

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมพนักงานของสถานประกอบการ ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรสาคร เป็นการศึกษาที่มุ่งศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมพนักงานของสถานประกอบการให้กับพนักงานระดับใดบ้าง และมีความต้องการให้พนักงานได้รับการอบรมหัวข้อเนื้อหาเรื่องใดบ้าง โดยสามารถแบ่งเนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี ออกเป็น

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการอบรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรม

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2544) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วิจิตร อาวะกุล (2540) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ การปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มากยิ่งขึ้น สูงขึ้น มีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานที่หน่วยงานต้องการ

ขงยุทธ เกษสาคร (2546) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน มีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องโดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge)

สมชาติ กิจจรวยง (2537) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กระบวนการในการเรียน การสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะและแลกเปลี่ยนเจตคติ ตามความมุ่งหวังที่กำหนดให้อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอน ในชั้นเรียนหรือในสถานที่ทำงาน

จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงาน

ของตน ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความ
รับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่นๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน

วิบูลย์ บุญยชโรกุล (2545) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ เป็น
กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิด
หรือพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และปรับทัศนคติ (Attitudes) ในเรื่องใดเรื่อง
หนึ่ง หรือหลายเรื่องประกอบกันตามความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ
ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กร ซึ่งรวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการ
แข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น

ดังนั้นจึงอาจสรุปความหมายการฝึกอบรมได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการ
จัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของ
บุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ
(Skill) และทัศนคติ (Attitude) ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ
และทัศนคติแล้วกลับไปปฏิบัติงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือเกิดเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรม (Behavior Change) ในการปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

วิบูลย์ บุญยชโรกุล (2545) ได้กล่าวว่าจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของการฝึกอบรม
อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในปัจจุบัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสาเหตุ
หลักของการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยทั่วไป เช่น

- ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐาน
หรือระดับที่พึงประสงค์ หรือให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

- จำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพและ / หรือปริมาณการผลิตให้
เท่าเทียมกันหรือดีกว่าคู่แข่งทางธุรกิจ หรือรักษาระดับความเป็นผู้นำทางธุรกิจเอาไว้

- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานหรือกรรมวิธีในการผลิตหรือนำ
เครื่องจักรกลและเทคโนโลยีใหม่มาใช้

- เมื่อมีการขยายงาน มีการลงทุนครั้งใหญ่ ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม
จำเป็นต้องเรียนรู้งานใหม่ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน

- ต้องการให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับระบบและวิธีการทำงานขององค์กร

จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันสั้น

- องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการหรือมีพนักงานลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องเข้าไปรับผิดชอบงานที่ไม่คุ้นเคย

2. เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น

- เตรียมการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรปัจจุบันให้สูงขึ้น
- เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่จะนำเข้ามาใช้ในองค์กร
- เตรียมรับมือกับการแข่งขันที่กำลังทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น
- ความต้องการสินค้าและบริการขององค์กรกำลังเปลี่ยนไปจากเดิม
- ใช้โอกาสที่พนักงานว่างเนื่องจากเศรษฐกิจถดถอยเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว

การแข่งขันเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว

(Wexley&Latham,1991อ้างในชูชัย สมิติไกร,2544)การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) ของแต่ละบุคคล คือการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงานหรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแหล่งจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของการฝึกอบรมในองค์กร

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546) ได้กล่าวว่า องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชน ต่างให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมี

โอกาสรับการฝึกอบรมมากขึ้นบางองค์การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมในอัตราถึงร้อยละ 10 ของงบประมาณทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำการหรือการฝึกอบรมนอกที่ทำการ โดยองค์การเป็นผู้จัดอบรมเองหรือองค์การฝึกอบรมอื่นเป็นผู้จัดอบรมให้ การที่มีการฝึกอบรมเนื่องจากสาเหตุ ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่างๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่ จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนทำงาน (Preservice Training) ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ (Orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (Introduction Training) เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงานเข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่พ้องเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญ และเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมต่างๆ อันประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคมและ ทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลง ตำแหน่งหน้าที่ เป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ได้ ภายในเวลารวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้อง จะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนานี้เป็นการอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้ว เรียกว่า การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training)

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเองโดยลองผิดลองถูกหรือ สืบเสาะจากผู้อื่นให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ซูซีย์ สมิททิก (2544) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่งจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การดังนั้นการฝึกอบรม จึงควรตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การได้ในหลายๆทางดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
 2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่จะขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ
 3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน
 4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากการขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
 5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า
 6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันเวลาที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน
 7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้นักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม
 8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้นักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้
 9. ช่วยให้การประกาศใช้ นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น
 10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย
- สุภาพร พิศาลบุตร, อยุธยา (2546) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานที่มีสมรรถภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาเรียนให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลาได้มากกว่าที่จะต้องทำงานและเรียนควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

4. การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

5. การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในการก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้า

การพัฒนาบุคคลจะมีผลทำให้บุคคลเข้าใจทั้งงาน คน และองค์การอย่างกว้างขวาง และมีความเกี่ยวเนื่องในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค ทางสังคม หรือทางด้านสภาวะแวดล้อม

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2544) ได้กล่าวว่าการจัดการฝึกอบรมต้องมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ผลลัพธ์ (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กระบวนการทำงานของระบบจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และหมุนเวียนเป็นวัฏจักรโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ เป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยนที่จะถูกป้อนเข้าไปในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร (ดูภาพที่ 1)



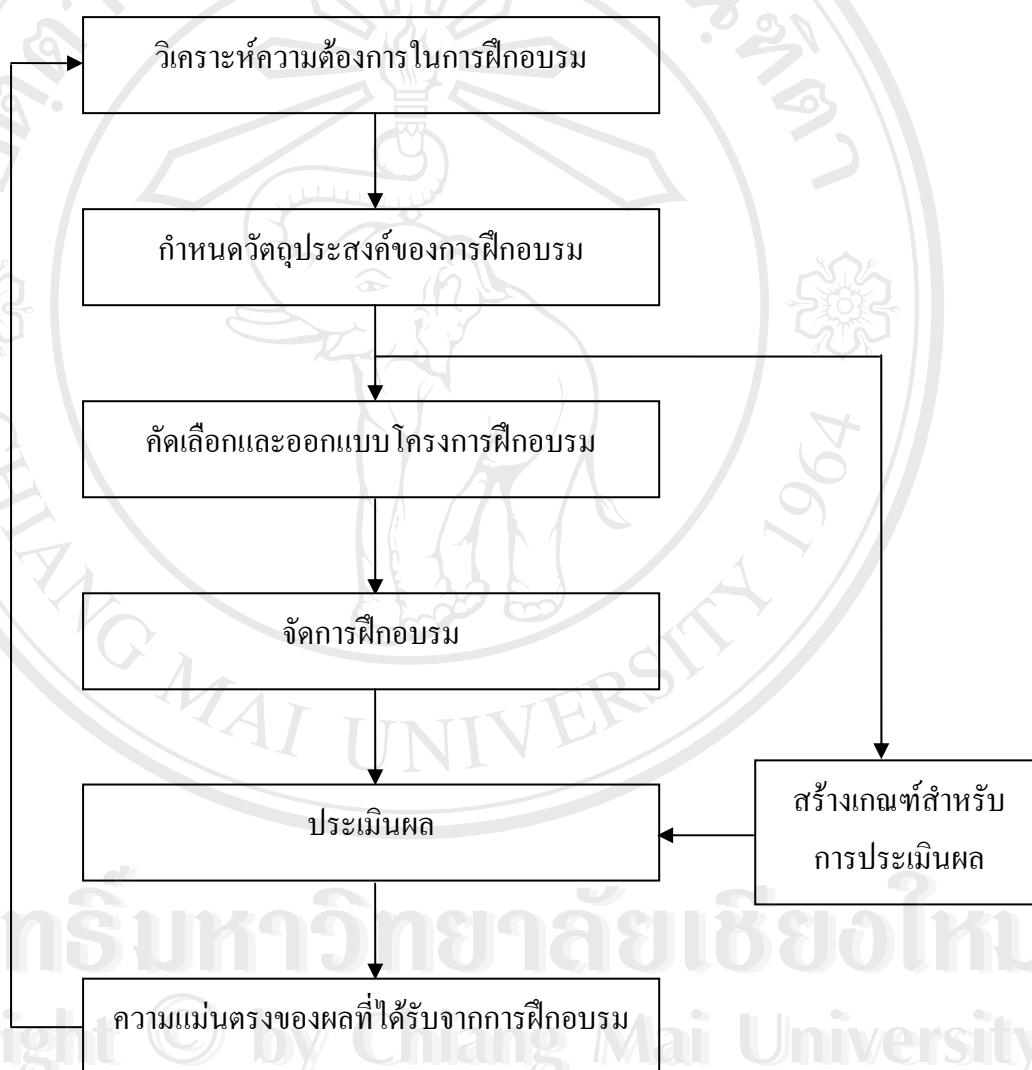
ภาพที่1 กระบวนการทำงานเป็นระบบ

ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบตามแนวคิดดังกล่าวมีรายละเอียดของการจัดการขั้นตอนการฝึกอบรมได้ดังนี้ (ภาพที่2)

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Need Assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ทราบข้อมูลนี้เป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นเสมือนเข็มทิศที่นำมาใช้สำหรับออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไปและเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย
3. คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้ การเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ตามที่มุ่งหวังไว้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องรู้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ หัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบ และวิธีการอบรมสื่อการสอน วิทยากร เวลาสำหรับการฝึกอบรม
4. สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้

5. การจัดการฝึกอบรม ต้องมีการเตรียมการเรื่องการจัดการต่างๆ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ สื่อการสอนต่างๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อม และที่พักของผู้รับการอบรม ควรมีการเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

6. ประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม นั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และใช้ข้อมูลที่ได้มาไปใช้ประกอบการวิเคราะห์การวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ประเภทของการฝึกอบรม

ซูซึ สมितिโกร (2545) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท สามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบ การฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตร การฝึกอบรม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์กรจะต้องทุ่มเทพทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคน และเงินทองให้แก่การฝึกอบรม ประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่ การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นสิ่งที่ องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรือ อาจจะเป็นส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการ ฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอกมักจะเป็นที่นิยม ขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการ จัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะ กระทำโดย การให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแล เอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบาย ประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือ หากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้ จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้ เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้น ในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์ลีนเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติงาน (employee training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อาทิ ผู้อำนวยการฝ่ายกรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning and decision-making) หรือการพัฒนาองค์กร (organizational development) เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

สุภาพร พิศาลบุตร, ยงยุทธ เกษสาคร (2546) ได้กล่าวว่า การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น แต่ในบางครั้งไม่อาจประสบความสำเร็จได้เนื่องจาก

1. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นเป็นสาเหตุสำคัญ นักบริหารบางคนมีเจตคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม จึงไม่ให้การสนับสนุน ผู้บริหารบางคนมีความสำคัญผิดคิดว่าการฝึกอบรมเป็นยาวิเศษที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ขององค์กรได้ทุกปัญหาอย่างฉับพลัน ครั้นเมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันใจตามที่ต้องการ จึงเกิดการต่อต้านการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงปัญหาด้านนี้ไว้ให้มาก เพราะเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด อำนาจสูงสุดของหน่วยงานอยู่ที่นาย จะต้องอาศัยเทคนิคต่างๆ ซึ่งเจตคติให้นายเห็นอย่างแจ่มชัด ต้องพยายามทำให้ผลสำเร็จของการฝึกอบรมออกมาเป็นรูปธรรมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

2. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ต่างๆ ดำเนินโครงการจัดการฝึกอบรม ลักษณะของการฝึกอบรมในองค์กรโดยทั่วไปเป็นงานส่งเสริมที่ช่วยเหลือสนับสนุนดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลัก บุคคลโดยทั่วไปจึงมักจะพอใจงานในสายงานหลัก เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้และไม่ค่อยเต็มใจปฏิบัติงานหน้าที่ดังกล่าว มักจะชวนขวยคู้กันไปดำรงตำแหน่งในสายงานหลัก ต้องให้กำลังใจต่อฝ่ายฝึกอบรม สนับสนุนให้เขามีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่ม ให้โอกาสเขามามีบทบาทในการวางแผนร่วมกับผู้บริหาร ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร ทำให้มีความสำคัญต่อองค์กรฝ่ายหนึ่งเท่าๆ กับฝ่ายอื่นๆ

3. ปัญหาด้านวิทยากร วิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ การฝึกอบรม มักจะพบปัญหาดังนี้

- 3.1 วิทยากรขาดทักษะเกี่ยวกับเทคนิควิธีการฝึกอบรม
- 3.2 ขาดการเตรียมการในเรื่องเนื้อหา
- 3.3 ขาดทักษะการถ่ายทอด
- 3.4 ถ่ายทอดไม่ตรงเป้าหมายของการฝึกอบรม
- 3.5 ไม่รักษาเวลา
- 3.6 ไม่ศึกษาพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อน
- 3.7 ขาดทักษะในการประเมินผล

3.8 วิทยากรบางคนไม่มีมนุษยสัมพันธ์

3.9 ไม่มีจิตวิทยาในการสอน

4. ปัญหาด้านตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.1 ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการฝึกอบรม
เข้ารับการฝึกอบรมเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ไม่เต็มใจเข้ารับการฝึกอบรม

4.2 มีเจตคติไม่ดีต่อการฝึกอบรม

4.3 ไม่ยอมรับการพัฒนาบุคลากร

4.4 ไม่เชื่อว่าวิทยากร จะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกฝน
ตนได้ ไม่เชื่อว่าการฝึกอบรมจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาปฏิบัติได้

4.5 มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง คิดว่าตัวเองรู้แล้ว ขำนาญแล้ว

5. ปัญหาด้านงบประมาณ การฝึกอบรมในแต่ละครั้งย่อมต้องมีค่าใช้จ่าย
เช่น ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ค่าตอบแทนวิทยากร ต้องหางบประมาณสนับสนุน ถ้าการฝึกอบรม
มีปัญหาในด้านงบประมาณแล้ว ย่อมกระทบกระเทือนต่อหลายๆ ด้าน

5.1 กระทบกระเทือนต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการสร้างความรู้สึกที่ไม่ดี
ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อยากเข้ารับการฝึกอบรม

5.2 กระทบด้านวิทยากร ถ้าไม่มีงบประมาณเพียงพอ เราก็ไม่มีค่าตอบแทน
ที่จะไปจ้างไปดึงดูควิทยากรที่มีความสามารถที่มีความเชี่ยวชาญมาถ่ายทอด

5.3 กระทบด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ เพราะขาดงบประมาณจะจัดหาวัสดุ
อุปกรณ์ และสื่อต่างๆ ก็จำเป็นต้องจัดในสถานที่ราคาถูกๆ ไม่สามารถดึงดูคใจผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรม การเลือกใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมก็ติดขัด ถ้างบประมาณในการจัดอบรม
มีอย่างจำกัด

6. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เกี่ยวเนื่องมาจากปัญหา
ด้านการขาดแคลนงบประมาณ ทำให้สถานที่และอุปกรณ์ใช้ในการฝึกอบรมกระทบตาม สถานที่
อบรมไม่เหมาะสม ไม่ดึงดูดใจผู้เข้ารับการอบรม ทำให้บรรยากาศในการฝึกอบรมไม่ดี
ขาดอุปกรณ์หรือสื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอด ความสนใจของผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรมลดน้อย

7. ปัญหาด้านเทคนิคการฝึกอบรมและการใช้สื่อ ขาดเทคนิคในการฝึกอบรม
และการใช้สื่อไม่เหมาะสม ใช้ไม่เป็น มักจะเป็นเรื่องของวิทยากรที่เลือกใช้วิธีการ ไม่เหมาะสม
การเรียนรู้ในการฝึกอบรมจะได้ผลดีก็อยู่ที่ที่จะเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมด้านหนึ่ง เป็นเรื่องที่
สำคัญที่สุดด้านหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการฝึกอบรมก็ว่าได้

8. ปัญหาด้านการประเมินผลการฝึกอบรม ผู้จัดฝึกอบรมไม่ได้เห็นความสำคัญของการประเมินผล หรือไม่ได้ประเมินผล หรือประเมินผลไม่ตรงเป้าหมาย ก็จะทำให้การฝึกอบรมขาดประสิทธิภาพไปได้ ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมที่มักจะเกิดขึ้น

8.1 การใช้แบบสอบถามที่ไม่ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการจะวัด

8.2 แบบสอบถามที่มีคำถามไม่ชัดเจน ผู้ตอบไม่เข้าใจคำถาม

8.3 การใช้แบบสอบถามที่ไม่เหมาะสม

8.4 การเก็บแบบสอบถามไม่ได้เอาใจใส่อย่างแท้จริงบางครั้งก็เก็บได้คืนไม่ครบจำนวน ขาดหายไปจำนวนมาก

8.5 การตอบแบบสอบถาม ตอบด้วยความเกรงใจหรือตอบแบบเอาใจผู้ดำเนินการฝึกอบรม

8.6 การประเมินผลไม่ได้ประเมินทุกด้าน ไปประเมินหนักไปด้านในด้านหนึ่งมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

8.7 ผู้ประเมินขาดเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือวิเคราะห์ข้อมูลไม่เป็น

9. ปัญหาฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยไม่ได้สำรวจความต้องการให้แน่ชัดก่อนที่จะจัดโครงการฝึกอบรม

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความความต้องการในการฝึกอบรม

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องใดๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงานที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ปัญหา อาจเป็นการปฏิบัติงานผิดพลาด บกพร่องเสมอๆ มีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน เปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่อาจจะต้องให้นโยบายความรู้ใหม่เพิ่มเติม จึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับหมายได้อย่างแท้จริง

ความต้องการในการฝึกอบรมอาจดูได้จากการทำงานของพนักงาน คือ

1. การขาดความรู้ (Knowledge) ในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่
2. การปฏิบัติ (Practice) ยังไม่ถูกต้อง บกพร่อง
3. ทักษะ (Skill) ความชำนาญคล่องแคล่วในการทำงาน
4. ความสนใจ (Interest) ความตั้งใจ สมาธิในการทำงาน
5. ทักษะ (Attitude) ท้าทีความรู้สึกรัก ความสำนึกที่ดีที่ถูกต้องในงานที่ทำนั้น

6. ความเข้าใจ (Understanding) ในงานทฤษฎี หลักการ นโยบาย

ถ้าทั้ง หก สิ่งนี้ สิ่งใดสิ่งหนึ่งปรากฏให้เห็นว่ายังบกพร่อง ย่อมแสดงว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมให้ได้ตามเกณฑ์ที่ต้องการ ซึ่งจะต้องรีบทำตั้งแต่บัดนี้และในอนาคตด้วย เราจึงต้องเรียนรู้ฝึกอบรมให้ก้าวหน้าทันโลกทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

วิบูลย์ บุญชูโรกุล (2545) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อให้ได้รายละเอียดที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ และข้อมูลที่จำเป็นต้องการมาใช้กำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์จะทำให้ได้คำตอบที่จำเป็นต่อการตัดสินใจว่าต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ และผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความรู้ ทักษะ ทักษะคติ และพฤติกรรมในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับความคาดหวังขององค์กรในสิ่งเดียวกัน ก็จะได้ส่วนต่างที่จำเป็นต้องเสริมสร้างขึ้นมาของแต่ละตำแหน่งในองค์กรและเมื่อเอาข้อมูลที่ได้มานี้มาจัดกลุ่มตามตำแหน่งหน้าที่ แผนการดำเนินงานและปัญหาขององค์กรก็สามารถจัดกลุ่มผู้ที่สมควรได้รับการฝึกอบรม ความต้องการในการฝึกอบรมอาจเริ่มจากเหตุผลต่างๆเช่น

1. ต้องการให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับระบบขององค์กรและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพในระยะเวลาอันสั้น
2. เพื่อเตรียมการปรับเปลี่ยนหรือเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในทางธุรกิจไว้
4. เพื่อแก้ปัญหาบางอย่างในองค์กร

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ชูชัย สมิติไกร (2544) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการ ในการฝึกอบรมมีจุดหมาย 2 ประการคือ

1. เพื่อวินิจฉัยว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องจัดให้มีการอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมมีประโยชน์สำหรับการแก้ไขปัญหาบางประการ เช่น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ปัญหาย่างไรก็ได้ ถ้าปัญหานั้นๆ มีสาเหตุจากความขัดข้องในด้านโครงสร้างขององค์กรหรือความไม่เพียงพอในด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือบุคลากร

2. เพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม จะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันขององค์กรรวมทั้งภารกิจและคุณสมบัติที่พนักงานมีอยู่ ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการฝึกอบรม

กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2544) ได้กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมประกอบด้วยการวิเคราะห์ลักษณะ 3 ประการคือ

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis) การศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมเป้าหมายขององค์การ บรรยากาศในการทำงานภายในขององค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การวิเคราะห์องค์การจะช่วยตรวจสอบว่า ปัญหาแท้จริง คืออะไร องค์การควรจะใช้มาตรการใน เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นๆ และการฝึกอบรมจะให้ประโยชน์อะไรแก่องค์การบ้างหรือไม่

2. วิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill and Ability Analysis) คือ กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่งๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวมิได้เป็นการบรรยายถึงตัวผู้ปฏิบัติงานแต่เป็นการบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์คุณสมบัติ ซึ่งจะบ่งชี้ถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเหล่านั้น

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ ประการแรก เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ประการที่สอง เพื่อกำหนดว่า ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไร จึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น ทำให้ทราบว่าใครจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและอบรมนั้นคืออะไร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาเพ็ญ สุกตะโยธิน (2541) ได้ศึกษาเรื่องธุรกิจให้บริการด้านฝึกอบรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ธุรกิจให้บริการด้านการฝึกอบรมเป็นธุรกิจที่มีมานานบางแห่งเปิด 20 ปี ต่ำสุดน้อยกว่า 6 ปี ผู้ที่ก่อตั้งธุรกิจให้บริการด้านฝึกอบรมมาจากหลายอาชีพ ส่วนใหญ่จะให้บริการอื่นควบคู่ไปกับการบริการด้านการฝึกอบรม เช่น บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการ เป็นต้น องค์กรที่ใช้บริการส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพและปริมณฑล ในการศึกษาจากธุรกิจให้บริการฝึกอบรม จำนวน 30 ราย มี 7 ราย สำเร็จตามเป้าหมายอยู่ระดับ 7 ส่วน 10 มีเพียงรายเดียว ประเมินว่าผลสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับ 10 ส่วน 10 จึงเห็นได้ว่าธุรกิจให้บริการด้านการ

ฝึกอบรมยังไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้เต็มที่ ปัญหาที่พบเป็นปัญหา ด้านการจัดการการตลาด

ด้วยการจัดตั้งธุรกิจให้บริการด้านการฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องมีจำนวนบุคลากรมากแต่ต้องมีคุณภาพ โอกาสทางธุรกิจยังมีอีกมาก เนื่องจากลูกค้าอยู่ในแค่เขตกรุงเทพมหานคร การขยายตลาดยังมีอีกมากและควรให้ความสำคัญด้านการจัดการทั่วไป ควรมีการกำหนดเป้าหมายแผนงานที่สอดคล้อง ควรประมาณงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทางด้านการตลาดควรจัดงบประมาณการโฆษณาให้เพียงพอ ควรมีการตั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนการตลาดและจุดคุ้มทุน

จิระ คำบุญเรือง (2541) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการใช้บริการจากธุรกิจฝึกอบรมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือส่วนมากจะเน้นการฝึกอบรมโดยใช้บริการของธุรกิจฝึกอบรมมากกว่าบริษัทเป็นผู้จัดเอง ส่วนหนึ่งมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจที่รัดตัวทำให้บริษัทมีความต้องการที่จะเปลี่ยนลักษณะของการฝึกอบรม หากบริษัทใช้บุคลากรจากภายในก็คือการไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรเท่าที่ควร การใช้บริการวิทยากรภายนอกอาจจะมียุทธศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มคณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับหนึ่ง สาเหตุที่บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดลำพูนใช้บริการจากกรุงเทพฯ มากกว่าเพราะวิทยากรในกรุงเทพฯ เป็นที่ปรึกษาให้กับธุรกิจองค์กรหรือห้างร้านต่างๆ ทำให้มีประสบการณ์ ส่วนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมนั้นพบว่าบริษัทต่างๆ ยอมเสียหากมีหลักสูตรน่าสนใจตรงกับความต้องการของบริษัท แนวโน้มใช้บริการจากธุรกิจฝึกอบรมในท้องถิ่นมากขึ้นเพราะสะดวกต่อการส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมและอีกทั้งยังเสียค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการส่งไปฝึกอบรมกับธุรกิจฝึกอบรมที่กรุงเทพฯ

ดังนั้น ธุรกิจฝึกอบรมจึงน่าที่จะยังคงมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรอยู่เพียงแต่ธุรกิจควรจะสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมที่แท้จริงก่อนเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นๆ ของบริษัทได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะจะเป็นธุรกิจฝึกอบรมจากส่วนกลางหรือจากภูมิภาค ถ้าหากธุรกิจฝึกอบรมในภูมิภาคสามารถพัฒนาวิทยากร และหลักสูตรให้ทัดเทียมกับธุรกิจส่วนกลางได้ ความสำคัญกับธุรกิจฝึกอบรมในภูมิภาคเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน

วิทยา ชันวิชัย (2539) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้ทราบแนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารว่าจะดำเนินงานไปทิศทางใดในอนาคต ผู้บริหารระดับสูงมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรม สนับสนุนในด้านงบประมาณเพิ่มมากขึ้น เวลาในการฝึกอบรมควรจัดลำดับความสำคัญของหลักสูตรเพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อเวลาการทำงาน ในขณะเดียวกัน

ควรมีการพัฒนาวิทยากรภายในให้มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร จะเห็นได้ว่าการที่ธนาคารมีนโยบายในการพัฒนาพนักงานโดยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เป็นการตอบสนองความต้องการขั้นสูง ซึ่งพนักงานมีความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้กับตนเอง ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในทุกๆ ขึ้นไปพร้อมกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากในปัจจุบันนี้ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธนาคารต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายใน ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตเป็นการแข่งขันที่ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ธนาคารใดที่มีความสามารถเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ทันการณ์ องค์กรนั้นย่อมเป็นเลิศ มีศักยภาพในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถึงจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั่นเอง

ดารณี ศรีนุชกร (2546) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัด ทำให้พบว่า พนักงานในบริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัด ส่วนใหญ่ต้องการการฝึกอบรมความรู้ในเรื่องพื้นฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านการบริหาร การจัดการ และภาษาต่างประเทศ ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับบริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัดเอง ทักษะในการปฏิบัติงานด้านบุคคล การพัฒนาทัศนคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น

ส่วนพนักงานกลุ่มบริหารต้องการการฝึกอบรมความรู้ด้านบริหารและการจัดการ ทักษะในการใช้ความคิด ความรู้เกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ ส่วนในกลุ่มหัวหน้างานต้องการการฝึกอบรมในด้านการบริหารจัดการความรู้เกี่ยวกับบริษัทฯ ทักษะด้านเทคนิค ด้านบริหารบุคคล ด้านการใช้ความคิดและทัศนคติ พนักงานกลุ่มปฏิบัติการต้องการการฝึกอบรมความรู้พื้นฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ทักษะด้านบุคคล เพื่อเข้าใจการบริหารให้ลึกซึ้งกว่าเดิม

ในขณะที่เดียวกันได้ศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเจาะลึก(Depth interview) ทำให้ทราบว่าบริษัทต้องการให้พนักงานมีการอบรม เรื่องของการควบคุมระบบบำบัดน้ำเสีย อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดทำระบบ ISO ตลอดจนส่งพนักงานไปดูงานนอกสถานที่ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ และในช่วงที่บริษัทฯ สะดวกในการจัดอบรมเป็น ช่วงเดือนกรกฎาคม ถึง เดือนกันยายน ต้องการการอบรมแค่ 2-3 วัน สถานที่จัดตามความเหมาะสม

การฝึกอบรมในบริษัท เบ็ทเทอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัด ยังพบอีกว่าพนักงานกลุ่มต่างๆ ต้องการการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องด้วยกัน เพื่อให้เข้าใจงานของฝ่ายต่างๆ และส่วนใหญ่มี วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้