

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การรับรู้ด้านการฝึกอบรมส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทซ่อมบำรุงเรือเดินสมุทรแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม
4. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงเรือพาณิชย์นาวี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552, หน้า 41-42) กล่าวถึง ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ซึ่งประกอบไปด้วย อายุ เพศ สถานภาพการสมรส จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ที่นิยมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งส่วนของตลาดอย่างแพร่หลายเพื่อแยกความแตกต่างของกลุ่มลูกค้า โดยตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. เพศ (gender) เพศที่แตกต่างกัน มีแนวโน้มที่จะมีความชอบ ทักษะคติ และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น นักการตลาดมักใช้ความแตกต่างของเพศในการประยุกต์ใช้เพื่อแบ่งแยกความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเพศของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน มีแนวโน้มของการตอบสนองความต้องการและการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการที่แตกต่างกันไป ซึ่งเพศเป็นตัวแปรที่สำคัญในการแบ่งส่วนของตลาด

2. อายุ (age) ผู้บริโภคที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความชอบ ความต้องการในการซื้อสินค้าและบริการที่แตกต่างกันไป ตามการเปลี่ยนแปลงของอายุ นักการตลาดจึงนิยมใช้อายุที่ต่างกันของ

ผู้บริโภคเป็นตัวแปรสำคัญในการสืบหาความต้องการของผู้บริโภค และจะให้ความสำคัญกับความต้องการในส่วนนั้น

3. สถานภาพสมรส (marital Status) สถานภาพสมรส มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของบุคคล โดยอย่างเช่นคน โสดจะมีอิสระทางความคิดที่มากกว่าคนที่แต่งงานแล้ว หรือ มีครอบครัวแล้ว รวมถึงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะใช้เวลาน้อยกว่าคนที่แต่งงานแล้ว หรือมีครอบครัวแล้ว อันเนื่องมาจากการที่ไม่มีภาระผูกพัน นักการตลาดมักจะใช้ความแตกต่างทางด้านสถานภาพสมรสนี้ในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมต่อไป

4. รายได้ การศึกษา และอาชีพ (income, education and occupation) เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งในการกำหนดส่วนของตลาด และกลุ่มผู้บริโภค โดยรายได้ การศึกษาและอาชีพมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันในเชิงเหตุและผล ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูง จะมีโอกาสที่จะหางานที่มีค่าแรง ค่าจ้างสูงได้ง่ายซึ่งส่งผลให้มีรายได้สูงตามไปด้วย โดยการเลือกซื้อสินค้าที่แท้จริงนั้นอาจเป็นเกณฑ์รูปแบบการดำรงชีวิต ค่านิยม อาชีพ ระดับการศึกษา และรายได้ ถึงแม้ว่านักการตลาดจะใช้รายได้มาเป็นตัวกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค เนื่องจากความสามารถในการจ่าย แต่ในบางกรณีนักการตลาดจะทำการเชื่อมโยงรายได้ รวมเข้ากับตัวแปรด้านประชากรศาสตร์อื่นๆ เพื่อให้สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น รายได้จะสัมพันธ์กับอายุและอาชีพพร้อมกัน

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยที่นักการตลาดนิยมนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อแบ่งส่วนการตลาดตามกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ เป็นต้น เพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคโดยตรงมากที่สุด

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กร**

ความผูกพันองค์กรเป็นการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรได้ให้ความหมายและคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532, หน้า 20) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์กรนั้นว่าเป็นการเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาของสมาชิกขององค์กร มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องในการทำงานความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานที่สมาชิกผูกพันต่อองค์กร และพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกจากองค์กร

กรองแก้ว อยู่สุข (2535) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันกับองค์กร (organization commitment) เป็นทัศนคติต่องานที่เขาทำในความหมายที่ว่า ถ้าองค์กร “ให้” พนักงานได้มากขึ้นไปอีก เช่น ช่วย

ทำให้เขาทำงานได้สำเร็จเป็นที่ยกย่องนับถือเจริญในหน้าที่การงาน และตัวองค์กรเองก็เจริญเติบโต ซึ่งทำให้พนักงานมีหน้ามีตาด้วย พนักงานก็จะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรถึงขนาดมีความจงรักภักดี (loyalty) และเกิดความผูกพัน ต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุ 15 เป้าหมาย แม้องค์กรกำลังอยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ ฯลฯ ก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหาไม่คิดจะลาออกไปหางานใหม่ เช่นนี้เป็นต้น

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2538) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันทางทัศนคติหรือการที่คนๆ หนึ่งจะแสดงตนและมีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรใดๆ ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายที่กว้างกว่าความพอใจในงาน เพราะจะเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดมิใช่เพียงแค่ตัวบุคคล และความผูกพันต่อองค์กรจะมีความมั่นคงมากกว่าความพอใจในงาน เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นวันต่อวันนั้นจะไม่ทำให้ความผูกพันลดลงไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541, หน้า 35) ให้ความหมายความผูกพันกับองค์กรหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร(organization commitment) หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึง ระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของ องค์กรและต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงคนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551) ให้คำนิยามของคำว่า ความผูกพันองค์กรนั้นหมายถึง บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อองค์กร ยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

Mathis & Jackson (2002, หน้า 23) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึง ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายในองค์กรของพนักงานและต้องการที่จะทำงานในองค์กร จากผลการวิจัยสำรวจออกมาว่าความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

Spector (1996, หน้า 236) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ทัศนคติของพนักงานที่สอดคล้องกันต่องานที่ทำซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมาก

Herbert (1976, หน้า 416-417) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการประสานพฤติกรรมของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอ แนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วม การที่พนักงานแสดงตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น ก็ยังเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์นั้น แม้อาจจะต้องยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม

Steers (1977, p. 46) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามค่านิยมของ องค์กร มีความภาคภูมิใจในผลงานและการเป็นพนักงาน

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี ใช้ความพยายาม อย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังในงานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การที่พนักงาน แสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของพนักงาน อย่างแน่วแน่เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร

Steers & Porter (1983, p. 303-304) กล่าวว่าความผูกพันต่อ องค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นตอน ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในกระบวนการเกี่ยวพัน กับองค์กร (organizational attachment) ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (organizational entry) เป็นขั้นตอนแรกที่ บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

2. ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคล ตัดสินใจจะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของ ความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกใน องค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (organizational attachment , organizational memberships) ทั้งนี้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจางานในระดับต่ำ มีความ โน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะนำผล

การปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์การมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (absenteeism and turnover) เป็น ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์การ (organizational attachment process) เป็น ขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การหรือออกจากองค์การ

Dunham et al. (1994, p. 370) ได้สรุปความหมายตามทัศนะของ Meyer ว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกกับองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้าง 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกของ พนักงานที่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในองค์การ

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง การที่พนักงานอยู่กับองค์การ โดยยึดถือเรื่องต้นทุนเป็นพื้นฐาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ความผูกพันขององค์การ คือ ทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ เช่น มีความจงรักภักดี ยอมรับวัตถุประสงค์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การ มีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และยินดีที่จะนำเอาความรู้ความสามารถของตัวเองที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ นอกจากทัศนคติกับความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกในด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ตั้งใจทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน และมีการรักษาทรัพย์สินในบริษัทในเหมือนกับเป็นทรัพย์สินของตัวเอง ตลอดจนถึงการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมในองค์การ

### ความสำคัญและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือ ไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานเอง นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อ องค์กร ดังนี้

Buchanan (1974, p. 533 - 546) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกนึกคิด ของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งการเชื่อมโยงนี้สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมและ

ความรู้สึกโดยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่คิขององค์กร รวมทั้งลดการควบคุมหรือสิ่งที่จะมากระทบจากภายนอกอีกด้วย โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กร เป็นเงื่อนไขสำหรับองค์กรทางสังคมที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้เขายังกล่าวเพิ่มเติมว่าความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารที่อยู่ตรงระดับนี้จะต้องมีความรับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่รอด ดังนั้นจึงจำเป็นต่อการบริหารและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

Steers (1977, p. 48) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวมใน ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยสิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกเพื่อแสดงถึงความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ความตั้งใจ ประกอบไปด้วยการรับรู้ถึงเป้าหมาย ความหวงแหนและ ความภาคภูมิใจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ คือ ปัจจัยด้านแหล่งทรัพยากร การให้การสนับสนุนทั้งด้าน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้

Steers (1997) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่ระบุ คุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ เช่น อายุ การศึกษา อาชีพ ความต้องการความสำเร็จ ความชอบความ เป็นอิสระ

2. ลักษณะของงาน (job characteristic) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละ บุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน

(job identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (feedback) และโอกาสได้สังสรรค์กับผู้อื่นในการทำงาน นั้น (opportunity for optional interaction)

3. ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (job experience) หมายถึง ความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์กรอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ

- ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์กร (group attitude)
- ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร (met expectation)
- ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร (personal importance)
- ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (organization dependability)

Meyer and Allen (1997) กล่าวถึง องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านต่างกัน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ, ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจจะลาออก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ อิสระในงาน, ลักษณะเฉพาะ ของงาน, ความสำคัญของงานและความท้าทายของงาน

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน, การพึ่งพาองค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหาร

### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้

Allen and Meyer (1990) ได้สรุปองค์ประกอบของความผูกพันว่าสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดทางด้านทัศนคติ แนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นผู้นำในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดนี้ คือ ศาสตราจารย์ Lyman W. Porter แห่งมหาวิทยาลัย California ได้ให้ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าหมายถึง

- 1.1 ความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 1.2 ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร

### 1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

2. แนวคิดด้านพฤติกรรมแนวคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่คิดที่จะ โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ ทำงาน ซึ่งการที่คนมีความผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่คิดที่จะ โยกย้ายไปไหนก็ได้เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิก หรือลาออกจากองค์กรไป

ผลเสียที่เกิดจากการไม่มีความผูกพันองค์กรจะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและอาจจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า Side-Bet Theory (Becker, 1960) ที่ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นผลมาจากที่คนเปรียบเทียบประโยชน์ที่เขาจะได้รับหรือต้อง สูญเสียไป หากเขาลาออกจากองค์กรไป ซึ่งการที่คน ๆ หนึ่งเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรหรือ หน่วยงานหนึ่งอยู่ในช่วงระยะหนึ่ง เขาได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจ ลงไปใน ช่วงเวลานั้นให้กับองค์กรด้วยและยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสจะไปทำงานหรือเป็น สมาชิกขององค์กรอื่น เป็นต้น และบุคคลผู้นั้นยอมหวังประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กร ในระยะยาว อาทิเช่น บ้านหนึ่ง บ้านอายุ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออก ไปก่อนที่จะครบกำหนดที่จะได้รับการพิจารณาบ้านหนึ่งบ้านอายุ หรือผลตอบแทนอื่นซึ่งต้องมี กำหนดเวลาที่จะได้รับก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกาย สติปัญญาลงไปโดยได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า ดังนั้น การที่คน ๆ หนึ่งเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กร ยั่งยืนเท่าไรก็เหมือนกับเขา ลงทุนอยู่ในกิจการหรือองค์กรนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลา และยากต่อ การที่จะละทิ้งจากองค์กร ไปอย่างง่ายดาย เพราะนั้น หมายถึงประโยชน์ที่จะเสียไปมากขึ้น

3. แนวคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคมแนวคิดนี้มองความผูกพัน เป็นความจริงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กร และสังคมกล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ย่อมมีความผูกพันต่อ องค์กร ความผูกพันต่อองค์กรนั้นถือเป็นหน้าที่ หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ในองค์กร

Miner (1992) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันด้านพฤติกรรม (behavioral commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กร ในรูป ของพฤติกรรมต่อเนื่องคงเส้นคงวา เมื่อเกิดความผูกพันต่อองค์กรก็จะแสดงพฤติกรรมดังกล่าว



ออกมา โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพเนื่องได้เปรียบเทียบกับผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปในองค์การ

2. ความผูกพันด้านทัศนคติ (attitudinal commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่นเพื่อทำงานกับองค์การ และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ Steer (1982) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) เป็นความผูกพันทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก บุคคลจะรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การเต็มใจที่จะทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความผูกพันในลักษณะนี้เกิดขึ้นได้จากลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ระบบที่รวมกันนี้ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกัน ความจะทำงานกับองค์การ ไม่ลาออกไปไหนและเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

2. ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) บุคคลจะเกิดความผูกพันกับองค์การ เมื่อเขาได้คำนวณเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปให้กับองค์การ และสิ่งที่เขาต้องสูญเสียไปถ้าเขาต้องลาออกจากองค์การ อาจเรียกว่า คือความเต็มใจของบุคคลที่จะคงอยู่กับองค์การนั้น ๆ หรือทางเลือกของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ เช่น รางวัลผลตอบแทนด้านการเงิน ความผูกพันนี้จะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม ไม่โยกย้ายที่ทำงาน ดังนั้นอาจมองว่าเป็นความผูกพันเพราะจำเป็นต้องอยู่ มิฉะนั้นจะสูญเสียผลประโยชน์ที่ควรได้รับ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (normative commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันด้านจริยธรรม เป็นความผูกพันในการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม เป้าหมายขององค์การ เคารพอำนาจของกลุ่ม เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล ค่านิยมของบุคคล และของกลุ่มจากนั้นก็เกิดการยอมรับเชื่อฟังต่อบรรทัดฐานจนเกิดเป็นความผูกพัน ความผูกพันในลักษณะนี้จะมีปริมาณเพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกถึงความมีคุณค่าในตนเอง และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ บุคคลจะตอบแทนในสิ่งที่เขาได้รับจากองค์การในรูปของความจงรักภักดี

กรณี กิริติบุตร (2529, หน้า 95) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันเป็นทางการต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกโดยการปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด

2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก หมายถึง การที่พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและ

เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้สรุปได้ว่า ความผูกพันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ความผูกพันด้านทัศนคติเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความผูกพันเชิงทักษะในรูปของความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การความผูกพันด้านพฤติกรรม เป็นความผูกพันต่อองค์การในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องคงเส้นคงวา โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานนอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลเป็นสมาชิกขององค์การ กับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ที่บุคคลรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การเต็มใจที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไป ความผูกพันด้านการทำงานต่อเนื่องเป็นความผูกพันที่เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปให้กับองค์การ และสิ่งที่เขาต้องสูญเสียไปถ้าเขาต้องลาออกจากองค์การ กล่าวคือ เป็นทางเลือกของบุคคลที่มีต่อผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับที่มีผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคมในการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม เป้าหมายขององค์การ เคารพอำนาจของกลุ่ม เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรมความสาเหตุสมผล จนเกิดการยอมรับเชื่อฟังต่อบรรทัดฐาน บุคคลจะตอบแทนในสิ่งที่เขาได้รับจากองค์การในรูปของความจงรักภักดีจากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันองค์กร มีส่วนที่สำคัญใหญ่ ๆ คือ ด้านทัศนคติ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านพฤติกรรม ความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา ไม่คิดที่จะโยกย้ายออกจางาน และ ด้านบรรทัดฐานของสังคม หรือด้านจริยธรรม เป็นการยอมรับบุคคลต่อค่านิยม การเคารพอำนาจกลุ่ม เชื่อฟังต่อบรรทัดฐาน จะตอบแทนด้วยความภักดี

3. ผลของความผูกพันต่อองค์การความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เพราะความผูกพันต่อองค์การจะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายขององค์การ รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การสูง และการขาดงานหรือลาออกจากงานจะมีอัตราต่ำ อาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นแต่ละองค์การจึงต้องพยายามรักษาพนักงานของตนไว้

Steer & Porter (1983) แสดงผลของความผูกพันต่อองค์การแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงาน (job performance) จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและในระดับกลุ่ม พบว่า มีความสัมพันธ์กันน้อยกว่าทฤษฎีแรงจูงใจ พบว่า ผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลหลายอย่างรวมทั้งระดับของแรงจูงใจบทบาทที่ชัดเจนและทัศนคติของพนักงาน ดังนั้น จึงไม่สามารถคาดหวังว่าจะมีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน

2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร (tenure in organization) พนักงานที่มีความผูกพันอยู่ในระดับสูงต้องการที่จะอยู่ในองค์กร มีการศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น จะมีความสัมพันธ์กับการผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

3. อัตราการขาดงาน (absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันอยู่ในระดับสูง จะมีส่วนในกิจกรรมขององค์กรมากกว่า พนักงานเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เป้าหมายของเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าพนักงานจะไม่สนุกกับงาน แต่แรงจูงใจเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการในการทำงานทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องานและไม่ขาดงาน

4. อัตราการเข้า-ออกงาน (turnover) ความผูกพันนำมาซึ่งพฤติกรรมที่หลากหลายพนักงาน จะมีความผูกพันระดับสูง จะใช้ความพยายามในการทำงานในระดับสูงด้วย และผลการปฏิบัติงานที่ออกมาจะอยู่ในระดับที่ดี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนานกว่า และมีการให้ความร่วมมือ ทัศนคติที่ดี (2529, หน้า 97) กล่าวไว้ว่า ผลของความผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในองค์กรในระดับที่สูง

2. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสในศรัทธาและเป้าหมายขององค์กร รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในองค์กร รู้สึกผูกพันอย่างมากต่องาน รู้สึกว่าตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร ความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้งานอยู่ในระดับดีสรุปได้ว่า ผลความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เพราะมีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์กร และเลื่อมใสในเป้าหมายขององค์กร ทำให้ความผูกพันที่จะคงอยู่กับองค์กรอยู่ในระดับสูง ทำให้ลดอัตราการขาดงาน และลดอัตราการเข้า-ออกจากงานของพนักงานจากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผลของความผูกพันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรทำให้ใช้ระยะเวลาในปฏิบัติงานน้อย มีผลงานออกมามี ลดอัตราการขาดงาน และ อัตราการเข้าออกของพนักงาน

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

องค์กรทุกแห่งล้วนแต่ต้องการพัฒนาคนหรือบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ซึ่งการฝึกอบรมเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ ความสามารถ ประสบการณ์ ฯลฯ จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมไปในทางที่เจริญงอกงามและยังสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรด้วยเช่นกัน

### ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ การฝึกอบรมหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

Goldstein (1993) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) จะให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Goldstein and Ford (2002) ให้นิยามการฝึกอบรมว่าเป็นทักษะในการเรียนรู้เป็นระเบียบ กฎเกณฑ์แนวคิด หรือทัศนคติอย่างมีแบบแผน เพื่อผลของการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน บุคลากรที่ถูกจ้างเข้ามานั้นต้องมีความสามารถขั้นพื้นฐานที่จะพัฒนาเพื่อให้ประสบความสำเร็จและ การฝึกอบรมนั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่ต้องการความท้าทายเพื่อหน้าที่ใหม่

Flippo (1970) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขึ้นถาวร ซึ่งประกอบด้วยด้านหลัก ๆ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และเจตคติ

Beach (1980) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ และได้ฝึกฝนความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อำนาจ เดชชัยศรี (2542) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ จนเกิดเป็นทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดี และถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กรตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550) ให้คำนิยามไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นแนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงานโดยการเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้นตามแนวทางขององค์กร

ซูซึ สมิตชิโกะ (2558) ได้ให้ความหมายถึงของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง เครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรได้ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้โดยวิทยากร ในการถ่ายทอดประสบการณ์เฉพาะทางระหว่างผู้ฝึกและผู้เข้าฝึก หรือระหว่างผู้เข้าฝึกด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้เข้าฝึกได้ฝึกฝนด้วยตนเองและได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ รวมทั้งทัศนคติระหว่าง ผู้เข้าร่วมนั่นเอง

สมคิด บางโม (2559) ได้ให้ความหมายถึงของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดการเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่สามารถนำไปสู่การยกมาตรฐานในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จนเกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง และยังบรรลุ เป้าหมายขององค์กรโดยรวม

กิตติ พชรวิชัย (2544) ได้สรุปประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ดังนี้

1. เป็นกระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความจำเป็นจริงของปัญหา
2. เป็นกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร
3. เป็นการนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน

การฝึกอบรมมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของคน ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็นด้านใหญ่ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ 4 ด้าน คือ

1. ด้านพัฒนาความรู้ (knowledge) หมายถึง การศึกษา สั่งสอนให้มีความรู้ และความเข้าใจที่สูงขึ้น เพื่อปรับปรุง พัฒนาความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆ เกี่ยวกับความเข้าใจ ในเรื่องข้อกฎระเบียบ ข้อบังคับ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย เช่น การจัดการ การบริหาร การสร้างความเข้าใจ ให้แก่ผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างบุคลากร

2. ด้านความเข้าใจ (understanding) หมายถึง ลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้ว ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมก็จะสามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นได้เข้าใจเช่นเดียวกัน รวมทั้งความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในงานของตนเอง

3. ด้านทักษะ (skill) หมายถึง ความชำนาญงาน เพื่อเพิ่มทักษะ และการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แก่บุคลากรในระดับปฏิบัติการให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น พิมพ์ดีด การถ่ายเอกสาร และรวมไปถึงการแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงาน และมีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ

3. ด้านทัศนคติ (attitude) หมายถึง ทำที่ความรู้สึกรู้สึกดีที่ถูกต้องที่ควร และการสร้างสรรค์เพื่อการจูงใจ และพัฒนาทัศนคติแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรละเลย ถึงแม้บุคลากรจะมีความรู้ และทักษะเป็นอย่างดี แต่ขาดแรงจูงใจ การปฏิบัติงานก็ไม่เป็นผล

การฝึกอบรมมีลักษณะแตกต่างไปจากระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนต่างๆ ไป ในหลายลักษณะ และวิธีการ โดยเฉพาะการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรมจะมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงลงไป เพื่อแก้ปัญหาของงานอาชีพที่ทำอยู่ในชีวิตของการทำงาน โดยเฉพาะ ไม่มีวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ในสังคมเหมือนวัตถุประสงค์ทางการศึกษาทั่วไป

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า คือกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ เกิดทักษะ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติ กลายเป็นพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กรทั้งในสภาวะปัจจุบัน และอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### **ความสำคัญของการฝึกอบรม**

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม องค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวไปตามเหตุการณ์สภาพแวดล้อม ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งอาจจะเป็นไปในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงก็ได้ ถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อม อย่างน้อยสาเหตุแห่งความเสื่อมประการหนึ่งย่อมมาจากบุคคล เมื่อเป็นเช่นนั้นก็จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคคลให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นการแก้ไข เหตุแห่งความเสื่อมนั้น ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าเจริญเติบโตต้องเพิ่มการผลิต การติดต่อบริการกับประชาชนจำนวนมากขึ้น ต้องรับคนเข้ามาทำงานเพิ่มซื้อเครื่องจักร เครื่องมือก็จำเป็นต้องฝึกอบรมคนเพิ่มขึ้นอีก จะเห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมอยู่เป็นประจำตลอดเวลา การฝึกอบรมจึงเป็นงานอันสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ในงานพัฒนาองค์กรด้านบุคคล เป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่ต้องทำตลอดเวลาของการดำเนินการ

#### **ความจำเป็นของการฝึกอบรม**

ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจากคน และสามารถแก้ไขได้ด้วยการอบรม แต่ไม่ได้หมายความว่าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงจะจัดอบรมตามความเป็นจริง การอบรมบุคลากรในองค์กรสามารถกระทำได้อย่างตลอดเวลา หากมีการวางแผนการเตรียมการที่ดี การจัดอบรม

บุคลากรจะช่วยบำรุงขวัญ สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้เราอาจจะแบ่งประเภทความของจำเป็นในการฝึกอบรมได้ 6 ลักษณะ วิจิตร อวาทะกุล (2537) ดังนี้

1. พนักงานใหม่ที่เข้าทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนทำงานซึ่งได้เล่าเรียนมาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ต้องการสอนงาน อบรมงาน เพื่อปรับความรู้ที่เรียนมาให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ เพราะแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว มีแบบแผน ซึ่งจะต้องฝึกอบรมพนักงานของตนเอง ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ ซึ่งมีสภาพการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน จะอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรม ทักษะ ทศฯ ในรูปแบบที่องค์กรต้องการหรือพึงประสงค์

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลง ก้าวหน้า และมีชื่อเสียงขององค์กรมีความสมบูรณ์ และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่พนักงานจากการฝึกอบรมที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ เป็นประจำทันสมัย ทนต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

3. องค์กรดำรงอยู่ได้ จะต้องมีความก้าวหน้า ขยายกิจการ ทั้งการขาย การผลิต การบริการ เติบโต กว้างขวาง องค์กรจะต้องสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถไป ประจำ รับภาระหน้าที่การทำงานตามสาขางานที่ขยายออกไป จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติม และเข้าประจำตามตำแหน่งงานตามขนาดของงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมคนไว้สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านไม่เชื่องช้าเหมือนสมัยก่อน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีจำเป็นที่จะต้องอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวให้เข้ากับสมัยสังคม ชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป

5. พนักงานเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมจะมีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในขณะหนึ่งเพียงใด แต่เมื่ออยู่กับงานนานๆ จะเกิดความจำเจ เมื่อยล้า เหนื่อยหน่าย ขี้เบื่อ ขี้ท้อ ขี้ถอย ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มีมีการเพิ่มเติม เคลื่อนไหวด้านความรู้ ขวัญกำลังใจ จำเป็นที่องค์กรต้องจัดเข้ารับการสัมมนา เข้าประชุม รับการอบรม ฯลฯ ในระยะเหมาะสมปีละหนึ่งครั้งเป็นอย่างน้อย เป็นลักษณะการอบรมเพื่อการพัฒนาที่เรียกว่าการบัดฝุ่น (brush up) หรือเคาะสนิม เป็นครั้งคราวเพื่อเป็นการกระตุ้น บำรุงขวัญในการทำงานที่กำลังถอย ลดลง ให้กลับกระฉับกระเฉงมากขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีชีวิตจิตใจ บรรยากาศสดใส เพื่อประสิทธิภาพของการอยู่ และทำงานร่วมกันในองค์กร

6. องค์กรต้องวางแผนพัฒนา ตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ พนักงานที่จะทำการฝึกอบรมให้ พนักงานให้ทำประโยชน์ แก่องค์กรเต็มที่ เช่นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานเทคนิค

วิชาการ ที่ยากๆ หรือแม้แต่งานบริการ ซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมคน ฝึกอบรมเป็นระยะเวลานานกว่า คนนั้นจะทำงานได้ดี ไม่เกิดผลเสียหาย การฝึกอบรมนี้จะต้องจัดอย่างต่อเนื่องกันอย่างมีแผน และมีระบบจึงจะบรรลุผล

ดังนั้น หน่วยงานหรือ องค์กร ต่างก็ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ทั้งหน่วยงานของรัฐบาล และเอกชน ได้จัดหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยเฉพาะ ให้มีหน้าที่พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถสนองตอบ ต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สาเหตุที่ต้องให้มีการฝึกอบรม คือ

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดสามารถผลิตบุคลากรให้สามารถทำงานได้ทันที เมื่อสำเร็จการศึกษาจะต้องผ่านการฝึกอบรมในประเภทต่างๆ ก่อน เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และการฝึกอบรมปฐมนิเทศเพื่อให้เข้าใจการทำงาน ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนในด้านต่างๆ เช่น หลักการทำงาน การบริหารองค์กร การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม

3. บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นจะช่วยส่งเสริมให้มีความเจริญก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจ

4. การลองผิดลองถูกไม่ใช่วิธีการเรียนรู้ที่ดี ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การฝึกอบรม อย่างมีระบบจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน

5. สภาพการจัดองค์กรมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ย่อมเกิดปัญหา และข้อบกพร่องในการบริหารปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ ผลการทำงานตกต่ำ ความตั้งใจในการทำงานน้อยลง เกิดอุบัติเหตุ ลากิจ ลาป่วย การฝึกอบรมอาจจะช่วยขจัดปัญหาเหล่านี้ลงได้บ้าง ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นเหตุมาจากไม่ได้จัดให้มีการฝึกอบรมเลย

จอร์จ คี ฮาญณรงค์ (2524) ได้ให้ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ว่า สภาพการณ์ หรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน ที่อาจแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลแต่ละคนทำงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### **ความต้องการของการฝึกอบรม**

การพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร วิธีการหนึ่งที่ใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากรคือ การฝึกอบรม เพราะโดยลำพังแล้วองค์กรจะพัฒนาตัวเองไม่ได้ถ้าขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังต่อไปนี้



1. สร้างความประทับใจให้พนักงานที่เริ่มมาทำงาน เนื่องจากพนักงานที่บรรจุใหม่ เปลี่ยนสภาพแวดล้อมจากสังคมเดิมมาเป็นสังคมใหม่ มีเพื่อนใหม่ สถานที่ใหม่ เครื่องมือใหม่ และหน้าที่การรับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเริ่มเข้าทำงานจึงมีความสำคัญมาก พนักงานใหม่จะมีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อผู้ร่วมงาน และหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย

2. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานที่ทำงานอยู่แล้วระยะหนึ่ง อาจเกิดความเฉื่อยชา เมื่อได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเพิ่มพูนความรู้จากวิทยากรจะเป็นการกระตุ้นให้กระตือรือร้น กระฉับกระเฉงขึ้น

3. การขยายงานขององค์กร องค์กรต้องมีการพัฒนา ขยายเครือข่ายของงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในงานขององค์กรระดับหนึ่งย่อมมีความสำคัญต่อการขยายงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำ องค์กรจึงต้องการอบรมบุคลากรไว้รองรับการขยายงานขององค์กร

4. พัฒนาพนักงานขององค์กร ให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ประสิทธิภาพในการผลิตทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ เทคโนโลยีใหม่ๆ มีบทบาทมากขึ้น การนำเทคโนโลยีมาใช้กับงาน จำเป็นต้องอบรมพนักงานให้รู้จักใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย

5. สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานขององค์กร ให้เกิดความมั่นคงในการทำงานพนักงานที่ทำงานมาระยะหนึ่ง มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมก็ควรได้เลื่อนปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น การไปปรับตำแหน่งใหม่ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวไปดำรงตำแหน่งนั้น

6. เพิ่มพูนวิทยากรที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร ต้องมีการสัมมนา บรรยายพิเศษ เพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นแก่พนักงานในองค์กร

7. ลดงบประมาณค่าวัสดุสูญเสียเนื่องจากความไม่รู้ที่ทำให้เกิดการสูญเสียขององค์กร

8. สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน การฝึกอบรมเป็นโอกาสที่พนักงานได้พักอยู่ร่วมกัน ได้ร่วมคิด ร่วมพูด และร่วมทำกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้พนักงานได้สนิทสนมสามัคคีกัน

9. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตของบุคคล ให้ได้มีโอกาสพัฒนาทักษะและความรู้อยู่ตลอดเวลา

สมคิด บางโม (2549) ได้สรุปความสำคัญ และความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. พนักงานใหม่ แม้มีประสบการณ์มา เมื่อเข้ามาทำงานยังไม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ จนกว่าจะได้รับความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้

2. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการขยายงานขององค์กร และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงาน ความก้าวหน้า ตลอดจนความมีชื่อเสียงขององค์กร

3. เป็นการเตรียมบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อทดแทน เพิ่มเติม และเข้าประจำตำแหน่งต่างๆ รองรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายและลาออก

4. เป็นการให้ความรู้ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับยุคสมัยของสังคม ตลอดจนเทคโนโลยีวิทยาการใหม่ๆ

5. เป็นการกระตุ้นบำรุงขวัญในการทำงานที่กำลังท้อถอยลงให้กลับกระฉับกระเฉงขึ้น และเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์กร ให้มีชีวิตอยู่ร่วมกันในองค์กรภายใต้บรรยากาศที่สดใส

6. เป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อรับรองการแข่งขัน

จากความสำคัญ และจำเป็นของการฝึกอบรม สรุปได้ว่า การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหา ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างวิทยาการอันทันสมัยให้กับบุคลากร ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ช่วยทำให้บุคคลได้เรียนรู้ เกิดความสามัคคี บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาบุคลิกภาพเชื่อมั่นในตนเอง มีความพร้อมที่จะทำงาน กล้าเผชิญกับอุปสรรค และสามารถตัดสินใจได้ ช่วยสนับสนุนการศึกษา ช่วยเหลือผู้เรียนที่ลาออกกลางคัน เพราะอุปสรรคต่างๆ ให้มีความพร้อม และมีความมั่นใจในการเข้าปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

#### ปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรม

น้อย ศิริ โชติ (2523) ได้อธิบายถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยสรุป ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหา
2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตน
3. การฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างวิทยาการอันทันสมัยให้กับบุคลากร
4. การฝึกอบรมช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้
5. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้
6. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคี
7. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากร ได้มีโอกาสพัฒนาบุคลิกภาพ และภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ และตำแหน่ง
8. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคลากร มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความพร้อม กล้าเผชิญกับอุปสรรค และสามารถตัดสินใจได้
9. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่สนับสนุนการศึกษาตลอดชีพ

10. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยเหลือผู้เรียนที่ลาออกกลางคัน เพราะอุปสรรคต่างๆ ไม่สามารถเรียนต่อไปได้ และจำเป็นต้องเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ในอาชีพซึ่งยังไม่มีความพร้อม และไม่มีความมั่นใจให้มีความพร้อม และมีความมั่นใจในการเข้าปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

วิจิตร อาวะกุล (2537) ได้สรุปปัญหาบุคคลที่องค์กรเผชิญอยู่ และมีความจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความเฉื่อยชาในการทำงานของบุคคล
2. การไม่ยอมพัฒนาตนเอง ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่ เป็นอยู่
3. การไม่อุทิศกำลัง และเวลาให้แก่การทำงาน
4. การเห็นแก่ตัว พวกพ้อง ไม่เป็นธรรม ทุจริต คอร์รัปชั่น
5. ไม่มีหัวใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงาน
6. รับคนทำงานเพิ่ม เพิ่มงบประมาณ แต่งานไม่เพิ่ม
7. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี
8. มีความหวาดระแวง สงสัยซึ่งกันและกัน ไม่กล้าพูดความจริงต่อกัน
9. ต่างคนต่างทำงาน มีความขัดแย้งกัน งานซ้ำซ้อน ไม่ประสานงานกัน
10. ไม่ได้ทำงานตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ขาดการทบทวน เป้าหมายวัตถุประสงค์

11. ใช้คนทำงานไม่ตรงกับความสามารถ ใช้คนมีความรู้สูงทำงานต่ำหรือให้ประจำอยู่เฉย ใช้คนมีความรู้ความสามารถต่ำ ทำงานสูง งานที่สำคัญๆ ปัญหาเหล่านี้ต้องรับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนา และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่างๆ ที่องค์กรต้องแก้ไขปรับปรุงโดยการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างดี สามารถสรุปได้ดังนี้

1. อัตราการสิ้นเปลืองสูงขึ้นเรื่อยๆ
2. มาตรฐานการปฏิบัติงานต่ำลง
3. ใช้เวลาในการทำงานยาวนานขึ้น
4. ใช้เวลาเรียนรู้ในการทำงานนาน
5. ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ และเครื่องจักรไม่เต็มที่
6. จำนวนอุบัติเหตุสูงขึ้น
7. จำนวนการออกของพนักงานสูงขึ้น
8. จำนวนการขาดงานของพนักงานสูงขึ้น
9. ทำงานล่าช้า

10. องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง
11. การร้องทุกข์จากกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ
12. ปัญหาการคัดเลือกพนักงาน

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โดยทั่วไปการฝึกอบรมต้องการพัฒนาคนให้ไปพัฒนาองค์กร แต่งานในองค์กรทุกอย่างไม่ได้แก้ไขด้วยความรู้ของบุคคลเพียงคนเดียว งานต่างๆ ต้องอาศัยการสนับสนุนความร่วมมือของผู้บังคับบัญชาของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายในองค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมจึงต้องมีจุดประสงค์หลายประการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจทั้งเรื่องของคน และเรื่อง ของงาน

### ความหมายของวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

น้อย สิริ โขติ (2523) กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่า แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ประเภทแรก คือ การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ส่วนประเภทที่สอง คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถเพื่อการสับเปลี่ยน โดยย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงาน และเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

วิจิตร อวาทกุล (2537) กล่าวสรุปแนวคิดในเรื่องการตั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่า อาจตั้งวัตถุประสงค์ตั้งแต่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แผนก หมวดวิชา แต่ละบทของวิชา วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นการระบุเป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางของพฤติกรรมที่ปรารถนา ภายหลังจากการฝึกอบรมที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุผล มีคุณสมบัติตามที่ตั้งหรือ กำหนดไว้หลังจากเรียนเรื่องนั้นหรือเรื่องนี้แล้ว

สำหรับจุดประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมมีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร ซึ่งจำแนกได้ดังนี้
  - 1.1 เพิ่มพูนความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่
  - 1.2 เพิ่มพูนทักษะให้มีความชำนาญในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.3 เปลี่ยนแปลงเจตคติให้เป็นคุณต่องาน และเพื่อนร่วมงาน
2. เพื่อพัฒนางานให้มีผลผลิตมากขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้น
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่ฝึกอบรม วิทยากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร

องค์กร

4. เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรขององค์กรให้มีความมั่นใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าตามระบบขั้นตอนขององค์กร

5. เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบต่อองค์กร

6. เพื่อให้ได้รู้ข้อเท็จจริงว่าปัญหาคืออะไร ปัญหาเกิดจากอะไรและปัญหาอยู่ที่ตรงส่วนไหนก่อนจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเป็นหลักการและเหตุผลที่สำคัญของการจัดอบรมบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาคืออุปสรรคในการทำงาน ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมีปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดจากตัวบุคคลจากความหมายของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม พอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ เพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพื่อพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถ เพื่อการปรับเปลี่ยนโดยย้ายตัวบุคคลในหารปฏิบัติหน้าที่การงานและเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งต่อไปในอนาคต

#### ลักษณะของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดี

1. ต้องมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในทางที่ต้องการ
2. ต้องระบุพฤติกรรมที่คาดหวังจะเกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการอบรมหลังจากได้สอนวิชานั้นๆ แล้ว
3. คำที่บ่งบอกพฤติกรรมต้องชัดเจนไม่กำกวม เช่น สามารถ จำแนก บอก เพื่อให้ทราบ เพื่อให้ทราบถึง เพื่อให้เข้าใจ เพื่อให้เข้าใจถึง เป็นต้น
4. จะต้องให้วิทยากรมองเห็นวิธีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ เช่น การเตรียมการสอน การใช้เทคนิคและอุปกรณ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการสอนเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์
5. จะต้องช่วยให้วิทยากรได้มองเห็นพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องแสดงออกเพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม
6. จะต้องระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อใช้ในการวัด และประเมินผลการฝึกอบรมได้เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรม มีความสามารถ ตามวัตถุประสงค์ที่ปรารถนาแล้วหรือยัง

#### การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. ผู้เข้ารับการอบรม (audience) หรือบุคคลเป้าหมาย ที่เราต้องการให้เกิดหรือต้องการให้แสดงพฤติกรรมหลังจากที่ผ่านการฝึกอบรม
2. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป (change behavior) จากที่ไม่สามารถมีความรู้เพิ่มขึ้นจากทำอะไรได้สามารถทำได้ถูกต้อง

3. สถานการณ์เงื่อนไข (condition) ของพฤติกรรมที่แสดงออกมาว่าต้องทำในสถานการณ์เช่นไร

4. เกณฑ์มาตรฐาน (criteria or degree) คือ ระดับคุณภาพหรือตัวบ่งชี้ถึงระดับความสำเร็จของงาน

### การจัดการอบรมเพื่อให้เกิดการนำไปใช้

การอบรมที่ดีนั้นวิทยากรจะต้องสอนให้ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ วิชาการ หลักทฤษฎีจากการเรียนไปใช้นอกชั้นเรียนได้ คือ จะต้องนำไปใช้ในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงจากของเดิมนั้นคือ การสอนของวิทยากรจะต้องให้เกิดทักษะในสิ่งที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อวิชานั้นและการถ่ายทอดความรู้นั้นมีลักษณะของทัศนคติเชิงบวก เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม เพราะวิทยากรบางท่านอบรมแล้วเกิดทัศนคติเชิงลบ ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการต่อต้านหรือไม่นำไปใช้เพราะเกิดความยุ่งยาก ไม่ชอบไม่ถูกใจ

สำหรับข้อเสนอแนะในการจัดการอบรมเพื่อให้เกิดการนำไปใช้สามารถสรุปเป็นข้อได้ดังนี้

1. จัดกิจกรรมหรือจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการฝึกอบรมให้คล้ายคลึง หรือตรงกับสภาพของผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานอยู่ เช่น วิธีการลงบัญชี การเก็บเอกสาร การสั่งการ ฯลฯ

2. พยายามเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ตรงกับงานที่เขาทำอยู่ และนำไปใช้แก้ปัญหาของการทำงานได้

3. ช่วยและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำทฤษฎีหลักการและความคิดต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา สามารถใช้ในการทำงาน โดยเห็นประโยชน์หรือผลที่ได้รับเมื่อเทียบกับการปฏิบัติแบบเดิม

4. ระวังการทำงานให้เกิดผลทางลบในการฝึกอบรม อาจเกิดขึ้นเพราะความยุ่งยากมาก อบรมหนัก สร้างความกดดันเกินไป ไม่สะดวก ไม่ได้ใจ หรือมีวิธีที่จะส่งเสริมให้เขาทำได้ ผู้รับการอบรมนั้นเกิดความคับข้องใจปฏิเสธ ต่อต้าน ไม่ยอมรับ

หากว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดการต่อต้านการอบรมหรือผู้รับการอบรมคิดในแง่ลบต่อวิทยากรหรือวิชาความรู้ที่วิทยากรกำลังจะสอนให้การฝึกอบรมนั้นก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย เพราะฉะนั้นวิธีที่จะแก้ไขให้เกิดทัศนคติที่ดีและบรรยากาศการฝึกอบรมที่ดีนั้นสามารถสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การพักหรือฝึกหัดเป็นช่วง ๆ อย่างหักโหม ต้องคอยสังเกตอาการเบื้องต้น และปฏิบัติยาปฏิชีวนะ ของผู้เข้ารับการอบรม

2. คอยสังเกตในช่วงแรก ๆ ของการเริ่มต้นทุกบท ถ้าต่อต้านให้พัก หรือหาทางผ่อนคลายปรับปรุง เปลี่ยนเรื่องวิธีการ ฯลฯ ใช้วิธีกระตุ้นเตือนใจชักจูง

3. พยายามจัดหมวดหมู่เน้นสิ่งที่เหมือนกัน หรือเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เขายอมรับ รวบรวมข้อเท็จจริง (Fact) ความคิดรวบยอด (Concept) หลักการต่าง ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ได้แก้ปัญหาได้ กระตุ้นจิตใจให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการอบรม

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2544) ได้จำแนกประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ โดยใช้พื้นฐานความเข้าใจให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในการทำงานซึ่งจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิดความรู้สึก ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลตามท้องที่การปรารถนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงการแสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม คือ

1. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เพราะผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว จะสามารถ ปฏิบัติงานได้ดี พยายามในการเรียนงานควบคู่ไปในขณะปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่จะไม่ต้องเสียเวลามาชี้แจงสอนงาน และยังช่วยลดการปฏิบัติงานล่วงเวลาให้น้อยลง ในกรณีที่การปฏิบัติงานล่วงเวลาเกิดความล่าช้า และไม่เข้าใจในงาน

ส่วนประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมนั้นเป็นที่เห็นเด่นชัดและเป็นที่ยอมรับ ก็คือ

- 1.สนองความต้องการกำลังคน (meeting manpower needs) เมื่อเรามีความต้องการคนที่มีฝีมือ ทักษะ (skills) ความชำนาญงานเป็นพิเศษเฉพาะงานให้มีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องคัดเลือกผู้สมัครงาน ที่มีความรู้ความสามารถ มีฝีมือการทำงานเท่านั้น มิใช่การบรรจุใครก็ได้มาเข้าในตำแหน่งที่ว่างอยู่และทำงานไปตามสติปัญญาความสามารถ ความรู้ที่มีอยู่ ผู้ที่คัดเลือกเข้ามาเมื่อยังมีความรู้ ความสามารถไม่พอยังไม่ถึงระดับที่พึงพอใจ หรือต้องการเพิ่มทักษะให้สูงขึ้น จึงต้องการฝึกอบรม

2. เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (reduce learning time) เมื่อการเรียนการสอนการฝึกหัดปฏิบัติได้ทำอย่างมีระบบ และระเบียบ ผู้สอนมีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอด และฝึกอบรม ผู้เรียนย่อมฝึกฝน และเรียนรู้ได้เร็วกว่าเรียนด้วยตนเอง หาวิธีเรียนเอง หรือโดยการลองผิดลองถูก ซึ่งเสียเวลา

3. ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (improved performance) ในการจัดการทำงานผิดๆ ถูกๆ หรือทำไปอย่างไม่มีความรู้ ความสามารถหรือมีความสามารถมีฝีมือ แต่นิสัยการทำงานต่ำ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมจะช่วยสอน และฝึกให้เขาเหล่านั้น ได้พัฒนา ความสามารถ และฝึกมือให้สูงขึ้นรวมทั้ง ผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว หากต้องการปรับปรุงฝีมือ หรือ เทคนิค การทำงานให้สูงขึ้นก็เข้าร่วมได้

4. ลดความสิ้นเปลือง (reduce wastage) การทำงานไม่เป็น ไม่เรียบร้อย ชักช้า เกิดการสิ้นเปลืองวัสดุ แรงงานเสียเวลา นับว่าเป็นค่าใช้จ่ายอันมหาศาลที่ต้องสูญเสียไปตรงกันข้ามถ้าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม มีความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว จะตัดรายจ่ายสิ้นเปลืองนี้ออกไป กลายเป็นกำไร องค์กรหน่วยงานจึงจะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ลดการขาดงาน (less Absenteeism) สาเหตุที่ทำให้คนงานอยู่บ้าน โดยเฉพาะผู้เข้าทำงานใหม่ เนื่องจากความอึดอัดใจ ทำงานไม่ได้ ไม่รู้ว่าจะทำอะไร จึงจะไม่ถูกตำหนิ ว่ากล่าวจากนายจ้าง เนื่องจกไม่ได้รับการสอน บอกกล่าว แนะนำให้ความรู้ คนงานก็จะมีความรู้สึกว่าไม่อยากไปทำงาน ที่ทำงานไม่มีความสุขเท่าที่บ้าน ถ้ามีโอกาสขาดงาน ลางานได้ก็จะทำ

6. ลดอุบัติเหตุ (fewer accidents) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับคนงานที่ไม่ได้ฝึกอบรมจะสูงเป็น 3-4 เท่า ของผู้ได้รับการฝึกอบรม กฎหมายที่เกี่ยวกับสุขภาพชีวิต และความปลอดภัย จึงระบุชัดเจนถึงความรับผิดชอบของหน่วยงาน โรงงานที่จะต้องจัดการฝึกอบรมให้คนงาน องค์กรก็จะได้ประโยชน์เนื่องจากคนงานขาดงานน้อย เพราะการหมุนเวียนเข้าออก และอุบัติเหตุลดลง

7. ลดการลาออกของคนงาน (reduce labor turnover) แม้ว่าจะไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ชัดเจน แต่จากการวิจัย พบว่า คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะมีการลาออกน้อยกว่าพวกที่มีฝึกอบรมเท่าตัว และองค์กรใดที่จัดการฝึกอบรมมักเป็นองค์กรที่ได้รับการบริหารบุคคลอย่างมีระบบ และระเบียบและมีนโยบายที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกมั่นคง และก้าวหน้าด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงาน หล่หลอมทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้แก่หน้าที่ของตน

8. เพื่อประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรมเอง (benefits to employee) พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีทักษะการทำงานที่สูงขึ้นย่อมเป็นที่ต้องการของตลาดการทำงาน ทำให้เป็นผู้นำทั้งในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน พนักงานที่ได้ผ่านการฝึกปรือมาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่า เลือกหน่วยงานได้มากกว่า มีผู้ต้องการตัวมากกว่า รายได้ดีขึ้น ครอบครัวสบายขึ้น การทำงานมันใจ ภาคภูมิใจรักงานมากขึ้น การจัดการฝึกอบรม ถ้าจัดอย่างผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ



ในการฝึกอบรมจัดอย่างนักฝึกอบรมแล้วจะให้ผลแตกต่างกว่าผู้ที่เพียงแต่จัดให้มีการฝึกอบรม โดยมิเคยได้ศึกษาฝึกปฏิบัติงานด้าน การฝึกอบรมมาก่อน

9. การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่ถูกต้องวิธี จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ และมีประสิทธิภาพ ผลงาน ผลผลิต มีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง

10. ความสัมพันธ์กับประชาชนลูกค้าบริการดีขึ้น การร้องทุกข์ของลูกค้า ฯลฯ น้อยลง เพราะจากการที่พนักงานทำงานดี ผลงานดี ผลผลิตดีเป็นการสร้างความนิยมให้แก่หน่วยงานบริษัทไปในตัว

11. ลดความสิ้นเปลือง ลดค่าใช้จ่ายที่จะสูญเสียอย่างอื่น เช่น วัสดุ เวลา และ โอกาสซึ่งหาได้ยาก ในภาวะที่ต้องแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ การแก้ไขงานที่ผิดพลาดน้อยลง ไม่เสียเวลา

12. ประหยัดเงินที่จะรั่วไหลได้ เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยลดลง

13. ขจัดปัญหาในการที่ต้องหาจ้างคนงานที่มีฝีมือดี มาทำงาน ในบางช่วงระยะเวลา ซึ่งสรรหาคนยาก และเงินเดือนสูง แต่การฝึกอบรมจะช่วยสร้างดาวรุ่งให้คนในหน่วยงานเชี่ยวชาญ และมีฝีมือสูงขึ้นในตัวเองเป็นการเร่ง และ ส่งเสริมประสิทธิภาพ และกำลังใจที่ดีกว่า

14. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศ (supervision) ให้บรรลุผล เป็นการประสานงานกับเจ้าหน้าที่นิเทศ หรือหัวหน้างานเป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริง และได้ผลกว่าเป็นการปรับปรุงการบริหาร ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการทำงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจจุดประสงค์ นโยบายการดำเนินงาน กฎ ระเบียบ หน่วยงาน เป็นการสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงานองค์กร

15. ช่วยให้หน่วยงานได้ปรับตัวดีขึ้น ให้เข้ากับการผันแปรทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ปัจจุบัน และในอนาคต สามารถใช้โอกาส และสิ่งอื่นๆ ที่ควรใช้ให้เป็นประโยชน์ เช่น คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข จากพนักงานในการปรับปรุง องค์กร ธุรกิจการบริหารงานที่มีปัญหา

### ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงเรือพาณิชย์นาวี

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญและมีส่วนเชื่อมโยงกับธุรกิจการขนส่งทางน้ำและกิจการพาณิชย์นาวี ตลอดจนเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นอีกมากมาย เช่น อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์เดินเรือ อุตสาหกรรมสีและเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล เครื่องยนต์เรือ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมไม้และเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

กรมเจ้าท่า ได้แบ่งประเภทเรือไทยตามลักษณะการใช้งานเป็น 23 ประเภท ได้แก่ เรือประมง เรือบรรทุกสินค้าคู่ เรือบรรทุกสินค้าทั่วไป บรรทุกน้ำมัน บรรทุกแก๊ส เรือชุด/คูแระ เรือดูตราชัย เรือโดยสาร เรือลากจูง เรือสำราญและกีฬา เรือยอร์ช เรือตรวจการณ์/นำร่อง เรือชุด/รักษาร่องน้ำ เรือสำรวจ เรือดับเพลิง เรือบรรทุกสินค้าห้องเย็น เรือบรรทุกแก๊ส-น้ำมัน เรือคัน-จูง เรือโดยสาร-สินค้า เรือลำเลียงแม่น้ำ เรือลำเลียงทะเล เรือโดยสาร-ประจำทาง เรือตอกเสาเข็ม/ปั้นจั่น และเรืออื่นๆ

### **ความสำคัญของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ**

ประเทศไทยพึ่งพาการค้าระหว่างประเทศเป็นหลัก โดยร้อยละ 90 ของปริมาณการค้าระหว่างประเทศอาศัยการขนส่งทางน้ำ เนื่องจากสามารถบรรทุกสินค้าได้ในปริมาณมาก และมีต้นทุนการขนส่งที่ราคาถูกลงกว่าการขนส่งด้านอื่น ๆ ดังนั้น อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือจึงเป็นอุตสาหกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจการเดินเรือขนส่งและกิจการค้าระหว่างประเทศให้เป็นไปได้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทุกประเทศทั่วโลกยอมรับว่าอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือนั้น เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการป้องกันประเทศเพราะจะให้การสนับสนุนประเทศด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจในยามสงคราม

อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือไทย ประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งมีความสำคัญต่อต้นทุนและคุณภาพในการผลิต การสนับสนุนการส่งเสริมและทิศทางของตลาดอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ

### **อุตสาหกรรมต้นน้ำ**

อุตสาหกรรมต้นน้ำเป็นอุตสาหกรรมที่ป้อนวัตถุดิบมาใช้ในการต่อเรือและซ่อมเรือ เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก สี/เคมีภัณฑ์ การหล่อโลหะ เครื่องจักร อุปกรณ์เดินเรือ และเครื่องมือสื่อสาร อุตสาหกรรมต้นน้ำเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดต้นทุนและคุณภาพของการต่อเรือและซ่อมเรือ อยู่ต่อเรือและซ่อมเรือของไทยมีขนาดเล็ก ทำให้ผู้ผลิตภายในประเทศไม่สามารถผลิตให้เนื่องจากไม่คุ้มทุนจึงจำเป็นต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ยกเว้นอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ค่อนข้างจะเป็นอุตสาหกรรมที่เข้มแข็งและช่างไทยมีฝีมือด้านทำเฟอร์นิเจอร์อยู่บ้าง

### **อุตสาหกรรมกลางน้ำ**

อุตสาหกรรมกลางน้ำมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนในด้านเงินทุนและทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สถาบันการเงิน และสถาบันการศึกษา ปัจจุบัน สถาบันการเงินให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรื่อน้อยมาก เพราะขาดความเข้าใจในอุตสาหกรรมและมักมองว่าเป็น

กิจการที่ความเสี่ยงสูงและต้นทุนยาก อีกทั้งยังขาดบุคคลกรที่มีความชำนาญในทุกๆระดับของอุตสาหกรรม จากการขาดผู้สอนและผู้สนใจในอุตสาหกรรม จากทัศนคติการต่อเรือและซ่อมเรือ เป็นงานที่หนักและได้รับค่าตอบแทนไม่คุ้มค่า

### **อุตสาหกรรมปลายน้ำ**

อุตสาหกรรมปลายน้ำเป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีส่วนในการกำหนดทิศทางตลาด ได้แก่ การขนส่งทางทะเล การประมง การท่องเที่ยวทางน้ำ และการต่อเรือของหน่วยงานราชการ อุตสาหกรรมดังกล่าวถือเป็นผู้ใช้เรือและลูกค้าของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มอุตสาหกรรมข้างต้นย่อมมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือด้วยเช่นกัน

### **ลักษณะงานในอุตสาหกรรมต่อเรือ**

งานในอุตสาหกรรมต่อเรือ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ งานต่อเรือใหม่และงานซ่อมเรือเก่า

1. งานต่อเรือใหม่ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ ได้แก่ การออกแบบและการคำนวณ การทดลองเรือจำลองในถังน้ำ การทดสอบจากโมเดลของเรือที่ได้จากสถาบันออกแบบที่เชื่อถือได้ การออกแบบโครงสร้างของเรือ การออกแบบส่วนประกอบของเรือ เพลลาใบจักรเครื่องจักรและกลจักรเรือต่าง ๆ การออกแบบระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนระบบสื่อสาร ดาวเทียม และอื่น ๆ ตามความต้องการและวัตถุประสงค์การใช้งาน เมื่อทำการออกแบบและคำนวณพร้อมทั้งทดลองลากเรือในถังน้ำทดสอบจนได้ผลเป็นที่พอใจแล้ว จึงนำแบบดังกล่าวมาทำการออกแบบเพื่อการผลิตหรือต่อเรือต่อไป ผู้เรือที่ไม่มีขีดความสามารถในการออกแบบและคำนวณ สามารถซื้อแบบจากบริษัทผู้ออกแบบอื่นหรือผู้เรืออื่นมาขายหรือปรับปรุงแบบให้ตรงตามความต้องการของตน และต้องเป็นไปตามอนุสัญญาว่าด้วยความปลอดภัยทางทะเล (international convention for safety of life at sea, SOLAS)

2. งานซ่อมเรือ ส่วนใหญ่จะเป็นงานซ่อมเครื่องจักร กลจักรเรือ ตัวเรือ และระบบต่าง ๆ ภายในเรือ งานซ่อมเรือมักจะติดต่อกับประสานงานกันล่วงหน้า (ยกเว้นกรณีซ่อมฉุกเฉิน) เพื่อกำหนดวันและเวลาที่นำเรือมาซ่อม รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ผู้เรือสามารถส่งวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการซ่อมเรือมาเตรียมพร้อมไว้ โดยปกติจะซ่อมบำรุงเรือหลังจากการตรวจสภาพเรือ ซึ่งทำเป็นประจำทุกๆ 2 – 3 ปี ตามหลักสากลหรือเมื่อทราบหาเรือได้รับความเสียหาย หรือใช้งานต่อไปอาจจะไม่ปลอดภัย

### **ที่ตั้งและส่วนประกอบที่สำคัญของเรือ**

โดยทั่วไป ผู้เรือมักจะตั้งอยู่บริเวณริมแม่น้ำหรือบริเวณชายฝั่งทะเล และมีช่องทางเข้าถึงได้โดยทางเรือและทางบก เพื่อให้สะดวกต่อการขนส่งพัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ ในการต่อและซ่อม

เรือ มีท่าเทียบเรือที่มีน้ำลึกพอสำหรับขนาดของเรือที่ต้องการต่อหรือเข้ารับการซ่อม เพื่อให้สามารถเทียบเรือได้โดยสะดวก มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการนำเรือลงน้ำหรือขึ้นมาบนบก มีพื้นที่ปฏิบัติงานสำหรับต่อเรือหรือซ่อมเรือ และสำนักงานตามขนาดของกิจการ

สิ่งอำนวยความสะดวกในการต่อเรือที่จำเป็นได้แก่

1. ท่าเทียบเรือพร้อมปั้นจั่นหรือเครน
2. อยู่แห้ง หรือคานเรือ หรืออุ้ลลอย หรือระบบขนยกเรือขึ้นลงจากน้ำพร้อมขานเลื่อนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า

3. โรงงานเครื่องกลเพื่อการซ่อม การประกอบ การทดลอง และการติดตั้งเครื่องจักรกลต่าง ๆ

4. โรงงานเพื่องานแผ่นเหล็กตัวเรือ
5. โรงงานท่อและอุปกรณ์ประกอบอื่น ๆ ของเครื่องจักรกล
6. โรงงานอุปกรณ์ไฟฟ้าและสายไฟฟ้า
7. โรงงานอิเล็กทรอนิกส์
8. โรงงานเบ็ดเตล็ดสำหรับรับงานปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น การขยายแบบด้วยมือ การทำสีการบุผ้า การทำเฟอร์นิเจอร์

9. สำนักงานสำหรับฝ่ายออกแบบ เขียนแบบและควบคุมงาน

10. สำนักงานสำหรับฝ่ายบริหารและงานธุรการอื่น ๆ เช่นเดียวกับโรงงานทั่วไป

11. คลังเก็บพัสดุเพื่อการต่อเรือและการซ่อมเรือ

12. สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น รถยก รถขน ถนนภายในอยู่

#### **อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทยในปัจจุบัน**

ในปี 2549 มีจำนวนผู้ประกอบการอยู่ต่อเรือ ซ่อมเรือ และกิจการที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยทั้งสิ้น 306 ราย กระจายอยู่ตามลำน้ำที่สำคัญ ได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำท่าจีน แม่น้ำแม่กลอง ตามแนวชายฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน และช่องแคบมะละกา โดยสามารถแบ่งขีดความสามารถในการต่อเรือของอยู่ต่อเรือไทยได้เป็น 3 กลุ่ม คือ อยู่เรือขนาดเล็ก อยู่เรือขนาดกลาง และอยู่เรือขนาดใหญ่

1. อยู่เรือขนาดเล็ก มีขีดความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือขนาดเล็กกว่า 500 ตันกรอส อยู่เรือกลุ่มนี้ให้บริการต่อและซ่อมเรือไม้ เช่น เรือประมง

2. อยู่เรือขนาดกลาง มีขีดความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือ ขนาดตั้งแต่ 500-4,000 ตันกรอส เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการต่อและซ่อมเรือเหล็ก เรืออลูมิเนียม และเรือไฟเบอร์กลาส ส่วนมากจะตั้งอยู่ใน เขตกรุงเทพและปริมณฑล

3. อยู่เรือขนาดใหญ่ มีขีดความสามารถในการต่อเรือและซ่อมเรือตั้งแต่ 4,000 ตันกรอสขึ้นไป กลุ่มนี้มีที่ตั้งอยู่ทั้งในเขตกรุงเทพฯ สมุทรปราการ และชลบุรี เป็นกลุ่มที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง และสามารถประกอบกิจการด้านอื่นที่ไม่ใช่ต่อเรือและซ่อมเรือเพียงอย่างเดียว เนื่องจากมีเครื่องจักรและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่พร้อมอยู่แล้ว เช่น งานด้านโครงสร้างเหล็ก สะพาน แท่นขุดเจาะและอื่น ๆ

เรือที่ต่อโดยอยู่เรือไทย สามารถแบ่งลักษณะออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

1. เรือเฉพาะกิจ เช่น เรือตันและเรือลากจูง เรือขุด เรือตรวจการณ์ เรือสำรวจ เรือวางทุ่น และเรือบริการแท่นขุดเจาะน้ำมันในทะเล
2. เรือขนาดเล็กที่ใช้ขนส่งทางน้ำภายในประเทศและการขนส่งชายฝั่ง เช่น เรือโลเตอร์ เรือลำเลียงและเรือบรรทุกสินค้าเทกอง
3. เรือโดยสารขนาดเล็กและเรือสำราญ
4. เรือประมง ส่วนใหญ่เป็นเรือประมงชายฝั่ง

**แนวโน้มของอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทย**

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ตามความต้องการใช้เรือในการขนส่งทางน้ำ การประมง และการท่องเที่ยวทางน้ำ ในปัจจุบันอยู่เรือไทยมีขีดความสามารถในการซ่อมเรือได้ถึงขนาด 140,000 ตันกรอส (อยู่เรือยูนิไทย) และได้เปรียบในเรื่องราคาซ่อมและคุณภาพ แต่ควรปรับปรุงเรื่องเวลา เพราะอยู่เรือต่างประเทศทำได้ดีกว่า ตลาดต่อเรือสินค้าหรือเรือพาณิชย์ ถือเป็นตลาดต่อเรือที่มีศักยภาพสูง เพราะเป็นกองเรือที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการค้าทางทะเลโดยตรง

ตลาดเรือพาณิชย์ จากการพัฒนาเศรษฐกิจและการค้าทางทะเลของภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้กองเรือพาณิชย์เติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลาดเรือสินค้าที่มีศักยภาพของอยู่เรือไทย คือ เรือสินค้าที่มีขนาดไม่เกิน 20,000 เดคเวทตัน เพราะเป็นเรือที่มีขนาดใกล้เคียงกับขีดความสามารถของอยู่เรือไทย และเหมาะสมกับท่าเรือและการรองรับการต่อเรือของประเทศไทย

ตลาดเรือประมง กองเรือประมงไทยโดยรวมมีอัตราขยายตัวต่ำมาก เนื่องจากการลดลงของทรัพยากรสัตว์น้ำในน่านน้ำไทยและมหาสมุทรอินเดีย ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นกระทบต้นทุนการประมง การออกมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรือประมงและการทำประมงเพื่ออนุรักษ์สัตว์น้ำของกรมประมง ทำให้เรือประมงไทยซึ่งทำประมงชายฝั่งต้องงดทำการประมงไป แต่การซ่อมเรือประมงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เพราะดัดแปลงเรือประมงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจับสัตว์น้ำหรือดัดแปลงเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่นรองรับการท่องเที่ยวทางน้ำ ส่วนเรือประมงต่างชาติมักจะไม่นำซ่อมเรือในประเทศไทย

เรือเฉพาะทาง ตลาดต่อเรือเฉพาะทางของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของเรือประเภนี้ในตลาดโลก โดยขนาดเรือเฉพาะทางในตลาดโลกที่ต้องการมากที่สุดคือขนาดต่ำกว่า 1,000 ตันกรอส (ยกเว้นเรือ Ferries) ซึ่งต่อเรือเฉพาะทางของไทยสามารถต่อเรือได้ในขนาดใกล้เคียงกัน ถือเป็นโอกาสดีที่เรือไทยจะได้พัฒนาฝีมือในตลาดโลก

โดยสรุปแล้ว อุตสาหกรรมต่อเรือ นอกจากจะเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและคืนกำไรยากแล้ว ยังมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอีกจำนวนมากหลายระดับ รวมทั้งต้องอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ด้านวิศวกรรมขั้นสูงจากหลายสาขา จึงจำเป็นที่รัฐบาลจะต้องให้การส่งเสริมอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และครบวงจร ดังเช่นที่นานาประเทศที่อุตสาหกรรมต่อเรือเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็วและมั่นคงได้ให้การส่งเสริมอุตสาหกรรมต่อเรือของตนเอง

- ที่มา :
1. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และ สถาบันการขนส่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550)
  2. สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย
  3. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. คลังข้อมูลธุรกิจ (2560)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

วุฒิ ไกร ชูประจง และคณะ (2557) ได้ทำการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาการฝึกอบรมของผู้ฝึกอบรมในบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการฝึกอบรม ด้านการดำเนินการฝึกอบรม และด้านการประเมินผลการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่เข้ารับฝึกอบรมที่จัดโดยบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วยผู้เข้าฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป 32 คน ผู้เข้าฝึกอบรมด้านความรู้เทคนิค 83 คน และเข้าฝึกอบรมด้านความรู้เฉพาะทางจำนวน 107 คน รวมทั้งสิ้น 222 คน โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการฝึกอบรมของผู้เข้าฝึกอบรมในบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้ฝึกอบรมในบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด มีปัญหาการฝึกอบรมภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย และ 2) ผู้ฝึกอบรมในบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ที่ฝึกอบรมประเภทความรู้ต่างกันมีปัญหาการฝึกอบรมภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

นิสคารก์ เวชยานนท์ (2559) ทำการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรม ปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้จากการอบรม และการประเมินผลการอบรมในระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ และระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการศึกษาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของการประปานครหลวงจำนวนทั้งหมด 94 คน วิธีการศึกษาได้ใช้เครื่องมือหลายอย่างคือ การออกแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับปฏิบัติการ และระดับการเรียนรู้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานผลการดำเนินโครงการ ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับพฤติกรรมซึ่งเป็นการถ่ายโอนความรู้ ได้ใช้ข้อมูลจากการออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบ 360 องศา สถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐานได้ใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ และการหาค่าความสัมพันธ์กับตัวแปรโดยวัดจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลของการวิจัยพบว่า ผู้อบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมได้ในงานที่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้มากที่สุด รองลงมาคือ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในงานที่มีระดับความยากง่ายใกล้เคียงกับงานที่ทำอยู่ การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมนั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยผู้อบรมสามารถทำงานและมีผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้นสามารถนำเอาความรู้มาบูรณาการได้มากขึ้น มีความกล้าตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำสูงขึ้น ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสามารถและแรงจูงใจของผู้อบรมเองมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้มากที่สุด

มะลิวรรณ ชนะภักย์ และคณะ (2560) ได้ทำการวิจัยด้านการฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยลักษณะการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมประสิทธิผลการทำงานอันเกิดจากการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม และปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่มีต่อรูปแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมของผู้บริหารองค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 320 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และดำเนินการส่งให้แก่ผู้บริหารแต่ละองค์การทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 277 ชุด จากจำนวนแจกทั้งหมด 320 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้วยเทคนิคการวัดเส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เห็นด้วยกับปัจจัยการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมและด้านคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน สำหรับการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและประสิทธิผลการทำงานที่เกิดจากการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และปัจจัย

การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม นอกจากนี้ การถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงาน

วัชรวีร์ เทพประภักษ์ (2561) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมจึงถือเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพสู่ความเป็นเลิศขององค์กร และเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมของโรงแรม เช่นตรา เช่นทรัลสเดชั่น กรุงเทพฯ” ใช้รูปแบบการประเมินด้วยแบบจำลองชิปปี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันและทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กร 2) วิธีการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้เข้าฝึกอบรม 3) ผลลัพธ์หรือความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมของ โรงแรม เช่นตรา เช่นทรัล สเดชั่น กรุงเทพฯ และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ฝึกอบรม และผลลัพธ์ของการฝึกอบรม การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับหัวหน้างานจำนวน 78 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation) และตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model – SEM) ด้วยโปรแกรม PLS-Graph

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันและทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กรมากที่สุดคือ หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียง และความมั่นคงขององค์กร ตามลำดับ 2) รูปแบบการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อ การรับรู้และความเข้าใจมากที่สุด คือการสัมผัส/ลงมือทำ/ฝึกปฏิบัติ โดยมี คะแนนสูงถึงร้อยละ 70.5 3) พนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานของโรงแรม เช่นตรา เช่นทรัลสเดชั่น กรุงเทพฯ มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจต่อบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ของการฝึกอบรมฯ ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมากทุกหมวด และ 4) องค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรฝึกอบรมล้วนมี ความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าบริบทและปัจจัยนำเข้ามีอิทธิพล/ความสัมพันธ์ต่อกระบวนการ ในขณะที่ กระบวนการมีอิทธิพล/ความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์หรือความพึงพอใจต่อหลักสูตร ฝึกอบรมฯ แม้พนักงาน โรงแรม เช่นตรา เช่นทรัลสเดชั่น กรุงเทพฯ จะพอใจ หลักสูตรฝึกอบรมฯ ในภาพรวมในระดับมาก แต่ยังมีบางประเด็นอยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ ขนาดและบรรยากาศของห้องฝึกอบรม ช่วงเวลาในการฝึกอบรม สำหรับปัจจัยนำเข้า ส่วนด้านกระบวนการควรเปิด โอกาสให้พนักงานฯ ได้ทดลองปฏิบัติมากขึ้น และปรับปรุงกิจกรรมระหว่างการเรียนรู้ให้น่าสนใจ และส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นด้วย



เอกสิทธิ์ สนามทอง และกล้าหาญ ณ น่าน (2561) ทำการวิจัยเชิงเอกสารเรื่องบริบทที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเขียนเพื่อเสนอแนวคิดของการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มต้นจากความหมายของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม ระบบที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเสนอแนวทางของบริบทสำคัญที่สะท้อนถึงมุมมองของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจต่อการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้งซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย 1) ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ 2) บทเรียนจากงานวิจัยการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ 3) การให้ความสำคัญด้านฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และอื่นๆ แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้น การมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อพิจารณาต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งสามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้วางเป้าหมายไว้ได้

ศุภกร จันทราวาศิกร และคณะ (2562) ได้ทำการวิจัยโดยเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร 3) เพื่อทดลองรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สำหรับเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ก่อนนำไปเสนอใช้ โดยได้ดำเนินการวิจัย ตามแบบแผนสำรวจบุกเบิกเป็น 2 ระยะต่อเนื่องกัน คือ ระยะที่ 1 การวิจัย เชิงคุณภาพ และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ได้ศึกษาองค์ความรู้จากรูปแบบการฝึกอบรมฯ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ จิตวิทยาการฝึกอบรม ประยุกต์กับ หลักไตรสิกขา และศึกษา กำหนดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ปีเตอร์ จี นอร์ธเฮาส์ (Peter G. Northouse) และ แกรี่ ยูคัล (Gary Yukl) เข้าในหลักการ 3 คือ ครอบครองคน ครอบงำงาน สรุปเป็น 6 ประการ คือ การแสดงออกถึงความยุติธรรม การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต การเคารพให้เกียรติผู้อื่น การให้บริการคนอื่น การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ การเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม 2) พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เป็นรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน และ 7 กระบวนการ อธิบายได้ตามรูปภาพโมเดลพระธาตุเจดีย์ 3) ทดลองรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ด้วยการทดลองแบบกึ่งทดลอง พบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิง

จริยธรรมของกลุ่มทดลอง ภายหลังได้รับอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับอบรมฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จอมพล จิบภิญ โณ และยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2563) ได้ทำการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยทางการสื่อสาร ได้แก่ คุณสมบัติและความสามารถของวิทยากรอาชีพ การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมขณะฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม กับประสิทธิภาพการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า โมเดลสมการโครงสร้างดังกล่าวที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากกลุ่มตัวอย่าง 520 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่มีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าระดับทีม โดยใช้การวิเคราะห์ผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Amos ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติและความสามารถของวิทยากรอาชีพ (trainer) และ การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมขณะฝึกอบรม (management) ไม่สามารถอธิบายการแปรผันของประสิทธิภาพการฝึกอบรม (effective) ได้ แต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (trainee) สามารถอธิบายการแปรผันประสิทธิภาพการฝึกอบรม (effective) ได้ ซึ่งถ้าค่าคะแนนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ก็จะส่งผลให้ค่าคะแนนของประสิทธิภาพการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น .778 หน่วยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ โมเดลสมการโครงสร้างนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการฝึกอบรมได้ร้อยละ 48