

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นคำที่ใช้อย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2545 หน้า 10) ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้มากมาย ได้แก่

ดิน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล (2534, หน้า 77) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานใด ๆ ก็ตาม หน่วยงานจะต้องวางเป้าหมายไว้อย่างแน่นอน พร้อมทั้งนั้นก็ต้องวางระเบียบไว้อย่างรัดกุม ทั้งนี้เพื่อให้สิ้นเปลือง เวลา ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรคนให้น้อยที่สุด (กล่าวคือ ลงทุนแต่น้อยแต่ให้ได้งานหรือผลตอบแทนมากที่สุด)

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 30) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงาน สร้างสมทรัพยากรและความมั่นคงเก็บไว้ภายในเพื่อการขยายตัวต่อไป

กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จ หรือการบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

กนกวรรณ ชนาเลิศสมบูรณ์ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรม ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นใช้ความพยายามที่จะกระทำในสิ่งที่ดีที่สุด ภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

สรุป ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การที่องค์การประสบความสำเร็จสามารถ ดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยมีการประเมินจากปัจจัยนำเข้า หรือจำนวนของการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถผลิตสินค้าและบริการได้มากตรงตาม กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้น หลักสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและมีแนวคิดสรุปได้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 5) กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงาน
3. ระบบ (system) ระบบขององค์กรที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (staff) จำนวนและประเภทของบุคลากรในองค์กร
6. ความสามารถ (skill) ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 30) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ แฮร์ริ่ง อีเมอร์สัน (Harring Emerson) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวถึงกันมาก มีหลัก 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนไว้เป็น
หลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้ให้บำเหน็จ
รางวัลงานที่ดี
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มี 4 ประการ คือ

1. คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีความสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ ได้ประโยชน์คุ้มค่า
และความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (quantity) ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (time) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ
เหมาะสมกับงาน และทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (costs) ในการปฏิบัติงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ
จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 16) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานมี 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1. ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
 - 1.2. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน
 - 1.3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยทางกายภาพ ประกอบด้วย
 - 2.1. โครงสร้างและการบริหารงานขององค์การ
 - 2.2. รายได้ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุน
 - 2.3. สภาพแวดล้อมขององค์การ

2.4 ระเบียบปฏิบัติขององค์กร

2.5 การเพิ่มพูนความรู้หรือการฝึกอบรม

3. ปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา ประกอบด้วย

3.1 ความต้องการเข้าหมู่คณะ ต้องการความเป็นเพื่อน ความรักใคร่

3.2 ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร

3.3 ความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3.4 ความต้องการมีศักดิ์ศรี ชื่อเสียงและความก้าวหน้า

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่ดี

3.6 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

อับราฮัม ซาลินิค และคนอื่นๆ (Abraham Zaleznick and other, 1958 อ้างในประสาน กระแสสินธุ์, 2543, หน้า 23) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (external and internal needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อม หมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่และความต้องการภายใน
5. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
6. ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่
7. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ส่วนความต้องการภายในของพนักงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทักษะความชำนาญ การบังคับบัญชา ระบบการบริหารงาน เป็นต้น พนักงานจะตอบสนองต่อปัจจัยที่ได้รับ ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากปัจจัยความต้องการภายนอกและความต้องการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอีก 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (employee personal characteristics) ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การที่มีความสามารถพิเศษ ประสบการณ์ เพศ อายุ การฝึกอบรมดูงาน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (employee reaction to job) เป็นสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (policy and administration)

2.2 การควบคุมบังคับบัญชา (supervision)

2.3 สภาพการทำงาน (work conditions)

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (relation with peer and subordinate)

2.5 ค่าตอบแทน (salary)

2.6 สถานภาพ (status)

2.7 การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (personal life)

2.8 ความปลอดภัย (security)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน

คุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารบุคลากร กระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีคุณภาพ ได้แก่ การฝึกและการพัฒนา อาจเรียกรวมกันได้คือ การพัฒนาพนักงาน แม้ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลจะได้กระทำมาเป็นอย่างดี ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หาได้ยุดีลงแต่เพียงเท่านั้นไม่ เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดหยั่ง ประกอบการแข่งขันในทางธุรกิจมีมากขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นคุณภาพของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ด้วยเหตุนี้ธุรกิจจึงต้องพัฒนาคุณภาพพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาด้วย

การพัฒนาพนักงานมีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น แต่ที่นิยมใช้ในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรม (training)

การฝึกอบรมพนักงานเพื่อคุณภาพ (training to improve quality) เป็นส่วนหนึ่งที่รวมเข้ากับโปรแกรมการจัดการด้านคุณภาพ ถึงแม้การจัดการด้านคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับเครื่องจักร วัสดุ และการประเมินผล แต่ก็ยังมีส่วนที่มุ่งเกี่ยวกับความตั้งใจในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นโปรแกรมการฝึกอบรมควรได้รับการออกแบบเพื่อส่งเสริมให้กำลังแรงงานมีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้งหมด การฝึกอบรมอาจจัดในรูปของการสัมมนา หรือชั้นเรียนพิเศษ

เพื่อให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับความสำคัญของคุณภาพและวิธีการที่จะผลิตผลงานหรือบริการที่มีคุณภาพสูง (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 266)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ตามอุดมการณ์แล้วแผนการการฝึกอบรมพนักงานจะมีผลตอบสนองต่อองค์การในด้านการเพิ่มผลผลิต/บริการ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การลดต้นทุน การเพิ่มความมั่นคงให้แก่องค์การและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การและพนักงานสามารถยืนหยัดอยู่ได้แม้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แผนการฝึกอบรมจะช่วยสนองตอบความต้องการของพนักงานให้มีความสามารถและมีความมั่นใจในการเข้ารับหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในสายอาชีพ ทำให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพต่องานและองค์การมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเป็นกระบวนการเพิ่มพูนประสิทธิภาพคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การและพนักงาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (ประสาน กระแสสินธุ์, 2543, หน้า 25-26)

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ (institution objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักไปในเรื่องส่วนรวมขององค์การหรือในส่วนงาน มีดังนี้

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2 เพื่อสอนและแนะนำการปฏิบัติงานที่ถูกต้องที่ดีที่สุดให้แก่พนักงาน
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน
- 1.5 เพื่อฝึกฝนพนักงานหรือเตรียมพนักงานไว้สำหรับการขยายงานในอนาคต
- 1.6 เพื่อการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.7 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.8 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะ

ทำให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- 1.9 เพื่อสนองตอบบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณชน หรือลูกค้าผู้มาติดต่อ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงาน (employee objective) เป็นความมุ่งหมายที่แสดงถึงผลประโยชน์ของพนักงานจะได้รับ มีดังนี้

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

- 2.4 เพื่อพัฒนาทักษะ ฝีมือในการปฏิบัติงานด้วยการฝึกทดลองปฏิบัติ
- 2.5 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
- 2.6 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.7 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดียิ่งขึ้น
- 2.9 เพื่อสร้างความสุขใจ พอใจ สบายใจในการปฏิบัติงาน
- 2.10 เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาพนักงาน ไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมพัฒนา จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญและความจำเป็นอาจจำแนกได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยป้องกันปัญหา ตามปกติผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ มีความรู้ด้านทฤษฎีตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา แต่ยังไม่เคยสัมผัสกับสภาพในการปฏิบัติงานจริง ยังไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การได้ทันที องค์การที่รับพนักงานใหม่จึงต้องผ่านการฝึกอบรมประเภทก่อนการทำงาน (pre-service training) ได้แก่ การปฐมนิเทศ (orientation) หรือการอบรมสอนงาน (jobinduction training) เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับสภาพงาน เข้าใจสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ช่วยสร้างขวัญ กำลังใจ และทัศนคติที่ถูกต้องให้กับพนักงานใหม่

2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในองค์การมักประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เช่น การไม่รู้จักรถมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ หรือไม่ทราบขั้นตอนการทำงานที่ดี การฝึกอบรมจึงมีบทบาทเข้ามาช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้นให้สำเร็จได้

3. การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างปัญหา พนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอาจมีความรู้ไม่ทันสมัย เพราะสำเร็จการศึกษามานานแล้ว แต่ปัจจุบันวิทยาการเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปมากและตลอดเวลา ทำให้พนักงานเหล่านี้กลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพคุณภาพ จึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้อีกครั้งหนึ่ง แต่ไม่อาจเข้าศึกษาเล่าเรียนในสถาบันการศึกษาได้ เพราะไม่มีเวลามากพอ จึงต้องใช้วิธีการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (in-service training)

4. การฝึกอบรมช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ได้มีการพิสูจน์กันมาแล้วว่า การขาดการฝึกอบรมพัฒนาอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากพนักงาน

ต้องฝึกอบรมตนเอง โดยการลองผิดลองถูกหรือคอยสังเกตเอาจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลาสูญเสียชีวิต และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดด้วย แต่การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ กระบวนการในระยะเวลาอันสั้น ภายใต้งบประมาณจำกัด ฝึกอบรมกันเฉพาะบางหัวข้อที่ต้องการ เสริมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เท่านั้น จึงไม่ต้องลงทุนมากมาย อาจจัดนอกเวลาทำงานปกติหรือ ในวันหยุดประจำสัปดาห์ก็ได้

5. การฝึกอบรมก่อให้เกิดความสามัคคี ในการฝึกอบรมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีประโยชน์ต่อประสิทธิภาพ คุณภาพการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

6. การฝึกอบรมเป็นวิธีการช่วยพัฒนาคน ทำให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพ พัฒนากฎระเบียบเป็นผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเองให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน กล้าเผชิญกับอุปสรรคด้วยความมั่นใจ มีความสามารถในการตัดสินใจ

7. การฝึกอบรมเป็นวิธีการสนับสนุนการศึกษาตลอดชีพ (life long education) ทั้งนี้ เพราะการปฏิบัติงานในปัจจุบันจะต้องศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อการปรับตัวให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องหาความรู้อยู่เสมอตลอดเวลาเช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า จะต้องมีการศึกษาตลอดชีพ

8. พนักงานในองค์กรทุกคนต่างก็ต้องการความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การฝึกอบรมพัฒนาจะเป็นหนทางอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ การเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งทำให้องค์กรได้เห็นความรู้ ความสามารถ ความเป็นผู้นำเหล่านั้นอันจะใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพคุณภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเสริมการบริหารขององค์กรไปด้วย

ข้อแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมพัฒนากับการศึกษา

ถ้าเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรมพัฒนากับการศึกษาแล้ว จะเห็นได้ว่า มีลักษณะคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกันมาก และมักเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน แต่ก็มีข้อแตกต่างกันอยู่บางประการ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531, หน้า 331-332)

1. ในด้านวิธีการ การศึกษาส่วนใหญ่จัดกันเป็นแบบทางการ โดยสถาบันการศึกษา เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจทั่ว ๆ ไป รวมทั้งสภาพแวดล้อม และผู้เข้าศึกษามักเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายเอง แต่การฝึกอบรมพัฒนามักจัดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ทั้งนี้

เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนามักจะไม่
ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง แต่องค์กรจะเป็นผู้จ่ายให้

2. ในเรื่องระยะเวลา การศึกษาไม่มีเวลาสิ้นสุดถึงแม้จะเรียนจบ หลักสูตรไปแล้วก็ตามก็
ยังต้องศึกษาต่อไปจนตลอดชีวิต แต่การฝึกอบรมพัฒนามักจะมีการกำหนดระยะเวลาไว้อย่าง
แน่นอน ไม่ว่าจะเป็นเวลาสั้นหรือยาวก็ตาม

3. ในด้านจุดมุ่งหมาย การศึกษามุ่งพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรู้พื้นฐานเพื่อให้สามารถ
ดำเนินชีวิตและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานต่อไป แต่การฝึกอบรมพัฒนามุ่งหมายสำคัญ
เพื่อให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ความคิดพื้นฐาน (assumption) ในการฝึกอบรมพัฒนา

ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรนั้น การฝึกอบรมพัฒนาเป็นวิธีการหนึ่งที่เป็นที่
ยอมรับทั่วไป การฝึกอบรมพัฒนาจะเป็นวิธีการช่วยธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร
ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพคุณภาพ อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมพัฒนาเป็นเพียง
วิธีการแก้ปัญหาขององค์กรวิธีหนึ่งเท่านั้นในหลาย ๆ วิธี การฝึกอบรมพัฒนามีแนวคิดพื้นฐาน
สำคัญที่ยึดถือ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531, หน้า 331-333)

1. ความรู้ความเข้าใจในเทคนิคการบริหารต่าง ๆ นั้นสามารถถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้ และ
ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร

2. การปรับปรุงพัฒนาทักษะเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นมีคุณภาพ อันจะทำให้
องค์กรได้รับประโยชน์ด้วย

3. การที่พนักงานเข้าใจพฤติกรรมตนเองและผู้อื่น จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้มี
ประสิทธิภาพคุณภาพยิ่งขึ้น

4. ทักษะแต่ละคนจะเอื้ออำนวยหรือสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5. องค์กรจะให้ความสำคัญสนับสนุนพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาแล้ว เพื่อที่จะได้ใช้
ความรู้ ความชำนาญ หรือทักษะที่ได้รับมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

ระบบการฝึกอบรมพัฒนา

การฝึกอบรมพัฒนาเป็นระบบย่อย (sub-system) ระบบหนึ่งของระบบพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ ระบบย่อยการฝึกอบรมพัฒนา มี 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับพนักงานปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำวัน เช่น พนักงานธุรการ
พนักงานการเงิน พนักงานขาย พนักงานบริการ เป็นต้น พนักงานเหล่านี้ไม่ใช่หัวหน้างาน แต่

ปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้างาน การให้การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานระดับนี้จึงต้องให้ความรู้ และทักษะเรื่องการปฏิบัติงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพื่อจะได้ นำความรู้และทักษะนั้นไปใช้ปฏิบัติงานได้ทันที

2. ระดับผู้บริหาร มี 3 ระดับ คือ

2.1 ผู้บริหารระดับล่าง เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มีหน้าที่คอยควบคุมดูแลและบังคับบัญชาพนักงานระดับปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานแต่ละวัน มีการตัดสินใจในขอบเขตจำกัดเฉพาะในงานประจำวันเท่านั้น ซึ่งต้องการข้อมูลที่มีรายละเอียดเพื่อการตัดสินใจ การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานในระดับนี้จึงควรเป็นความรู้ในงานที่ควบคุมดูแลหรือบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ที่สำคัญก็คือ เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงาน

2.2 ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้รับคำสั่งบัญชาจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง คำบังคับบัญชาดังกล่าว ได้แก่ นโยบายหรือแผน ลักษณะงานของผู้บริหารระดับกลางก็คือ การตัดสินใจกับงานประจำและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ จึงต้องมีข้อมูลที่คล่องตัวแล้วเป็นอย่างดี เพื่อใช้ในการตัดสินใจ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรระดับนี้จึงต้องเป็นเรื่องความรู้และทักษะในกระบวนการตัดสินใจ การใช้ข้อมูลที่ประมวลผลมาแล้ว วิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น

2.3 ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้บริหารระดับกำหนดนโยบาย วางแผน และพยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แวดล้อมในอนาคต ข้อมูลที่ประมวลผลมาใช้ในระดับนี้ จึงมีลักษณะเป็นการสรุปสาระสำคัญมากกว่าที่จะต้องการทราบรายละเอียด ดังนั้นการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับนี้จึงควรให้ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แวดล้อมในอนาคต

การวิเคราะห์หาความต้องการการฝึกอบรมพัฒนา

การวิเคราะห์หาความต้องการการฝึกอบรมพัฒนามีความสำคัญต่อการฝึกอบรมพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง องค์การจำนวนไม่น้อยนิยมส่งพนักงานของตนเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาในโครงการฝึกอบรมพัฒนาทั่วไป เพราะเข้าใจว่าเป็นการประหยัดทั้งงบประมาณและเวลามากกว่าที่องค์การจัดขึ้นเอง ซึ่งวิธีดังกล่าวจะเกิดผลดีก็ต่อเมื่อหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาตรงกับความต้องการหรือความจำเป็นขององค์การและตัวพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา แต่จะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณและเวลาเป็นอย่างมาก ถ้าส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาในหลักสูตรที่ไม่ตรงกับความต้องการหรือความจำเป็น เพราะไม่สามารถนำเอาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มาแก้ปัญหาในการทำงานในองค์การได้ ทั้งนี้เพราะองค์การไม่ได้ทำการวิเคราะห์หาความต้องการการฝึกอบรมพัฒนามาก่อนนั่นเอง

ดังนั้น ความต้องการการฝึกอบรมพัฒนาจึงหมายถึง สภาพหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและพนักงานขององค์กร สภาพปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคุณภาพ

สภาพปัญหาดังกล่าวอาจสังเกตได้จากบันทึกหรือเอกสารต่าง ๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีการร้องทุกข์ มีการขาดงานบ่อย มีการโอนย้ายมาก มีการลาออกมาก งานค้างที่จุดงานต่าง ๆ มาก เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปมาก เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไขให้หมดไป การฝึกอบรมพัฒนาจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้

ประเภทของความต้องการฝึกอบรมพัฒนา

ความต้องการฝึกอบรมพัฒนาอาจจำแนกได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก แต่โดยทั่วไปมักจำแนกได้ดังนี้

1. จำแนกประเภทความต้องการฝึกอบรมพัฒนาโดยพิจารณาจากวิธีการค้นหา แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ความต้องการฝึกอบรมพัฒนาที่ชัดเจน (obvious needs) เป็นความต้องการที่สามารถบอกหรือรู้ได้จากสามัญสำนึก ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิดตามเหตุผล ไม่ต้องทำการสำรวจวิเคราะห์อย่างจริงจัง สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่น การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือทำงาน การนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ การโอนย้าย แต่อาจใช้การสำรวจช่วยให้ทราบปริมาณและลักษณะความต้องการที่แท้จริงก็ได้

1.2 ความต้องการการฝึกอบรมพัฒนาที่ต้องค้นหา (hidden needs) เป็นความต้องการที่ไม่สามารถรู้ได้ด้วยอาศัยสามัญสำนึกและไม่ปรากฏชัดเจน แต่มีปัญหาที่แสดงให้เห็นว่าอาจมีความจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมพัฒนา ปัญหาดังกล่าวเช่น การขาดงานบ่อย การร้องทุกข์มีมาก อัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง เกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง งานค้างมาก เป็นต้น ถ้าต้องการทราบความต้องการฝึกอบรมพัฒนาจะต้องทำการศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์

2. จำแนกประเภทโดยพิจารณาจากบุคคล แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล (individual needs) อาจเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวหรือความต้องการเกี่ยวกับงานก็ได้ ความต้องการฝึกอบรมพัฒนาของแต่ละบุคคลในองค์กรย่อมแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.2 ความต้องการฝึกอบรมพัฒนาขององค์กร (organizational needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ในองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

พัฒนา ซึ่งมักเป็นความต้องการไม่ชัดเจน ต้องทำการค้นหาโดยพิจารณาจากปัญหาหรือสถานการณ์
ที่องค์กรกำลังประสบอยู่ เช่น ปัญหาการบริหาร การร้องเรียนจากผู้รับบริการ เป็นต้น

3. จำแนกประเภทความต้องการฝึกอบรมพัฒนา โดยพิจารณาจากช่วงเวลา แบ่งเป็น 2
ประเภท คือ

3.1 ความต้องการในปัจจุบัน (present needs) เป็นความต้องการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อ
แก้ปัญหาที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน เช่น ความต้องการเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติและ
พฤติกรรมให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นต้น

3.2 ความต้องการในอนาคต (anticipating future needs) เป็นความต้องการฝึกอบรม
พัฒนาที่ต้องจัดทำในปัจจุบันเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในอนาคต
หรือเพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน
เพื่อรองรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงงานในอนาคต เป็นต้น ความต้องการประเภทนี้อาจทราบ
ได้จากการศึกษาวิเคราะห์แผนงานหรือเป้าหมาย กับศักยภาพของพนักงานในปัจจุบัน

วิธีการฝึกอบรมพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมพัฒนามีอยู่หลายวิธี การเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรมพัฒนา วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนา ประเภทของการฝึกอบรมพัฒนา วิธีการ
ฝึกอบรมพัฒนาแต่ละวิธี มีความมุ่งหมายและประโยชน์ที่จะได้รับ ไม่เหมือนกัน องค์กรที่มีขนาด
ใหญ่ มักใช้หลาย ๆ วิธีควบกันไป วิธีที่นิยมมีดังนี้

1. การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีเก่าแก่และใช้แพร่หลายที่สุดไม่ว่าจะเป็นการอบรม
พัฒนาประเภทใด ผู้ให้การอบรมพัฒนาจะเป็นผู้บรรยาย เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด แต่ที่ใช้แพร่หลาย
ที่สุดเพราะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย วิธีนี้จะได้ผลมากขึ้นถ้าบรรยายประกอบเครื่องมื่อ
โสตทัศนูปกรณ์ (audio-visual aids)

2. การฝึกอบรมพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมพัฒนาด้วย
(participation) มีหลายวิธี ดังนี้

2.1 การประชุมอภิปราย (conference หรือ discussion) มักใช้ในการฝึกอบรมพัฒนา
ระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นการปรึกษาหารือร่วมกันแก้ปัญหา แลกเปลี่ยน
ความรู้ ประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และประสานงาน
กัน การประชุมอภิปรายจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การ
แก้ปัญหาความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การซักถามความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.2 การสัมมนา (seminar) มักใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บริหาร
ระดับสูง ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เป็นการจัดประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นกันอย่างอิสระเสรี ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในกรอบประเด็นที่พิจารณา

3. การฝึกอบรมพัฒนาโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนาได้ลงมือปฏิบัติ (practice) มีหลายวิธี ดังนี้

3.1 การแสดงบทบาทสมมุติ (rule playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาได้แสดงเรื่องราวที่สมมุติขึ้นเหมือนหรือคล้ายสถานการณ์จริงให้มากที่สุด ผู้แสดงแต่ละคนไม่ได้ชักซ้อมมาก่อน เป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ (learning by doing) มักใช้ในกรณีพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ การสั่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การใช้ภาวะผู้นำ เป็นต้น การฝึกอบรมพัฒนาวิธีนี้ช่วยให้เกิดความสุขสนาน เรียกร้องความสนใจ สนุกสนมคุ้นเคยในระหว่างผู้แสดงเป็นอย่างมาก

3.2 การศึกษากรณีตัวอย่าง (case study) เป็นการเอากรณีปัญหาพร้อมทั้งข้อมูลต่างซึ่งอาจเป็นเรื่องจริงหรือสมมุติขึ้นก็ได้ นำมาเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณาศึกษา วิเคราะห์ ค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนาเกิดความชำนาญ มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหายุ่งยากสับสน ในเวลาจำกัด ได้ถูกต้องแม่นยำขึ้น

3.3 วิธีการสาธิต (demonstration) เป็นวิธีเก่าแก่ ใช้ประกอบการอธิบายหรือบรรยายเป็นการแสดงจากของจริง ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

3.4 การฝึกการทำงาน (on the job training : OJT หรือ job instruction training : JIT) นิยมใช้ฝึกอบรมพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติ บางทีเรียกว่า การฝึกอบรมพัฒนาทางเทคนิคหรือการฝึกความชำนาญ (technical or skilled training) โดยการสอนให้ปฏิบัติงานจริง ๆ สถานที่ฝึกอบรมพัฒนาจึงใช้โรงงาน หรือสถานที่ปฏิบัติงานนั่นเอง หรือโรงเรียนฝึกหัดงาน โดยเฉพาะก็ได้

3.5 การฝึกอบรมพัฒนาช่างฝีมือ (apprenticeship training) เป็นการฝึกอบรมพัฒนาให้แก่พนักงานใหม่ ให้ได้รับการแนะนำและให้การทดลองฝึกหัดปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ จัดได้ทั้งในหน้าที่งานและในชั้นเรียน

3.6 การให้ทดลองปฏิบัติในห้องทดลอง (vestibule training) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาจะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในห้องทดลอง ก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง เป็นวิธีที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนาเรียนรู้งานในห้องทดลองที่จัดขึ้นให้มีสภาพใกล้เคียงของจริงมากที่สุด ข้อดีคือสามารถควบคุมได้มากกว่าการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติงานจริง จากการวิจัยได้ผลสำเร็จสูงสุดแต่เสียค่าใช้จ่ายสูงด้วยเช่นกัน

3.7 การจัดโปรแกรมการสอน (program instruction) มักนำมาใช้ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับต่าง ๆ การจัดโปรแกรมจะพยายามแตกเรื่องใหญ่ ๆ ให้เป็นเรื่องย่อย ๆ เป็นหัวข้อ ๆ ที่มีระเบียบขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่อง เนื้อหาสรุปเป็นเรื่องสั้น ๆ แล้วนำมาใช้ฝึกอบรมพัฒนา โดย

ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนานำการทดลองและตอบปัญหานั้น โดยการเขียนคำตอบในช่องว่าง หรือโดยวิธีทดลองกดปุ่มคอมพิวเตอร์ ถ้าปฏิบัติถูกต้องก็จะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนต่อไปของเนื้อหา แต่ถ้าปฏิบัติไม่ถูกต้องก็จะผ่านไปเรื่องถัดไปได้ ข้อดีของวิธีนี้คือ ช่วยให้เข้าใจรายละเอียดในข้อแตกต่างระหว่างบุคคลที่แต่ละคนมีความสามารถ ความถนัดไม่เหมือนกัน ข้อเสียคือ ลงทุนค่อนข้างสูง แต่เหมาะสำหรับใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาจำนวนมาก ๆ

3.8 วิธีระดมสมองหรือระดมความคิด (brainstorming) เป็นการฝึกอบรมพัฒนาที่มุ่งให้ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนาทุกคนได้ใช้สมองหรือได้แสดงความคิดเห็นของแต่ละคนแต่ละประเด็นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะนำไปใช้ปฏิบัติได้หรือไม่ เมื่อได้ความคิดเห็นมากพอแล้วก็ให้ทุกคนร่วมกันพิจารณาเลือกความคิดเห็นที่ใหญ่เห็นพ้องด้วยกันว่าดีที่สุด เหมาะที่สุดที่จะใช้ในการปฏิบัติ วิธีนี้มีข้อดีคือ ใช้พิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ช่วยให้ทุกคนยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสียคือ ไม่เหมาะสมกับพนักงานเข้าใหม่ พนักงานระดับล่างที่ยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน วิธีนี้ค่อนข้างใช้เวลา มาก จึงไม่เหมาะกับการฝึกอบรมพัฒนาที่มีระยะเวลาสั้น ๆ

3.9 การทดลองเรียนงาน (understudies) ใช้ฝึกอบรมพัฒนาให้แก่พนักงานก่อนเลื่อนตำแหน่ง (pre-promotional training) หรือพนักงานประจำการ (in-service training) วิธีการฝึกอบรมพัฒนา คือ การสมมติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาคนในคนหนึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นรับผิดชอบในหน้าที่นั้นเหมือนผู้ดำรงตำแหน่งจริงทุกประการ โดยมีวิทยากรหรือผู้ดำรงตำแหน่งจริงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือตลอดเวลา ข้อดีของวิธีนี้คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทดลองปฏิบัติงานเหมือนดำรงตำแหน่งจริง เรียนรู้งานได้เร็ว ได้ประสบการณ์ตรง ส่วนข้อเสียคือ ไม่เหมาะกับพนักงานใหม่ และไม่เหมาะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาจำนวนมาก ๆ

3.10 วิธีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ (field trip) เป็นวิธีฝึกอบรมพัฒนาที่ได้รับความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างมากและนิยมทั่วไปลักษณะสำคัญ คือ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาออกไปรับรู้เห็นเหตุการณ์ด้วยตนเอง ยังสถานที่ปฏิบัติงานจริงว่า ปฏิบัติอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร ซึ่งอาจมีการสรุปหรืออธิบายประกอบการดูงานโดยวิทยากรพิเศษ ข้อดีคือ เป็นการสร้างประสบการณ์ตรงแก่ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนา ข้อเสียคือ ต้องเตรียมการล่วงหน้าเป็นอย่างดี เสียค่าใช้จ่ายและเวลามาก

การประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา

ในการจัดฝึกอบรมพัฒนาพนักงานแต่ละครั้งจัดทำขึ้นเนื่องจากมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งได้มาจากการสำรวจความต้องการฝึกอบรมพัฒนา (training needs) ดังนั้นเมื่อ

ดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาเสร็จแล้วจึงต้องประเมินผลดูว่า การฝึกอบรมพัฒนาที่ได้ดำเนินการไปนั้น ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงไร มีข้อบกพร่องจุดใดบ้างเพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดฝึกอบรมพัฒนาครั้งต่อไป

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา มีดังนี้

1. การสัมภาษณ์หรือการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อทราบปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาว่า มีความรู้อย่างไร เช่น ชอบหรือไม่ชอบ โครงการฝึกอบรมพัฒนา ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมพัฒนาอย่างไร เป็นต้น เป็นการวัดความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาแต่ไม่ได้วัดการเรียนรู้ ดังนั้นการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามจะต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจน โดยถามความคิดเห็นที่สามารถวัดได้

2. การประเมินการเรียนรู้ เป็นการใช้แบบทดสอบที่ครอบคลุมสาระสำคัญทุกด้านของเนื้อหาที่ฝึกอบรมพัฒนา ถ้าต้องการทดสอบด้านทักษะก็ทำการประเมิน โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาสาธิตหรือลองปฏิบัติให้ดู นอกจากนั้นก็อาจใช้การทดสอบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมพัฒนา (pre-test หรือ post-test) ด้วยก็ได้

3. การประเมินผลทางด้านพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ค่อนข้างทำได้ยากต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ การประเมินพฤติกรรมอาจทำได้ เช่น การสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาการประเมินพฤติกรรมจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นให้ผลอย่างไรบ้าง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ เช่น โครงการฝึกอบรมพัฒนาหลักสูตรลดอุบัติเหตุในหน่วยงานก็ประเมินเปรียบเทียบว่า หลังจากผ่านการฝึกอบรมพัฒนาแล้ว อุบัติเหตุในหน่วยงานลดลงหรือไม่ โครงการฝึกอบรมพัฒนาหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์ก็ประเมินว่าการทะเลาะขัดแย้งในหน่วยงานลดลงหรือไม่ โครงการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิต ก็ประเมินว่าผลผลิตขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ เป็นต้น

5. การติดตามผล (follow up) การติดตามผลการฝึกอบรมพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องกระทำ เพราะการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรมพัฒนานั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลนั้นเป็นการติดตามหลังจากผ่านการฝึกอบรมพัฒนาไปแล้วว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนา มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไรบ้างหรือไม่ โดยขอให้ผู้บังคับบัญชาตอบแบบสอบถามหรือให้แสดงความคิดเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล

ความต้องการหรือความจำเป็น (needs) หมายถึง ความแตกต่างที่รับรู้ระหว่างสภาพในอุดมคติกับสภาพในปัจจุบัน ซึ่งมีอิทธิพลเพียงพอที่จะกระตุ้นพฤติกรรม (Engel and Blackwell, 1995, p. 78)

คนทุกคนย่อมมีความต้องการ (needs) ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการจากภายใน (innate needs) บางอย่างเป็นความต้องการที่เป็นความปรารถนาจากสิ่งเร้าภายนอก (acquired needs)

ความต้องการภายใน เป็นความต้องการด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อให้ชีวิตอยู่รอดที่เรียกว่า ความต้องการขั้นพื้นฐาน (primary needs) ความต้องการที่เป็นความปรารถนา คือ ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ การตอบสนองต่อวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ความต้องการได้รับการยกย่อง ความภาคภูมิใจ ความรัก อำนาจ และการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นความต้องการขั้นทุติยภูมิ (secondary needs) อันเป็นผลจากสภาพจิตใจและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Schiffman and Kanuk, 2004, p. 98)

จากความหมายของความต้องการข้างต้น สรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลทั้งความต้องการพื้นฐานและความต้องการขั้นทุติยภูมิ จะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการของงาน

นอกจากความต้องการขั้นพื้นฐานและขั้นทุติยภูมิดังกล่าวแล้ว ยังมีการแบ่งประเภทความต้องการที่มีความซับซ้อนขึ้น โดยนักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ชื่อ อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

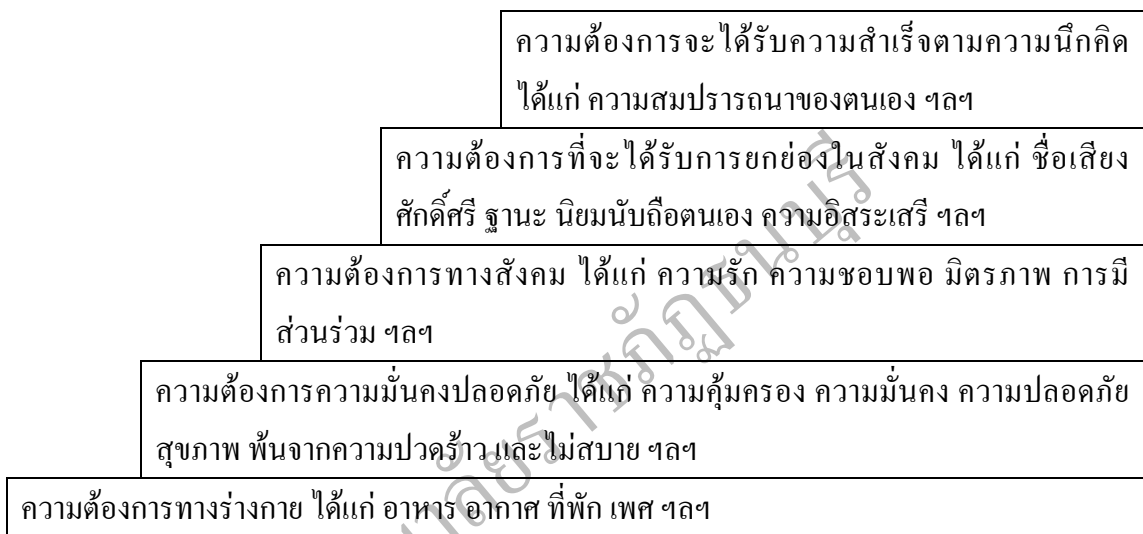
มาสโลว์ ได้กำหนดสมมุติฐานซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการ (needs) ของมนุษย์ว่า สามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการและความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่คลอดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป แต่มีความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับความสำคัญ (a hierarchy of needs) หมายถึง เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการสนองทันที (demand satisfaction)

จากสมมุติฐานดังกล่าว มาสโลว์ได้กำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ไว้เป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด ดังภาพที่ 2.1 และเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : Schiffman and Kanuk, 2004, p. 103

1. ความต้องการทางร่างกาย (basic physical needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาที่สมำเสมอ มิฉะนั้นแล้วชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ถ้าความต้องการทางร่างกายดังกล่าว ได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว คนก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety and security needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายลำดับขั้นที่ 1 ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้วก็จะเกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเป็นแรงกระตุ้น (driving force) ให้เกิดพฤติกรรมความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัยทางร่างกาย ได้แก่ ความมั่นคง ความคุ้มครอง ความคุ้นเคยกัน ความต้องการมีสุขภาพที่ดี เป็นต้น เมื่อ

ความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว คนก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น คือ ระดับที่ 3 ต่อไป

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social and belonging needs) เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับที่ 2 เข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการด้านสังคมหมายถึง ความต้องการที่จะได้รับมิตรภาพ ความรัก ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรู้สึกที่ดีต่อกัน ความอบอุ่น และความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น การมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem and respect needs) หรือความต้องการด้านอีโก้ (egotism needs) เมื่อคนได้รับการยอมรับเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในขั้นที่ 3 แล้ว คนเราก็ยังมีความต้องการได้รับสิ่งที่สูงขึ้นไปอีก คือ การได้รับการยกย่องนับถือ ทั้งจากตนเองและจากผู้อื่น เพื่อให้ตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีเหนือกว่าผู้อื่น มีความสำเร็จ มีความรู้ มีความสามารถ มีความอิสระเสรี รวมทั้งความต้องการที่จะมีฐานเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (self-actualization needs) หรือความต้องการสมปรารถนาในชีวิต หรือการเติมเต็มส่วนตัว (self-fulfillment) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการพิเศษที่นี้ก็อยากจะเป็นนี้ก็อยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ เป็นความต้องการมีความสุขสมปรารถนาจากการที่รู้จักและเข้าใจตนเอง สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพที่มีอยู่ เป็นที่ยอมรับของตนเองและผู้อื่น พร้อมทั้งจะเผชิญกับทุกสิ่งตามสภาพความเป็นจริง ผู้ที่บรรลุความต้องการขั้นนี้จะมีความอิ่มเต็มและพึงพอใจในชีวิตของตน โดยส่วนใหญ่คนเราจะมีความต้องการในขั้นที่ 1-4 แต่ความต้องการขั้นที่ 5 นี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดกับคนทุกคนเสมอไป

สรุป ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการ คือ

1. หลักการขาดแคลน (deficit principle) คือ ความต้องการของบุคคลที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมบุคคล แต่เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว ก็จะเกิดความต้องการระดับที่สูงขึ้นต่อไป แล้วก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่อีก นั่นคือ สภาวะความเครียดที่ถูกประทุโดยการรับรู้ความต้องการที่ขาดแคลนอยู่ จะกระตุ้นพฤติกรรมให้ตอบสนองความต้องการนั้น เช่น ความหิว กระตุ้นให้คนต้องทำงานเพื่อให้ได้เงินเพียงพอที่จะซื้ออาหาร แต่เมื่อความหิวได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับที่สูงขึ้นก็จะเกิดขึ้นอีกต่อไป

2. หลักความก้าวหน้า (progression principle) คือ ระดับความต้องการจะเป็นขั้นตอนตามลำดับจากระดับต่ำไปยังระดับสูง เช่น ความหิว (ความต้องการระดับต่ำ) ได้ถูกตอบสนองแล้ว

ความต้องการต่อไปที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ก็อาจเป็นความมั่นคงของงาน ความต้องการความปลอดภัย เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตตา ยุติ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท พูนทรัพย์แคเน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 21-30 ปี วุฒิกศัการศึกษาระดับประถมศึกษา-มัธยมศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 6,000 บาท เป็นพนักงานทั่วไปในสวนโรงงาน และมีประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัท 10 ปีขึ้นไป

1.1 ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากต่อปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

1.2 ปัจจัยค้ำจุน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านความมั่นคงในงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากต่อปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า

2.1 พนักงานที่มีเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประอร วัฒนสิน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ กรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนฮาร์ดดิสก์

ผลการศึกษาพบว่า ทรัพยากรบุคคลมีปัญหา 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เกิดจากภายในบุคลากรที่เป็นปัญหาจากการรับรู้และความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน ความสำคัญและหน้าที่ส่วนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ และกลุ่มปัญหาจากภายนอก ได้แก่ การสื่อสารภายในทีมงานและระหว่างทีมงานหลักกับทีมงานสนับสนุน เพื่อการรับทราบข้อมูลต่าง ๆ อีกทั้งการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ส่วนเครื่องจักรและเครื่องมือวัด พบว่า ปัญหาหลักคือ การจัดการเครื่องจักรที่ไม่

เหมาะสม อันก่อให้เกิดความไม่เพียงพอต่อความต้องการ รวมไปถึงการใช้งานที่ไม่ถูกต้องจากการขาดเอกสาร คู่มือและการฝึกอบรมเพื่อการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร ส่วนวัตถุดิบที่มีปัญหาหลักมาจากขาดความรู้ทางด้านเทคนิค เพื่อการอ้างอิงในการสั่งซื้อและตรวจรับ อีกทั้งระบบการจัดการสั่งซื้อและแผนการจัดส่งจากผู้ขายที่ไม่ตรงกับความต้องการ ก่อเกิดการขาดแคลนวัตถุดิบในเวลาต่อมา สุดท้ายส่วนกระบวนการหรือขั้นตอนการผลิตนั้นปัญหาหลักมาจากการถ่ายโอนเทคโนโลยีและการจัดการฐานข้อมูลความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานจากทั้งภายนอก (ลูกค้า) และภายในองค์กรเอง อีกทั้งการขาดการควบคุมในระบบคุณภาพในกระบวนการทำงาน

จากปัญหาดังกล่าวสรุปแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพได้ คือ การฝึกอบรมเพื่อสร้างและทบทวนความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ นำ balanced scorecard (BSC) และ KPI มาใช้ในการประเมินผลการทำงานทุกส่วนการดำเนินงาน การจัดการองค์ความรู้ (knowledge management : KM) และระบบการสื่อสารภายในองค์กร

สมยศ แยมเพื่อน (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชีย นามริน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 250 คน เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จำแนกเป็นพนักงานปฏิบัติการ 8 แผนก แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติสำหรับสังคมศาสตร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้ค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานระหว่าง 1-8 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,151-16,100 บาท

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชีย นามริน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านบรรยากาศในการทำงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี

3. ความพึงพอใจของพนักงานปฏิบัติการต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท พบว่า ในด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการวางแผน อัตราค่าจ้าง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านขวัญและกำลังใจ พนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม แต่ละด้านอยู่ในระดับพึงพอใจมาก

4. ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการของบริษัท ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ และด้านผลผลิต พบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับดี

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

5.1 พนักงานที่มีเพศต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณงานและด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่พนักงานเพศหญิงมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณงานและด้านคุณภาพดีกว่าเพศชาย

5.2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ และด้านผลผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่พนักงานที่มีอายุ 49 ปีขึ้นไป มีประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ และด้านผลผลิตดีกว่าพนักงานที่มีอายุ 23-35 ปี และ 36-48 ปี

5.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษา มีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพดีกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญา หรือเทียบเท่า

5.4 พนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพดีกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.5 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านผลผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 22,051 บาทขึ้นไป และ 16,101-22,050 บาท มีประสิทธิภาพการทำงานด้านผลผลิตดีกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,151-16,100 บาท

5.6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านบรรยากาศในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับค่อนข้างต่ำ

5.7 ปัจจัยความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันที่ระดับต่ำมาก

กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด โดยศึกษาพนักงานจำนวน 171 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนหรือแบบสเต็ปไปวส์ (multiple regression analysis, stepwise)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด มีความพึงพอใจโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ในด้านเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความยุติธรรมในการทำงาน ด้านผลตอบแทน หรือรายได้ และด้าน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมทุกด้านของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยาม จำกัด อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล ด้านผลผลิต ด้านทุนการผลิต และด้านกระบวนการทำงาน เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านผลตอบแทนหรือรายได้ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ธนาภรณ์ ลีสุริยาภรณ์ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เอส. แอล. พาราวัค จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอส. แอล. พาราวัค จำกัด และเปรียบเทียบ

ความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอส. แอล. พาราวั๊ด จำกัด จำแนกตามสถานภาพแตกต่างกัน ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านงานในเรื่องเกี่ยวกับ ลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอส. แอล. พาราวั๊ด จำกัด โดยศึกษาพนักงานจำนวน 86 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุน้อยกว่า 30 ปี การศึกษาระดับประถมศึกษาตอนปลาย มีระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่าง 1-2 ปี มีรายได้ระหว่าง 5,001-10,000 บาท ต่อเดือนมากที่สุด และปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานแตกต่างกัน จะมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพงาน ปริมาณงาน ด้านเวลาที่ใช้ทำงาน และค่าใช้จ่ายตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับด้านคุณภาพงานในทิศทางบวก ได้แก่ ในด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน การปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงานของพนักงาน แต่ในความรับผิดชอบต่องานนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงานของพนักงาน แต่ในด้าน โอกาสการก้าวหน้าในงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน

การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน และด้านความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมของพนักงาน ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงาน และด้านความรับผิดชอบ