

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันวิทยาการใหม่ ๆ ได้เจริญรุดหน้าขึ้นเป็นอันมาก โดยเฉพาะเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีองค์การต่าง ๆ จะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีและสังคม นับได้ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์การ องค์การจะดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จสูงสุดได้นั้น จะต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ และวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีคุณภาพก็คือ การฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีความจำเป็นสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของทุกระดับ เพื่อสนองความต้องการของสถาบันและฝ่ายบุคคล ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมสามารถช่วยขจัดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ช่วยป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยให้หัวหน้างานสามารถบริหารงานด้านบุคคลได้ดีในทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังช่วยเพิ่มคุณสมบัติของบุคคลได้อย่างเหมาะสมหลายๆ ด้านทั้งในด้านค่าใช้จ่าย เวลา การใช้สถานที่ และที่สำคัญคือทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทันสมัยกับภาวะการณปัจจุบัน สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ได้ทันที การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ที่มีประโยชน์และเหมาะสม ฉะนั้นวิธีการฝึกอบรมจึงเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้น

ความหมายของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันมีผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้มากมายต่าง ๆ กัน ดังเช่น

กูด (Good, 1973) ได้กล่าวไว้กว้าง ๆ ในพจนานุกรมการศึกษาว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลอื่นมีทักษะและความรู้โดยจัดขึ้นภายใต้สภาวะเงื่อนไขบางประการ และไม่ถึงกับทำอะไรใหญ่โตแบบที่นักเรียน เรียนทักษะและความรู้กันในสถาบันการศึกษาทั่วไป

ฟลิปโป (Flippo, 1966) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ให้ความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้จำเป็นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์

กัญญา สาธร (2517) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากร ให้ความรู้และความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

เดวิด วอล์ช ลิมอิกชาติ (2531) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญ และทัศนคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อขงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นไปและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

จากที่กล่าวมาอาจสรุปความหมายและขอบเขตของการฝึกอบรมได้ดังนี้ คือ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง ซึ่งมีความมุ่งหมายในวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. เพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิชาการในปัจจุบันก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. เพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญ เพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดความชำนาญและประสบการณ์

3. เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงทัศนคติเก่า ๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัยและเสื่อมถอย เพื่อให้เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ เพราะทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การตลอดจนการพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรม ให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของสังคมและความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบัน หน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดวิธีหนึ่ง อันจะเป็นผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานคล่องตัวและก่อให้เกิดความสัมพันธไมตรีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐบาลและภาคเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น บางองค์การได้มีการกำหนดงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อใช้ในโครงการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำการหรือการฝึกอบรมนอกที่ทำการโดยองค์การเป็นผู้จัดการฝึกอบรมเองหรือองค์การฝึกอบรมอื่นจัดการฝึกอบรมให้ เครือวัลย์ ลิมอภิชชาติ (2531) ได้กล่าวถึงความสำคัญและสาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เนื่องจากไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ หรือการแนะนำการทำงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจลักษณะและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงานและช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่สภาพการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญทางด้านอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและระบบการศึกษา ความเสื่อมโทรมของศีลธรรมในสังคม และทวิษยากรของชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น

3. ได้มีการนิรนัยแล้วว่า การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนเองโดยลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่นทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุดอีกด้วย

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการฝึกอบรมจะเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงทั้งในด้านกำลังทรัพย์ กำลังคน และในด้านเวลา แต่องค์การต่าง ๆ ได้เล็งเห็นความจำเป็นต่อการฝึกอบรม ซึ่งองค์การจะได้รับประโยชน์และผลตอบแทนที่คุ้มค่าในด้านต่าง ๆ คือ (อัมพร สุภชาติวงศ์, ม.ป.ป.)

1. เพิ่มผลผลิต เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน ที่ทำจึงทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ลดการควบคุมดูแล เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องควบคุมดูแลอยู่ตลอดเวลา

3. สร้างความพอใจในการทำงานในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจาก

3.1 ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และประหยัด จึงทำให้เกิดความมั่นใจ ภูมิใจในการทำงาน

3.2 การลดการควบคุมดูแล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และองค์การที่ตนทำอยู่ ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วไม่ชอบการควบคุมดูแลใกล้ชิดตลอดเวลา

3.3 การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป

4. เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์การ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทางองค์การจะต้องหาวิธีแก้ไขและป้องกัน เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การน้อยที่สุด และวิธีการที่ดีที่สุดก็คือ การฝึกอบรม

5. ลดอุบัติเหตุ โดยปกติอุบัติเหตุมักเกิดจากผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะในการทำงานและขาดทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีทักษะในการทำงานและเห็นความสำคัญของความปลอดภัยในการทำงาน

6. เพิ่มความมั่นคงและยืดหยุ่นขึ้นในองค์การ กล่าวคือ องค์การสามารถจะดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลาแม้จะต้องสูญเสียบุคคลสำคัญขององค์การไปเพราะการฝึกอบรมอย่างมีแผนจะช่วยพัฒนาคนไว้พร้อมที่จะทดแทนอยู่ตลอดเวลา หรือในองค์การที่มีหน่วยงานซึ่งมีปริมาณงานไม่คงที่แน่นอน การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์การสามารถที่จะโยกย้ายกำลังคนจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งได้ตลอดเวลาเพื่อให้ปริมาณงานและปริมาณคนสมดุลกัน

7. ลดต้นทุนขององค์การ เพราะการฝึกอบรมช่วยทำให้คนเรียนรู้เร็วขึ้นและเป็นการเรียนรู้การทำงานที่ดีที่สุด ทำให้มีผลผลิตสูงความเสียหายต่าง ๆ น้อย ต้นทุนการผลิตขององค์การจึงลดลง

การฝึกอบรมกับแนวความคิดเรื่องระบบ

นับตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆที่เข้ามาช่วยนักวิชาการและนักบริหารเป็นจำนวนมาก เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้แก่ การวิจัยปฏิบัติการ วิทยาการว่าด้วยคอมพิวเตอร์และข่าวสาร การวิเคราะห์ระบบและวิธีประเมินคุณค่าของระบบ เป็นต้น เทคโนโลยีและเทคนิควิธีการเหล่านี้จำนวนไม่น้อย ได้ออกแบบขึ้นมาใช้ในด้านพัฒนาระบบอาวุธก่อน ต่อมาก็ได้มีการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นเครื่องมือให้เห็นได้ว่า กระบวนการที่เป็นระบบเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการออกแบบระบบฝึกอบรมได้ เช่นเดียวกัน

ระบบโดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ มากมาย โดยที่องค์ประกอบย่อยแต่ละอย่าง ในระบบเหล่านี้จะรับข้อมูล (Input) และทำการแปรรูปข้อมูลนั้น (Transform input) เพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output) เกิดขึ้น (Robbin, 1983) สำหรับมนุษย์องค์ประกอบต่าง ๆ ย่อมได้แก่ บรรดาเซลล์ทั้งหลาย ส่วนอวัยวะต่าง ๆ ย่อมถือเป็นระบบรองของตัวคน และในกรณีของระบบมนุษย์และระบบเครื่องจักร เราจะเห็นว่าต่างก็เป็นองค์ประกอบของระบบด้วยกันทั้งสิ้นคือ เป็นระบบรองของระบบสังคมอีกต่อหนึ่งนั่นเอง

เราสร้างระบบขึ้นมาก็เพื่อให้ปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบระบบและการประเมินค่าระบบนั้น จะเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการแยกแยะระบบออกมาเป็นส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วน โดยจัดให้แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ระบบก็เพื่อช่วยให้เราสามารถทำความเข้าใจพฤติกรรมของระบบทั้งหมดได้ดีขึ้น โดยศึกษาพฤติกรรมและการปฏิบัติต่อกันของส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบนั้น การที่มีระบบที่มีอยู่หรือกำหนดขึ้นจะสามารถปฏิบัติการกิจให้สำเร็จได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการคิดหาวิธีการให้ระบบทำหน้าที่ในทางปฏิบัติไปได้ ซึ่งอาจเรียกว่าการสร้างระบบ อันเป็นการแปลงแนวความคิดออกมาเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้ผลผลิตที่ระบบต้องการออกมา จากนั้นเป็นการวิเคราะห์คุณค่าของระบบ โดยเป็นการประเมินหน้าที่พื้นฐานของระบบ และทางเลือกต่างๆที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อพิจารณาหาแบบที่ให้ประโยชน์เพิ่มคุณค่าให้แก่ระบบโดยส่วนรวมมากที่สุด นอกจากนั้นจะต้องมีวิธีการศึกษาผู้ปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการทำหน้าที่ต่างๆของระบบจะสำเร็จได้โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (อาชวัน วายวามณ์ และ วิดา ทรงประทุม, 2520)

การฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน หากมีความมุ่งหมายให้การจัดการฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผลและต้องการให้บุคลากรทุกฝ่ายเล็งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมแล้ว จำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การฝึกอบรมเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบของระบบหนึ่งระบบใด การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มุ่งสนองความต้องการของระบบเฉพาะอันใดอันหนึ่ง ในขณะที่การศึกษาเป็นเรื่องที่มุ่งจะช่วยให้คุณจะสามารถดำรงอยู่ได้ในระบบอื่น ๆ ในสังคม หลักสูตรการอบรมและการศึกษาอาจคล้ายคลึงกันมาก เช่น ในการอบรมหรือสัมมนาในระดับนักบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่ว่า บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานอยู่ในระดับสูงของระบบต่างๆที่มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ และสามารถนำความคิดริเริ่มไปสู่การปฏิบัติงานในระบบเฉพาะของตนได้

การบริหารงานฝึกอบรมสามารถมองในรูประบบได้ เพราะงานของผู้อำนวยความสะดวกอบรมหรือผู้จัดการฝึกอบรม และผู้ร่วมงานมีลักษณะเป็นวงจรที่ติดต่อกันไป องค์ประกอบของงานจึงได้แก่ การวางแผนการจัดรูปงาน การวัดและประเมินผล และการป้อนกลับ เป็นเช่นนี้ไปเรื่อยๆ โดยอาศัยการได้ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือของการบริหารงานฝึกอบรม

การมองในรูประบบดังกล่าว นับว่าเป็นรูปแบบของระบบการฝึกอบรมที่ใช้กันโดยทั่วไปของหน่วยงานฝึกอบรม คือจะมีการระบุความจำเป็นของการฝึกอบรมในหน่วยงาน มีกระบวนการฝึกอบรมที่สนองความจำเป็นดังกล่าว และมีการวัดผล ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่ต้องการ โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ระบบการฝึกอบรม

ระบบการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการอบรมโดยพิจารณาถึงหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบต่างๆของการฝึกอบรม การดำเนินงานทั้งหมดจะบรรลุวัตถุประสงค์โดยแท้จริงได้ก็เมื่อยึดหลักการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน เพราะหากจะพิจารณาย้อนกลับไปตามกระบวนการต่างๆที่ผ่านมาแล้ว ย่อมจะเห็นได้ว่า การออกแบบระบบและการดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรนั้น เป็นไปตามขั้นตอนอย่างไรก็ถ้วนหรือไม่

ในเรื่องของการออกแบบระบบการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายท่านได้คิดค้นรูปแบบหรือกระบวนการฝึกอบรมขึ้นมา ซึ่งระบบการฝึกอบรมที่นำมาใช้กันนั้นมักจะมีพัฒนามาจากรูปแบบการพัฒนากาการสอน ดังเช่น ระบบการฝึกอบรมของ แนดเลอร์ (Nadler, 1982) ได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. การสร้างหลักสูตร
6. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. การดำเนินการฝึกอบรม
9. การประเมินและติดตามผล

ระบบการฝึกอบรมจะมีขั้นตอนต่าง ๆ สืบเนื่องและสัมพันธ์กัน โดยเริ่มตั้งแต่วัตถุประสงค์และหน้าที่ของระบบผ่านไปยังส่วนประกอบต่าง ๆ ไปจนถึงการประเมินผลขั้นสุดท้ายของระบบและเวียนกลับไปยังขั้นตอนแรกในลักษณะวงจรการประเมินผล การป้อนกลับ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น ระบบฝึกอบรมจึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ที่สำคัญ คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนการพัฒนาระบบและขั้นตอนการประเมินผลหรือการทำให้ระบบสมบูรณ์ โดยในแต่ละขั้นตอนใหญ่นั้นจะมีขั้นตอนย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์กันโดยตลอด ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์

1.1 การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ขั้นแรกของการออกแบบระบบการฝึกอบรมก็คือ การพิจารณาอย่างถูกต้องแน่นอนว่าความต้องการด้านการฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคตนั้นคืออะไรกันแน่ การวางแผนการฝึกอบรมที่ดีจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่าง ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนขององค์การ การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี ลักษณะงานขององค์การ องค์ประกอบของบรรดาผู้ปฏิบัติงาน นโยบายขององค์การ ความสามารถของคณะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เมื่อกำหนดความต้องการด้านการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ แล้ว เช่น การอบรมปฐมนิเทศก์ การอบรมทักษะและช่างฝีมือ การอบรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ต่อไปก็เป็นการตัดสินใจเลือกที่จะทำการฝึกอบรมกันอย่างไร บางส่วนของการฝึกอบรมเหล่านี้ อาจทำได้ด้วยการฝึกอบรมภายในอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การฝึกงาน การสอนแนะหรือ

การปรับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาตนเอง แต่หากตัดสินใจที่จะดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ก็จำเป็นต้องจัดดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนของระบบการฝึกอบรม

1.2 การรวบรวมและการวิเคราะห์เกี่ยวกับงาน โครงการฝึกอบรมต้องมีรากฐานอยู่กับข้อมูลเกี่ยวกับงาน ข้อมูลของการฝึกอบรมที่มีเหตุผลและตรงกับความเป็นจริงจะหาได้จากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและทุกสถานที่ทำงานขององค์การ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สำหรับขั้นนี้เป็นการเลือกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากข้อมูลเกี่ยวกับงาน และกำหนดขึ้นในรูปของการปฏิบัติหน้าที่และงานต่าง ๆ บางงานก็สมควรที่จะนำเข้ามาในโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ แต่บางงานก็ไม่จำเป็น ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพิจารณางานที่ทำอยู่อย่างระมัดระวัง และคัดเลือกเอาแต่ทักษะ ซึ่งเหมาะสมจะทำการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เมื่อวางวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้แล้ว ควรเขียนคำอธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่แต่ละบุคคลสามารถปฏิบัติได้เมื่อผ่านการอบรมไปแล้ว และจะมีมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับวัดการปฏิบัตินั้นอย่างไร

1.4 การสร้างเกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม การที่จะแสดงว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นบรรลุผลหรือไม่ ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องแสดงพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้มาภายใต้เงื่อนไขและมาตรฐานที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำได้เท่าหรือเกินกว่าระดับการปฏิบัติ ที่อธิบายไว้ในเกณฑ์การวัดผล แต่เนื่องจากวัตถุประสงค์ทุกข้อมีความสำคัญ การปฏิบัติได้ดีในวัตถุประสงค์หนึ่งจึงไม่อาจทดแทนการปฏิบัติที่ไม่ผ่านพอใจในอีกวัตถุประสงค์หนึ่ง มาตรฐานสำหรับเกณฑ์การวัดผลนี้จึงต้องกำหนดขึ้นในรูปของระดับการปฏิบัติและระบุความสามารถขั้นต่ำที่จะถือว่าผ่านได้ไว้ด้วย เกณฑ์การวัดผลถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินและทำให้ระบบการฝึกอบรมและส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบสมบูรณ์ ถ้าไม่มีเครื่องมือเหล่านี้ก็ไม่สามารถที่จะทราบการบรรลุวัตถุประสงค์จากการทำงานของระบบได้

2. ขั้นตอนการพัฒนาระบบ

2.1 การเลือกและการจัดลำดับเนื้อหาของหลักสูตร นับได้ว่าเป็นขั้นที่สำคัญในการพัฒนาระบบ เนื้อหานี้จะต้องตรงกับงานและต้องมีส่วนให้บรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับการจัดลำดับเนื้อหานั้นควรเป็นไปตามหลักทางจิตวิทยา เพื่อประโยชน์ของการเรียนรู้

2.2 การเลือกเทคนิคและอุปกรณ์การฝึกอบรม เป็นการเลือกใช้วิธีการที่จะถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง เป็นต้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ประกอบกับเทคนิคการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้ต้องเหมาะสมกับหลักสูตรและเนื้อหา

ส่วนอุปกรณ์การฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีการวางแผนการใช้ให้สอดคล้องกับเวลาและสถานที่ รวมทั้งควรคำนึงถึงเนื้อหาที่จะนำเสนอ และความถนัดในการใช้ของวิทยากรด้วย อุปกรณ์การฝึกอบรม ได้แก่ โสไลด์ทัศนูปกรณ์ โทรทัศน์วงจรปิด และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.3 การผลิตเอกสารการฝึกอบรม การเตรียมเอกสารการฝึกอบรมนี้ เป็นการเรียบเรียงถ่ายทอดสาระสำคัญของขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบการฝึกอบรมออกมาไว้ในเอกสารการฝึกอบรม และกำหนดเวลาที่จะใช้ไว้ด้วย เอกสารเหล่านี้รวมถึงเอกสารสำหรับใช้ในการสอนสำหรับผู้จัดการฝึกอบรมและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแผนการสอนและตารางการฝึกอบรมด้วย

3. ที่ทำการทำให้ระบบสมบูรณ์

3.1 การเลือกวิทยากร การคัดเลือกวิทยากรจำเป็นจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรที่จะมอบหมายให้ฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า รายการคุณสมบัตินี้จัดทำขึ้นจากการใช้ดุลยพินิจ โดยส่วนหนึ่งอาจพิจารณาได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และในการมอบหมายงานสอนให้วิทยากรควรระบุหัวข้อให้ชัดเจน

3.2 การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม คุณสมบัติที่จำเป็นที่จะต้องกำหนดคือ คุณสมบัติพื้นฐานของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม คุณสมบัติที่กำหนดเปรียบเสมือนการทำนายถึงความถนัด ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนให้สำเร็จหลักสูตรอย่างได้ผลจึงสามารถใช้สำหรับการเลือกหรือสร้างแบบทดสอบความถนัด เพื่อใช้สรรหาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เลือกผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรม และวางแผนการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้รับการอบรมอย่างถูกต้องจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงการสิ้นเปลืองทรัพยากร นอกจากนี้ยังช่วยให้แน่ใจว่าผู้ที่เข้ารับการอบรมจะไม่เพียงแต่สามารถเรียนจบหลักสูตรเท่านั้น แต่ยังสามารถทำงานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างดีอีกด้วย

3.3 การประเมินผลการฝึกอบรม การดำเนินการประเมินผลให้สำเร็จนั้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตการอบรมภายในชั้นเรียน โรงงาน ห้องทดลอง เพื่อนิยามว่าระบบการสอนดำเนินไปตามที่ตั้งใจไว้ และได้บรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหรือไม่ นอกจากนี้ อาจมีการประเมินโดยการรับการป้อนกลับอย่างมีระบบจาก ผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร ผู้บังคับบัญชา และผู้จัดการฝึกอบรม

3.4 การใช้เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรมและการวิเคราะห์ เป็นอีกวิธีหนึ่งของการประเมินผลระบบฝึกอบรม ดังนั้นเมื่อถึงลำดับการสอนที่เหมาะสมก็ควรจะนำเอาเกณฑ์การวัดผลที่เตรียมไว้มาใช้และวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบผลของการฝึกอบรม และเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสทราบผลการปฏิบัติของตน

3.5 การติดตามผลผู้สำเร็จการฝึกอบรม เป็นขั้นสุดท้ายของการทำให้ระบบสมบูรณ์ เพื่อให้ทราบผลอันแท้จริง โดยการวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการอบรม การติดตามผลอาจทำได้ด้วยการสัมภาษณ์และสังเกตผู้สำเร็จการอบรมขณะปฏิบัติงาน ประกอบกับการสัมภาษณ์และประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้อาจติดตามผลโดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้สำเร็จการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาตอบ แล้วส่งคืนมา

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานนั้น ผลที่ได้ออกมาของการวิเคราะห์งานคือ คำอธิบายงานและข้อกำหนดของผู้ปฏิบัติงาน (Flippo, 1980)

อีเลียต และเซย์เลส (Eliot and Sayles, อ้างถึงใน จีรศักดิ์ ทองสร้อย, 2530) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่าง ๆ ทั้งนี้โดยมีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน คือ ทั้งในแง่ความชำนาญที่ต้องการ ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบที่ต้องมี ซึ่งจะช่วยให้อำนาจงานสำเร็จ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้วจะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ ด้วย

จากนิยามที่กล่าวแล้วข้างต้น จะพบว่าสาระสำคัญของการวิเคราะห์งานประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะของงาน หรือที่เรียกว่า คำบรรยายลักษณะงาน ส่วนนี้จะแสดงสถานะที่แท้จริงของหน้าที่ ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมที่ต้องการของงานนั้น ๆ กล่าวคือ ข้อมูลในส่วนนี้จะบอกให้ทราบว่าการทำงานจริง ๆ นั้นมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติอย่างไร
2. ส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติหรือความสามารถของผู้ที่จะต้องทำงานในหน้าที่นั้น ๆ นั้นเอง

กระบวนการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นวิธีการที่ผู้วิเคราะห์ทำการพิจารณาแยกแยะส่วนประกอบต่าง ๆ ของแต่ละชิ้นงาน เพื่อที่จะหาหนทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานและป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงาน (Davies, 1973) ซึ่งวิธีการนี้จะชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญสองประการคือ ควรจะปฏิบัติอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ และควรจะสอนผู้ปฏิบัติงานอย่างไรให้สามารถปฏิบัติงานได้

ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการวิเคราะห์งานมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันไป เคนเนดี, เอสค์ และ โนวาค (Kennedy, Esque and Novak, 1983) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์หน้าที่ของกระบวนการวิเคราะห์งาน โดยได้รวบรวมและคัดเลือกเอากระบวนการวิเคราะห์งานของนักวิชาการและนักการศึกษา ที่มีวิธีการวิเคราะห์งานที่สามารถมองเห็นได้เด่นชัด จำนวน 62 วิธี มาทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อศึกษาลักษณะการวิเคราะห์งานของแต่ละคน โดยแบ่งขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งานเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การบรรยายลักษณะงาน (Task description) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้
 - 1.1 การทำรายการขั้นตอนต่างๆของงาน (Task inventory)
 - 1.2 การจัดลำดับความสัมพันธ์ของงาน (Ordering)
 - 1.3 การพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้น (Refinement)
2. การวิเคราะห์การสอน (Instructional analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้
 - 2.1 ระบุความจำเป็น (Needs)
 - 2.2 ระบุจุดมุ่งหมาย (Goals)
 - 2.3 ระบุวัตถุประสงค์ (Objectives)
 - 2.4 การจัดลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ (Learning hierarchy)
 - 2.5 การวิเคราะห์วิธีการเรียนรู้ (Learning taxonomy)
 - 2.6 ข้อควรคำนึงในการจัดการฝึกอบรม (Training considerations)
 - 2.7 การพัฒนากระบวนการสอน (Instructional specifications development)

จากการวิจัยพบว่า วิธีการวิเคราะห์งานแต่ละวิธีของนักวิชาการและนักการศึกษาแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน โดยมีขั้นตอนและลำดับการวิเคราะห์งานที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างในตารางที่ 1 ซึ่งได้สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์งานของนักวิชาการและนักการศึกษาแต่ละคนเอาไว้ โดยในบางวิธีอาจไม่ได้ทำการวิเคราะห์ในบางประเด็นและบางวิธีอาจเน้นหรือให้ความสำคัญในประเด็นอื่นที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างประการสำคัญระหว่างกระบวนการวิเคราะห์งานในแต่ละวิธีนั้นขึ้นอยู่กับว่าเราจะนำกระบวนการวิเคราะห์งานนั้น ๆ ไปใช้วิเคราะห์งานเพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม หรือวิเคราะห์งานเพื่อการสอนในโรงเรียน ซึ่งรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการวิเคราะห์งานก็ย่อมจะต่างกันตามธรรมชาติของงานแต่ละงาน



ตารางที่ ๑
แผนปฏิบัติการในสาขาวิชาของคณะศึกษาศาสตร์

การดำเนินการสอน			การนิเทศ						
การดำเนินการสอนของ	สำนักวิชา/คณะ/โรงเรียน	การนิเทศของวิทยุ/โทรทัศน์	สาขาวิชา	จุดประสงค์	วัตถุประสงค์	สำนักวิชา/โรงเรียน	วิทยุ/โทรทัศน์	วิทยุ/โทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	การนิเทศของคณะ
เรียนการสอน	สำนักวิชา/คณะ/โรงเรียน		วิทยุกระจายเสียงของคณะ	สำนักวิชา/คณะ	วิทยุกระจายเสียง/วิทยุกระจายเสียง/วิทยุกระจายเสียง	สำนักวิชา/คณะ	วิทยุกระจายเสียง		
วิทยุกระจายเสียง	สำนักวิชา/คณะ/โรงเรียน	วิทยุกระจายเสียงของคณะ/วิทยุกระจายเสียง/วิทยุกระจายเสียง/วิทยุกระจายเสียง	วิทยุกระจายเสียง	สำนักวิชา/คณะ	สำนักวิชา/คณะ		วิทยุกระจายเสียง		วิทยุกระจายเสียง
วิทยุกระจายเสียง	สำนักวิชา/คณะ/โรงเรียน	วิทยุกระจายเสียงของคณะ			สำนักวิชา/คณะ		วิทยุกระจายเสียง	วิทยุกระจายเสียง	สำนักวิชา/คณะ
วิทยุกระจายเสียง	สำนักวิชา/คณะ/โรงเรียน	วิทยุกระจายเสียง						วิทยุกระจายเสียง	สำนักวิชา/คณะ
			วิทยุกระจายเสียง	วิทยุกระจายเสียง	วิทยุกระจายเสียง	วิทยุกระจายเสียง	วิทยุกระจายเสียง		วิทยุกระจายเสียง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากที่กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ศึกษาและวิเคราะห์ได้ ทั้งลักษณะการทำงานและการดำเนินการสอน แพททริค, สแตมเมอร์และคาร์ลิสเซล (Patrick & Stammers, 1978; Carlisle, 1983) ได้ระบุขั้นตอนและให้รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์งานไว้ดังต่อไปนี้

1. การจำแนกงานและเนื้อหาออกเป็นส่วนย่อย ๆ (Breaking the task down)

1.1 การกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำการวิเคราะห์ (Task definition)

ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นขั้นตอนแรกที่จะแสดงให้เห็นว่าควรจะทำกรวิเคราะห์อะไร และที่สำคัญคือ จะต้องมีการกำหนดสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังในมีจุดมุ่งและในอนาคต มีการวิเคราะห์ลักษณะงานนั้น ๆ โดยหาข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นมาพิจารณาประกอบ เช่น ตำรา เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น ต้องมีการพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นี้ และมีการพิจารณาค่าใช้จ่ายและผลที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ด้วย

1.2 ระบุรายละเอียดของชิ้นงาน (Task inventory) ทันทีที่ได้กำหนดสิ่งที่จะทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิเคราะห์จะแยกแยะหรือแบ่งชิ้นงานโดยการจัดทำเป็นรายการและขั้นตอนต่าง ๆ ในทางปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้ทราบว่าลักษณะการปฏิบัติงานจริง ๆ นั้นมีการปฏิบัติอย่างไร จากนั้นก็รวบรวมและกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานแต่ละงาน วิธีการนี้สามารถทำได้โดยการดูจากเอกสารการปฏิบัติงาน หรือหาข้อมูลจากการสังเกต การสัมภาษณ์ การออกแบบ-สอบถาม หรือการระดมสมองร่วมกับหัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 ระบุความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ (Risk assessment)

จากการเรียงลำดับแต่ละชิ้นงานนั้นจะทำให้ทราบว่าชิ้นงานใดมีความเสี่ยงสูงและอาจเกิดความผิดพลาดได้ นอกจากนี้จะทำให้ทราบถึงผลลัพธ์อื่น ๆ ที่จะตามมาหากปฏิบัติงานผิดพลาด

1.4 จัดลำดับการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานจริง (Hierarchical redescription)

โดยจัดให้สัมพันธ์กับหน้าที่ของแต่ละชิ้นงานและเหมาะสมสอดคล้องกับชิ้นงานอื่นด้วย โดยจะมีการให้รายละเอียดของงานแต่ละขั้นตอน รวมทั้งระบุว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น

1.5 รวบรวมรายละเอียดที่ได้ทั้งหมดจากการวิเคราะห์ (Task detailing)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นภาพรวมเอารายละเอียดทั้งหลายมาใช้บรรยายลักษณะของงานในอันที่จะพิจารณาถึงข้อบกพร่องและความผิดพลาดต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้หาวิธีแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดขึ้น

2. พิจารณาความสัมพันธ์ของงานกับองค์ประกอบอื่น ๆ (Looking at relationships)

จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้ คือ การตรวจสอบความสัมพันธ์ของงานว่า แต่ละชิ้นงานมีการปฏิบัติอย่างไรและจะขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริงอย่างไร โดยนอกจาก

จะดูความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละชิ้นงานด้วยตนเองแล้ว จำเป็นต้องดูความสัมพันธ์ของงานกับองค์ประกอบอื่นด้วย เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นให้มากที่สุด โดยสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้ (Jackson and Bullock, 1983)

2.1 ความสัมพันธ์ผลในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของลูกค้ำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้จะมีประสิทธิภาพหรือไม่

2.2 จำนวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นปริมาณของงาน

2.3 ความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่ายและเวลารวมทั้งความปลอดภัยในการปฏิบัติงานจะบ่งบอกคุณภาพของงานนั้น

3. การสร้างรูปแบบการฝึกอบรม (Restructuring in accordance with the underlying principle or optimal learning design) ทั้งนี้ที่ได้บรรยายและวิเคราะห์เพื่อดูความสัมพันธ์ของลักษณะงานแล้ว ผู้วิเคราะห์ที่สามารถจะนำข้อมูลต่าง ๆ มาสร้างเป็นรูปแบบหรือแผนงานที่จะดำเนินการฝึกอบรมต่อไปได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง โดยในการออกแบบระบบที่จะใช้ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงานที่ได้ทำการวิเคราะห์ไปแล้วนั้น จะมีวิธีการที่เป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 การสร้างเครื่องช่วยการปฏิบัติงาน (Job aid development)

รายละเอียดทั้งหลายที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนแรก ๆ จะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเครื่องมือที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยจะมีลักษณะเป็นแผนการอธิบายการทำงานที่ถูกต้อง สถานที่ที่จะใช้ปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมหรือไม่ และควรมีการฝึกอบรมอย่างไร โดยจะออกมาในรูปของแผนภูมิที่แสดงให้เห็นกระบวนการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งสามารถใช้ได้กับบุคลากรหลาย ๆ ฝ่าย เช่นผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ต้องการจะเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานใหม่ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จำเป็นจะต้องวางแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานนั้น

3.2 การวิเคราะห์วิธีการเรียนรู้ (Learning strategy analysis)

เมื่อการฝึกอบรมถูกกำหนดให้เกิดขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งจำเป็นต่อมาที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ วิธีการเรียนรู้ จะต้องมีการพิจารณาวิธีการเรียนที่เหมาะสมให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนต้องศึกษาว่า จะถ่ายทอดวิธีการสอนอย่างไรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.3 การจัดลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ (Learning hierarchy sequencing)

เป็นการเรียงลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ของเนื้อหาวิชาที่จะถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการอบรม โดยคำนึงถึงความรู้ที่ผู้เข้ารับการอบรมทราบมาก่อนแล้วด้วย อันจะมีผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นตามลำดับ

3.4 การพัฒนาวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training objective development)

ข้อมูลต่างๆที่ได้จะมีประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ เราสามารถจะวางวัตถุประสงค์ได้ว่าจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ได้ถึงขั้นใด และมีพฤติกรรมอย่างไร จึงจะถือว่าผ่านฝึกอบรมตลอดจนสามารถจะระบุพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างแม่นยำอีกด้วย

3.5 การสร้างแผนการฝึกอบรม (Master design chart development)

นับได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวิเคราะห์งาน โดยเป็นขั้นตอนที่จะนำเอาข้อมูลวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของงาน มาพิจารณาร่วมกันเพื่อใช้ในการสร้างหลักสูตรสำหรับการดำเนินการฝึกอบรมต่อไป

จะเห็นได้ว่า จากวิธีการและขั้นตอนการวิเคราะห์งานของนักการศึกษาแต่ละคนนั้น มีเทคนิคและรายละเอียดในการวิเคราะห์งานแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามหากจะจัดขั้นตอนในการวิเคราะห์งานเป็นด้านใหญ่ ๆ แล้ว ก็สามารถจัดได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล
2. การศึกษาลักษณะของงาน
3. การวิเคราะห์ปัจจัยการเรียนรู้
4. การวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน

กระบวนการวิเคราะห์งานที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทุก 3 ขั้นตอนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการวิเคราะห์งานอาจนำมาใช้ในสถานการณ์และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม เทคนิควิธีการเหล่านี้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังที่กล่าวมา หรืออาจจะดำเนินการเพียงบางขั้นตอน หรือจะดำเนินการในขั้นตอนใดก่อนหลังก็ได้ ซึ่งโดยปกติแล้วการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในการฝึกอบรมและกระบวนการสอน เนื่องจากการวิเคราะห์งานมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ (Gibbon, 1980)

1. ช่วยระบุสิ่งที่จำเป็นในการฝึกอบรม
2. ช่วยจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นในการฝึกอบรม
3. ช่วยให้การเรียนรู้และความคงทนในการเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะเป็นการเรียนรู้ตามลำดับขั้น
4. ช่วยให้การทำงานของผู้จัดการฝึกอบรมเป็นไปด้วยดีเพราะเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ตรงกันอันเนื่องมาจากการสื่อความหมายเรื่องเดียวกัน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์งานจะมีประโยชน์มากขึ้นเพียงใด ต่อกระบวนการวางแผนการฝึกอบรมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความรอบคอบและความละเอียดถี่ถ้วน ประกอบกับความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ อันจะมีผลให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องตรงสามารถนำไปพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความมุ่งหมายขององค์การ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน

การดำเนินการวิเคราะห์งานตามขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วนั้น การรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานลับได้ว่าเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับงานอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ อันจะส่งผลให้สามารถนำผลสรุปของการวิเคราะห์งานไปใช้ในการวางแผนการจัดการฝึกอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฟลิปโป (Flippo, 1976) ให้ความเห็นว่าวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถแบ่งออกได้ 4 วิธี คือ

1. การใช้แบบสอบถาม
2. การบันทึกการปฏิบัติงาน
3. การสังเกตการณ์
4. การสัมภาษณ์

โยเดอร์ (Yoder, อ้างถึงใน วิทยุ สาธร, 2517) ได้รวบรวมหลักฐานจากการปฏิบัติงานเพื่อการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นวิธีที่กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกาใช้ มี 5 ประการ คือ

1. การสำรวจด้วยแบบสอบถาม
2. การสัมภาษณ์กลุ่ม
3. การสัมภาษณ์บุคคล
4. การสังเกตการณ์
5. การใช้เทคนิคของการอภิปราย

เทคนิคและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งแต่ละวิธีนั้นนับได้ว่าเป็นวิธีที่ได้ใช้กันมาในองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นเวลานานแล้ว สำนักงานกฎหมายและธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา (Bureau of Law & Business, 1985) ได้สรุป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานเอาไว้ 6 วิธี รวมทั้งยังได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบสำคัญในการเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด สำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกด้วย ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. การสังเกตการณ์ เป็นวิธีที่ผู้วิเคราะห์งานจะทำการสังเกตโดยตรง ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังทำงานนั้นอยู่ในสถานการณ์จริง ๆ วิธีนี้จะเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่มีกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ไม่สลับซับซ้อนจนเกินไปนัก

2. การสัมภาษณ์ เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์มากวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะในกรณีที่เราไม่สามารถหาข้อมูลจากการสังเกตได้ นอกจากนี้เรายังสามารถใช้การสัมภาษณ์เพื่อสืบค้นข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ได้จากวิธีการอื่นอีกด้วย เช่น การสังเกตหรือการใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์งานโดยวิธีนี้เรามักจะทำการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ และโดยปกติแล้วจะทำการสัมภาษณ์ในทันทีที่ปฏิบัติงาน แม้ว่าอาจมีปัจจัยต่าง ๆ มารบกวน เช่น เสียงเครื่องจักร อุณหภูมิ เป็นต้น

3. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายบ้างแต่ก็เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในระยะเวลาที่จำกัด ถึงกระนั้นก็ตามผู้ปฏิบัติงานก็ยังมีความรู้สึกว่าการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถจะให้รายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน และในบางครั้งอาจให้ข้อมูลที่ผิดพลาดอีกประการหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วเราจะใช้แบบสอบถามได้ดีและประสพผลสำเร็จมากที่สุดหากใช้กับเจ้าหน้าที่หรือบุคคลในระดับสูงขึ้นไป

4. บันทึกการปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ผู้วิเคราะห์งานจะได้ข้อมูลการปฏิบัติงานในแต่ละวันจากตารางการทำงานหรือนบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เทคนิคการรวบรวมข้อมูลโดยวิธีนี้ไม่เพียงแต่จะทำให้ทราบการทำงานของพนักงานเท่านั้น เราจะทราบอัตราส่วนของระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละงานด้วย อย่างไรก็ตามการใช้วิธีนี้จำเป็นต้องมีที่พนักงานจะต้องมีการบันทึกการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และจะต้องมีทักษะเพียงพอในการเขียนบรรยายกิจกรรมที่ได้กระทำในแต่ละวันอย่างกระชับรัดและชัดเจน ได้ใจความ

5. การใช้เทคนิคของการอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญ เราสามารถรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์เกี่ยวกับงานได้ โดยการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เชี่ยวชาญจากองค์การหรือบริษัทอื่น ๆ ซึ่งมีการปฏิบัติงานชนิดเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด วิธีการนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในสถานที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องมีการสร้างสรรคงานใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ

6. การใช้วิธีผสมผสาน โดยความจริงแล้วการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นร่วมกัน ย่อมจะดีกว่าการใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งอย่างแน่นอน จากข้อแนะนำในคู่มือการวิเคราะห์งาน ได้กล่าวว่าการใช้วิธีที่สังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่ดีที่สุด ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการ

วิเคราะห์งาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการสังเกตใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับทุกวิธีที่กล่าวมา โดยการสังเกตโดยตรงในสิ่งที่ปฏิบัติงานในเวลา 5-10 นาที สามารถให้ข้อมูลได้มากกว่าผลที่ได้รับจากการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ แผ่นเสียอีก

ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่าเทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งานมีหลายวิธี ดังนั้นในการตัดสินใจว่าจะเลือกวิธีการใดนั้น เราจึงควรพิจารณาปัจจัยสำคัญที่จะมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

1. สถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
3. เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
5. คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาเลือกใช้เทคนิควิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของนักวิเคราะห์งานว่า จะมีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และลักษณะของงานนั้นมากน้อยเพียงใด มีความกระตือรือร้นและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีเพียงใด รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากวิธีการในการรวบรวมข้อมูลข้างต้นแล้ว ยังมีวิธีการใช้การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการอื่นอีก เช่น (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2519)

การตรวจสอบคำอธิบายงานที่มีอยู่ก่อนแล้ว ชื่อนี้ช่วยให้การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นๆ ทำได้เร็วและสะดวกขึ้น แต่บางครั้งเนื่องจากสภาพการณ์และวิทยาการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คำอธิบายงานที่มีอยู่ก่อนแล้วอาจจะใช้ไม่ได้ ถึงแม้ว่าจะมีชื่องานเช่นเดียวกับงานที่เรากำลังศึกษาก็ตาม

การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ในบางกรณีการที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานบางอย่าง จำเป็นต้องมีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานนั้นด้วย เช่น เครื่องพิมพ์ดีด ในงานของพนักงานพิมพ์ดีด อย่างไรก็ตามวิธีนี้มีข้อจำกัดไม่สามารถใช้ได้กับงานทุกงานเสมอไป แต่อย่างน้อยวิธีนี้ก็ให้ประโยชน์แก่นักวิเคราะห์งานได้พอสมควรในการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับงานบางอย่าง

การทดลองปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษาโดยวิธีนี้ เป็นงานที่นักวิเคราะห์งานลงมือปฏิบัติงาน ที่จะศึกษาด้วยตนเอง วิธีนี้สืบเนื่องมาจากแนวความคิดทางด้านจิตวิทยาที่ว่า วิธีที่ดีที่สุดที่นักวิเคราะห์งานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษาคือการลงมือปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเอง การรวบรวมข้อมูลวิธีนี้มีข้อจำกัด ทั้งนี้เพราะวิธีนี้ใช้ได้เฉพาะงานของตำแหน่งซึ่งใช้เวลาในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ เช่น ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ ส่วนงานบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานต้องผ่านการฝึกอบรมซึ่งใช้เวลานานนั้น ไม่อาจจะใช้วิธีการนี้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นได้

วิธีการต่างๆของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่กล่าวมานั้น ผู้ที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์งานอาจจะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้ เมื่อเห็นว่าวิธีการนั้นมีข้อข้อครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการรู้หรืออาจเลือกใช้หลาย ๆ วิธีก็ได้หากต้องการได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่ต้องการในการวิเคราะห์งานนั้น ๆ

ภาคเอกชน

การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทย ได้เริ่มขึ้นอย่างจริงจังและมีระเบียบแบบแผน นับตั้งแต่รัฐบาล ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจขึ้นเป็นฉบับแรกและมีพระบรมราชโองการประกาศใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา โดยมีแนวนโยบายหลัก ที่สำคัญที่สุดคือ รัฐบาลจะเร่งรัดพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการประกอบอาชีพของประชาชนและส่งเสริมให้ภาคเอกชนเร่งระดมทุนในกิจการสาขาต่างๆ จะเห็นได้ว่าระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมีปรัชญาพื้นฐานที่สำคัญที่ได้ยึดถือกันมาทุกยุคทุกสมัยของรัฐบาลคือ การส่งเสริมให้เอกชนเป็นผู้ประกอบการ รัฐบาลมีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถดำรงชีพได้อย่างคล่องตัว และรักษาความเป็นธรรมในสังคม จนกระทั่งในกลางปี พ.ศ. 2524 รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของภาคเอกชนที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจร่วมกับภาครัฐบาล จึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า กรอ. (เสนอฯ อุนาทูล, 2526) โดยมีแนวความคิดที่จะเสริมสร้างบทบาทของภาคเอกชนให้สอดคล้องควบคู่กับบทบาทของภาครัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเร่งพัฒนาองค์กรภาคเอกชนให้เป็นสถาบันที่เป็นปึกแผ่น และพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชน ประกอบกับการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างจริงจังในัจจุบัน โดยจะเห็นได้จากเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534 ที่มุ่งเน้นการเร่งรัดการลงทุนเพื่อส่งเสริมการส่งออก และให้ความสำคัญของภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะแนวนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาล ได้ทำให้ภาคธุรกิจเอกชนขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งเราสามารถแยกประเภทภาคเศรษฐกิจได้เป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้คือ (เกริกเกียรติ นิพัฒน์เสวีธรรม, 2525ก)

1. เกษตรกรรม
2. อุตสาหกรรม
3. การค้าและการบริการ

ภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเป็นภาคเศรษฐกิจขั้นพื้นฐานของประเทศ เป็นส่วนที่ทำการผลิตตัวสินค้าซึ่งเป็นรากฐานของการผลิต การบริการและการค้าต่างๆและในส่วนของภาคอุตสาหกรรมและภาคการค้าและบริการนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการประกอบการในรูปของธุรกิจซึ่งมีบทบาทในการกumulเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งนับวันจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ

สำหรับองค์กรธุรกิจที่เป็นของเอกชนนั้นสามารถจัดตั้งได้ในรูปของการประกอบการส่วนบุคคล หรือในรูปห้างหุ้นส่วนสามัญ ห้างหุ้นส่วนจำกัดและในรูปของบริษัทจำกัด อย่างไรก็ตามกิจการที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่มักจะจัดตั้งในรูปของบริษัทจำกัด ส่วนการจัดตั้งในรูปของห้างหุ้นส่วนจำกัดจะมีเป็นส่วนน้อย ทั้งนี้เนื่องจากการจัดตั้งธุรกิจในรูปแบบของบริษัทจำกัดนั้นทำให้ธุรกิจสามารถระดมทุนได้กว้างขวางโดยการขายหุ้นแก่ประชาชนทั่วไป และได้มีข้อได้เปรียบในด้านต่างๆอีกมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ลงทุน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของไทย ได้กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ลงทุนในกิจการที่เป็นห้างหุ้นส่วน และบริษัทจำกัดในลักษณะที่แตกต่างกัน (เกริกเกียรติ นิพัฒน์เสวีธรรม, 2525ข)

องค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าหมายและลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากองค์กรของรัฐบาล ดังจะกล่าวต่อไปนี้ (นันทยา บวรวัฒนา, 2531)

1. เป้าหมายขององค์กร ในธุรกิจเอกชนฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินกิจการเพื่อให้เกิดกำไรขึ้น บริษัทเอกชนใดมีกำไรก็ถือว่าบริษัทนั้นประสบความสำเร็จ ยิ่งกำไรมากขึ้นเท่าใด ยิ่งแสดงว่าการบริหารงานขององค์กรเอกชนนั้นมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ดังนั้นการจัดองค์การภายในองค์กรเอกชนจึงเป็นไปเพื่อให้บริษัทมีกำไรสูง องค์กรเอกชนใดดำเนินกิจการในลักษณะขาดทุนแล้ว องค์กรนั้นอาจจะต้องยกเลิกกิจการไปก็ได้ การแสวงหากำไรจึงสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเอกชนเพราะเป็นปัจจัยชี้ขาดให้องค์กรเอกชนดำเนินกิจการอยู่ได้
2. ลักษณะการทำงานในองค์กร ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรเอกชนจะกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจในการคัดเลือกแต่งตั้ง โยกย้าย และไล่นักงานออกได้

แตกต่างจากระบบบริหารงานของข้าราชการที่จะต้องมีกฎหมาย ระเบียบแบบแผนกำหนดขอบเขตแห่งอำนาจตลอดจนความรับผิดชอบของข้าราชการ ไว้อย่างละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ฝ่ายบริหารในองค์กรของรัฐบาลจะมองการทำงานในระยะเวลาที่สั้นกว่าฝ่ายบริหารในองค์กรเอกชน ทำให้การวางแผนงานในระยะยาวทำได้ยากกว่าในองค์กรเอกชนมาก ทั้งนี้เป็นเพราะตำแหน่งฝ่ายบริหารในองค์กรของรัฐบาลมักจะไม่ยั่งยืน และอาจผันแปรไปตามกระแสคลื่นทางการเมืองได้

3. การเป็นเจ้าของและที่มาของแหล่งเงินทุน องค์กรเอกชนแตกต่างจากองค์กรของรัฐบาลตรงที่เอกชนเป็นเจ้าขององค์กร และแหล่งเงินทุนก็มาจากเอกชน หรือแหล่งเงินทุนอาจมาจากทั้งเอกชนและรัฐบาลก็ได้ จะเห็นได้ว่ามีองค์กรเอกชนอยู่สองประเภท คือ ประเภทที่เอกชนเป็นเจ้าของและเป็นแหล่งเงินทุน กับประเภทที่สอง ได้แก่ องค์กรเอกชนที่เอกชนเป็นเจ้าของและแหล่งเงินทุนมาจากภาคเอกชนและรัฐบาล

องค์กรทุกองค์กร หากมุ่งหวังที่จะให้กิจการดำเนินไปด้วยความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งคือ บุคลากรในหน่วยงาน เพราะหากองค์กรใดมีกำลังคนที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นจำนวนมาก ย่อมช่วยให้เกิดความสำเร็จ เรียบร้อย รวดเร็ว และประหยัด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่รอบคอบจึงพยายามสะสมกำลังคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงไว้ในหน่วยงาน และในขณะเดียวกันก็ลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถภาพต่ำให้เหลือน้อยที่สุด โดยเฉพาะบริษัทธุรกิจเอกชนที่ต้องมีการแข่งขันกันทางเศรษฐกิจ เพื่อให้บริษัทมีกำไรสูงสุด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และปลอดภัย ปัจจุบันบริษัทเอกชนโดยทั่วไปเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมให้เป็นแผนกหนึ่งในสี่ของสายงานการบริหารงานบุคคล คือ แผนกจ้างงาน แผนกบริการค่าจ้างและเงินเดือน แผนกสวัสดิการ และพนักงานสัมพันธ์ และแผนกฝึกอบรมและการพัฒนา (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531)

จากสภาพความก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่และการแข่งขันทางเศรษฐกิจในขณะนี้ บริษัทต่าง ๆ ในภาคธุรกิจเอกชนจึงตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพในหน่วยงานเพิ่มขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะให้บริษัทของตนสามารถผลิตสินค้าและให้บริการแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ได้ทั้งในและนอกประเทศ และหากองค์กรใดมีการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีระบบ องค์กรนั้นก็จะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม กล่าวคือ มีการเพิ่มผลผลิตสูงและมีต้นทุนต่ำ มีกำไรมาก มีบุคลากรที่มีคุณภาพและบุคลากรมีความพอใจในการทำงาน ช่วยลดอุบัติเหตุ และมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสินค้าและ

บริการ ทำให้ลูกค้าเพิ่มหรือผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในการบริการมากขึ้น มีส่วนแบ่งในตลาดมากขึ้น และสามารถทำการสะสมกำไร อันจะมีผลให้มีการพัฒนาเครื่องจักร อุปกรณ์ ขยายโรงงาน และมีการลงทุนเพิ่ม ทำให้กิจการเจริญเติบโต ก้าวหน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานเพื่อการฝึกอบรมโดยตรงนั้น ยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยไว้ เท่าที่ปรากฏเป็นการวิจัยเกี่ยวกับการนำขั้นตอนของการวิเคราะห์งานไปใช้วิเคราะห์งานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพื่อต้องการทราบว่าจะงานนั้น ๆ มีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้างเท่านั้น นอกจากนี้เป็นการศึกษาการวิเคราะห์งานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีวิธีการและขั้นตอนการวิเคราะห์งานอย่างไร ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

พรทิพย์ ยุทธโกวิท (2527) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการวิเคราะห์งานของบริษัทตัวแทนเจ้าของเรือในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการเข้าสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง การใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บริษัทตัวแทนเจ้าของเรือร้อยละ 36 มีการวิเคราะห์งานครบทุกขั้นตอน คือ การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดคุณสมบัติพนักงาน และการประเมินค่างาน โดยมีกระบวนการที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์งานเป็นลำดับดังนี้ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง การศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานอย่างละเอียด การจัดทำเป็นคำบรรยายลักษณะงาน และการแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของพนักงาน ซึ่งกระทำโดยระดับหัวหน้างานและแผนกบริหารงานบุคคล และสาเหตุที่ทำการวิเคราะห์งานก็เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบดีขึ้น รวมทั้งเป็นพื้นฐานต่องานบริหารงานบุคคลในการทำการประเมินค่าผลงาน การแบ่งแยกระดับของตำแหน่ง และการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน ส่วนบริษัทตัวแทนอีกร้อยละ 64 ไม่ได้มีการทำการวิเคราะห์งาน เนื่องจากเข้าใจว่าการวิเคราะห์งานจะทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และยังเป็นภาระที่ยากที่จะกำหนดขอบเขตของงานและคุณสมบัติของพนักงานลงไปอย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ขณะแจกแบบสอบถามบริษัทที่ไม่มีทำการวิเคราะห์งานส่วนใหญ่ ได้ให้ความสนใจและเห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นวิธีการที่ดีเพียงแต่ยากต่อการจัดทำ

ศิริพร เถลิมบรรณชน (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดทำการวิเคราะห์งานของการท่าเรือแห่งประเทศไทย และจากผลการวิจัยพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน 6 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนกำลังเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน ทำให้มีผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผลการวิเคราะห์งาน
2. ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวางเกือบทุกสาขา ดังนั้นจึงควรได้รับการอบรมพัฒนาอยู่เสมอ
3. ปัญหาเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนใหญ่ใช้วิธีสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ ซึ่งอาจจะทำให้ไม่สามารถเข้าใจลักษณะการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
4. ปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน โดยพนักงานบางส่วนเห็นว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบางครั้งมีอคติ ไม่ยุติธรรม
5. ปัญหาเกี่ยวกับฐานะของหน่วยงานวิเคราะห์งาน เนื่องจากหมวดวิเคราะห์งานมีฐานะเป็นเพียงหมวดหนึ่งในแผนกอัตราเงินเดือน การทำงานจะต้องผ่านขั้นตอนมากและไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ
6. ปัญหาการขาดแคลนยานพาหนะที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการติดต่อกันเท่าที่ควร

สมควร บุญศรีบุญกุล (2528) ทำการวิจัยเรื่อง การใช้วัสดุฝึกอย่างมีประสิทธิภาพในสถานอาชีวศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน การศึกษางาน และเทคนิคของวิศวกรรมคุณค่ามาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยได้ทำการวิเคราะห์งานเครื่องเจาะ และงานเกียร์บีบี เพื่อที่จะวางแผนการผลิตของนักศึกษา โดยทำการวิเคราะห์ตั้งแต่ขั้นตอนการผลิต หลักสูตร และขั้นตอนการผลิตกับเครื่องมือเครื่องจักร สรุปผลการวิจัยดังนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์งานแล้ว ได้คัดเลือกชิ้นงานการผลิตเครื่องเจาะเป็นชิ้นงานใช้ฝึกผลิตระหว่างปี และเลือกงานเกียร์บีบีให้เป็นชิ้นงานที่ใช้ฝึกสำหรับนักศึกษาปีที่ 3 นอกจากนี้การวิเคราะห์งานยังทำให้ทราบปัญหามากมายที่ก่อให้เกิดการใช้วัสดุฝึกอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งที่นับว่าสำคัญมากที่สุดคือ การใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลืองอันเนื่องมาจากการทำงานผิดพลาดระหว่างการผลิต และจากการศึกษาและวิเคราะห์งานดังกล่าวจะสามารถนำผลของขั้นตอนการปฏิบัติงานมาทำการวางแผนในการฝึก โดยประสิทธิภาพในการใช้วัสดุนี้ได้ก่อให้เกิดทักษะและความชำนาญแก่นักศึกษา และยังทำให้ประหยัดเวลาและวัสดุอีกด้วย

จีรศักดิ์ ทองสร้อย (2530) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์งานในตำแหน่งของรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และ

พรณางานในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 50 คน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์งาน โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบที่ครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของวิทยาลัยครู หลังจากนั้นรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์และบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และจากผลการวิจัยทำให้ทราบว่างานในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ 7 ด้านนั้น มีลักษณะงานและภารกิจความรับผิดชอบแค่ไหน อย่างไร

จากผลงานวิจัยทั้ง 4 เรื่องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการวิเคราะห์งาน เพื่อประโยชน์ในหลายๆด้านแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามเทคนิควิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์งานก็มักจะคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกต สัมภาษณ์ หรือการใช้แบบสอบถาม นอกจากนี้ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ทำการวิเคราะห์งานก็ปฏิบัติกันโดยยึดถือเอาลักษณะงานเป็นหลักสำคัญ ซึ่งจะมีรายละเอียดปลีกย่อยไปตามความเหมาะสม และโดยส่วนใหญ่ก็มีความสอดคล้องกับวิธีการวิเคราะห์งานที่ได้กล่าวไว้แล้ว ซึ่งจะเห็นว่าขั้นตอนต่าง ๆ ในการวิเคราะห์งานนั้นมีหลายขั้นตอน และการจะเลือกหรือนำขั้นตอนใดไปใช้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของงาน และข้อจำกัดอื่น ๆ ที่จำเป็น ทั้งนี้ตัวผู้วิเคราะห์งานจะเป็นบุคคลสำคัญในการพิจารณาสิ่งเหล่านี้ให้เหมาะสมด้วยเช่นกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย