

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญในการบริหารพนักงาน

องค์การใด ๆ ที่ตั้งขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือของเอกชนก็ตามย่อมจะต้องมีจุดมุ่งหมายกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ ในทางธุรกิจนั้น ไพบูลย์ สวรรณโพธิ์ศรี (2522 : 1 - 18) ได้ให้ความเห็นสรุปได้ว่าหลักของการดำเนินงานทางธุรกิจนั้นก็คือ ความพยายามหากำไรให้ได้มากที่สุด แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามยังประโยชน์ให้แก่สังคม ในอันที่จะก่อให้เกิดบริการ และสาธารณูปโภค (Public Utility) ที่ดีแก่ประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนไปถึงประเทศและระหว่างประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพยายามจัดการให้บุคคลที่มีอยู่ในจำนวนจำกัดนั้นอำนวยความสะดวกประโยชน์ให้แก่ประสิทธิภาพขององค์การกล่าวคือ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การอันจะก่อให้เกิดผลประโยชน์หรือกำไรอย่างเต็มที่ และผลกำไรก็จะกลับมาตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านผลประโยชน์และความมั่นคงในที่วัดความเป็นอยู่

การบริหารงานบุคคลหรือพนักงานมีจุดหมายสำคัญประการหนึ่ง คือความพอใจในการทำงาน ดังที่ ปภาวดี ดุลยจินดา (2529 : 530 - 547) ได้กล่าวว่าไว้สรุปได้ว่า แม้ว่าการงานจะนำมาซึ่งรายได้แต่ก็ยังมีส่วนอื่นที่คนจะได้จากการทำงาน เช่น ความภูมิใจที่สามารถบรรลุถึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเอง การสามารถเข้าอยู่ในบรรดาผู้ที่มีความสนใจร่วมกัน อันเป็นการสนองความต้องการทางสังคม สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 3 - 4) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารพนักงานไว้ว่า โดยทั่วไปจุดประสงค์ขององค์การและความต้องการของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้นมักจะขัดแย้งกัน องค์การต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงาน

อย่างเต็มความสามารถ กุศิษฐ์ทั้งกำลังกายและกำลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ แต่ความสำเร็จขององค์การอันเกิดจากการใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นการก่อให้เกิดความสุขสบายส่วนตัวไป ดังนั้นปัญหาสำคัญในการบริหารงานบุคคลก็คือ ความพยายามที่จะทำให้ความขัดแย้งดังกล่าวลดลงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเมื่อความขัดแย้งลดลงความสามารถที่จะก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผู้ปฏิบัติงานและองค์การนั้นก็จะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องสร้างระบบ และมาตรการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย คือทั้งฝ่ายองค์การและฝ่ายผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สปรีเกล (Spriegel, 1963 : 2 - 5) แสดงทัศนะว่าคนงานไม่ว่าที่ไหนก็ตามย่อมจะหวังสวัสดิภาพของตนเองอันจะมีพึงได้จากองค์การ โดยเฉพาะสภาพการครองชีพที่องค์การจะเอื้ออำนวยให้ได้ ดังนั้นองค์การจึงต้องพยายามสร้างมาตรการต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้แก่องค์การนั้น ซึ่งนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์การแล้ว ยังมีผลย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย บทบาทของแรงจูงใจในการทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ฐานะ คือ แรงจูงใจ ในฐานะที่เป็นตัวพลังหรือแรงขับ แรงจูงใจในฐานะที่เป็นสิ่งกระตุ้นและแรงจูงใจในฐานะที่เป็นแรงเสริมให้เกิดความมุมานะที่จะทำให้บรรลุถึงความก้าวหน้าในชีวิต

มาสโลว์ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 244 - 246 ; อ้างอิงมาจาก Maslow, n.d. : unpagged) ที่ได้สรุปไว้เป็นหลักการว่าในประการแรกมนุษย์มีความต้องการและมีอยู่เสมออย่างไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ประการที่สองความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม และประการที่สามความต้องการของมนุษย์นั้นเป็นไปตามลำดับขั้นความสำคัญจากระดับต่ำที่สุดคือความต้องการทางร่างกาย สูงขึ้นไปตามลำดับ คือความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการขั้นสูงสุดคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 246 - 249) ได้เสนอวิธีการสร้างการ
 จูงใจให้เหมาะสมกับงานด้วยวิธีการต่าง ๆ คือการดำเนินการอย่างเด็ดขาด มี
 ลักษณะเห็นการบังคับหากไม่กระทำตามก็จะต้องได้รับโทษ จากขั้นต่ำที่สุด เช่น
 ว่ากล่าวตักเตือนไปจนถึงขั้นสูงสุดคือการไล่ออกจากงาน วิธีที่สองคือการดำเนินการ
 อย่างละมุนละม่อม เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน
 เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ทั้งนี้โดยการสร้างสิ่งแวดล้อม หรืออำนาจ
 ประโยชน์ แก่บุคคลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน วิธีที่สามคือการดำเนินการแบบต่อรอง เป็นวิธี
 มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน การที่จะได้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นั้นเป็นผล
 จากการพิจารณาร่วมกันระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมงานจะขึ้นอยู่กับ
 ผลงานที่เห็นผลประจักษ์ เช่น เมื่อมีผลงานดีการควบคุมก็จะคลายลง อันเป็นวิธีการ
 หนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงานสูงขึ้น วิธีที่สี่เป็น
 การก่อให้เกิดความรู้สึกที่มีการแข่งขันโดยเฉพาะหน่วยงานย่อยภายในองค์การ ทั้งนี้
 องค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ อย่างแน่ชัดและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงาน
 ทราบทั่วกันทั้งจุดหมายและวิธีการประเมินผลงาน วิธีนี้อาจใช้ได้เป็นรายบุคคลหรือ
 เป็นกลุ่ม และวิธีสุดท้ายคือ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่จะจูงใจตัวเองด้วยการสร้างความ
 รู้สึกในความเป็นเจ้าของกิจการนั้น ๆ ร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน
 และที่สำคัญคือการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในอันที่จะร่วมมือกันทำงานเพื่อ
 จุดหมายขององค์การนั้น ถือได้ว่าเป็นจุดหมายร่วมกัน

เฮอรัทเบอร์ก (ทอลคินห์ วงศ์ไสธร. 2523 : 54 - 61 ; อ้างอิง
 มาจาก Herzberg. n.d. : unpagged) ได้สรุปผลจากการวิจัยว่า มูลเหตุที่
 สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำมีตามลำดับดังนี้ คือความสำเร็จของงาน การยอมรับ
 นับถือ ลักษณะของงานความรับผิดชอบและความก้าวหน้า และต่อมาเฮอรัทเบอร์ก
 (สุรัฐ ศิลปอนันต์. 2523 : 95 - 99 ; อ้างอิงมาจาก Herzberg. n.d. :
 unpagged) ได้แยกประเภทของสิ่งที่จะกระตุ้นให้คนรักงาน อันเรียกว่าปัจจัยกระตุ้น
 ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะ
 ของงาน โอกาสที่จะก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันก็ยังได้เสนอสิ่งที่
 เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) อันประกอบด้วยนโยบายและ
 การบริหารงานของหน่วยงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา
เงินเดือน ความมั่นคงของงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และ
ฐานะทางสังคม

จากที่กล่าวมาแล้วจึงอาจสรุปได้ว่า ในการที่องค์กรจะเจริญหรือเสื่อมนั้น
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด แต่การที่จะทำให้คนมีเจตนาที่
ทำงานให้ได้ดีที่สุดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงาน
แรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivation) นั้น เดวิส และนิวสตรอม (Davis
and Newstrom. 1989 : 11 - 12) ถึงกับกล่าวว่าแรงจูงใจนั้นเป็นแก่นแท้
ในการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีเทคโนโลยีก้าวหน้าสักเพียงไร
มีเครื่องมือและอุปกรณ์ตลอดจนเครื่องจักรกลดีสักเพียงไหนก็ตามหากขาดแรงจูงใจ
เสียแล้ว พนักงานก็จะไม่ทำกำลังและความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า
ของตัวเองและหน่วยงานนั้นได้เลย และในบรรดาเครื่องกระตุ้นที่มีความสำคัญก็มี
ความสำคัญอันดับสูง ๆ ก็คือการได้รับความสำเร็จจากการทำงาน การได้รับการ
ยอมรับนับถือ การได้รับความก้าวหน้า รายได้ บรรดาสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อ
เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาขีดความสามารถของตัวเอง ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับพื้นฐาน
และประสบการณ์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดแล้ว ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ
การที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพให้แก่ตัวเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เรียกว่าเป็นการศึกษา
หรือฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (Inservice Education) หรือการพัฒนา
บุคลากรในระหว่างปฏิบัติงานนั่นเอง

ความสำคัญของการพัฒนาพนักงานระหว่างปฏิบัติงาน

ไพบูลย์ สุวรรณไพรีศรี (2522 : 153 - 162) ได้ให้ความสำคัญและ
ประโยชน์ของการฝึกอบรม ประการแรกเป็นการทำให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น
ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถดีขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ
ขึ้นในตัวเอง ประการที่สองเพื่อเป็นการลดอุบัติเหตุในการทำงาน เพราะอุบัติเหตุส่วนใหญ่
เกิดขึ้นจากการทำงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากความ
ประมาทหรือความไม่รู้ก็ตาม ประการที่สามทำให้การควบคุมงานลดลงเพราะเมื่อ
ผู้ปฏิบัติงานทราบวิธีการทำงานดีแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องดูแลให้เป็นไปตามขั้นตอนหรือ

วิธีการ ประการที่สี่เป็นการช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เป็นการลดปัญหาไปในตัว ประการที่ห้าเป็นการลดความสูญเสียอันอาจเกิดจากการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือปล่อยให้วัตถุดิบสูญเสียไปด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ประการที่หกเป็นการสร้างขวัญหรือกำลังใจคนงานให้สูงขึ้นเพราะความรู้สึกรักในงานในการทำงาน จากการที่ได้รับความฝึกอบรมมาก่อนแล้ว ประการที่เจ็ดเป็นการสร้างความสามารถเฉพาะตัวให้สูงขึ้น ทำให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ประการที่แปดเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นแก่องค์การเพราะเกิดความรู้สึกรักองค์การ ไม่ได้ทอดทิ้งให้ปฏิบัติงานไปตามลำพัง เป็นการแสดงว่าองค์การยอมรับเขาเข้าเป็นสมาชิกอย่างสมบูรณ์ และประการสุดท้าย คือประโยชน์ในการที่จะหมุนเวียนตำแหน่งในกรณีตำแหน่งว่างลง ทำให้งานขององค์การไม่ต้องสะดุดลง เพราะขาดผู้ปฏิบัติงาน

พินัส หันนาคินทร์ (2530 : 129 - 133) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาพนักงานไว้ว่า คือ การฝึกฝน (Training) อันหมายถึงกระบวนการที่จะเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงานส่วนอีกคำหนึ่งที่ใช้ในความหมายของการพัฒนาคือ การให้การศึกษา (Education) ซึ่งหมายถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจตลอดจนเจตคติ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงาน กิจกรรมทั้งสองประการนี้ย่อมจะช่วยพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพของการทำงานให้สูงขึ้น และมักจะเรียกกิจกรรมทั้งสองประการนี้ว่าการฝึกอบรม

จูเซียส (Jucius. 1971 : 255 - 259) ยังได้เสริมอีกว่าในด้านตัวพนักงานนั้น ผลจากการฝึกอบรมมักจะทำให้ลดการลาออกหรือเปลี่ยนงานไปอยู่องค์การอื่น การลงโทษเบาบางลง การทำงานตรงต่อเวลาดีขึ้น

สเตราส และเซย์เลส (Strauss and Sayles. 1977 : 472 - 474) ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมอีกว่าการฝึกอบรมนั้นยังมีจุดหมายที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งจุดหมายและเทคนิคในการปฏิบัติงาน เป็นการแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นหรือเพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติงานให้ถูกต้องทิศทาง และเป็นการเตรียมพนักงานไว้สำรองในกรณีที่อาจเกิดจากการขาดตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่งอันเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ปรากฏการณ์ที่เรียกว่าสมองไหล เป็นต้น

การจัดโครงการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

พนัส หันนาคินท์ (2530 : 138 - 151) ได้เสนอแนวทางการฝึกอบรมไว้ ซึ่งสอดคล้องกับของคุนท์ และเวริช (Koontz and Weihrich. 1988 : 360 - 369) ควรมีดังนี้คือ

1. สนับสนุนการศึกษางานที่ต้องรับผิดชอบด้วยตนเอง
2. การสอนงานโดยเฉพาะผู้ที่เข้ามาสู่วงงานใหม่
3. การจัดให้มีผู้อาวุโสหรือผู้มีเทศก์เป็นผู้ให้คำแนะนำ
4. การจัดฝึกอบรมในลักษณะรวมทั้งองค์การ
5. การหมุนเวียนตำแหน่ง
6. ให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยหน่วยงานเป็นการชั่วคราวเพื่อพิสูจน์ความสามารถ

สามารถ

7. การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
8. การจัดให้อยู่ในคณะกรรมการชุดเล็ก (Committee of the junior board)
9. การให้ไปสังเกตการณ์ในหน่วยงานหรือองค์การอื่น

เฟรนช์ (French. 1974 : 393 - 421) ให้แนวคิดว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการเกี่ยวกับการให้การศึกษาเฉพาะอย่าง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะแก่พนักงาน ดังนั้นโครงการฝึกอบรมจึงต้องจัดให้เหมาะสมแก่ชนิด ประเภท ของงานและคุณลักษณะของบุคคล การฝึกอบรมไม่ควรให้การบังคับ แต่ควรจะสร้างความสำนึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมด้วยการให้วิธีการจูงใจทางบวก และอย่าให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตัวเองและวิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับจุดหมายขององค์การ

นิวแมน และวอเรน (Newman and Warren. 1977 : 203 - 205) เสนอความคิดว่าการปรับปรุงตัวนั้น เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน แต่ถ้าเป็นการฝึกอบรมระยะยาวก็ต้องเป็นหน้าที่ขององค์การ ยิ่งกว่านั้นจะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาเพื่อตอบสนองสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นด้วย เช่นเกี่ยวกับ พนัส หันนาคินท์ (2530 : 138 - 151) ที่กล่าวว่า โครงการพัฒนาพนักงานนั้นแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ เป็น

กิจกรรมที่บุคคลอาจทำตามลำพังด้วยความสมัครใจเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของ
ตัวเอง ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้นเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงาน

บาร์รอน (Baron. 1986 : 50 - 89) ได้เสนอว่าการฝึกอบรมควร
มีลักษณะดังนี้คือ มีการกำหนดจุดหมายให้ชัดเจนแน่นอนและเป็นรูปธรรม ให้มีลักษณะ
ท้าทายความสามารถคือ ไม่ยากจนเกินไปจนแทบจะหมดหวังที่จะเรียนรู้ หรือง่ายเกินไป
ไปจนเกิดความรู้สึกว่าไม่จำเป็นจะต้องเสียเวลาไปฝึกอบรม ให้มีการสนองผล
ย้อนกลับ (Feed Back) แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและไปทำงานแล้วสักระยะหนึ่ง
ผู้บริหารควรจะหาโอกาสสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการต่อพนักงานหรือกลุ่มพนักงาน
ที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ความพยายามที่จะรักษาวิญญูในการทำงานของกลุ่ม
ผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ และพยายามเปิดโอกาสให้พนักงาน
ในองค์การได้เสนอความคิดเห็นต่อวิธีการทำงานและอาจจะรวมถึงนโยบายของ
องค์การนั้นเป็นการส่วนรวมด้วย

คุนซ์ และเวริช (Koontz and Weihrich. 1988 : 114) ยังได้
เสนออีกว่าในการฝึกอบรมนั้นจะต้องพิจารณาถึงความมากน้อยหรือความเข้มข้นของ
การฝึกอบรม ผลที่คาดหวัง ระยะเวลาที่จะให้นานเพียงใดและจะให้ช่วงเวลาใด
จึงจะเหมาะสมต่อการนำไปใช้

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom. 1989 : 200 -
203) ได้เสนอแนะลีลา (Style) ที่จะใช้กับบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ คือ

ระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ลีลาที่ใช้
1. ความสามารถต่ำ ความเต็มใจต่ำ	ใช้วิธีการโดยตรงให้ทำ
2. ความสามารถต่ำ ความเต็มใจสูง	ใช้วิธีเสนอความคิด แล้วให้การ สนับสนุน
3. ความสามารถสูง ความเต็มใจต่ำ	ให้มีส่วนร่วมในการทำงาน สนับสนุนและให้คำแนะนำบ้าง
4. ความสามารถสูง ความเต็มใจสูง	มอบอำนาจและความรับผิดชอบ ให้บอกแนวทางและจุดประสงค์ได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาพนักงานด้วยการจัดการฝึกอบรมนั้นย่อมจะก่อให้เกิดผลดีทั้งพนักงานผู้ปฏิบัติงานและทั้งองค์การเอง การจัดกิจกรรมและโครงการเพื่อฝึกอบรมนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดแล้ว องค์การควรจะมีคัลหลักการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมด้วย ผลการฝึกอบรมจึงจะ ได้รับความสำเร็จตามความต้องการขององค์การ กิจกรรมที่จะใช้ในการฝึกอบรมนั้นก็ควรจะมีหลากหลายขึ้นอยู่กับระดับของผู้รับการฝึกอบรมและความสนใจหรือลักษณะเฉพาะตัวของผู้นั้นเข้ารับการฝึกอบรมนั้นด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณวดี ฤทธารมย์ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานการฝึกอบรม : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมต่างก็มีความกระตือรือร้นในการทำงานในระยะแรกหลังจากผ่านการอบรมแล้วเท่านั้น แต่ต่อไปสภาพการณ์ก็กลับเข้าสู่สภาพเดิม ดังนั้นจึงควรจัดให้มีศูนย์ฝึกอบรมเพื่อทำหน้าที่ให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความกระตือรือร้นนั้นให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

มนทพร ภูตระกูล (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการด้านสวัสดิการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมพนักงานเห็นว่า ธนาคารยังจัดสวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ไม่ดีพอ สวัสดิการที่พนักงานต้องการมากที่สุด คือการปรับปรุงอัตราเงินเดือนตามภาวะเศรษฐกิจ (ร้อยละ 98.29) รองลงมาคือการจัดรถรับส่งโดยเสียค่าโดยสารในราคาถูก (ร้อยละ 96.00) การจัดตั้งทุนสงเคราะห์สำหรับพนักงานในยามจำเป็น (ร้อยละ 94.92) การจัดบริการให้อยู่ในรูปของการเช่าที่ที่ดินพร้อมบ้าน (ร้อยละ 91.38) นอกจากนี้ยังต้องการให้มีบริการส่งเสริมและให้การสนับสนุนแก่พนักงานทุกทางเท่าที่จะทำได้

โรจนา พัฒนกุล (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การฝึกอบรมพนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้จะมีการจัดการฝึกอบรมพนักงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี จนเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องโดยทั่วไป

แต่การปรับปรุงหลักสูตรและการสอน ตลอดจนการติดตามผลการประเมินการฝึกอบรมยังมิได้จัดทำอย่างสม่ำเสมอ

วิโรจน์ สิทธิพลากุล (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมระหว่างองค์การของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานทั้งสองประเภทเน้นการพัฒนาผลของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยการให้เรียนรู้งาน วิธีการและการนำวิทยาการและเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาใช้ รัฐวิสาหกิจเน้นการฝึกอบรมบุคลากรในระดับพนักงาน ส่วนธุรกิจเอกชนเน้นการฝึกอบรมระดับผู้บริหารทุกระดับขึ้น รัฐวิสาหกิจมักจะส่งคนไปฝึกกับรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น และสถาบันการศึกษา ส่วนธุรกิจเอกชนมักจะส่งไปฝึกกับสมาคมหรือสถาบันทางธุรกิจ ในด้านอุปกรณ์ผลิตเอกสารในการฝึกอบรมธุรกิจเอกชนมีความพร้อมมากกว่ารัฐวิสาหกิจ ในด้านการติดตามการฝึกอบรม หน่วยงานทั้งสองประเภทใช้วิธีการสังเกต ให้แบบสอบถามและการทดสอบ ทั้งนี้กระทำโดยผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม ในด้านปัญหาการจัดการฝึกอบรมคือปัญหาเกี่ยวกับการไม่ได้ให้ประโยชน์จากการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม ปัญหาเกี่ยวกับการหาวิทยากรด้านต่าง ๆ ที่มีสมรรถภาพอย่างสูงในการให้การฝึกอบรม

อุดมศักดิ์ โรจน์วิบูลย์ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการกำลังคนสำหรับงานด้านคอมพิวเตอร์ของธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มีความขาดแคลนพนักงานด้านนี้ จึงพยายามจัดการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่าง ๆ และพบว่า การลาออกของพนักงานมีอัตราสูง โดยเฉพาะพนักงานวิเคราะห์ระบบ ธุรกิจเหล่านี้แก้ไขปัญหานอกจากการส่งคนไปศึกษาตามสถาบันทั้งภายในและนอกประเทศแล้ว ยังให้เงินเดือนเป็นเครื่องจูงใจอีกส่วนหนึ่งด้วย

ประณีต วัฒนไพโรจน์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการฝึกอบรมคือ การขาดความพร้อมที่จะให้การฝึกแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา ปรากฏจากการที่กระบวนการฝึกอบรมไม่เป็นไปในลักษณะที่เป็นระบบ ขาดการประเมินและติดตามผล และการฝึกอบรมที่จัดขึ้นก็มักจะ ไม่ครอบคลุมความจำเป็นในการที่จะต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

ศิริมา ปาณพริ้งดำนนท์ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารทุกแห่งมีนโยบายที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับแต่จะเน้นระดับบริหารก่อน การวางแผนพัฒนาเริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงานและพัฒนาเพื่อเตรียมขยายสาขา รวมทั้งเพื่อเตรียมไว้ป้องกันการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารที่จะรับช่วงและสืบทอดในกรณีที่มีตำแหน่งว่างลง พนักงานเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 99.48) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสิ่งจำเป็น และต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ

ธนาคารส่วนใหญ่มีการวางแผนสำหรับพัฒนาพนักงาน การวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้านี้พนักงานส่วนใหญ่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา เช่น การได้รับการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ฝึกสอน ให้คำปรึกษางาน และแนะนำในเรื่องการพัฒนาดตนเอง ซึ่งปรากฏว่าพนักงานมีความพึงพอใจและปรากฏว่าประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น ผลพลอยได้อันเกิดจากการที่หัวหน้างานช่วยเหลือในการพัฒนาแก่พนักงาน ก็คือการก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น อันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์การ ส่วนปัญหาที่จะมักพบก็คือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับความต้องการที่จะพัฒนาในแผนงานลง ไปจนถึงแต่ละบุคคลนั้น ไม่ได้จัดทำเป็นระบบและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

โจมเพ็ญ สนธยานนท์ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การติดตามผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลางหลักสูตรการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริหารดีขึ้น โดยได้รับการยืนยันจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ยังมีอุปสรรคบางประการที่ทำให้ผู้ได้รับการฝึกอบรมไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ เช่น ความไม่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานส่วนรวมดำเนินไปได้ตามจุดหมายที่ก่อให้เกิดการฝึกอบรมขึ้น

อุฬรีย์ หิตขอบ (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงาน

บุคคลของบริษัท ไทโยตามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของการฝึกอบรมนั้นบริษัทสามารถกระทำได้อย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง และสามารถจัดหลักสูตรได้เหมาะสมกับกำหนดระยะเวลาและระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ข้อบกพร่องที่ยังมีก็คือ อัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เพียงพอ ไม่มีการสำรวจวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม และปัญหาเกี่ยวข้องกับวิทยากร

สัมพันธ์ สัมพันธ์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีการพัฒนาพนักงานมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถหมุนเวียนตำแหน่งงานได้สะดวกขึ้น และมีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมอย่างจริงจัง เป็นส่วนใหญ่ แต่จุดอ่อนที่สำคัญคือการขาดการวางแผนการฝึกอบรมในระยะยาวอันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำ เพราะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

เนาวรัตน์ จันทวานิช (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมภายในธนาคารระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารกลางฟิลิปปินส์ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการฝึกอบรมโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนที่ต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายการเงินของประเทศและสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นหลัก

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นมาตรการอย่างหนึ่งในการส่งเสริมแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานดีขึ้น เพราะมักจะมีความก้าวหน้าเกิดขึ้นหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ทุกหน่วยงานขนาดใหญ่จะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมเป็นหน่วยงานถาวร การฝึกอบรมส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานโดยเฉพาะที่มีการแข่งขันในระดับสูง ส่วนจุดอ่อนของการจัดโปรแกรมการอบรมก็คือขาดการสำรวจความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงาน การฝึกอบรมที่ทำเฉพาะระดับบริหารนั้นได้ผลไม่เต็มที่ เมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง เพราะเมื่อพนักงานระดับกลางไม่ได้รับการฝึกอบรมด้วย การดำเนินงานจึงทำได้ไม่เต็มที่ตามเจตนารมณ์ของการฝึกอบรม