

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของพนักงานซึ่งนำมาเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. ความหมายของการฝึกอบรม
2. การพัฒนาบุคคล
3. ความต้องการของการฝึกอบรม
4. ทักษะการบริหารงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีวิธีการเฉพาะของตน โดยมีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมเอาไว้ว่า

ภิญโญ สาร (2519, หน้า 442) ให้ความหมายของการฝึกอบรมเอาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ (2531, หน้า 1) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของกลุ่มบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ทักษะความเข้าใจและความชำนาญทัศนคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรนั้นมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

สุเมธ เดียววิเศษ (2529, หน้า 157) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานการฝึกอบรมรูปแบบหนึ่งของการศึกษา และการสื่อความหมาย การฝึกอบรมจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ คน การเรียนรู้ งาน และการปฏิบัติ เรืองลักษณ์ โรจน์พันธ์ (2529, หน้า 8) ให้คำจำกัดความของการฝึกอบรมว่ามีลักษณะดังนี้

1. เป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กรโดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผน และเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง

2. การกระทำทั้งหมดมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด 3 ด้าน

2.1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบันก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลขึ้น

2.2. เพิ่มทักษะ (Skill) หรือความชำนาญเพื่อบรรเทาความสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสบการณ์

2.3. เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้เกิดความคิดและความอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและเสื่อมสลาย เพื่อเกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน

3. เป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของบุคคล อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

จากความหมายของการฝึกอบรมของนักวิชาการทั้งหลาย ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งจัดขึ้นเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน มีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในองค์กรนั้น ๆ

### การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งทางด้านสังคมด้วย

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพหรือผลงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุหรือแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะต้องทำงานได้ทันทีจึงจำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางครั้งอาจจะต้องมีการอบรมถึงวิธีการหรือเทคนิคในการทำงานให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากการเรียนส่วนใหญ่จะเป็นเพียงแค่ความรู้พื้นฐานไม่สามารถนำมาทำงานได้ทันทีจึงต้องมีการอบรมกันก่อนที่จะสามารถทำงานได้ นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีการทำงานเป็นระยะเวลาอันนานประกอบด้วย

องค์กรมีระเบียบหลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้มีการเปลี่ยนแปลงก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น โดยส่วนงานหรือเจ้าหน้าที่ในการฝึกอบรมจะเป็นผู้ดำเนินการเอง หรืออาจส่งไปรับการฝึกอบรมที่นอกเหนือจากที่ในองค์กรจัดให้ เช่น สถาบัน หรือส่วนราชการอื่น

การพัฒนาบุคลากรนั้นไม่เพียงแต่จะทำให้คนนั้นมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย (สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์, 2544, หน้า 83-84)

การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการอันต่อเนื่องในการยกระดับพนักงานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจรวมทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือแนวทางที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การพัฒนาบุคคลมีความหมายกว้างขวางมากกว่า การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งหรือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวิธีต่าง ๆ หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การหมุนเวียนให้มีการสับเปลี่ยนงาน การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การศึกษางานหรือฝึกอบรมภายใต้การควบคุมของผู้บังคับบัญชา มีขบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำอย่างเป็นระบบ จึงพูดรวมกันว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา กล่าวคือ หลังจากการฝึกอบรมแล้วยังต้องพัฒนาโดยวิธีการอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องต่อไป (พิภพ วงษ์เงิน, 2547, หน้า 250-251)

จากการศึกษาความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคคลตามที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในองค์กร เพราะทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ทั้งทางด้านทักษะ หลาย ๆ ด้าน ทำให้บุคคลนั้นเกิดความชำนาญมากยิ่งขึ้นและสามารถที่จะปรับตัวให้ทันกับความทันสมัยไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคโนโลยี หรือทางด้านอื่น ๆ อันเป็นผลดีต่อการเพิ่มผลผลิตให้มีประสิทธิภาพและลดการสูญเสียในงานที่จะเกิดขึ้น

## ความต้องการของการฝึกอบรม

ความต้องการเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง นักจิตวิทยาหลายท่านได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์ว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมอย่างไร บนพื้นฐานความเชื่อหรือสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการและพฤติกรรมของมนุษย์มาจากความต้องการ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ได้ศึกษาพบว่า บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีก เว้นแต่ว่ามีความต้องการเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด (ขงยุทธ เกษสาคร, 2546, หน้า 138-140) ดังนี้

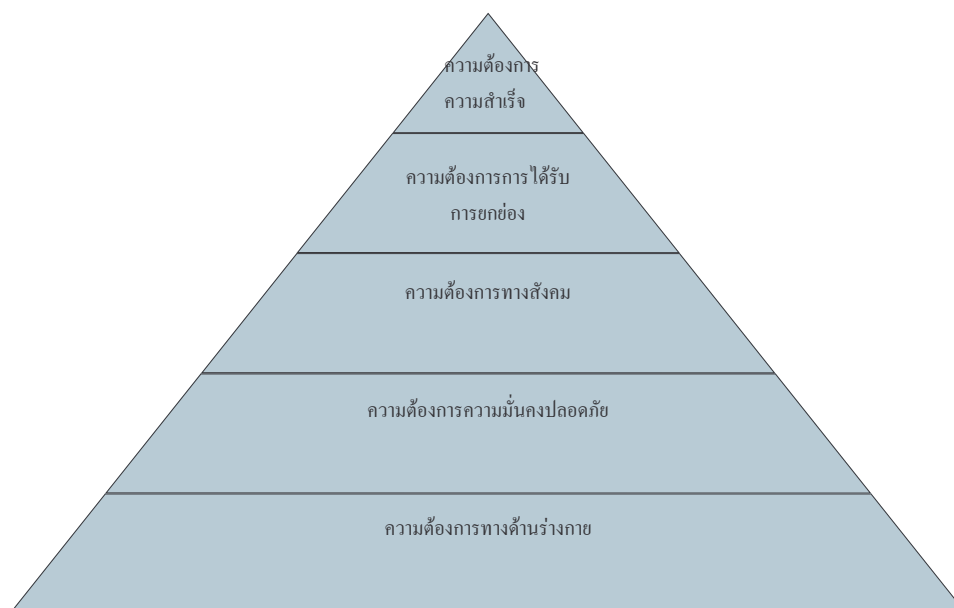
ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องไปหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ซึ่งองค์กรสามารถตอบสนองได้โดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน เช่น การทำงานในที่ที่มีแสงสว่างและอุณหภูมิที่เหมาะสม การจัดน้ำดื่มให้สะดวกและเพียงพอ การได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสภาพแวดล้อมที่ดี การมรสวัสดิการและประกันระยะยาวการมีประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ ด้วยการพยายามทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับหัวหน้า

ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่อง (Esteem Need) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีเกียรติยศและชื่อเสียงหรือเป็นที่ยอมรับศรัทธาของสมาชิกให้สูงขึ้น การเพิ่มตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือการจัดให้มีการยกย่องชมเชยในการทำงาน

ขั้นที่ 5 ความต้องการการสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ซึ่งอยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่หวัง หรือตามความนึกคิด



ภาพที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์

ทฤษฎีของแมคคลีแลนด์ (McClelland) ได้ศึกษาถึงความต้องการของบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ชวลิต ประภาวนนท์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมณ์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545, หน้า 315-316) ซึ่งมีความต้องการทั้งหมด 3 ด้าน

1. ความต้องการการทำงานให้สำเร็จ บางคนมีแรงผลักดันอย่างแรง กลัวที่จะทำให้สำเร็จมากกว่าที่จะให้งานสำเร็จด้วยตัวของมันเอง คนประเภทนี้มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น
2. ความต้องการมีอำนาจ ปรารถนาที่จะมีอิทธิพลควบคุมคนอื่นคนที่ต้องการในด้านนี้สูงก็จะพยายามสุดกำลังที่จะ สร้างอิทธิพลให้ตนเองหรือผู้อื่น
3. ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความปรารถนาที่จะให้คนอื่นยอมรับนับถือ คนที่มีความต้องการทางด้านนี้สูง จะเป็นแรงผลักดันและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นช่วยให้ความต้องการร่วมมือ ต้องการความเข้าใจอันดีและความรักจากสังคมที่เป็นสมาชิกอยู่

ดังนั้น ความต้องการของมนุษย์จึงหมายถึง ความต้องการที่เป็นเครื่องกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ออกมาในอันที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบนความต้องการ ซึ่งจากการศึกษาของนักจิตวิทยาที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ว่ามนุษย์มีความต้องการและมีความคาดหวังในการให้เหตุของตนเอง

และใช้ความพยายามปฏิบัติงานในองค์กรให้ดีที่สุด จึงต้องมีโน้ตสนัที่กว้างไกลในการวางแผนพัฒนา คือ มนุษย์เราสามารถพัฒนาได้ในด้านส่วนตัวและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทในการที่จะให้คนทำงานร่วมกันตั้งเป้าหมาย วินิจฉัยและแก้ปัญหาและนำแผนไปปฏิบัติ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 54)

จากแนวคิดดังกล่าว จึงพอสรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสำรวจหาความต้องการที่แตกต่างกันนี้ จึงจะสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการไปในทิศทางเดียวกันได้

ความต้องการฝึกอบรม (Training Need) คือ สภาพปัญหาซึ่งต้องการการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้โดย (ชุติมา นันทะวงษ์, 2531, หน้า 11-12) จัดประเภทของความต้องการออกเป็นหลายประเภทสรุปได้ดังนี้

### 1. แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงวิธีการค้นหาดังนี้

1.1 ความต้องการการฝึกอบรมที่ชัดเจน คือ สามารถรู้ได้ทันที ไม่ต้องสำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เช่น การรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การขยายงาน และการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร

1.2 ความต้องการการฝึกอบรมที่จะต้องทำการค้นคว้า คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องศึกษาว่าการฝึกอบรมประเภทใด และฝึกอบรมอย่างไร จึงจะสามารถนำมาแก้ไขปัญหาขององค์กร และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์กรนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

### 2. แบ่งประเภทโดยพิจารณาจากผู้มีความต้องการ

2.1 ความต้องการการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ซึ่งแยกออกเป็นความต้องการส่วนตัว และความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงาน เพื่อที่จะอบรมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลตามเป้าหมายของตนและองค์กรได้

2.2 ความต้องการการฝึกอบรมขององค์กร คือ สภาพปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายได้

### 3. แบ่งประเภทโดยพิจารณาจากช่วงเวลา

3.1 ความต้องการในปัจจุบัน เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3.2 ความต้องการในอนาคต คือสิ่งที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อสามารถดำเนินการไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต เช่น การฝึกอบรมผู้ที่มีความรู้ความสามารถสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต

แลธัม (Latham, 1988, p. 39 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2540, หน้า 46) ได้วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมไว้ว่า ต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ดูจากเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม จากนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์ว่าต้องทำการฝึกอบรมหรือไม่ หากไม่ต้องการฝึกอบรมก็จะต้องทำการพิจารณาทางเลือกอื่น

ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นมีส่วนช่วยให้ผลผลิตนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพของสินค้าและปริมาณของสินค้าและความผิดพลาดในการทำงานนั้นลดน้อยลง พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดลา มาสายและอัตราการลาออกลดลงมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร สังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ไวขึ้น ดังนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมด้วยสาเหตุต่าง ๆ มากมาย แต่ความจำเป็นอันเกิดจากจุดมุ่งหมายเดียวกันของการฝึกอบรม คือ ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติ เพื่อให้พนักงานนั้นปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการฝึกอบรมที่จะให้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของการจัดการอบรมนั้น ๆ ควรประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอน

1. การกำหนดความจำเป็นหรือความต้องการการฝึกอบรม ในการจัดการฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม สิ่งที่สำคัญประการแรกคือ ควรจะได้มีการกำหนดความจำเป็นหรือความต้องการการฝึกอบรมเพื่อที่จะให้การฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์

2. การจัดการฝึกอบรมให้สัมพันธ์กับงาน เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นเกิดประโยชน์แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน โดยตรงจึงควรจัดการฝึกอบรมให้สัมพันธ์กับงาน ทั้งนี้อาจจะพิจารณาได้จากหน้าที่หรือความรับผิดชอบ ความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การวางแผนสำหรับการจัดฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมที่ดีนั้นควรจะมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมเพื่อที่จะทราบแนวทางที่แท้จริงและมีความต้องการที่ตรงกัน

4. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินการควรได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และมีความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อที่จะได้ทราบถึงแนวความคิดที่จำเป็นจะต้องจัดการฝึกอบรม ผลที่คาดว่าจะได้รับและเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริงตามที่กำหนด

5. การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ในการจัดเนื้อหาและ กิจกรรมในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย จึงควรมีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับเนื้อหาในการฝึกอบรม ทั้งทางด้านพื้นฐานทางการศึกษา ความต้องการ ในการเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน

6. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้มีบรรยากาศการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เพื่อบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองนั้น ควรจัดการฝึกอบรมให้มี บรรยากาศเป็นกันเอง และกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจมากที่สุด

7. เนื้อหาการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจริง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ และความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ เป็นอย่างดี ทั้งยังเป็นการเพิ่มทักษะและความชำนาญ ได้ตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่

8. การประเมินผลการฝึกอบรม ขึ้นตอนสุดท้ายที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมก็คือการ ประเมินผลการฝึกอบรมเพราะจะทำให้เราทราบ ว่าการจัดการฝึกอบรมนั้น บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้นบ้างเพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาลงครั้งต่อไป

จกกลณี ชุติเทวินทร์ (2542, หน้า 5) กล่าวว่า ทุกหน่วยงานต้องการที่จะได้บุคลากรที่ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพตนเอง ต้องการคนที่ทำงานดี มีคุณภาพ ซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเช่นนี้ จะต้องผ่านการสะสมประสบการณ์มากมาย บางคนอาจจะต้องผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ มาแล้วหลายครั้งหลายหน ทั้งการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตั้งแต่จากผู้ที่ทำงาน ได้น้อยให้มาเป็นผู้ที่ทำงานได้มากขึ้น จากผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพอยู่แล้วให้เพิ่มมาเป็นผู้ที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะรองรับกับงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งจะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมมีความจำเป็นอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การฝึกอบรมนอกจาก จะได้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิควิชาแล้ว ยังสร้างความชำนาญเพื่อที่จะเพิ่ม ผลผลิตให้กับหน่วยงาน การฝึกอบรมนั้นยังสามารถที่จะใช้แก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปัญหาของความขัดแย้ง การไม่ไว้วางใจกัน ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหา ในเรื่องของทัศนคติ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ ด้วยการฝึกอบรม

วิจิตร อวาทกุล (2540, หน้า 41) กล่าวประโยชน์ที่จะได้จากการฝึกอบรมนั้น เป็นที่เห็นเด่นชัดและเป็นที่ยอมรับกันมาเป็นระยะอันยาวนาน คือ

1. สนองความต้องการกำลังคน (Meeting Manpower Needs) เมื่อเรามีความต้องการคน



ที่มีทักษะ (Skills) มีฝีมือ ความชำนาญงานเป็นพิเศษเฉพาะงานที่มีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถมีฝีมือ การทำงานเท่านั้น

2. ช่วยให้พนักงานได้ปรับตัวดีขึ้น ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการค้าใหม่ เทคโนโลยีในปัจจุบัน และที่จะมีเข้ามาในอนาคต

3. คัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถมีฝีมือในการทำงานเท่านั้น เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (Reduce Learning Time)

4. ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved Performance) ในการขจัดการลดความสิ้นเปลือง (Reduce Wastage) การทำงานไม่เป็น

5. ลดการขาดงาน (Less Absenteeism) ลดอุบัติเหตุ (Fewer Accidents) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับคนงานที่ไม่ได้ฝึกอบรม องค์กรเองก็จะได้รับประโยชน์เนื่องจากคนงานขาดงานน้อย เพราะการหมุนเวียนเข้าออกและอุบัติเหตุลดลง

6. เพื่อประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรมเอง (Benefits to Employee) ฝีมือการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้นย่อมเป็นที่ต้องการของตลาด ย่อมจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่าเลือกหน่วยงานได้มากกว่า มีผู้ต้องการตัวมากกว่า รายได้ดีขึ้น ครอบครัวสบายดีขึ้น การทำงานมั่นใจ ทัศนคติ รักงานมากขึ้น

7. จัดปัญหาในการที่จะต้องจ้างคนงานที่ฝีมือดีมาทำงาน ในบางระยะเวลาซึ่งหายาก และเงินเดือนสูง

8. ใช้วิธีการฝึกอบรมที่ถูกวิธีจะช่วยประหยัดเงินที่จะรั่วไหลได้มากเช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยลดลง แต่กำไรเพิ่มขึ้น โอกาสที่จะสูญเสียอย่างอื่นลดลงอย่าง

## ทฤษฎีความต้องการ

มาสโลว์ (Maslow, 1954, p. 80 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2540, หน้า 172 - 177) มีความเชื่อว่า องค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดจะต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างดีนั้นจะบังเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรนั้นจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน และเลือกวิธีการจูงใจเพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้เกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การเข้าใจความต้องการของมนุษย์นับเป็นสิ่งแรกที่จะนำไปสู่ความเข้าใจของพฤติกรรมของคนในองค์กรจากความเชื่อดังกล่าว มาสโลว์ ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนั้นไม่มีที่สิ้นสุด แต่ความต้องการนั้นจะเป็นอะไรขึ้นอยู่กับว่าเรามีสิ่งนั้นแล้วหรือยัง และความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่น ๆ ก็จะเข้ามาแทนที่

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองที่จะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของคนที่จะซ้ำซ้อนกัน บางครั้งความต้องการหนึ่งที่ได้รับการตอบสนองยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นมาอีก

4. ความต้องการของคนสามารถจัดอันดับความต้องการได้ จากระดับต่ำไปหาระดับสูงซึ่งเรียกว่าลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Need) แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ตามลำดับขั้นต่ำไปหาระดับสูง ดังนี้ มาสโลว์ ได้แบ่งขั้นความต้องการของคนออกเป็น 5 ชั้นดังนี้ ความต้องการทางร่างกาย(Physiological Need) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Need) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากสังคม (Esteem Need) ความต้องการที่ประสบความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Need)

ความต้องการทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นจะเกี่ยวพันกันอยู่ คือ เมื่อคนยังมีความต้องการทางร่างกายอยู่ มุ่งที่จะทำงาน มุ่งมั่นความปลอดภัย เมื่อตนเองปลอดภัยแล้วก็เกิดความผูกพันทางสังคมตามมา กล่าวคือเมื่อปฏิบัติงานใดก็พยายามให้กลุ่มยอมรับและยกย่องว่าตนเองนั้นเป็นหนึ่งในกลุ่ม ของสังคม หลังจากนั้นจะรู้สึกว่าคุณเองนั้นมีประโยชน์ต่อผู้อื่น มีอำนาจ มีศักดิ์ศรี มีความต้องการด้านการประสบความสำเร็จในชีวิตจะรุนแรงขึ้น จึงพยายามแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คนที่กระทำถึงขั้นสุด ท้ายที่จะเอาชนะขั้นต่อไปให้ได้ จึงเกิดอารมณ์เร่งเร้าที่จะสนองความต้องการขั้นสุดท้ายให้ได้ ฟังสังเกตว่าบุคคลประเภทนี้มักมีอายุน้อยแต่ทว่ามีความรู้สูง ตำแหน่งและหน้าที่การงานสูง แต่ผลการวิจัยพบว่าบุคคลที่จะไต่เต้ามาถึงความต้องการขั้นสูงสุดนี้มีไม่มากนัก

## ทักษะการบริหารงาน

ในการดำเนินการต่าง ๆ นั้นคุณภาพงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของพนักงานทุกระดับ ดังนั้นพนักงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กรเป็นอย่างดี โดยพนักงานที่อยู่ในระดับหัวหน้างานจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ มากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติงานซึ่งมีผู้กล่าวไว้หลายท่านดังนี้

อาษา เมฆสวรรค์ (2510, บทคัดย่อ) กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานเป็นตัวหลักที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงาน อันเป็นส่วนรวมคุณภาพและลักษณะของหัวหน้างาน จึงมีความใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน ซึ่งจะมีสะท้อนต่องานและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน แต่ละแห่งเป็นอันมาก

แคทซ์ (Katz, 1956, pp. 33-42) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของการบริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึงความสามารถที่ใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่างรวมถึงวิธีการ ขั้นตอน หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่
2. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่ม รวมถึงความเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นคนอื่น ๆ ในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยปรุงแต่งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ทักษะทางด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะแปลความรู้ที่มีอยู่ออกมาเป็นการกระทำ (Action) ทักษะทางด้านเทคนิควิธีกระบวนการขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2524, บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงเรื่องทักษะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัวด้วยคือ

1. ทักษะด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skill) คือ รู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนเองมีอะไรบ้าง และจะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องทำเพื่อให้งานนั้นสมบูรณ์ขึ้น
2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้ม

ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้ที่มิสายตาที่กว้างไกลพอที่จะรู้ผลที่จะเกิดจากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อกิจการ ต่อองค์กร

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ การรู้จักการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นคนอื่น ๆ ในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525, บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงความรู้ทางทักษะที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ (Technical Skill) การที่จะทำอะไรได้อย่างคล่องแคล่วจะต้องอาศัยการฝึกปฏิบัติซ้ำ ๆ หรือ บ่อย ๆ ครั้ง แม้แต่ความรู้งานธุรการต่าง ๆ เช่นการจัดสำนักงานพิมพ์งานสารบรรณ เป็นต้น ความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านนี้ เมื่อหัดฝึกปฏิบัติหลาย ๆ ครั้ง จนเกิดความชำนาญก็จะเป็นส่วนในการเสริมสร้างศรัทธาให้เกิดกาผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา

ไพรัตน์ พวงน้อย (2526, บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิควิธีว่า ในฐานะผู้บริหารสูงสุด งานด้านเทคนิควิธีประกอบด้วยวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคโดยอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่ง การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักการจัดตารางการทำงาน เทคนิควิธีการทำงานการรู้จักอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิควิธีของนักบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถของหัวหน้างานในการที่จะใช้ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน หรือเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการใช้เครื่องมือต่าง ๆ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างชำนาญ ทักษะทางด้านเทคนิควิธีนี้ หัวหน้างานสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างไม่ยากนัก ส่วนมากจะมีกำหนดไว้ในกฎระเบียบ หรือ คำสั่ง เช่น การจัดระบบงานและการบัญชี งานบุคคล และการรู้จักใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถและความรอบรู้ในเรื่องการทำงานกับคนอื่น รวมทั้งการเข้าใจเรื่องการจูงใจคน เนื่องจากมนุษย์นั้นเป็นสัตว์สังคมไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ด้วยธรรมชาติ มนุษย์จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องส่วนตัว การงาน และสังคม ความสัมพันธ์ของมนุษย์นั้นเปรียบเสมือนสายใยที่จะผลักดันให้มนุษย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน หรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน การเข้าใจหลักมนุษยสัมพันธ์จะเป็นอีกทางหนึ่งที่จะอาจจะช่วยแก้ไขปัญหาการขัดแย้ง เนื่องจากการทำงานต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และประชาชนที่ใช้บริการ จึงจำเป็น

อย่างยิ่งที่จะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ เพื่อเกิดความร่วมมือ และการยอมรับนับถืออย่างจริงใจจากบุคคลดังกล่าว

เมธี ปิลันธนานนท์ (2525, บทคัดย่อ) ได้กล่าวว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถที่จะทำงานกับบุคคล และกลุ่มคน ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและความพยายามในการทำงานอย่างได้ผล และมีความสามารถในการประสานงานได้ทั้งผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้บริหารด้วยกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

บาร์นาร์ด (Barnard, 1983, p. 235) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ การมีสามัญสำนึกของผู้บริหารต่อองค์การทั้งองค์การ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2528, บทคัดย่อ) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ ความสามารถและการใช้ดุลยพินิจ วินิจฉัยในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น รวมทั้งเข้าใจเรื่องการจูงใจและการนำมาประยุกต์ใช้ในภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

เดวิส (Davis, 1967, p. 5) มนุษย์สัมพันธ์ คือ การจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยมีความพอใจทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตใจ

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) จึงหมายถึง ความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกับกลุ่มคน จูงใจให้กลุ่มคนหรือกลุ่มคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ จนทำให้เกิดแรงผลักดันให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรขององค์การจะต้องพยายามรู้จักตนเองและผู้อื่นเพื่อปรับปรุงตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมให้ได้จึงเป็นแนวทางนำไปสู่ความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถที่จะเข้าใจงานต่าง ๆ ในองค์การว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะทราบว่าจะกระทบต่อสิ่งใดบ้าง

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2528, บทคัดย่อ) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การ โดยภาพรวมและรู้เข้าใจว่า การปฏิบัติงานของใครที่เหมาะสมกับตำแหน่งไหนในองค์การ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินการให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การโดยส่วนรวมมากกว่าที่จะดำเนินการไปตามหลักการและเป้าหมาย ความต้องการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ลักษณะของความคิดรวบยอดว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความสามารถในการมองเห็น โครงสร้างการบริหารและโครงสร้างเกี่ยวกับงานในองค์การทั้งหมด ที่สามารถบ่งบอกได้ว่างานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตน อยู่ในส่วนของโครงสร้างรวม ความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้จะช่วยให้ผู้บริหารนั้นสามารถบริหารเป็นไปวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็

ตาม แคทซ์ ได้ให้ข้อสังเกตว่า ในความรู้สึกที่แท้จริง แล้ว ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือผลรวม ด้านทักษะด้านเทคนิควิธี และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรนั่นเอง ทักษะในความหมายของ แคทซ์ หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปแบบของการกระทำ ดังนั้น ผู้ที่มีทักษะก็สามารถแยกแยะระหว่างทักษะทั้งสามในการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการตัดสินใจใด ๆ ก็ขึ้นอยู่กับความคิดรวบยอดนี้ เช่น การเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ ทางด้านนโยบายขององค์กรสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา คือ ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ขององค์กรการควบคุมดูแลงบประมาณการวิจัยและผู้บริหาร บริการจากองค์กร จะต้องนำมาศึกษาพิจารณา ถ้าผู้บริหารรู้ถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงก็เท่ากับว่าเกือบจะแน่ใจว่าการบริหารงานของเขามีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลที่ตามมาคือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จที่สูงสุด

สรุปทักษะความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจระบบการปฏิบัติงานในองค์กร เกี่ยวกับโครงสร้างและระบบการบริหารงาน ตำแหน่งงาน และนโยบายขององค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

ความจำเป็นที่จะต้องมีหรือใช้ทักษะทั้ง 3 ด้าน ในการบริหารงานนั้น กิติมา ปรีดีดิถ (2529, บทคัดย่อ) กล่าวสรุปไว้ว่า ความจำเป็นนั้นขึ้นอยู่กับระดับของการปกครอง กล่าวคือ การบริหารงานระดับสูงจำเป็นต้องคำนึงถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการใช้ความคิดรวบยอดมากกว่าความคิดทางด้านเทคนิควิธี แต่ในทางตรงกันข้ามการบริหารงานในระดับต่ำความต้องการทางด้านเทคนิควิธีและด้านมนุษยสัมพันธ์มีมากกว่าด้านความคิดรวบยอด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรม ได้มีผู้ศึกษาวิจัยดังนี้

วรรณวี ฤทธารมณ (2523, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงหลักการ และกระบวนการบริหารการฝึกอบรมของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่จะทำให้พนักงานผู้ผ่านการฝึกอบรมทางด้านการบริหารงานและการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. การฝึกอบรมเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การในด้านที่เป็น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น อันจะเป็นผลต่อการบริหารงานบุคคลโดย ส่วนรวม เพราะการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับขึ้นไปในแนวทางที่สูงขึ้นไปในอนาคตได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพและเมื่อพนักงานมี คุณภาพและมีความรับผิดชอบทำให้ลดภาระที่ยุ่งยากในการสั่งและควบคุมงานประหยัดเวลา และ เข้าใจถึงสถานะของตนเอง การบริหารบุคคลโดยส่วนรวมก็เป็น ไปด้วยความราบรื่น และสามารถ ลดปัญหาด้านแรงงานได้

2. การบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์การฝึกอบรม ฝ่ายพนักงานและการจัดการ องค์การธนาคารแห่งประเทศไทยตรงต่อความต้องการขององค์การ และความจำเป็นของพนักงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความสัมฤทธิ์ผลในการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้ดีขึ้น

วรรณิ ชลาชีวะ (2536, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการการฝึกอบรมของ หัวหน้างานธนาคารกสิกรไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในทักษะ 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย สัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดและเพื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของหัวหน้างาน ในทักษะ 3 ด้านตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่าความต้องการการ ฝึกอบรมของหัวหน้างานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความต้องการ อยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของหัวหน้างานของธนาคารกสิกร ไทยระหว่างหัวหน้างานที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีขึ้นไปและ หัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 2 ปี กับตำแหน่งงาน 2 ปีขึ้นไป พบว่ามีความ ต้องการการฝึกอบรมในทักษะ 3 ด้าน แตกต่างกันและด้านความคิดรวบยอด และเพื่อเปรียบเทียบ ความต้องการการฝึกอบรมของหัวหน้างานในทักษะทั้ง 3 ด้าน ตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ ในตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการการฝึกอบรมของหัวหน้างานธนาคารกสิกรไทยในภาค

ตะวันออกในทักษะทั้ง 3 ด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมของหัวหน้างานธนาคารกสิกรไทยระหว่างหัวหน้างานที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีขึ้นไปและหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 2 ปี กับตำแหน่ง 2 ปีขึ้นไป พบว่ามีความต้องการการฝึกอบรมในทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกัน

กิ่งแก้ว กอพลูกลาง (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมผลการฝึกอบรมและลักษณะการฝึกอบรมทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมชลบุรี เกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมทักษะและผลการฝึกอบรมทักษะการบริหารงานของผู้บริหารงาน โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรม จังหวัด ชลบุรี ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด ผลจากการศึกษาพบว่า ความต้องการการฝึกอบรมและผลการฝึกอบรมทักษะการบริหารของผู้บริหารงาน โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรม จังหวัด ชลบุรี อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความต้องการการฝึกอบรมทักษะของผู้บริหารงาน โรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรม จังหวัด ชลบุรี จำแนกตามระดับ ลักษณะของการถือหุ้นร่วมลงทุนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนขนาดของโรงงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ขวัญใจ ทองเทศ (2534, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่ายของโรงแรมในเมืองพัทยา ใน 3 ด้าน ด้านงานเฉพาะอย่าง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่าความต้องการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่ายทั้ง 3 ด้านมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย ของโรงแรมชั้นหนึ่งกับกับโรงแรมชั้นสองพบว่าการพัฒนาบุคลากรใน 3 ด้าน แตกต่างกัน

พัชรี ราวีศรี (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายงาน ข มหาวิทยาลัยบูรพา ใน 6 ด้าน คือ ด้านปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ ด้านศึกษาดูงาน ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒการศึกษาต่อ และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยบูรพามีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมากที่สุดคือ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่ามีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบจากเพศ อายุ วุฒิกการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ทัสพันธ์ พงษ์เกตุรา (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของสำนักตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรีในด้านต่าง ๆ 6 ด้านเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ อายุราชการ และส่วนงานที่สังกัด จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักตรวจราชการส่วนใหญ่มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรด้านการกำหนดแผนงาน การปฏิบัติงาน และการรายงานผลการตรวจ ด้านการสืบสวนสอบสวนเรื่องร้องเรียนและติดตามการดำเนินการ กรณีเงินขาดบัญชีหรือเจ้าหน้าที่ทางการเงินทุจริต ด้วยระบบการรายงานผลการตรวจราชการ การดำเนินการศูนย์ข้อมูลกลางของงานตรวจราชการ ด้านการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ด้านการให้ความรู้ภาษาอังกฤษ ด้านการให้การศึกษาวิชาการ อยู่ในระดับมากทุก ๆ ด้าน โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูล และการจัดหาอุปกรณ์ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก การประชุมอภิปรายและการบรรยายให้ความรู้เป็นอันดับสอง และการเสนอแนะงานทั้งภายในภายนอกองค์กรเป็นอันดับสาม นอกจากนี้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความต้องการการพัฒนาบุคลากร พบว่าความแตกต่างทางเพศ ตามกลุ่มอายุ ตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ตามกลุ่มระดับตำแหน่งงานตามอายุราชการ มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนความแตกต่างตามส่วนงานที่สังกัดมีความต้องการการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### งานวิจัยต่างประเทศ

ลีคุม เลกเก้และสแตนตัน (Likum, Legge & Stanton, 2000, pp. 22-24) ได้ทำการวิจัยในเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมการจัดการในโรงพยาบาล 3 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศจีนที่มีจำนวนเตียง 1,700 เตียง การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามกับผู้จัดการทั่วไปจำนวน 342 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการทั่วไปต้องการฝึกอบรมเรื่องภาวะผู้นำ 81 % ทักษะการสื่อสาร 75 % ทักษะด้านการบริหารจัดการระบบบัญชี 62% ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้กับงานด้านสุขภาพและการบริหารด้านต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป จากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การฝึกอบรมบุคลากรจะได้ผลดีสำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนาทักษะในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ทักษะบริการทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ของหน่วยงานนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งผลที่จะได้รับจากการ

ฝึกอบรมจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การเป็นส่วนรวม และพบว่าในการฝึกอบรมนั้นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมคือ บุคลากรและหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ฉะนั้นจึงนับได้ว่าการฝึกอบรมเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสนใจ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรก็ควรที่จะมีความเต็มใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม รวมทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองก็ควรที่จะมองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

ซมิท (Schmidt, 2004, Abstract) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการฝึกอบรมต่องาน (On – The – Job Training) และความพึงพอใจต่องานโดยรวม

โอกาสสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกอาชีพของคนทั่วไป แม้ว่าจะสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยหลาย ๆ งานที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจต่องาน ไม่ได้รวมไปถึงความพอใจกับการฝึกอบรมในหน้าที่ทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความพึงพอใจต่องานโดยรวม และหลาย ๆ วิธีในแบบสำรวจความพึงพอใจต่องานหลาย ๆ ชิ้น ไม่ได้รวมองค์ประกอบด้าน ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในหน้าที่ทำงาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการฝึกอบรมที่นายจ้างจัดให้ในหน้าที่ทำงาน และความพึงพอใจต่องานโดยรวม

ในงานศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่องานหลาย ๆ ชิ้น ได้ถูกศึกษาในด้านวิชาชีพ ที่ซึ่งหน้าที่ของงานส่วนมากถูกนำมาศึกษาก่อนเริ่มการจ้างงาน การศึกษานี้จะแตกต่างกัน โดยเน้นไปที่ตัวแทนฝ่ายเทคนิคและบริการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้ซึ่งให้บริการลูกค้าทั้งขายส่ง/ขายปลีกของบริษัท ไม่เหมือนกับสายงานวิชาชีพอื่น ๆ ที่งานในหน้าที่จะเป็นลักษณะขึ้นต่อหัวหน้างาน นายจ้าง โดยเฉพาะพนักงานในสาขาอาชีพนี้ จะขึ้นอยู่กับนายจ้างในการจัดการการแนะนำการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของพวกเขา

ข้อมูลในการสำรวจได้มาจากลูกค้า 301 คนและพนักงานให้บริการด้านเทคนิคจาก 9 องค์กรต่างกัน องค์กรต่าง ๆ มาจากฝ่ายผลิต เทคโนโลยี การให้บริการ และ รัฐบาล

จากการวิเคราะห์ด้วยวิธี Multiple Regression ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการฝึกอบรมและความพอใจในงานทั่วไปมีเด่นชัด ในการใช้ Model ของ Multiple Regression พบว่าเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และประเภทของการฝึกอบรม ให้มีผลต่อความสัมพันธ์ในความพึงพอใจในการฝึกอบรมงาน

การวิเคราะห์ ANOVA แสดงให้เห็นว่าวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความแตกต่างอย่างเด่นชัดต่อความพึงพอใจการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามชอบวิธีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอน โดยตรง (เผชิญ) กับผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำแนะนำ

ในการศึกษาสถิติทางประชากรศาสตร์ พนักงานชั่วคราวหรือลูกจ้างสัญญาขององค์กรพึงพอใจกับการฝึกอบรมงานแบบ (On The Job Training) ที่พวกเขาได้รับมากกว่าพนักงานประจำ สำหรับพนักงานที่ให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ วิธีวิเคราะห์ที่แบบ Two-Way ANOVA แสดงให้เห็นปฏิกริยาระหว่างอายุงานกับประเภทของการจ้างงาน เมื่อทดสอบกับความพึงพอใจในการฝึกงาน

ผลการศึกษาแสดงความสำคัญต่อหลาย ๆ สาขาการฝึกอบรมในที่ทำงานและการพัฒนาทั้งจากงานวิจัยและความเห็นจากการปฏิบัติงานจริง ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมในที่ทำงานและความพึงพอใจในแต่ละประเภทของพนักงานที่ไม่ได้ถูกนำมาศึกษา ก่อน องค์ประกอบเฉพาะในการฝึกอบรมในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ การเสนอแนะถูกจัดทำสำหรับผู้ฝึกวิชาชีพและผู้ทำการวิจัย ในสาขาการฝึกอบรมและสำหรับการพัฒนาลูกค้าสัมพันธ์หรือบริการด้านเทคนิค การศึกษาได้ขยายขอบเขตการศึกษาที่ผ่านมา ของการกำหนดขอบเขตที่แน่ชัดสำหรับการศึกษาวิจัยที่เพิ่มเติมต่อไป

เฟรเซียร์ (Frazier, 2004, Abstract) ทำการศึกษาเรื่องมุมมอง, ความเห็น, การรับรู้ของพนักงานต่อการขยายและควมมีประสิทธิภาพของการฝึกหัด, ปฏิบัติการของการจัดการใน 8 หน่วยงานด้านรายได้ของรัฐ

จุดประสงค์ของการศึกษานี้มีความสำคัญ 2 ส่วน จุดประสงค์แรกคือ ตรวจสอบว่าพนักงานในหน่วยงานรายได้ของรัฐรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการขยายงานของ 9 การปฏิบัติการจัดการที่แตกต่างกัน และการรับรู้ของพวกเขาต่อผลลัพธ์หรือไม่ การปฏิบัติงานการจัดการทั้ง 9 อย่าง ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการแสดงออก การทำงานร่วมกัน ผลตอบกลับการแสดงผล การบริการลูกค้าสัมพันธ์ การมอบอำนาจ การทำงานร่วมกัน การฝึกอบรม การให้รางวัล และการยอมรับและกระบวนการพัฒนา การตัดผล ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้เสียภาษี การพัฒนากระบวนการในการนำไปสู่การบริการที่พัฒนาแล้วการจัดส่งการบริการความพึงพอใจงานและศีลธรรม วัตถุประสงค์ที่สอง คือ การกำหนดการรับรู้ที่น่าพึงพอใจของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน การจัดการและผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของพวกเขาในหน่วยงานหรือไม่ (เช่น ผู้บริหารอาวุโส ผู้จัดการ ผู้ควบคุมส่วนหน้าที่และผู้ที่ไม่ใช่ผู้ควบคุม) ความคิดเห็นของพนักงานจะถูกเก็บรวบรวมจาก 8 หน่วยงานด้านรายได้ของรัฐที่แตกต่างกัน โดยใช้แบบสอบถาม 44 หัวข้อ แบบ Web Base ซึ่งทำการสำรวจเป็นจำนวน 4,186 แบบฟอร์ม ซึ่งเป็นจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม 50.5 % ของทั้งหมด

การศึกษาค้นพบว่าพนักงานในหน่วยงานของรัฐคิดว่า องค์ประกอบที่แข็งแกร่ง ของการจัดการ (การวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการแสดงผลการตอบรับการแสดงผลและการพัฒนาการทางกระบวนการ)

มีกระทบต่อผลลัพธ์มากกว่า กว้างกว่า องค์กรประกอบที่อ่อนกว่า ของการจัดการ (เช่น การบริการลูกค้า การมอบอำนาจ การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมและรางวัล และการยอมรับ) การปฏิบัติงานการจัดการที่มีประสิทธิภาพที่สุด เช่น การยอมรับโดยพนักงาน คือ การพัฒนากระบวนการ ตามมาด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การวัดการแสดงผลที่เปรียบเทียบได้ การวิเคราะห์ข้อมูลวัตถุประสงค์ที่มีได้เสนอแนะความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติการจัดการบางอย่างและผลลัพธ์ที่แท้จริง ดังนั้นจึงเป็นการสนับสนุนการค้นพบในการสอบถาม

การวิจัยนี้ยังพบว่าผู้จัดการระดับสูงมักมีมุมมองที่จะขึ้นขอบ เกี่ยวกับขอบเขตของการขยายวิธีในการจัดการ และเกี่ยวกับผลลัพธ์ มากกว่าพนักงานระดับล่าง การสัมภาษณ์พนักงานในหน่วยงานถูกดำเนินการเพื่อหาเหตุผลที่เป็นไปได้สำหรับความแตกต่าง ความไม่เท่าเทียมกัน

ลาร์สัน (Larson, 2004, Abstract) ทำการศึกษาต้นทุนทางจิตวิทยาในเชิงบวก: การเปรียบเทียบต้นทุนทางมนุษย์และสังคมและการวิเคราะห์ของการแทรกแซงการฝึกอบรม

องค์กรในปัจจุบันนี้กำลังแข่งขันกันเพิ่มขึ้นในเศรษฐกิจโลกที่ซับซ้อนนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในปัจจุบันนี้ค้นหาตัวเองในสภาพแวดล้อมที่วุ่นวาย ที่ซึ่งเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเป็นปกติวิสัย การลดขนาดได้กลายมาเป็นความโกรธเกรี้ยว ความซื่อสัตย์และคำมั่นสัญญาลดน้อยลง และความสมดุลของชีวิตการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ กระนั้นก็ดี สำหรับประโยชน์หรือข้อดีของการแข่งขันนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กลายมาเป็นสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญที่สุด

เพื่อให้ได้พบกับความท้าทายนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต้องการการคิดใหม่และกลยุทธ์ใหม่ การศึกษาวิทยานิพนธ์นี้ตรวจสอบรูปแบบใหม่ของต้นทุนของพนักงานที่ขยายแบบฉบับปัจจุบันของต้นทุนทางมนุษย์และสังคม ถึงแม้ว่าความคิดเห็นทางด้านต้นทุนทางจิตวิทยาในเชิงบวกได้รับการแนะนำเมื่อไม่นานมานี้ แต่ยังไม่มีการทดสอบ จากจิตวิทยาในเชิงบวกของจิตวิทยาและการเคลื่อนไหวทางพฤติกรรมขององค์กรในเชิงบวก จุดประสงค์แรกของวิทยานิพนธ์นี้คือ เพื่อวิเคราะห์การสร้างค่าที่เพิ่มขึ้น ที่ต้นทุนทางจิตวิทยาในเชิงบวกที่มีต่อการยอมรับของมนุษย์และต้นทุนทางสังคม วัดวัตถุประสงค์ที่สอง คือ การนำการทดลองภาคสนามซึ่งทดสอบว่าต้นทุนทางจิตวิทยาเป็นไปในเชิงบวกหรือไม่ และความสามารถส่วนบุคคลของการให้ผลตามความประสงค์ส่วนตัว ความหวังความคิดในแง่ดี และความยืดหยุ่น สามารถพัฒนาได้

ผลสรุปชี้ว่าการสนับสนุนของการเพิ่มค่าของต้นทุนทางจิตวิทยา ในเชิงบวกต่อรูปแบบต้นทุนทางมนุษย์และสังคม จากตัวอย่างพนักงานของบริษัทรถไฟผลิต Midwest (N=74) การวิเคราะห์ Correlation ชี้ว่าตัวชี้ต้นทุนทางจิตวิทยาในเชิงบวก ดังเช่นทั้งหมด มีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับความพึงพอใจในงาน ( $R=.373$ ) และข้อผูกมัดขององค์กร ( $R=.313$ ) สูงกว่าความสามารถส่วนบุคคลของการให้ผลตามประสงค์ส่วนบุคคลการคิดในแง่ดีและความยืดหยุ่น

การวิเคราะห์แบบ (Hierarchical Regression) ของผลกระทบเพิ่มของต้นทุนทางจิตวิทยาในเชิงบวกเหนือต้นทุนทางมนุษย์และสังคม ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัด ใน  $R^2$  สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนทางจิตวิทยาในเชิงบวกและข้อมูลผูกมัดขององค์กร ความพึงพอใจในงาน สำหรับการแทรกแซงการฝึกอบรม แม้ว่าผู้มีส่วนร่วมในการทดลองกลุ่ม มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรายงานของพวกเขาต่อระดับการให้ผลตามประสงค์ส่วนบุคคล และความยืดหยุ่นสูงขึ้น ไม่มีความเปลี่ยนแปลงจากก่อนและหลังการหาค่าและเมื่อเปรียบเทียบต่อกลุ่มที่ควบคุม สมมุติฐานในการวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการแทรกแซงการพัฒนาสำหรับต้นทุนทางจิตวิทยา ในการศึกษาเล็ก ๆ ที่เกี่ยวข้องกันนี้ ในระยะสั้น ๆ ไม่ได้รับการสนับสนุน การถกและอภิปรายและข้อจำกัดได้บันทึกเหตุผลที่เป็นไปได้สำหรับการค้นพบ (ข้อสรุป) เหล่านี้ และสรุปด้วยการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง