

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทุกองค์กรเมื่อจัดตั้งขึ้นแล้วนั้นก็มุ่งหมายให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (Stanley, 1987) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ก็คือการบริหารงานซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคน วัสดุอุปกรณ์ เงิน เวลาและการจัดการ ในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน คนเป็นปัจจัยที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญที่สุดเพราะคนที่อยู่ในองค์กรจะเป็นผู้จัดการกับทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรตามลำดับ ความสำคัญของคนที่มติดระบบการบริหารงานอาจพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในเชิงปริมาณผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพียงพอต่อปริมาณงานที่ทำหรือไม่อย่างไร ส่วนในเชิงคุณภาพนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าพนักงานที่มีอยู่ในขณะนี้มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติต่าง ๆ ในการทำงานเป็นอย่างไร องค์กรสามารถจะพัฒนาคุณภาพของพนักงานเหล่านี้ได้หรือไม่และควรใช้วิธีใดในการพัฒนาวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้มีความรู้และการปฏิบัติที่ทันสมัยควบคู่ไปกับการก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีก็คือ การฝึกอบรม (ชูชัย สมิทธิโกร, 2540)

การฝึกอบรม คือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ เพื่อช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Goldstein, 1989) การฝึกอบรมจึงเข้ามามีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ส่งผลให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ขะลอหรืองดการรับพนักงานเพิ่ม บางแห่งประสบสภาพวิกฤตหนัก ๆ ต้องปลดพนักงานลงเป็นจำนวนมากแล้วหันมาระดมพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่ให้ทำงานได้มากขึ้น มีทักษะความชำนาญสูงขึ้นและสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นด้วยการจัดการฝึกอบรม โดยคาดหวังว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานตลอดจนสามารถแก้ไขและป้องกันตนเองจากอุปสรรคต่าง ๆ ได้ อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมในประเทศไทยส่วนใหญ่มักให้ความสนใจที่วิธีการฝึกอบรมวิธีใหม่ ๆ หลักสูตรใหม่ ๆ รวมทั้งวิทยากรที่มีความสามารถในการพูดสูง รวมทั้งมุ่งเน้นที่ปริมาณการฝึกอบรมมากกว่ามุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของการฝึกอบรม (นิตย สัมมาพันธ์, 2529) การรู้ถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจนจนสามารถ

ระบุถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs identification) ได้ จะชี้ให้เห็นว่ามีปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม และในบางครั้งก็ชี้ให้เห็นปัญหาที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีอื่นๆ อย่างไรก็ตาม การระบุถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมนี้อาจไม่สามารถชี้ชัดลงไปได้ว่าการฝึกอบรมนั้นควรออกแบบหรือควรจัดการกับการฝึกอบรมนั้นอย่างไร (Stanley, 1987) หากแต่ต้องใช้การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs assessment) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการระบุถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเข้ามาช่วยศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่การทำความเข้าใจต่อลักษณะของงาน ลักษณะของคน และลักษณะของสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงาน การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมช่วยทำให้ขั้นตอนต่างๆ ที่ตามมาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม เช่น ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ตรงเป้าหมาย ช่วยในการกำหนดเทคนิควิธี เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ในการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การฝึกอบรมที่จัดขึ้นมีความหมายและมีคุณค่าต่อบุคลากรรวมทั้งคุ้มค่ากับการลงทุนขององค์กร

เนื่องจากการวางแผนหรือการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ควรมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อคนกลุ่มใหญ่มากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล การเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินความต้องการจำเป็นจึงต้องคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป็นสำคัญ (Witkin และ Altschuld, 1995) ซึ่งเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์กรมี 2 รูปแบบคือ (1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายบุคคล (individual technique) (2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่ม (group technique) การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายบุคคลเป็นเทคนิคที่ใช้รวบรวมความคิดของแต่ละบุคคลแล้วนำความคิดเหล่านั้นมารวมเข้าด้วยกันเป็นความคิดของผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินแต่ละคนไม่มีปฏิสัมพันธ์กันในระหว่างกระบวนการ เทคนิคที่ใช้ เช่น การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์รายบุคคล เป็นต้น ส่วนเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยเก็บรวบรวมข้อมูลรายกลุ่มต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มของผู้ถูกประเมินเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจต่างๆ เทคนิคที่ใช้ เช่น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เทคนิคกลุ่มสมมติ (nominal group technique) เทคนิคคิวซอร์ท (Q - sort) เทคนิคเดคัม (DACUM) เป็นต้น วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละเทคนิควิธีมีลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละวิธี พอจะกล่าวสรุปได้ดังนี้

การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ง่าย ใช้ง่ายแต่การสนทนากับบุคคลในระดับต่าง ๆ การเผชิญหน้าได้ตอบระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ ทำให้เห็นท่าทาง อารมณ์รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์และทำให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลเหล่านั้น แต่การสัมภาษณ์ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สรุปผลได้ยากเพราะมาจากบุคคลที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันทางความคิด

การสอบถาม เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธีแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือ นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายเพราะสามารถรวบรวมข้อมูลจากคนจำนวนมาก ๆ ได้ การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริงเพราะผู้ตอบไม่ต้องประจัญหน้ากับผู้ส่งแบบสอบถาม การคำนวณทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่าย ข้อจำกัดของวิธีนี้คือข้อมูลที่ได้อาจขาดความลึกซึ้งเพราะไม่สามารถสังเกตท่าทีและความรู้สึกของผู้ตอบได้

การสังเกต เป็นวิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ใช้การเฝ้าดูการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลโดยการจดบันทึกสิ่งที่สังเกตได้ลงในเครื่องมือที่ใช้ประกอบการสังเกต เช่น แบบตรวจสอบพฤติกรรม แบบวัดความถี่ การสังเกตเป็นวิธีที่ทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงแต่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง รวมทั้งต้องระมัดระวังในเรื่องของอคติของผู้ทำการสังเกต สิ่งที่ควรสังเกตเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น เดชา แก้วชาญศิลป์ (2516) เสนอให้ใช้การสังเกตร่วมกับวิธีอื่น ๆ แหล่งข้อมูลที่ควรสังเกต 6 แหล่งคือ (1) การดำเนินงานขององค์กร (2) บุคลากร (3) พฤติกรรมการทำงาน (4) สายทางเดินของงาน (5) ขวัญกำลังใจของคนงาน และ (6) การปกครองบังคับบัญชา

การค้นคว้าจากเอกสาร เป็นวิธีการสำรวจที่ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ เช่น รายงานการประชุม บันทึกเอกสาร และหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบายองค์กร รายงานประจำปี บันทึกรายงานการประชุม ประวัติพนักงาน เป็นต้น ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและปราศจากอคติ รวมทั้งเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่ำ แต่ข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไม่ค่อยสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีปัญหาในด้านการตีความข้อมูล

การทดสอบ เป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวัดความสามารถ ความถนัด ความสนใจของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน (ประยูร ศรีประสารณ์, 2531) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบบุคลิกภาพ เป็นต้น ทำให้ผู้ประเมินสามารถระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ชัดเจนขึ้นว่ามีความบกพร่องในด้านใด

อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่เป็นแบบทดสอบไม่สามารถใช้วัดพฤติกรรมได้ทุกด้านนอกจากนี้ เครื่องมือที่มีคุณภาพค่อนข้างสร้างได้ยาก

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นวิธีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้กลุ่มพนักงานขนาดประมาณ 10 คนที่ทำงานอย่างเดียวกันเพื่อร่วมกันระบุปัญหา วิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปให้ดีขึ้น สัปดาห์ละ 1 ครั้งเพื่ออภิปราย วิเคราะห์ และเสนอแนะทางเลือกในการแก้ไขปัญหาให้กับฝ่ายบริหารโดยใช้เทคนิคของการแก้ปัญหาและเทคนิคของการวัดเข้าร่วมในกระบวนการเพื่อรวบรวมข้อมูล เช่น แผนภูมิพาเรโต (pareto) แผนผังก้างปลา ฮิสโตแกรม และรูปภาพแบบต่าง ๆ ข้อดีของเทคนิคการควบคุมคุณภาพคือ ข้อมูลที่ได้ตรงกับความต้องการจำเป็นของคนในหน่วยงานนั้นจริง ๆ ช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ข้อจำกัดของเทคนิคนี้คือ ผู้นำกลุ่มต้องมีความสามารถในกระบวนการสูง การขาดทักษะในการวัด การกำหนดและการวิเคราะห์ปัญหารวมทั้งการแก้ปัญหาอาจทำให้หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ชัดเจน นอกจากนี้ปัญหาบางอย่างก็มีความซับซ้อนมากเกินไป (สมยศ นาวิกาน, 2527)

เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เป็นวิธีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ใช้การระดมความคิดโดยไม่เปิดเผยชื่อของผู้เชี่ยวชาญในการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคตจากฉันทามติ (consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่น่าเชื่อถือและเป็นข้อสรุปที่ปราศจากการครอบงำในการตัดสินใจ เพราะคณะผู้เชี่ยวชาญไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เข้าร่วมในกลุ่มและคณะผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้ครบทุกขั้นตอนประมาณ 2-4 รอบ ผู้เชี่ยวชาญจึงสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอนและมีโอกาสถกเถียงคำตอบของตนอย่างรอบคอบ ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายคือ ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่รู้สภาพที่แท้จริงขององค์กร การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในกระบวนการที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นจริง ๆ ทำได้ยาก การตอบแบบสอบถามหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบ การสร้างความเข้าใจประเด็นปัญหาให้ตรงกันค่อนข้างทำได้ยาก (ชนิดา รัชพลเมือง, 2539)

เทคนิคกลุ่มสมมติ (nominal group technique) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเจียบๆ โดยการเขียนลงบนกระดาษ จากนั้นนำความคิดเห็นของทุกคนมาเขียนลงบนกระดาน แล้วใช้การอภิปรายเพื่อลงข้อสรุปซึ่งเป็นข้อสรุปที่ได้จากคนทั้งกลุ่ม เทคนิคกลุ่มสมมติเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ได้สะดวก เข้าใจง่าย ทุกคน

มีส่วนร่วมในกระบวนการ แต่มีข้อจำกัดคือ ข้อมูลที่ได้ขาดความลึกซึ้ง บางครั้งไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Moore, 1987)

เทคนิคคิว-ซอร์ท (Q - sort) เป็นเทคนิคที่ใช้บุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ไม่เกินกลุ่มละ 6 คน โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่มหรือให้สมาชิกภายในกลุ่มเขียนปัญหาในการทำงานลงบนกระดาษ จากนั้นผู้ดำเนินการนำข้อความเหล่านั้นไปเขียนลงบนกระดาษขนาด 3"x 5" โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อย่างไรก็ตามข้อความที่เขียนลงบนกระดาษนั้นอาจได้มาจากวิธีการเก็บรวบรวมวิธีอื่น ๆ ได้ เช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม เมื่อเขียนข้อความลงบนกระดาษทั้งหมดแล้ว สมาชิกทุกคนร่วมกันจัดกลุ่มของข้อความบนกระดาษทั้งหมดออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามเกณฑ์ที่สมาชิกภายในกลุ่มตั้งขึ้น สมาชิกทุกคนร่วมกันพิจารณาว่าในกลุ่มย่อย ๆ แต่ละกลุ่มของข้อความบนกระดาษข้อความใด 5 ข้อความที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อเรื่องนั้นมากที่สุด เมื่อเลือกได้ 5 ข้อความแล้วให้สมาชิกทุกคนร่วมกันพิจารณาจัดเรียงลำดับความสำคัญของทั้ง 5 ข้อความ ข้อดีของวิธีนี้คือ สารสนเทศที่ได้ตีความหมายได้ง่าย เป็นกระบวนการที่มีความสนุกสนาน ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลานานผู้ร่วมกระบวนการมีส่วนร่วมเฉพาะกลุ่มของคำตอบที่จัดไว้ให้แล้ว และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นค่อนข้างน้อย

เทคนิคเดคัม (DACUM) เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีขนาดเล็กที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์จำนวน 8 - 12 คน อภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อทำการตัดสินใจ โดยการระบุความจำเป็นของงานที่มีความสำคัญลงบนแผนภูมิที่ระบุขอบเขตของความสำเร็จแต่ละงานไว้จัดลำดับความสำคัญของงานภายในแผนภูมิ แสดงความเป็นไปได้ของงานแต่ละลำดับ แผนภูมิที่สร้างขึ้นสามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นจริงจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก เทคนิคเดคัมทำให้องค์กรภาพของขั้นตอนการทำงานว่าควรเป็นไปในทิศทางใดจึงจะช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณในการดำเนินงาน เพราะเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาน้อย สามารถทำความเข้าใจในกระบวนการได้ง่าย ข้อจำกัดของเทคนิคเดคัมอยู่ที่การวิเคราะห์งานจะไม่ค่อยได้รายละเอียดเท่ากระบวนการอื่น นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มต้องมีความสามารถในกระบวนการสูง (Witkin และ Altschuld, 1995)

เมื่อพิจารณาวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเท่าที่เคยศึกษามาแล้วนั้นพบว่าแต่ละวิธีมีลักษณะเฉพาะ ข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป การเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง จากการสัมมนาปัญหาในการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมสรุปว่า การใช้เทคนิคในการหาข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมยังไม่เหมาะสมเพียงพอ (สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์,

2517) ซึ่ง Witkin (1995) ได้เสนอว่าในการเลือกใช้เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นนั้น ผู้ประเมินควรพิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มผู้ถูกประเมิน ข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละวิธี เวลา และค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งขนาดของกลุ่มผู้ถูกประเมินที่ใช้ในขณะดำเนินการ นอกจากนี้ปัญหาในการเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมแล้ว ผลการวิจัยเรื่องการบริหารงานฝึกอบรมขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่าการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจต่อการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการและเครื่องมือตลอดจนข้อมูลที่ได้รับ ทำให้การฝึกอบรมที่จัดขึ้นเกิดความสูญเปล่าหรือไม่ได้ประโยชน์เต็มที่ (เครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุลและเกศินี หงสนันท์, 2530) ดังนั้น ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมควรให้ความสำคัญต่อเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความจริง ความน่าเชื่อถือ และประโยชน์ของข้อมูล (วิวัฒน์ เขียมไพรวรรณ, 2530)

เนื่องจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อให้ได้สาเหตุจริง ๆ ของปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการจัดฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จะต้องผ่านการวิเคราะห์เพื่อนำไปจัดสร้างหลักสูตรโดยตัวหลักสูตรต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นต่อปัญหาอย่างแท้จริง เมื่อพิจารณาเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลไปสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพบว่าเทคนิคเดคัมน่าจะมีความเหมาะสมที่สุดไม่ว่าจะพิจารณาในลักษณะของกลุ่มผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลขั้นปฐมภูมิ (primary data) ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่จำเป็นของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่นั้น ขนาดของกลุ่มผู้ถูกประเมินประมาณ 8 - 12 คน ใช้เวลาในกระบวนการและค่าใช้จ่ายน้อย นอกจากนี้เทคนิคเดคัมช่วยแก้ไขข้อจำกัดของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่นๆ ในกรณีที่มีสมรรถภาพที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมบางเรื่องเป็นเพียงความต้องการของบุคคลส่วนน้อยแต่ถ้าคณะกรรมการเดคัมพิจารณาแล้วเห็นว่ามีผลสำคัญต่อบุคคลกลุ่มนั้น สมรรถภาพที่จำเป็นดังกล่าวก็จะได้รับการพิจารณาบรรจุเข้าหลักสูตรการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน ผลจากระบวนการกลุ่มก็จะได้รับการยอมรับจากบุคคลในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว เพราะบุคคลเหล่านี้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ การยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลส่วนน้อยเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความรู้สึกของบุคคลว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร (Moore, 1987)

เทคนิคเดคัมถูกคิดค้นขึ้นครั้งแรกในประเทศแคนาดา ต่อมาได้มีการนำเทคนิคนี้มาดัดแปลง และใช้กำหนดเนื้อหาของหลักสูตรอาชีพสำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา

เดคัมจึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการสร้างหลักสูตรหรือการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ที่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและงบประมาณ (Finch และ Crunkilton, 1993) ลักษณะเด่นของเทคนิคเดคัม คือการนำเสนอเนื้อหาในหลักสูตรลงบนแผนภูมิเดคัม ซึ่งแต่ละแผนภูมิจะเป็นองค์ประกอบที่แยกย่อยมาจากเนื้อหาโดยรวม ซึ่งจะระบุเป็นพฤติกรรมทำให้เข้าใจง่าย แผนภูมิเดคัมเขียนโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ โดยตรง เพราะเป็นผู้ที่เข้าใจหรือมีทักษะความชำนาญในเรื่องดังกล่าว ระยะเวลาในการดำเนินการกระบวนการเดคัมประมาณ 2-4 วัน

แม้ว่าเทคนิคเดคัมจะได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะนักรักศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา รวมทั้งนักพัฒนาโครงการทั้งในภาครัฐบาล ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม มีการดัดแปลงเทคนิคเดคัมไปใช้ในงานต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของกระบวนการเดคัมตลอดจนผลผลิตที่เกิดขึ้นจึงส่งผลเสียต่อเทคนิคเดคัม (Norton, 1995) และข้อมูลที่ได้รับ Norton (1995) ได้ทำการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยสร้างเอกสารสำรวจรายการซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพของเทคนิคเดคัม นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าเทคนิคเดคัมมักใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น Everett (1989) ใช้เทคนิคนี้มาสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรด้านระบบสารสนเทศ Ireland (1994) ใช้เทคนิคนี้ในการสร้างข้อคำถามเพื่อหาความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับความเป็นมืออาชีพต่างกัน ในขณะที่เดียวกันมีการใช้เทคนิคเดคัมเพียงเทคนิคเดียวในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน เช่น งานวิจัยของ Larlee (1995) ใช้เทคนิคเดคัมในการหาทักษะที่ต้องการของพนักงานป่าไม้โดยนำแผนภูมิเดคัมที่ได้ไปพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อช่วยแก้ปัญหาของพนักงานป่าไม้ หลักสูตรการฝึกอบรมครอบคลุมถึงการใช้เครื่องจักร การดูแลรักษาเครื่องจักร เป็นต้น การนำเทคนิคเดคัมมาใช้ใน 2 ลักษณะ คือ (1) ใช้ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเทคนิคอื่น (2) ใช้เป็นเทคนิคเดียว จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาเพื่อหาข้อสรุปว่าการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคเดคัมให้ผลเป็นอย่างไร เชื่อถือได้หรือไม่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาเลือกเทคนิคที่เหมาะสมในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมในครั้งต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาด้วยว่าเทคนิคเดคัมมีความเหมาะสมในการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด โดยใช้การฝึกอบรมเป็นหลักในการตรวจสอบความเหมาะสมของเทคนิคเพื่อศึกษาว่าผลจากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมเมื่อนำไปจัดฝึกอบรมแล้วความต้องการจำเป็นในเรื่องดังกล่าวหมดไปจริงหรือไม่ และศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลโดยการเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการใช้กระบวนการเดคัมกับ

การสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัทว่าวิธีใดให้ความต้องการจำเป็นที่ถูกต้องมากกว่ากันโดยนำผลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ซึ่งพนักงานและหัวหน้าแผนกร่วมกันสร้างขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมในองค์กรเอกชนโดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำเทคนิคเดคัมไปใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ตามขั้นตอนต่อไปนี้
 - 2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการใช้เทคนิคเดคัมจากผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการด้านความยากง่ายในการปฏิบัติ และความพึงพอใจในการใช้
 - 2.2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการใช้กระบวนการเดคัมกับผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัท
 - 2.3 เพื่อตรวจสอบความตรงของผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมกับผลการสำรวจความต้องการจำเป็นด้วยแบบสอบถามของบริษัทโดยใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ
 - 2.4 เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดคัมในด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรมและสมรรถภาพการทำงานหลังจากฝึกอบรมหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ขอบเขตการวิจัย

การประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้กระบวนการเดคัมในการหาสมรรถภาพที่จำเป็นของพนักงานบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการขายอุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่ทำงานใน 8 แผนก คือ แผนกการขาย แผนกการตลาด แผนกการฝึกอบรม แผนกบริหารบุคคล แผนกธุรการ แผนกบัญชี แผนกการเงิน และแผนกคลังสินค้า โดยสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (training needs survey questionnaire) โดยอิงข้อมูลจากเทคนิคเดคัมในการสร้างข้อคำถาม ตัวแปรที่ศึกษามีดังนี้

ตัวแปรต้น คือ เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ได้แก่ เทคนิค เดคัม

ตัวแปรตาม คือ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

กระบวนการเดคัม หมายถึงกระบวนการกลุ่มที่ให้ผู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติจำนวน 8-12 คน เพื่อระดมความคิด อภิปรายและหาฉันทามติในการระบุสมรรถภาพการทำงานที่จำเป็น ลงบนแผนภูมิ

การประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัม หมายถึงการนำเทคนิคเดคัมมาใช้ร่วมกับการสำรวจด้วย แบบสอบถามเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงสภาพการณ์หรือปัญหาที่เกี่ยวกับ ความสามารถในการทำงานของบุคคลในองค์กร ที่ยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจำเป็นต้องได้รับการ พัฒนาโดยอาศัยกระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงกรรมวิธีที่ใช้ในการหา ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนในการหาสมรรถภาพการทำงานที่ควร พัฒนาด้วยเทคนิคเดคัม และการสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยแบบสอบถามที่ อิงข้อมูลจากเทคนิคเดคัมในการสร้างข้อคำถาม

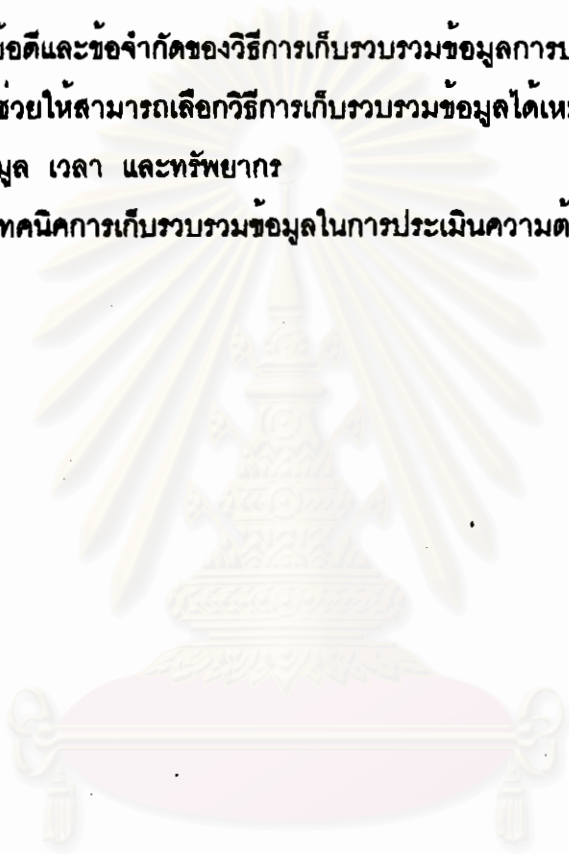
การสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงการระบุความแตกต่าง ระหว่างสมรรถภาพการทำงานที่เป็นจริงกับสมรรถภาพการทำงานที่ควรจะเป็นที่เกิดขึ้นในองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ความแตกต่างที่สำรวจเกี่ยวข้องกับทักษะความสามารถของบุคลากรที่ต้องได้รับ การพัฒนาโดยการฝึกอบรม

การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น หมายถึงการเปรียบเทียบ น้าหนักความสำคัญของความต้องการจำเป็น และสรุปเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญ สูงสุดและสำคัญรองลงมา

พนักงาน หมายถึงพนักงานประจำองค์กรซึ่งทำงานและได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเป็น ค่าตอบแทน ในที่นี้คือพนักงานบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการขายอุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมซึ่งตั้ง อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม
2. เป็นแนวทางเบื้องต้นในการนำเทคนิคเดคัมมาประยุกต์ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น
3. ทำให้ทราบข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมช่วยให้สามารถเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้เหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย ลักษณะข้อมูล เวลา และทรัพยากร
4. ช่วยพัฒนาเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย