

การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับ
ผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม
: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน



นายวุฒิพล สกลเกียรติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน

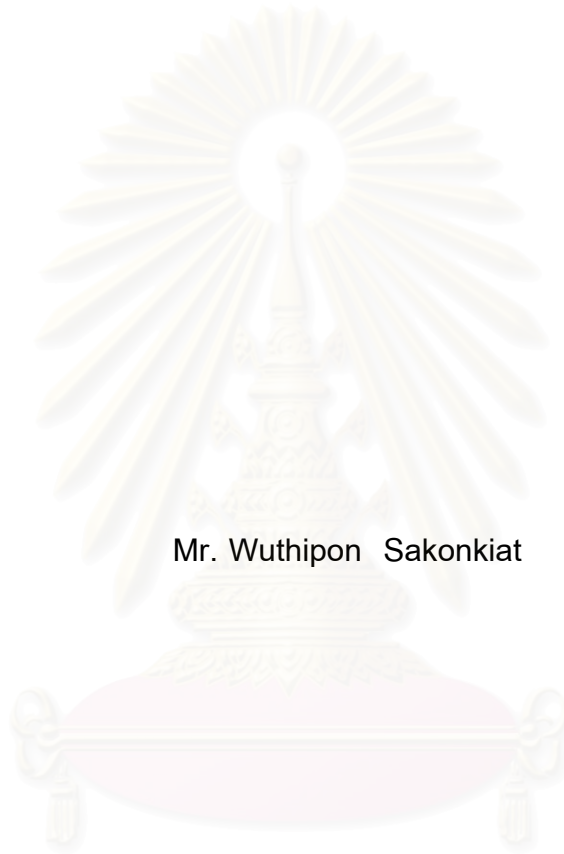
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4429-3

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A DEVELOPMENT OF THE LEARNING ORGANIZATION MODEL FOR
DEVELOPING WORKERS' SKILLS IN INDUSTRIAL WORKPLACES
: A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE ASSEMBLY
AND PARTS INDUSTRY



Mr. Wuthipon Sakonkiat

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement
for the Degree of Doctor of Philosophy in Non - Formal Education

Department of Non – Formal Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4429-3

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับ ผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน
โดย	นายวุฒิมิพล สกลเกียรติ
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วิกร ตันทงูชโฒ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
.....ประธานกรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติวรรณ อมาตยกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิกร ตันทงูชโฒ)

.....กรรมการ
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ ปิตยานนท์)

.....กรรมการ
(ดร.ปาน กิมปี)

วุฒิพล สกกลเกียรติ : การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ให้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน (A DEVELOPMENT OF THE LEARNING ORGANIZATION MODEL FOR DEVELOPING WORKERS' SKILLS IN INDUSTRIAL WORKPLACES : A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE ASSEMBLY AND PARTS INDUSTRY) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.วิกรม ทัศนทวูทโธม, 310 หน้า. ISBN 974-17-4429-3

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ให้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็นและขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ โดยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มแบบมีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างประกอบ ด้วย กลุ่มพนักงานสายการผลิต และกลุ่มผู้จัดการเรียนรู้และผู้เกี่ยวข้อง ในบริษัทที่เป็นอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน จำนวน 2 แห่ง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ตีความ สรุปและร่างรูปแบบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริงในสถานประกอบการ และสรุปเพื่อนำเสนอรูปแบบ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ (ลูกค้าบริษัท บริษัทคู่แข่ง เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา กฎหมาย มาตรฐานฝีมือแรงงาน) สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ (นโยบายและการสื่อสาร สหภาพแรงงานสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและพัฒนา การมุ่งใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้) งาน (การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและการทำงาน การปรับระบบการทำงาน การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน) และผู้ให้แรงงาน (ความสามารถในการปฏิบัติงานประจำ การสร้างทักษะที่จำเป็น ปัญหาถูกจ้างรายวัน)
2. ทักษะที่จำเป็นทั้ง 5 กลุ่ม(การทำงานประจำ การจัดการ การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม การเรียนรู้ในสถานประกอบการ และการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน) รวมทั้งทักษะที่เพิ่มเติมคือ การทำงานหลากหลาย การสอนและเป็นผู้สอนที่ดี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาและมนุษยสัมพันธ์ มีจิตสำนึกและสมรรถนะในการทำงาน การวางแผน ควบคุมการผลิต การแก้ปัญหาด้วยตนเอง จริยธรรม ความยืดหยุ่นในการทำงาน เรียนรู้ตลอดชีวิตและใช้สื่อการเรียนรู้ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มย่อย
3. ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมทักษะ ได้แก่ (1) วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น (2) วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการวัดผลความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) ทำความเข้าใจ พิจารณาความสำคัญและบ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น (4) คัดเลือกกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นจากสาเหตุการขาดทักษะเป็นหลัก (5) ประเมินความน่าจะเป็นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ และสร้างแผนปฏิบัติการ (6) นำกลยุทธ์ไปใช้เพิ่มความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน (7) วัดและประเมิน ผลที่เกิดขึ้นและหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1

ภาควิชา	การศึกษานอกโรงเรียน	ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2546	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##428 49498 27 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION

KEYWORDS : MODEL OF ORGANIZING SKILL LEARNING / COMPETENCY-BASED LEARNING / SKILL TRAINING / IN-HOUSE TRAINING / WORKPLACE LEARNING / TRAINING IN FACTORY

WUTHIPON SAKONKIAT: A DEVELOPMENT OF THE LEARNING ORGANIZATION MODEL FOR DEVELOPING WORKERS' SKILLS IN INDUSTRIAL WORKPLACES: A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE ASSEMBLY AND PARTS INDUSTRY. THESIS ADVISORS: ASSOC.PROF. ARCHANYA RATANA-UBOL. Ed.D. AND ASSOC.PROF. VIKORN TANTAWUTHO. Ed.D. 310 PP.
ISBN 974-17-4429-3

The purpose of this study was to develop a learning organization model for developing workers' skills in industrial workplaces: a case study of automotive assembly and parts industry which consisted of the 3 components : influential factors; the required skills; and the organizing process.

This research was conducted by quantitative and qualitative methodology; using interview and focus group techniques to gather data with two sample groups: the worker group and the learning organizer and involved person group in two automotive assembly and parts industrial workplaces; and developed a model which was then approved by experts regarding its implementation.

The finding was the three-component learning organization model. The three components were:

1. The influential factors: the workplace external environments (customers, competitive companies, IT & innovation, R&D, laws and skill standard) the workplace internal environment (policy and communication, industrial relations, organizational culture, R&D, motivation to learn), works (task and work changes, task re-system, HPWOs) and workers (task competency, needed skills formation, temporary workers' problems).

2. The required skills: task skills, task management skills, work-environment skills, workplace learning skills, and work relationship skills, including multi-skills, good coaching, IT using, soft skills, work concentration & conscience, production-control planning, self problem-solving, moral, flexible working, lifelong learning & learning media using, work units co-operating, and team-working (small group activity).

3. The 7 step organizing process: (1) Analyze what is happening. (2) Analyze tasks and worker's competency. (3) Clarify, determine the important of and identify the cause(s) of the happening gap (s). (4) Select HPE strategy to close the gap(s) caused by skill deficiency. (5) Assess the likely outcomes of implementation and establish the action plan for implementation. (6) Implement the HPE strategies. (7) Evaluate results during and after implementation, feeding information back into step 1.

Department	Non-Formal Education	Student's Signature.....
Field of Study	Non-Formal Education	Advisor's Signature.....
Academic Year	2003	Co-advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จ เนื่องด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร.วิกร ตัณฑวุฑโฒ อาจารย์ที่ปรึกษา ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติวรรณ อมาตยกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดร.ปาน กิมปี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเป็นประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน และคณาจารย์ในคณะ ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ต่างๆ ให้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารบริษัท ผู้ประสานงานทุกท่าน รวมทั้งผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง ทางตรงและทางอ้อมมาโดยตลอด

สุดท้าย ขอขอบพระคุณ ทบวงมหาวิทยาลัยและบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้กรุณาสนับสนุนเงิน ทุนอุดหนุนเพื่อการวิจัยบางส่วน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
สารบัญรูป.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
คำจำกัดความในการวิจัย.....	15
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
ตอนที่ 1 การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาผู้ใหญ่กับผู้ใช้งาน.....	18
การศึกษานอกระบบโรงเรียน.....	19
การศึกษาผู้ใหญ่.....	23
การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาผู้ใหญ่กับผู้ใช้งาน.....	26
ตอนที่ 2 การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการ.....	27
การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรม.....	28
การเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	30
การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	37
องค์กรเอื้อการเรียนรู้.....	43
ตอนที่ 3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ.....	47
ปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ.....	54
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้งาน.....	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ.....	63
ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม.....	63
แนวคิดและรูปแบบโครงการการศึกษาผู้ใหญ่ของ Tyler.....	64
แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมทักษะของ Field.....	67
แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมด้านอาชีพและการพัฒนาฐานความสามารถ ในการปฏิบัติงาน (The Vocational–Technical / Generic Competency–Based Training Model).....	72
แนวคิดและรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร (Human Performance Enhancement: HPE).....	78
ทฤษฎีประสิทธิภาพของการเรียนรู้ผู้ใหญ่ของ Knox.....	93
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	94
งานวิจัยในประเทศ.....	94
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	109
ตอนที่ 6 กรอบความคิดในการวิจัย.....	118
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	125
ระยะที่ 1 การเตรียมการ.....	125
ระยะที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและการร่างรูปแบบ.....	132
ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ.....	134
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	136
ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมและบุคลากร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม.....	136
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 ของรูปแบบ: ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม.....	144
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 ของรูปแบบ: ทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้ใช้งานแรงงานในสถานประกอบการ.....	179
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 3 ของรูปแบบ: ขั้นตอนการจัด การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม.....	191

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 5 การเสนอร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งาน
 ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม..... 198

ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งาน
 ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมของผู้เชี่ยวชาญ..... 207

ตอนที่ 7 การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งาน
 ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม..... 230

บทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ..... 247

 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 247

 วิธีดำเนินการวิจัย..... 247

 สรุปผลการวิจัย..... 249

 อภิปรายผลการวิจัย..... 260

 ข้อเสนอแนะ..... 279

รายการอ้างอิง..... 281

ภาคผนวก..... 290

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 310

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

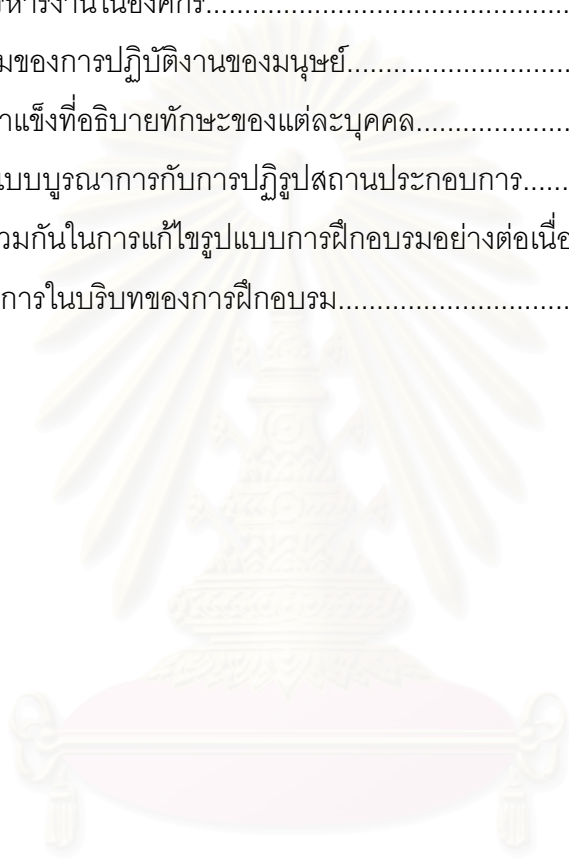
ตารางที่	หน้า
2.1 การเปรียบเทียบการศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการฝึกอบรม.....	20
2.2 การใช้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตต่างๆ ทั่วโลก.....	42
2.3 ความถี่ในการใช้วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละประเทศ.....	43
2.4 การเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา.....	103
2.5 สรุปแนวคิดและรูปแบบที่ใช้เป็นแนวทางในการวิจัย.....	119
2.6 การผสมผสานแนวคิดเป็นแนวทางในการวิจัย.....	121
4.1 ตำแหน่งงานและหน้าที่ปัจจุบัน.....	143
4.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัท.....	143
4.3 ประสบการณ์ในงานปัจจุบัน.....	144
4.4 ระดับการศึกษาสูงสุด.....	144
4.5 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 ของรูปแบบ: ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม.....	177
4.6 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 ของรูปแบบ: ทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ.....	190
4.7 สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ.....	227
4.8 สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงาน.....	228
4.9 สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ.....	229
5.1 เปรียบเทียบขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ของผลการวิจัย.....	275

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
2.1	กิจกรรมภาระงาน 12 ชั้น เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนาฐานความสามารถ..... 77
2.2	แผนสำหรับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล..... 84
2.3	รูปแบบสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล..... 92
2.4	กรอบความคิดในการวิจัย..... 124
3.1	สรุปวิธีดำเนินการวิจัย..... 135
4.1	ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ..... 205
4.2	ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะซึ่งส่งผลต่อเนื่องมาตามลำดับจาก สภาพแวดล้อมภายนอกสู่สภาพแวดล้อมภายในผู้เรียนและผู้ปฏิบัติงาน(พนักงาน)..... 232
4.3	ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน(พนักงาน)ในสถานประกอบการ..... 234
4.4	ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน(พนักงาน) ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม..... 239
4.5	รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม..... 240
4.6	ตัวอย่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ..... 241
4.7	สรุปรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน..... 245

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ: ความเกื้อหนุนต่อกันของทั้งสองศาสตร์.....	25
2.2	รูปแบบระบบขององค์กรเพื่อการเรียนรู้.....	44
2.3	ปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้ทักษะ.....	55
2.4	รูปแบบการบริหารงานในองค์กร.....	57
2.5	สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานของมนุษย์.....	59
2.6	รูปแบบก้นน้ำแข็งที่อธิบายทักษะของแต่ละบุคคล.....	62
2.7	การฝึกอบรมแบบบูรณาการกับการปฏิรูประบบราชการ.....	112
2.8	กระบวนการร่วมกันในการแก้ไขรูปแบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง.....	114
2.9	รูปแบบบูรณาการในบริบทของการฝึกอบรม.....	116



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำไปสู่สังคมไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต ดังที่ปรากฏเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายข้อแรก ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้า กล่าวคือวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่า “เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกัน” และเป้าหมายข้อที่ 1 ที่ว่า “ดุลยภาพทางเศรษฐกิจ” เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจด้วยการขยายตัว อย่างมีคุณภาพและเสถียรภาพ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2544: ๑-๑)

สภาพเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมขยายตัวในเกณฑ์ที่ดีขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่องในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา จึงเริ่มเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ดังกล่าว การขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องที่เกิดขึ้นจะเห็นได้จาก รายงานวิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจและสังคมประจำปี 2546/2547 ภายใต้หัวข้อเรื่อง “Asia Pacific Economy : Maintaining Dynamic” ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมของสหประชาชาติหรือ เอสแคป (UN- ESCAP) ที่กล่าวว่า การเติบโตทางเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะเติบโตอย่างแข็งแกร่งในปี 2546 โดยเฉพาะประเทศไทย จากแรงกระตุ้นของการบริโภคภายในประเทศและการขยายตัวสูงของการส่งออก และคาดการณ์ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือ GDP จะเติบโตที่ระดับร้อยละ 6.0 ในปี 2546 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 5.3 ของปี 2545 และคาดว่าจะขยายตัวเพิ่มเป็นร้อยละ 6.5 ในปี 2547 ซึ่งเป็นอัตราการเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (เอสแคปคาคปี'47 ไทยโต 6.5%, 2546: 22)

ดังจะเห็นได้จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ปรับประมาณการเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นหลายครั้ง ย่อมชี้ให้เห็นการขยายตัวที่ดีกว่าที่คาดการณ์ไว้ ดังเช่นเดือนกันยายน 2546 สศช.ได้ปรับประมาณการเศรษฐกิจปี 2546 สูงขึ้นจากเดิมไปอยู่ที่ระดับร้อยละ 5.8-6.2 จากเดิมที่คาดว่าจะขยายตัวเพียงระดับร้อยละ 4.5-5.5 เนื่องจากหลายปัจจัยปรับตัวดีขึ้นกว่าที่ประมาณการไว้เมื่อเดือนมิถุนายนที่ผ่านมาคือ การส่งออกมีปริมาณเพิ่มขึ้นสูง การลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเร็วและต่อเนื่องและการจ้างงานเพิ่มขึ้น ส่วนตลอดปี 2547 สศช.ประมาณการว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวระดับร้อยละ 6.5-7.5 และ 8.5 ตามลำดับ (บิ๊กลูกพัฒนาฯเดือนกัย, 2546: 5) และล่าสุด สศช.ได้รายงานเรื่องผลิตภัณฑ์มวลรวมใน

ประเทศ(GDP)ของปี 2546 ขยายตัวถึงร้อยละ 6.7(วิศวกรรมแรงงานยานยนต์ขาดแคลน, 2547: 7) ผลของเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีเสถียรภาพนี้ ก่อให้เกิดการเกินดุลบัญชีเดินสะพัด เงินสำรองระหว่างประเทศที่อยู่ในระดับสูง การลดลงของหนี้สาธารณะและหนี้ต่างประเทศ และการปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือของประเทศไทย (กรมการจัดหางาน, 2546: 7) ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจความคิดเห็นของนักธุรกิจโดยทั่วไปที่มีต่อ ภาวะโดยรวมของเศรษฐกิจไทยในปี 2547 ของหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ที่ปรากฏว่า นักธุรกิจร้อยละ 80.2 มองว่าในปี 2547 ธุรกิจจะดีและเหมาะกับการลงทุนเพิ่ม (นักธุรกิจพึงพอใจ, 2547: 1)

ประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจอย่างยิ่งก็คือ ปัจจัยใดที่ทำให้เศรษฐกิจของประเทศมีการปรับตัวที่ดีอย่างต่อเนื่องเช่นนี้ จากข้อมูลที่ถูกกล่าวมาข้างต้นจะพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ถูกนำมาอ้างถึงปัจจัยหนึ่งก็คือ การส่งออกที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น และเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจอย่างยิ่ง เพราะรายได้ของประเทศเกินกว่าครึ่งหนึ่งได้มาจากภาคการส่งออก ดังคำกล่าวของผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยที่พูดถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันว่า “จุดที่น่าเป็นห่วงคือดุลบัญชีเดินสะพัดยังเกินดุลอยู่มากทั้งๆ ที่เศรษฐกิจขยายตัวถึงร้อยละ 6 ฉะนั้นจะต้องจับตาดูแลและภาวนาให้การบริโภคและการส่งออกเติบโตได้อย่างน้อยปีครึ่ง เพื่อให้การใช้กำลังผลิตสูงถึงร้อยละ 80” (หุ้นร้อนกับฟองเศรษฐกิจ, 2546: 8) สำหรับการส่งออกที่ผ่านมา อธิบดีกรมส่งเสริมการส่งออกได้เปิดเผยถึงยอดมูลค่าการส่งออกรวม 11 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงพฤศจิกายนของปี 2546 ว่ามีมูลค่า 72,966 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.5 และคาดว่าสิ้นปี ยอดส่งออกจะสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือจากมูลค่า 77,076 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือเติบโตร้อยละ 12 เป็นเติบโตร้อยละ 15 หรือมีมูลค่า 79,140 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (ส่งออกปีนี้เฉียด 8 หมื่นล้านดอลลาร์, 2546: 9 และนักธุรกิจพึงพอใจ, 2547: 1) นอกจากนั้นนายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรีได้ตัดสินใจประกาศปรับเป้าหมายการส่งออกของไทยในปี 2547 ใหม่ จากอัตราขยายตัวร้อยละ 13 ที่มูลค่าส่งออก 89,428 ล้านดอลลาร์ มาเป็นอัตราขยายตัวใหม่ที่ร้อยละ 15 ในมูลค่า 91,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (ยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ, 2547: 11)

การทำให้การขยายตัวของการส่งออกเป็นไปอย่างต่อเนื่องดังที่เป็นมานั้น ไม่ใช่เรื่องที่ทำกันได้ง่ายนัก โดยเฉพาะท่ามกลางการแข่งขันทางการค้าในตลาดโลกที่มีความเข้มข้นรุนแรงและมีการแข่งขันในรูปแบบที่แตกต่างไปจากอดีต อีกทั้งหลายประเทศต่างก็มุ่งมั่นและมีเป้าหมายเช่นเดียวกับประเทศไทย สิ่งเหล่านี้จึงเป็นแรงผลักดันให้ประเทศไทยต้องพัฒนาสมรรถภาพ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยนำแนวคิดในการใช้ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) มาเป็นแนวทางการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้เกิดมูลค่าเพิ่มควบคู่กับการดำรงไว้ในระยะยาวของการประดิษฐ์และ

คิดค้นสิ่งใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาในเชิงรุก ภายใต้การให้ความสำคัญกับการพัฒนา "คน" ที่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ และได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลักในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้า คือ "ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ" และกำหนดให้เป็น "วาระแห่งชาติ" ในเวลาต่อมา (ชัชชัย วิเศษมงคล, 2546: 31) ซึ่งปรากฏความเป็นรูปธรรมมากขึ้น จากการปาฐกถาในงานหนึ่งของนายกรัฐมนตรีคนปัจจุบัน เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2546 ในหัวข้อ "อนาคตเศรษฐกิจไทยในโลกการค้ายุคใหม่" ที่กล่าวถึงอนาคตของรัฐบาลที่จะทำให้อีกดีขึ้นอีก แต่ก็เป็นเรื่องที่ยากขึ้นเช่นกัน เพราะว่าทุกประเทศเริ่มฟื้นและมีความแข็งแกร่ง จึงเริ่มมีการแข่งขันกันมาก ซึ่งทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับว่าใครรุกได้รวดเร็วกว่ากัน โดยเฉพาะในเรื่องการค้าเสรี (FTA) ที่ประเทศไทยลงนามกับประเทศจีนและอินเดียที่มีประชากรมากเป็นอันดับ 1 และ 2 ของโลก และกำลังเปิดเจรจา กับประเทศที่มีเศรษฐกิจอันดับ 1 และ 2 ของโลกคือประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและออสเตรเลีย ตลาดของไทยในอนาคตจึงใหญ่มาก ฉะนั้นประเทศไทยต้องพัฒนาสินค้าเพื่อเจาะตลาดให้ได้ โดยดูตลาดและลูกค้าว่าต้องการอะไร แล้วนำมาปรับการผลิตของเรา ประเทศไทยจึงต้องเตรียมคนและเทคโนโลยี และสิ่งที่จะกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจ 2 สิ่งคือ globalization (โลกาภิวัตน์) การเปิดเสรีของเงินและทุน และนาโนเทคโนโลยีที่มาแรงมากและกำลังเปลี่ยนวิถีชีวิตของคน (อนาคตเศรษฐกิจไทยในโลกการค้ายุคใหม่, 2546: 2)

ขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยในปัจจุบันมีแนวโน้มดีขึ้น โดยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเปิดเผยว่า World Economic Forum (WEF) ได้เลื่อนอันดับการแข่งขันของไทยจากอันดับที่ 37 จากจำนวน 80 ประเทศในปี 2545 มาเป็นอันดับ 32 ในปี 2546 จากการจัดอันดับ 102 ประเทศทั่วโลก สอดคล้องกับ International Institute for Management (IMD) ที่เลื่อนจากอันดับที่ 13 ในปี 2545 เป็นอันดับที่ 10 ในปี 2546 และจากการจัดปัญหา 5 อันดับแรกของการทำธุรกิจในกลุ่มเอเชียใหม่ ในส่วนของไทยปรากฏว่า ปัญหาประสิทธิภาพราชการมาเป็นอันดับแรก ตามด้วยการคอร์รัปชัน ความแน่นอนของนโยบาย กฎระเบียบเกี่ยวกับภาษีและการศึกษาของผู้ใช้แรงงานตาม ลำดับ (ดับบลิวอี เอฟ เลื่อนไทยขึ้น 5 อันดับ, 2546: 15) ถึงแม้อันดับขีดความสามารถจะดีขึ้น แต่เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับหลายประเทศทั่วโลกและประเทศในแถบเอเชีย รวมทั้งปัญหาที่จัดไว้ 5 อันดับแรก ทำให้ขีดความสามารถก็ยังคงต่ำอยู่ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพของคน ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความสามารถในการจัดการ และโครงสร้างพื้นฐาน และเมื่อพิจารณาทางด้านการผลิตและบริการ มีประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นหลายประการ ได้แก่ การพึ่งทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศสูง การผลิตและการบริการยังเน้นการใช้ทรัพยากรและแรงงานเป็นหลัก ประสิทธิภาพและคุณภาพการผลิตต่ำ ต้นทุนการผลิตสูงจากปัญหาผู้ใช้

แรงงานขาดทักษะ ขาดการพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกยังคงไม่เพียงพอ การบริหารจัดการยังไม่สามารถที่จะสร้างให้เกิดความเชื่อมโยงและถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างอุตสาหกรรม เป็นต้น (ชัยพร วิเศษมงคล, 2546: 31)

ปัจจัยหลักด้านศักยภาพของคน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้าก็ได้เน้นและย้ำความสำคัญของคนไว้ในวัตถุประสงค์และเป้าหมายในข้อที่ 2 โดยการพัฒนาคุณภาพคนเพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ยั่งยืนและสามารถพึ่งตนเองได้อย่างรู้เท่าทัน (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2544: ๑-๑) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์สถานภาพความสามารถในการแข่งขันของไทยในเศรษฐกิจโลก ของ จารุมา อัครกุลและคณะ (2540: 1/1) ที่เสนอต่อการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง "การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในเศรษฐกิจโลก" ได้ระบุปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันของไทยไว้ 8 ประการคือ 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมหภาค 2) การพัฒนาตลาดการเงิน 3) ทรัพยากรมนุษย์ 4) รัฐบาล 5) โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ 6) การพัฒนาและวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 7) ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 8) ความสามารถในการบริหารและการจัดการของภาค เอกชน ผลการศึกษาวิจัยพบว่าประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศด้อยลง เนื่องจากปัญหาสำคัญๆ ไม่ได้รับการแก้ไขแต่กลับสะสมมากยิ่งขึ้นจนยากต่อการแก้ไขในอนาคต และจากการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย 8 ประการดังกล่าวข้างต้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบมากที่สุดคือ "คนหรือทรัพยากรมนุษย์" โดยผู้วิจัยให้เหตุผลว่าเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของบุคคล ครอบครัว การประกอบการภาคเอกชนในด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตรกรรม ด้านบริการและการดำเนินการของรัฐบาล ถ้าประเทศมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะสามารถผลักดันให้ประเทศมีความโดดเด่น ก้าวกระโดดไปสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ได้ในเวลาอันใกล้ นอกจากนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวยังบ่งบอกถึงความได้เปรียบและเสียเปรียบของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งทั้งหลายในเอเชีย ปรากฏว่าทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยค่อนข้างด้อยกว่า ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากความแตกต่างในด้านระดับการศึกษาและทักษะในการประกอบอาชีพของทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ใช้แรงงาน โดยผู้ใช้แรงงานที่มีงานทำโดยเฉพาะในสายการผลิตเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่ ประมาณร้อยละ 53.9 มีการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า รองลงมาประมาณร้อยละ 19.3 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 15.9 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและมีเพียงร้อยละ 10.8 ที่จบการศึกษาระดับ อุดมศึกษา (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2546: 15)

การตระหนักถึงความสำคัญของคนหรือทรัพยากรมนุษย์นี้ นักวิชาการทางเศรษฐศาสตร์

หลายท่านได้กล่าวไว้เช่นกันคือ ไพฑูรย์ วิบูลชุตติกุล (2540: 2/2) ที่ได้สนับสนุนให้เพิ่มการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้เหตุผลว่า ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการผลิตและผลิตภาพที่เรียกรวมกันว่า productivity growth ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดมาตรฐานการครองชีพและขีดความสามารถการแข่งขันในตลาดโลกที่สำคัญ และ อรุณ เกียรติสาร และคณะ(2540: 3/2-3/3) ที่ชี้ให้เห็นว่า ประเทศไทยกำลังก้าวไปสู่การพัฒนาการผลิตที่ใช้ความรู้ ความเข้าใจที่เข้มข้นขึ้น (Knowledge intensive) ระดับการพัฒนานี้เกิดจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี แรงงานที่มีฝีมือ ตลอดจนความสามารถในการประกอบการและโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวย และเพื่อให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสูงอย่างเต็มตัวในอนาคต จึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในอนาคต 3 ด้านด้วยกันคือ โครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรมนุษย์และการวิจัยและพัฒนา ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้รับการดำเนินการทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้า โดยเฉพาะปัจจัยคนหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง ชัยพร วิเศษมงคล (2546: 33-34) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในส่วนที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีการดำเนินการใน 3 ส่วนหลัก คือ

1. การสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้แก่ประชาชน เพื่อให้เกิดโอกาสและทางเลือกในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจัดให้มีห้องสมุดประชาชนกระจายทั่วประเทศ
2. การเปิดเสรีทางการค้าบริการด้านการศึกษา เพื่อสนับสนุนบทบาทของประเทศในการเป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิทยาการของภูมิภาค และ
3. การพัฒนาคุณภาพผู้ประกอบการและผู้ใช้แรงงานไทย ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและความสามารถในการแข่งขัน โดยให้ความสำคัญต่อสมรรถนะทางอาชีพ (Competency based) แบบบูรณาการความรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผสมผสานองค์ความรู้สากลและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับผู้ประกอบการรายใหม่และรายเก่า การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) ซึ่งได้มีการดำเนินโครงการนำร่องแล้วใน 5 สาขา ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์/ไฟฟ้า ช่างยนต์ พลาสติก การค้าปลีก และ automation and industrial maintenance

นอกจากยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีแนวคิดใหม่ในการสร้างขีดความสามารถอีกแนวทางหนึ่งคือ แนวคิดการสร้างขีดความสามารถโดยกลุ่ม(Cluster for competitiveness) เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบันที่เป็นระบบเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยฐานความรู้

(Knowledge -based economy) ซึ่งได้เปลี่ยนสภาวะการแข่งขันที่มุ่งความได้เปรียบจากสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible assets) เช่น ความได้เปรียบในด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านแรงงานและเงินทุน มาเน้นความได้เปรียบที่เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible assets) มากขึ้น ซึ่งหมายถึง การอาศัยยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม การสร้างองค์ความรู้(Knowledge base) การใช้นวัตกรรมและการสร้างเครือข่าย และความร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ (การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, 2546: 38)

จากยุทธศาสตร์การพัฒนาคมนหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสามารถในการแข่งขัน ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้า บูรณาการกับแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้น ล้วนเป็นไปในแนวทางเดียวกับแนวคิดของนักการศึกษากลุ่มหนึ่ง ที่เห็นว่า การศึกษาที่มีการปฏิรูปกัน ในระยะที่ผ่านมา เกิดจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นสำคัญ โดยเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตจะพัฒนาเป็นเศรษฐกิจสังคมความรู้ นั่นคือความรู้หรือสติปัญญาได้กลายเป็นปัจจัยการผลิตหรือต้นทุนที่สำคัญ ทำให้การศึกษาเพิ่มความสำคัญขึ้นกลายเป็นการศึกษาในเชิงตลาดหรือเชิงพาณิชย์ ก่อให้เกิดแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันเช่น การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น(Flexible learning) ทูทางสติปัญญา(Intellectual capital) การจัดการความรู้(Knowledge management) การเรียนรู้ในที่ทำงาน(Learning at work / Work-based learning) การสร้างความสามารถ(Capacity building) เป็นต้น โดยแสดงความเห็นว่า การศึกษาควรเสริมไปกับการผลิตและธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการสร้างกำไรโดยถือว่าความรู้เป็นสินค้าอย่างหนึ่งในทุนทางสติปัญญาของแรงงาน การเรียนรู้อย่างยืดหยุ่นก็เพื่อให้เข้ากับองค์กรธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (โครงการข่าวสารทิศทางประเทศไทย,2544: 37)

แนวคิดในการนำการศึกษามาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ใช้แรงงานควบคู่ไปกับการผลิต ด้วยการเรียนรู้ในที่ทำงานหรือสถานประกอบการเพื่อให้ผู้ใช้แรงงานได้เรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นแนวคิดที่สอดคล้องและเหมาะสมในสภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อความสามารถในการแข่งขันดังกล่าว การเรียนรู้ในที่ทำงานหรือสถานประกอบการนั้นนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษนอกระบบ ซึ่งเป็นการศึกษาอีกระบบหนึ่งใน 3 ระบบที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ประกาศไปก่อนล่วงหน้าเพื่อนำมาปฏิบัติจริงในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้า การเรียนรู้หรือการฝึกอบรมในที่ทำงานหรือสถานประกอบการเป็นการจัดการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นการเรียนรู้ที่เน้นเฉพาะความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ในสภาพแวดล้อมของงานที่แท้จริง (Estrada, 1995: 130) และมุ่งหวังให้คนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อการเพิ่มผลผลิต (Tang and

Cheung, 1996: 257) ฉะนั้นองค์กรหรือสถานประกอบการต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้ใช้แรงงาน เพื่อให้พวกเขาสามารถรับรู้และปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันต่อโครงสร้างการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามพัฒนาการทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกที่เป็นรายได้หลักของประเทศ

เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกนั้นมีอยู่จำนวนมาก แต่ละภาคอุตสาหกรรมก็จะมีลักษณะเฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรม เทคโนโลยีและงานในกระบวนการผลิต การศึกษาในเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ใช้แรงงานจึงเหมาะกับการศึกษาเฉพาะภาคอุตสาหกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการศึกษาโดยภาพรวม นั่นคือสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ได้โดยตรง และเพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้มีคุณค่าต่อประเทศ ภาคอุตสาหกรรมที่ควรศึกษาก็ควรเป็นภาคอุตสาหกรรมที่โดดเด่น และสร้างมูลค่าในการส่งออกสูง อันมีผลต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งหวังดังที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน และจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยยึดแนวคิดของรัฐบาลที่มุ่งหวังต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นแนวทางข้อมูลที่ได้รับอย่างแน่ชัดในขณะนี้ ก็คือ รัฐได้วางยุทธศาสตร์และตำแหน่งการแข่งขันของประเทศไทยในตลาดโลก(Global niches) ไว้ 5 สาขา ซึ่งเป็นการวางยุทธศาสตร์ในการแข่งขันในระดับมหภาค (Macroeconomic) และจะเป็นจริงเมื่อมีแผนปฏิบัติ (Action plans) ในระดับจุลภาค สาขาทั้ง 5 สาขาได้แก่ (การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, 2546: 38)

1. ศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourist Destination in Asia)
2. ครัวของโลก (Kitchen of the World)
3. ศูนย์กลางแฟชั่นเขตร้อน (Tropical Fashion)
4. ศูนย์กลางอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia)
5. ศูนย์การออกแบบคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (Graphic Design)

จากทั้ง 5 สาขาข้างต้น ถ้าพิจารณาในมุมมองของนักธุรกิจสาขาต่างๆ ตามผลการสำรวจความคิดเห็นต่อภาวะโดยรวมของเศรษฐกิจไทยในปี 2547 ของหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจแล้วปรากฏว่า นักธุรกิจส่วนใหญ่เห็นว่าภาคธุรกิจที่มีโอกาสจะเติบโตในระดับสูงมี 5 กลุ่มธุรกิจหลักได้แก่ ภาคอสังหาริมทรัพย์และการพัฒนาที่ดิน ภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว-บริการ ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ภาคการส่งออก และภาคการเงิน-ธนาคาร-ตลาดหุ้น (นักธุรกิจฟันธงปีวอก, 2547: 1) ซึ่งมีเพียง 2 สาขา คือ การท่องเที่ยวและบริการที่แข่งขันให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย และภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่แข่งขันให้เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งเอเชียเท่านั้น และเมื่อพิจารณาถึงภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกแล้วก็มีเพียงภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งหมายถึงทั้ง บริษัทผลิตชิ้นส่วนแยก เพื่อใช้ในการประกอบยานยนต์

(OEM) และเพื่อใช้เป็นอะไหล่ (REM) และบริษัทผู้ประกอบยานยนต์ นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้แถลงว่าในภาคอุตสาหกรรมที่ทำให้ผลผลิตมวลรวมในประเทศเพิ่มสูงขึ้นนั้น หมวดที่ขยายตัวสูงที่สุดคือ อุตสาหกรรมหมวดยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ (วิศวกรแรงงานยานยนต์ขาดแคลน, 2547: 7)

อุตสาหกรรมยานยนต์นี้ ก่อนที่จะถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในห้ากลุ่มสาขา ที่รัฐได้วางยุทธศาสตร์และตำแหน่งการแข่งขันของไทยในตลาดโลก(Global niches) ในอนาคต ก็เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลตามยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอยู่แล้ว ทั้งนี้เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความพร้อมในหลายด้านและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสามารถในการผลิตสูงสุดของอาเซียน เป็นอันดับ 17 ของโลกและเป็นอันดับ 4 ของเอเชีย (กรมการจัดหางาน, 2546: 30) และยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีการปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่องจากปี 2545 อย่างชัดเจน โดยขยายตัวอยู่ในระดับสูงตลอดทั้งปี เฉลี่ยกว่าร้อยละ 40 (งานวิจัยภาวะเศรษฐกิจและการเงิน, 2546: 60) นอกจากนั้นการประเมินประสิทธิภาพผลิตภาพการผลิต (Total Factor Productivity: TFP) ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมยังพบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหมวดอุตสาหกรรมที่มีค่า TFP ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลิตภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) สูงกว่าระดับที่คาดหวังซึ่งเป็น 1 ใน 3 หมวดอุตสาหกรรมแรกที่สูงสุด (ศิริกุล จงธนสารสมบัติ, 2546: 14) ทั้งเป็นสินค้าที่มีมูลค่าการส่งออกในช่วงระหว่างเดือนมกราคม-กันยายน 2546 มีอัตราเพิ่มขึ้นเป็นอันดับ 2 และ 3 คือร้อยละ 60.76 (ขึ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นเครื่องยนต์สันดาปภายในแบบลูกสูบและส่วนประกอบ) และร้อยละ 36.89 (รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ) ซึ่งเป็นรองเพียงยางพาราเท่านั้น (การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, 2546: 11-12)

จากสถิติการส่งออกในปี 2546 การส่งออกสินค้ายานยนต์มีมูลค่า 2,785.05 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 38.98 ส่วนอุปกรณ์และส่วนประกอบยานยนต์มีมูลค่า 2,350.05 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.06 สำหรับเป้าหมายการส่งออกในปี 2547 นั้น ยานยนต์จะมีมูลค่า 3,481.00 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 25 เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์นั่งและรถยนต์บรรทุกทุกขนาด 1 ตันในประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่า ต้นทุนต่ำกว่าเพราะมีการใช้ชิ้นส่วนในประเทศถึงร้อยละ 80 ทำให้ผู้ผลิตย้ายฐานการผลิตมายังประเทศไทยมากขึ้นเพื่อส่งออกไปยังภูมิภาคอื่น คาดว่าผู้ประกอบการรถยนต์ทุกยี่ห้อจะย้ายฐานการผลิตรถกระบะมาไทยทั้งหมดภายในปี 2547 ส่วนอุปกรณ์และส่วนประกอบยานยนต์จะมีมูลค่า 2,950.00 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.0 เนื่องจากผู้ผลิตสามารถผลิตชิ้นส่วนที่มีความหลากหลายและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นซึ่งเป็นเทคโนโลยีระดับสูงมาก ช่วยให้ชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยยังคงมีความสามารถและเป็นที่ยอมรับในตลาดโลกมากขึ้น (กรมส่งเสริมการส่งออก, 2546ก)

การเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อที่จะเป็นฐานการผลิตแห่งหนึ่งของเอเชียและโลกนั้น ดูจะใกล้ความเป็นจริงมากขึ้นทุกขณะ โดยพิจารณาจากข้อมูลดังนี้

1. การสนับสนุนของรัฐบาล โดยกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ได้เสนอวิสัยทัศน์ต่อผู้นำรัฐบาลที่จะเป็นฐานการผลิตรถปิกอัพขนาด 1 ตันของโลกรวมถึงเป็นฐานการผลิตรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ทั้งชิ้นส่วนทดแทนและชิ้นส่วนที่ผลิตป้อนโรงงานรถยนต์ โดยคาดว่าในปี 2549 จะผลิตรถยนต์ได้ 1 ล้านคันต่อปี จำหน่ายในประเทศร้อยละ 60 และส่งออกร้อยละ 40 คิดเป็นมูลค่าถึง 5 แสนล้านบาท และตั้งให้ไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์อันดับที่ 10 ของโลกโดยเลื่อนจากอันดับที่ 17 ในปัจจุบัน พร้อมกันนี้ยังเสนอให้รัฐจัดตั้งศูนย์ทดสอบวิจัยและพัฒนายานยนต์ ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้อนุมัติงบประมาณในวงเงิน 100 ล้านบาทให้เพื่อทำการศึกษาแผนงาน และมีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งชาติ เพื่อติดตามแผนงานทั้งหมดที่รัฐบาลและเอกชนจะดำเนินการ ซึ่งการตั้งศูนย์ทดสอบวิจัยและพัฒนายานยนต์นี้จะช่วยให้มีการรับรองมาตรฐานการผลิต ทำให้ไทยมีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันกับต่างชาติได้ดียิ่งขึ้น (การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ, 2546: 12)

ฉะนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยจะต้องเร่งปรับตัวเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในปี 2549 ที่ตั้งเป้าหมายไว้ 1 ล้านคันและในปี 2553 จะขยับเป็น 1.8 ล้านคัน และการผลิตในอนาคตจะมีการเปลี่ยนรุ่นเร็ว มีเทคโนโลยีใหม่ หากการผลิตไม่ได้ตามมาตรฐานที่ผู้ผลิตรถยนต์ต้องการก็จะทำให้รายอื่นๆ เข้าทำตลาดแทนทั้งที่เป็นผู้ผลิตไทยเองและผู้ผลิตที่จะตามมาจากต่างประเทศ (เตือนผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยเร่งปรับตัว, 2546: 6)

2. การย้ายฐานการผลิตของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำระดับโลกมายังประเทศไทย ในปัจจุบันมีบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ระดับโลกจำนวนมากตัดสินใจย้ายฐานการผลิตเข้ามาในประเทศไทย พร้อมทั้งอุตสาหกรรมรองรับและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง บริษัทที่มีฐานการผลิตอยู่แล้วในกลุ่มรถยนต์ (เรียงตามปริมาณการผลิตในปี 2546) คือ Toyota, Isuzu, Honda, Mitsubishi, Ford & Mazda, Nissan, และ GM เป็นต้น สำหรับกลุ่มจักรยานยนต์ (เรียงตามปริมาณการผลิตในปี 2546) คือ Honda, Suzuki, Yamaha, Tiger และ Kawasaki เป็นต้น (นพมาศ ปานทอง, 2546: 4,9)

บริษัทที่กำลังพิจารณาย้ายฐานการผลิตมาไทยคือบริษัทซีตรองของฝรั่งเศส (ทุนต่างประเทศทะลักเข้า, 2546: 1) และจากรายงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) (2546: 1) แจ้งถึงภาวะของการลงทุนในช่วง 10 เดือนของปี 2546 ที่ส่วนใหญ่เป็นกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และชิ้นส่วนยานพาหนะมีมูลค่ารวม 41,800 ล้านบาทซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนจากญี่ปุ่น นอกจากนั้นบริษัทที่มีฐานการผลิตอยู่แล้วก็ได้ขยายการลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น Toyota ที่จะให้ไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์รองรับทั้งตลาดภายในและส่งออกทั่วโลก

โดยเฉพาะฐานการผลิตรถปิกอัพซึ่งจะเป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ทั้งจะเน้นให้เป็น ศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนชิ้นส่วนรถยนต์ปิกอัพกับโรงงานอื่นทั่วโลก Mitsubishi จะใช้ไทยเป็น ฐานการผลิตรถกระบะที่เดียวในโลก (โตโยต้าเลือกไทยศูนย์กระจายชิ้นส่วน, 2546: 6) Ford ประกาศลงทุนในไทยเพิ่มอีก 2.1 หมื่นล้านบาทเพื่อขยายกำลังผลิตพร้อมให้ไทยเป็นฐานปิกอัพ ใหญ่รองจากสหรัฐอเมริกา (บิลฟอร์ดเท 2.1 หมื่นล้านยกไทยฐานผลิต, 2546: 45) และบริษัท ผู้ผลิตจักรยานยนต์ Honda ก็ลงทุนด้วยเงิน 800 ล้านดอลลาร์ตั้งศูนย์กลางพัฒนาจักรยานยนต์ของ Honda ในภูมิภาคอาเซียนและใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลกซึ่งรวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีจาก ญี่ปุ่นมายังไทยด้วย (มอเตอร์ไซด์ฮอนด้าทุ่ม 800 ล้านดอลลาร์ R&D อาเซียน, 2546: 8) และเมื่อ เร็วๆ นี้ บริษัทฮอนด้า เอจี ในเครือไฟล็กสวาเกน เอจี ก็มีความต้องการที่จะลงทุนตั้งโรงงานผลิต รถยนต์"ฮอนด้า" ในไทยด้วยมูลค่าการลงทุนไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท ("ฮอนด้าเอจี"จับบีไอเอเท หมื่นล้านตั้งโรงงานในไทย, 2547: 41)

3. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้พิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ในลักษณะองค์ รวม โดยนำอุตสาหกรรมหลักต่างๆ ของอุตสาหกรรมเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบครบวงจรในเชิง บูรณาการ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานใน ด้านการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งระบบให้สามารถเข้าสู่มาตรฐานและแข่งขันได้จริง จึงมี แนวคิดที่จะจัดให้มีศูนย์แสดงรถยนต์แห่งเอเชีย เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ผลิต รถยนต์ค่ายต่างๆ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และอุปกรณ์ประกอบ ในการจัดแสดง ให้ความรู้เกี่ยวกับ อุตสาหกรรมยานยนต์ การฝึกหัดและการทดสอบ การให้ความรู้เชิงบันเทิง (Edutainment) เป็น ศูนย์ท่องเที่ยวที่ช่วยส่งเสริมและแสดงศักยภาพความเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมยานยนต์แห่ง ภูมิภาคเอเชีย (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2546: 7)

ข้อมูลที่กำลังมาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเป็นภาค อุตสาหกรรมที่เชื่อถือได้ว่ามีแนวโน้มในอนาคตในทางที่ดี มีการเจริญเติบโตต่อไปในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าภาคอุตสาหกรรมนี้จะมีแนวโน้มที่ดีในอนาคต แต่ก็ประสบปัญหาเรื่อง ทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ใช้แรงงานไม่ต่างไปจากภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ กล่าวคือ จากการศึกษาของ อัมพิกา ไกรฤทธิและคณะ(2541) ตามโครงการวิจัยเรื่อง "การบริหารการเพิ่มผลผลิตในกลุ่ม อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เพื่ออนาคต" พบว่าสาเหตุหลักของปัญหา ที่เกิดขึ้นกับโรงงานผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ทางด้าน คุณภาพ ต้นทุนการผลิตและการจัดส่ง มาจากปัจจัยพื้นฐานทางด้านการผลิต 5 ประการ เรียงตามลำดับความสำคัญคือ พนักงาน เครื่องจักร วัสดุ วิธีการและการ บริหาร โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นผู้ใช้แรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมนี้เป็น สาเหตุประการแรกของปัญหา โดยคณะผู้วิจัยได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

1. ปัญหาส่วนบุคคล ได้แก่ มีการเสนอผลประโยชน์ที่ดีกว่าจากที่อื่น ไม่มีความอดทน สภาพแวดล้อมในโรงงานไม่ดี ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่มีความจงรักภักดี ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบริษัท ระยะเวลาในการเดินทางมาทำงานไกล

2. ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ทำ ได้แก่ ไม่ทราบวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง พื้นฐานการศึกษาที่เรียนมาไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานอุตสาหกรรมได้ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดการถ่ายทอดความรู้

3. นโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์กร ได้แก่ ให้การฝึกอบรมแก่พนักงานไม่เพียงพอ ไม่มีการกำหนดนโยบายและระเบียบวินัยที่ชัดเจน ไม่มีช่องทางที่จะให้พนักงานเสนอความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นได้รับทราบ ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือและประสานงานทั้งภายในและภายนอก ไม่มีการนำเอาระเบียบวินัยไปปฏิบัติเพราะไม่มีบทลงโทษอย่างจริงจัง ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และระบบการคัดเลือกพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ

ทั้งจากแถลงการณ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่กล่าวถึงการขยายตัวอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมยานยนต์ในปี 2547 จะทำให้ขาดแรงงานจำนวนมาก โดยเฉพาะวิศวกรและแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (วิศวกรแรงงานยานยนต์ขาดแคลน, 2547: 7)

ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานที่พบจากการศึกษาและปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือดังกล่าว ปัญหาที่สำคัญที่สุดก็คือปัญหาในเรื่องการทำงาน โดยเฉพาะการขาดทักษะในการทำงาน ซึ่งบริษัทและสถานประกอบการย่อมจะไม่ปล่อยปละละเลยในเรื่องนี้โดยเด็ดขาด จึงมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมทักษะทั่วไป เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใช้แรงงาน แต่รูปแบบหรือการจัดการฝึกอบรมทักษะที่พบจากการศึกษาวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยนั้น เป็นเพียงเฉพาะขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมเท่านั้น เช่น รูปแบบการฝึกอบรมของโรงงานอุตสาหกรรมของ ประภาส พวงขึ้น(2542) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยของ นิราช เสือป่า (2544) ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน และระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมของ นาวิ ถนอมรอด(2545) ที่ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน เป็นต้น ทั้งนี้ สาเหตุและปัญหาเกี่ยวกับผู้ใช้แรงงานในการปฏิบัติงานในสถานประกอบการนั้นมีอยู่มากมายและเกี่ยวโยงกันทั้งสิ้น ซึ่งมีส่งผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทักษะการทำงาน ฉะนั้นการพิจารณาถึงวิธีการในการแก้ปัญหาการขาดทักษะของผู้ใช้แรงงานจึงควรได้คำนึงถึงสาเหตุและปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้แรงงานด้วย มิใช่เฉพาะการได้มาเพียงขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเท่านั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาการขาดทักษะดังกล่าวควรออกมาใน

ลักษณะที่เป็นรูปแบบที่มีส่วนประกอบต่างๆ มากกว่าขั้นตอนการฝึกอบรม

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยตระหนักถึงในการแสวงหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาการขาดทักษะคือ สภาพของโลกว่าปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง มีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ทำให้การผลิตและการจัดการในบริษัทหรือสถานประกอบการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น วิธีการทำงาน เครื่องมือ เครื่องจักร ความต้องการและรสนิยมของตลาดและอื่นๆ รวมทั้งผลการศึกษาวิจัยในต่างประเทศหลายฉบับก็ได้ตระหนักถึงสาเหตุเหล่านี้ด้วย จึงทำให้ปัญหานี้กลายเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่งที่มีผลกระทบอย่างมาก ต่อการแข่งขันเพื่อการได้มาซึ่งเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนที่เป็นสาขาหนึ่งของยุทธศาสตร์และตำแหน่งการแข่งขันของประเทศไทยในตลาดโลกกลายเป็นความจริงขึ้นมา

สาเหตุทั้งสองประการดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยเกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลออกไป ประกอบกับการได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย ที่เราจำเป็นต้องยอมรับแนวคิดเหล่านั้นเข้ามาปรับใช้กับประเทศของเรา เพื่อให้เราสามารถก้าวไปให้ทันและทัดเทียมกับพวกเขา ผู้วิจัยจึงประมวลความคิดที่ได้ทั้งหมด ออกมาเป็นแนวคิดใหม่ เป็นรูปแบบในการพัฒนาทักษะการทำงานของผู้ใช้แรงงานที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยหรือสิ่งที่สถานประกอบการคำนึงถึงก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาทักษะ หรือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทักษะการทำงานของผู้ใช้แรงงาน เช่น ตลาดโลก เทคโนโลยี เป็นต้น
2. ทักษะที่ผู้ใช้แรงงานควรมีหรือพัฒนาให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานหรือเป็นแรงงานระดับเท่าเทียมฝีมือโลก และอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้
3. ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะ ที่ชัดเจนและสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางในการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบใหม่ของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นระบบการศึกษาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยเฉพาะวิธีการของการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่เป็น การฝึกอบรม เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความมีศักยภาพของประเทศไทยในการแข่งขันในตลาดโลก

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการให้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไป และจะเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้ความหวังของประเทศที่จะเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งเอเชีย ประสบผลสำเร็จ รวมถึงการส่งผลต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้าตามนโยบายของรัฐบาล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในการปฏิบัติงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมในองค์ประกอบ 3 ประการที่สถานประกอบการคำนึงถึง คือ

1.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

1.2 ทักษะที่จำเป็น

1.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดไว้เป็น 3 ส่วนดังนี้

1. พื้นที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ศึกษาเป็นสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน โดยแยกเป็นบริษัทผู้ผลิตยานยนต์ขนาดใหญ่ (มีพนักงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป) จำนวน 15 บริษัท (จำนวนโรงงาน 16 แห่ง) และบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนขนาดใหญ่จำนวน 15 บริษัท (จำนวนโรงงาน 77 แห่ง) โดยมีเงื่อนไขในการพิจารณาดังนี้

1.1 เงื่อนไขพื้นฐาน เป็นสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนขนาดใหญ่ ที่มีเจ้าของหรือผู้ประกอบการเป็นคนไทยถือหุ้นร้อยละ 100 มีทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาทขึ้นไป ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพระดับสากล คือ

- QS 9000 (Quality System) เป็นมาตรฐานที่ผู้ผลิตรถยนต์ของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้กำหนดให้ผู้ส่งมอบชิ้นส่วนต้องผ่านการรับรองระบบคุณภาพนี้

- ISO (International Organization for Standardization) เป็นมาตรฐานที่องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานได้กำหนดไว้ โดยมีสมาชิก 147 ประเทศ มาตรฐานที่กำหนดคือ ISO 9000 เป็นมาตรฐานการบริหารงานคุณภาพและ ISO 14001 เป็นมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ยังต้องเป็นสถานประกอบการที่มีหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มโลหะเป็นส่วนใหญ่

1.2 เงื่อนไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการศึกษาวิจัย นอกเหนือจากเงื่อนไขพื้นฐาน ผู้วิจัยพบว่าการศึกษาวิเคราะห์ที่ศึกษาควรมีความหลากหลายในข้อมูลที่ได้รับ จึงพิจารณาเลือกบริษัทที่มีการดำเนินการในการพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการที่เป็นระบบของตนเองและมีแนวทางที่แตกต่างกันที่ค่อนข้างชัดเจน

จากเงื่อนไขดังกล่าว ผู้วิจัยได้สถานประกอบการที่เป็นอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 2 แห่ง คือ บริษัทซัมมิตโอโตบอดี และบริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์ โดยบริษัทแรกเป็นบริษัทที่เริ่มปรับกระบวนการใหม่เกือบทั้งหมดในการพัฒนาทักษะพนักงานตามแนวคิดของประธานบริษัท เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นโรงงานระดับโลก สำหรับบริษัทหลังเป็นบริษัทที่มีรูปแบบการพัฒนาทักษะที่ได้รับการยอมรับจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

2. ประเด็นที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ที่ได้มาจากการประมวลแนวคิดจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

2.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมนอกสถานประกอบการ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในสถานประกอบการ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงาน และปัจจัยอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial relations) เทคโนโลยี (Technology) การบริหารจัดการองค์กร (Work organization) การสร้างทักษะ (Skill formation) และบริบททางสังคมของทักษะ (The social context of skills)

2.2 ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ทักษะการทำงาน (Task skills) ทักษะการจัดการการทำงาน (Task management skills) ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม (Work environment skills) ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning skills) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน (Work relationship skills) และทักษะอื่นๆ

2.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญซึ่งประมวลจากแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมทักษะในสถานประกอบการ คือ

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบและวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการขาดทักษะ

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ

ขั้นที่ 4 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมาย

ขั้นที่ 5 กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหา

ชั้นที่ 6 กำหนดแผนปฏิบัติการหรือโครงการตามยุทธศาสตร์

ชั้นที่ 7 ดำเนินการ

ชั้นที่ 8 วัดและประเมินผลระหว่างและหลังการดำเนินการ

ชั้นที่ 9 นิเทศการฝึกปฏิบัติและประเมินทักษะในการปฏิบัติงาน

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 2 กลุ่ม คือ

3.1 ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการ ซึ่งได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม หรือด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็น ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้และการฝึกอบรมทักษะในสถานประกอบการโดยตรง และ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะของพนักงาน ซึ่งได้แก่ วิศวกรการฝึกอบรม วิศวกรควบคุม การผลิต วิศวกรควบคุมด้านคุณภาพ เป็นต้น โดยจำแนกออกเป็น พนักงานในบริษัทซัมมิตโอโต บอดี จำนวน 4 คน (ฝ่ายฝึกอบรม 2 คนและผู้เกี่ยวข้อง 2 คน) และบริษัท ในกลุ่มสมบурณ์ จำนวน 3 คน (ฝ่ายฝึกอบรม 3 คน) รวมทั้งสิ้น 7 คน

3.2 กลุ่มพนักงานสายการผลิต ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน และพนักงานสายการผลิต โดยจำแนกออกเป็น พนักงานในบริษัทซัมมิตโอโตบอดี จำนวน 5 คน และบริษัท ในกลุ่มสมบурณ์ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน

คำจำกัดความในการวิจัย

1. รูปแบบ

หมายถึงการนำทฤษฎี หลักการและแนวคิด ตลอดจนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษามา สร้างแบบหรือโครงสร้างขึ้น เพื่อใช้อธิบายวิธีการในการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบของ กระบวนการในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ แล้วใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็น คำอธิบายหรือแผนภูมิ รูปแบบในการวิจัยครั้งนี้เป็น รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ สำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการที่มีองค์ประกอบ 3 ประการซึ่งจะดำเนินการไปตามลำดับ คือ องค์ประกอบที่ 1 เป็นปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ องค์ประกอบที่ 2 เป็นทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่ 3 เป็นขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

2. สภาพ

หมายถึงภาวะที่เป็นอยู่จริงของสถานประกอบการ ซึ่งในที่นี้คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สถานประกอบการ (ได้แก่ ลูกค้าบริษัท บริษัทคู่แข่ง ผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งวัตถุดิบ ป้อนโรงงาน ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท และบุคคลอื่นๆ ภายนอก เป็นต้น) และสภาพแวดล้อมภายใน

สถานประกอบการ (ได้แก่ นโยบายและการสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ การกำหนดแผนงานและแนวทางการทำงาน การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน และการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น)

3. การเรียนรู้

หมายถึงกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งก่อนการเรียนรู้นั้นบุคคลไม่สามารถกระทำพฤติกรรมนั้นมาก่อน โดยการให้การศึกษ การฝึกอบรมและการพัฒนาในเรื่อง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติแก่เขาเพื่อนำความสามารถที่ได้นั้นไปแสดงพฤติกรรม ซึ่งในที่นี้หมายถึงการใช้แรงงานนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากประสบการณ์หรือการฝึกหัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

4. ทักษะ

ทักษะหมายถึงความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ทำให้พฤติกรรมมีความสมบูรณ์จนแสดงออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีลักษณะที่คล่องแคล่วว่องไวหรือเกิดความชำนาญ มีความถูกต้องแม่นยำ และมีความรวดเร็วในการกระทำ ทักษะที่กล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้คือ ทักษะการทำงาน (ทักษะการทำงานประจำ) ทักษะการจัดการการทำงาน (วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด ทำงานตามลำดับขั้นตอน จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา) ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม (ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ) ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน (มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี พูดยุกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน) และทักษะอื่นๆ

5. ผู้ใช้แรงงาน

หมายถึงบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมหรือบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม โดยต้องใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ใช้แรงงานคือ พนักงานสายการผลิตในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งต่อไปนี้จะใช้คำว่า "พนักงาน" เป็นส่วนใหญ่

6. สถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

หมายถึงสถานที่ทำงานหรือบริษัทหรือโรงงานซึ่งดำเนินงานหรือกิจกรรมทางอุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด เจริญเติบโต

อย่างต่อเนื่อง ให้โอกาสแก่ผู้ใช้แรงงานในการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของเอกชน ซึ่งต่อไปนี้จะใช้คำว่า "สถานประกอบการ" เป็นส่วนใหญ่

7. อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

หมายถึงการนำวัตถุดิบมาผลิตให้เป็นสินค้า ซึ่งมีกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนจึงเป็นการผลิตชิ้นส่วนแยก เพื่อใช้ในการประกอบยานยนต์ (OEM) และเพื่อใช้เป็นอะไหล่ (REM) และอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์ โดยทั่วไปจะเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่อง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มโลหะ กลุ่มพลาสติก กลุ่มยางและกลุ่มระบบไฟฟ้าในรถยนต์ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มโลหะ ที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทยถือหุ้นร้อยละ 100 มีทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาทขึ้นไป ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพระดับสากล คือ QS9000 ISO9000 และ ISO14001 มีหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการ จำนวน 2 แห่งคือ บริษัทซัมมิตโอโตบอดี และบริษัทในกลุ่มสมบัวร์

8. ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการ

หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมหรือด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้และการฝึกอบรมทักษะในสถานประกอบการโดยตรง และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะของพนักงาน ซึ่งได้แก่ วิศวกรการฝึกอบรม วิศวกรควบคุมการผลิต วิศวกรควบคุมด้านคุณภาพ

9. อุตสาหกรรมสัมพันธ์

หมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้ากับนายจ้าง โดยมีข้อตกลง มีการร่วมมือกัน และการให้ลูกค้ามีส่วนร่วม ในการปรับระบบการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ อาจเรียกว่าแรงงานสัมพันธ์ก็ได้

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปการศึกษาและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ที่เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคล
2. สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้หรือเป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้ ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ในประเทศไทย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อพัฒนา และสรุปเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ที่เป็นผลการวิจัยต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอาจแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาผู้ใหญ่กับผู้ใช้งาน

ตอนที่ 2 การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการ

ตอนที่ 3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

ตอนที่ 4 แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 6 กรอบความคิดในการวิจัย

ตอนที่ 1 การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาผู้ใหญ่กับผู้ใช้งาน

ในช่วง 10 ปีสุดท้ายของปลายศตวรรษที่ 20 การศึกษา งาน และระบบเศรษฐกิจของประเทศถูกนำมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันจนเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกัน เนื่องด้วยควมมีอิทธิพลซึ่งกันและกันอย่างยิ่งในการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อเนื่องมาจนถึงยุคปัจจุบันที่ทำให้การแข่งขันในตลาดโลกเป็นไปอย่างเข้มข้น ความต้องการการเพิ่มผลผลิตที่มากยิ่งขึ้นและการบริหารจัดการทางธุรกิจที่ต้องเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ ก็ยิ่งทวีขึ้นเป็นเงาตามตัว การศึกษาก็ยังคงมีความสำคัญและจะแสดงบทบาทที่สำคัญยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เพราะการศึกษาถูกมองว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ (Cornford, 1998: 169)

ในปัจจุบัน การศึกษาที่ถูกนำมาใช้เป็นกุญแจดอกใหญ่ดอกเดียว และสำคัญที่สุดก็คือ การศึกษาตลอดชีวิตหรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่ทุกประเทศทุกองค์กรกำหนดเป็นนโยบายและมุ่งให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะการศึกษาตลอดชีวิตนั้นครอบคลุมการศึกษาและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตของบุคคล ซึ่งหมายรวมถึงทุกชนิดของการศึกษาและการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็น

การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัยก็ตาม โดยการศึกษาในระบบมุ่งให้การศึกษาและการเรียนรู้ในสถานศึกษา ส่วนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการให้การศึกษาและการเรียนรู้นอกสถานศึกษา ซึ่งอาจเป็น ที่บ้าน ที่สถานประกอบการหรือที่ทำงาน ในชุมชนและในสังคม (International Labour Office, 2004: 1)

สำหรับการศึกษาวิชาชีพในครั้งนี้นำไปที่การศึกษาและการเรียนรู้ของผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ ซึ่งอาจจะใช้กฎเกณฑ์ใหญ่ก็คงไม่ผิดไปจากเป้าหมายที่ต้องการ แต่เพื่อให้ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษาอย่างแท้จริง จึงขอเลือกใช้กฎเกณฑ์เล็กคือการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยจะเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการต่อไป

การศึกษานอกระบบโรงเรียน

การศึกษานอกระบบโรงเรียนที่จะนำมาใช้เป็นกฎเกณฑ์สำคัญในการพัฒนาผู้ใช้แรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพนั้น มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ให้นิยามว่า การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542: 9)

อาชัญญา รัตนอุบล (2540: 7) ได้สรุปความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ว่าการศึกษานอกระบบโรงเรียนหมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาและมวลประสบการณ์ความรู้ใดๆ ก็ตามที่ได้จัดขึ้นโดยบุคคล หน่วยงาน และสถาบันต่างๆ ในสังคม โดยได้จัดขึ้นนอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียนภาคปกติ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่พึงประสงค์ของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ โดยยึดหลักการที่ว่า เป็นการสนองความต้องการ ความสนใจ และแก้ปัญหาให้แก่กลุ่มเป้าหมายนั้น

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2538: 15) ได้ให้ความหมายของการศึกษานอกโรงเรียนหรือนอกระบบโรงเรียนว่า เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบและเนื้อหาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลกลุ่มต่างๆ ในสังคมทั้งกลุ่มที่ด้อยโอกาส ขาดโอกาสและพลาดโอกาสจากการศึกษาในโรงเรียน

จากความหมายที่นำมากล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ระบบการเรียนรู้และการฝึกอบรมที่จัดขึ้นในสถานประกอบการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพนั้น มีลักษณะส่วนใหญ่เช่นเดียวกับ

การศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยเฉพาะในประเด็นที่จัดขึ้นโดยสถานประกอบการ มีจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัด ระยะเวลา และหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของ สถานประกอบการและผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการนั้นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ และการฝึกอบรมที่จัดในสถานประกอบการนั้นเป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียนอีกรูปแบบหนึ่ง

2. การศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การเรียนรู้และการฝึกอบรมที่จัดในสถานประกอบการนั้นเป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียนอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขอเปรียบเทียบให้เห็นในบางประเด็นที่สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ จากลักษณะของการศึกษานอกโรงเรียนที่ Paulstion (อ้างถึงใน ปฐม นิคมานนท์, 2532) บรรยายไว้กับลักษณะการฝึกอบรมที่อธิบายไว้โดย กิตติ พัทธวิชัย (อ้างถึงใน อาชัญญา รัตนอุบล, 2540: 4) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการฝึกอบรม

ประเด็นเปรียบเทียบ	การศึกษานอกระบบโรงเรียน	การฝึกอบรม
วัตถุประสงค์	เสริมสร้างความรู้ ทักษะและทัศนคติ เฉพาะเรื่อง สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่หวังประกาศนียบัตรหรือวุฒิ	ให้ความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ เปลี่ยนทัศนคติที่จำเป็นต้องใช้เวลาทำอยู่
ระยะเวลา	ใช้เวลาสั้น ระยะเวลาในการเรียนขึ้นอยู่กับจุดประสงค์และเนื้อหา หรือเวลาว่างจากการทำงานประจำ	ในช่วงระยะเวลาอันจำกัด
เนื้อหาที่เรียน	ขึ้นอยู่กับความต้องการและความสนใจของบุคคลหรือกลุ่ม เนื้อหาส่วนมากยึดถืองาน ทักษะในการประกอบอาชีพ และปัญหา เน้นปฏิบัติมากกว่า	ได้จากปัญหาในการทำงานของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและจบในตัวเอง

นอกจากนั้นข้อมูลต่อไปนี้ ก็สามารถชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษานอกระบบโรงเรียนเช่นกัน กล่าวคือ จากการประชุมของกลุ่มประเทศ ASEM ในเรื่อง "การเรียนรู้ตลอดชีวิต" กลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาได้นำเสนอรายงานเรื่อง "วิธีการแบบบูรณาการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและคุณค่าของทักษะและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อน" ระหว่างวันที่ 2-4 กรกฎาคม 2002 ณ ประเทศสิงคโปร์ (Integrated approaches to lifelong learning and the recognition of skills and prior learning, 2002) นั้น กลุ่มผู้รายงานได้นำเสนอการผสมผสานการเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัยเป็นการเรียนรู้ตลอด

ชีวิตเพื่อนำมาใช้ฝึกอบรมทักษะและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ และได้กล่าวถึงการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนที่นำมาใช้จัดในสถานประกอบการว่า ในโลกของงานนั้น การเรียนรู้นอกระบบจะหมายถึงทักษะและความรู้ที่ได้รับโดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้นับพื้นฐานทางอุตสาหกรรม (Industry-based learning) การฝึกปฏิบัติการเพื่อพัฒนาอาชีพ (Professional development workshops) การสัมมนา การศึกษาเป็นการส่วนตัว ประสบการณ์การทำงานและอื่นๆ ในลักษณะเดียวกันนี้

3. การฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน

การที่การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษานอกระบบโรงเรียน จึงเกิดการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียนขึ้น ซึ่ง จันท์ ชุมเมืองปักษ์ (อ้างถึงใน อาชัญญา รัตนอุบล, 2540: 8) ที่ให้เห็นความสัมพันธ์ไว้ดังนี้ การศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการที่ควบคู่กัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ เพราะการศึกษานอกระบบโรงเรียนจะดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องไปอย่างมีการพัฒนาไปเรื่อยๆ โดยที่ต้องมีการฝึกอบรมควบคู่กันไป การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการการศึกษานอกระบบโรงเรียน

การฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้น อาชัญญา รัตนอุบล (2540: 7-13) ได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

3.1 ความหมายของการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน คือ กระบวนการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจประสบการณ์ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและทัศนคติ ค่านิยมของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ด้วยการใช่วิธีการฝึกอบรมทางการศึกษาของระบบโรงเรียนประเภทต่างๆ และสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมนั้นๆ ร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรม โดยที่คาดหวังว่า ผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถนำความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับการพัฒนา ไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของบุคคลในการดำรงชีวิตในสังคมให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

3.2 ความสำคัญของการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน กล่าวคือ

3.2.1 ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

3.2.2 ช่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรให้ก้าวหน้าทันกับความรู้ วิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

3.2.3 เสริมสร้างขวัญกำลังใจความสามัคคี ความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มบุคลากรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เชื่อมั่นในความสามารถของตน รู้จักการทำงาน

ร่วมกันเป็นหมู่คณะ คู่กันเคยกลุ่มบุคลากร ทำให้มีความสุขในการทำงาน

3.2.4 ช่วยให้ผู้บุคลากรใหม่เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ได้ เรียนรู้งานที่รับผิดชอบ ลดเวลาเรียนรู้งาน ลดอัตราการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงานด้วย

3.2.5 ช่วยกระตุ้นให้ผู้บุคลากรที่ทำงานมานานเกิดความกระตือรือร้น ไม่เฉื่อยชาและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.2.6 เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเอง มีโอกาสก้าวหน้า ได้เลื่อนตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น

3.3 เป้าหมายของการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน กล่าวคือ

3.3.1 สนับสนุนให้ผู้บุคคลสามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ โดยช่วยให้บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาและฝึกฝนทักษะต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานของตนได้

3.3.2 พัฒนาศักยภาพบุคคลให้ถึงขีดความสามารถของตน โดยพัฒนาศักยภาพและความสามารถให้เจริญงอกงามไปในทิศทางและปริมาณที่บุคคลนั้นควรจะพัฒนาไปถึง

3.3.3 พัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นสื่อ เพื่อให้ผู้รับการอบรมเป็นผู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติและค่านิยมที่ถูกต้อง เป็นคนที่มีสมรรถนะ มีความเป็นอยู่อย่างมีความสุขและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

3.4 ประเภทของการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

3.4.1 การฝึกอบรมที่ยืดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทั้งการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบวิธีการ เลือกรเนื้อหา สื่อและการประเมินผล ส่วนผู้ให้การฝึกอบรมจะทำหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกและประสานงานเพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.2 การฝึกอบรมที่ยืดผู้ให้การฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง โดยผู้จัดการฝึกอบรมเป็นผู้กำหนดทุกเรื่อง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะอยู่ในฐานะผู้รับความรู้เท่านั้น

3.4.3 การฝึกอบรมที่ยืดการผสมผสานระหว่างผู้เรียนกับผู้ให้การฝึกอบรม โดยเน้นการผสมผสานความร่วมมือและประสานงานกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปในลักษณะที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งสองฝ่าย

ฉะนั้นการกล่าวถึงการเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการก็เท่ากับได้กล่าวถึงการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตลอดชีวิตที่นำไปใช้ในสถานประกอบการนั่นเอง

การศึกษาผู้ใหญ่

การจัดการศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมนั้น นอกจากจะเป็นการศึกษา นอกกระบวนโรงเรียนแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาผู้ใหญ่ ความคิดเห็นในเรื่องนี้ มักมีการโต้เถียงกันอยู่เสมอ มีทั้งผู้ยอมรับและไม่ยอมรับโดยต่างแสดงเหตุผลที่น่าเชื่อถือเป็นข้ออ้างเพื่อสนับสนุนความคิดของตนเอง จากการศึกษาในเอกสารพบว่าได้มีการยอมรับมาตั้งแต่อดีต กล่าวคือ

1. การศึกษาผู้ใหญ่กับผู้ใช้งาน

Hutchings (1968: 9-10) ได้รวบรวมความคิดเห็นในเรื่องนี้เช่นกัน โดยมีความเห็นว่าการศึกษภาคอุตสาหกรรม (Industrial education) ไม่แตกต่างจากรูปแบบอื่นๆ ของการศึกษาผู้ใหญ่และเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาผู้ใหญ่ โดยนำวิธีการและเทคนิคการสอนผู้ใหญ่มาใช้ในการฝึกอบรม Omole (1998: 291-292) ได้ประมวลข้อคิดเห็นทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยของการศึกษาต่างๆ และแสดงความเห็นว่า คนจำนวนมากเห็นด้วยว่าการศึกษาสำหรับผู้ใช้งาน (Workers' education) เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาผู้ใหญ่ ในขณะที่มีเพียงเล็กน้อยที่ได้แย้งด้วยเหตุผลที่ว่าการศึกษาสำหรับผู้ใช้งานเป็นเพียงการพัฒนาทักษะเท่านั้นเช่นเดียวกับการฝึกอบรมทางอาชีพ ซึ่งไม่เป็นความจริง Omole ได้ชี้ให้เห็นว่าเราจำเป็นต้องฝึกทักษะเพื่อทำงานเลี้ยงตนเอง แต่การมีเพียงทักษะเท่านั้นยังไม่เพียงพอ เราต้องการการศึกษาเพื่อช่วยแก้ไขและปรับทักษะที่มีอยู่ให้เป็นไปตามความต้องการของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Omole (1998: 297) ยังได้อธิบายว่า การศึกษาสำหรับผู้ใช้งานเป็นการให้การศึกษเพื่อการพัฒนาและการให้ได้มาซึ่ง ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่จะสามารถทำให้นบุคคล เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อตนเองและกลุ่ม การศึกษาสำหรับผู้ใช้งานจึงเป็นการแก้ไขความสามารถของบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการแก้ไขความสามารถของกลุ่มและประเทศชาติด้วย

ที่เห็นได้อย่างชัดเจนว่า การศึกษาผู้ใหญ่เข้ามามีส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้ใช้งานก็คือคำกล่าวของ Reio และ Sauders (2001: 12) ที่ว่า “การศึกษาผู้ใหญ่เป็นเสมือนเครื่องจักรเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการ โดยมีเทคโนโลยีเป็นเชื้อเพลิง และจากการสำรวจเมื่อเร็วๆ นี้ พบว่า 80 % ของกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงานทั้งสิ้น และการฝึกอบรมที่เป็นกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่ส่วนมากจะผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เป็นส่วนสำคัญยิ่ง ในการทำให้สามารถคงอยู่ได้หรือก้าวไปพร้อมๆ กับระบบเศรษฐกิจโลกที่ยังเพิ่มความ เป็นหนึ่งเดียวกันทั่วโลก”

2. หลักการการศึกษาผู้ใหญ่ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้ใช้งาน

Peterson และ Provo (2000, 109 -111) ได้เสนอแนวคิดในการผสมผสานศาสตร์ทาง

การศึกษาผู้ใหญ่และการพัฒนาผู้ใช้แรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กร หรือสถานประกอบการ เนื่องจากมีหลักการส่วนใหญ่ที่สอดคล้องและช่วยเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่ารายละเอียดอาจแตกต่างกันบ้างก็ตาม ลักษณะที่ สอดคล้องกันมีดังนี้

1. ความหมาย ปรัชญาและเป้าหมาย: ถึงแม้คำจำกัดความและปรัชญาที่ให้ไว้มากมาย นั้นจะระบุว่า จุดเน้นของการศึกษาผู้ใหญ่อยู่ที่ตัวบุคคล และจุดเน้นของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อยู่ที่องค์กร แต่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน(Performance) นั้นสามารถกระทำ ให้ประสบผลสำเร็จได้ในระดับตัวบุคคล เช่นเดียวกับระดับกลุ่มและองค์กรเช่นกัน

2. การช่วยเสริมสร้างซึ่งกันและกัน: การศึกษาผู้ใหญ่นับว่าเป็นร่มคันใหญ่ที่ครอบคลุม บริบทที่แตกต่างมากมาย โดยต้องจัดโปรแกรมการศึกษาให้กับผู้ใหญ่ในทุกบริบท เช่นใน ชุมชน แหล่งวัฒนธรรม สถานที่ของรัฐ และสถานศึกษาต่างๆ เป็นต้น และอีกบริบทหนึ่งที่มีความสำคัญ อย่างยิ่งที่การศึกษาผู้ใหญ่จะลืมไม่ได้ ก็คือสถานประกอบการภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เนื่องจากมีประชากรจำนวนมาก ที่เป็นพนักงานหรือลูกจ้างในองค์กรซึ่งเข้าร่วมในกิจกรรมทั้ง การพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรม รวมทั้งเงินจำนวนมากที่ใช้ในแต่ละปีในการจัดกิจกรรมนั้นๆ

3. บทบาททางอาชีพ: ทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการศึกษาผู้ใหญ่จะต้องระลึก เสมอว่า ผู้ใหญ่อำรงอยู่ในหลายบทบาทในสังคม ทั้งบทบาทในการเป็นปัจเจกบุคคล(Individual) และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ประกอบการอาชีพอีกบทบาทหนึ่ง คือลูกจ้างหรือพนักงาน

4. กระบวนการ: กระบวนการและทฤษฎีของการศึกษาผู้ใหญ่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร ในทำนองเดียวกัน การปฏิบัติ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับทฤษฎีทางการศึกษาผู้ใหญ่ใน ด้านเนื้อหาและรายละเอียดที่เข้มข้นมากขึ้น

5. ผู้เข้าร่วม: ขณะที่การศึกษาผู้ใหญ่เน้นที่ตัวบุคคลที่ตัดสินใจเข้ามาร่วมกิจกรรมทาง การศึกษาด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งเน้นที่พนักงานหรือลูก จ้างที่เข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาด้วยความจำเป็นทางงานอาชีพ หรือความประสงค์ของนาย จ้าง แต่ทั้งสองศาสตร์ต่างก็มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกันคือ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่

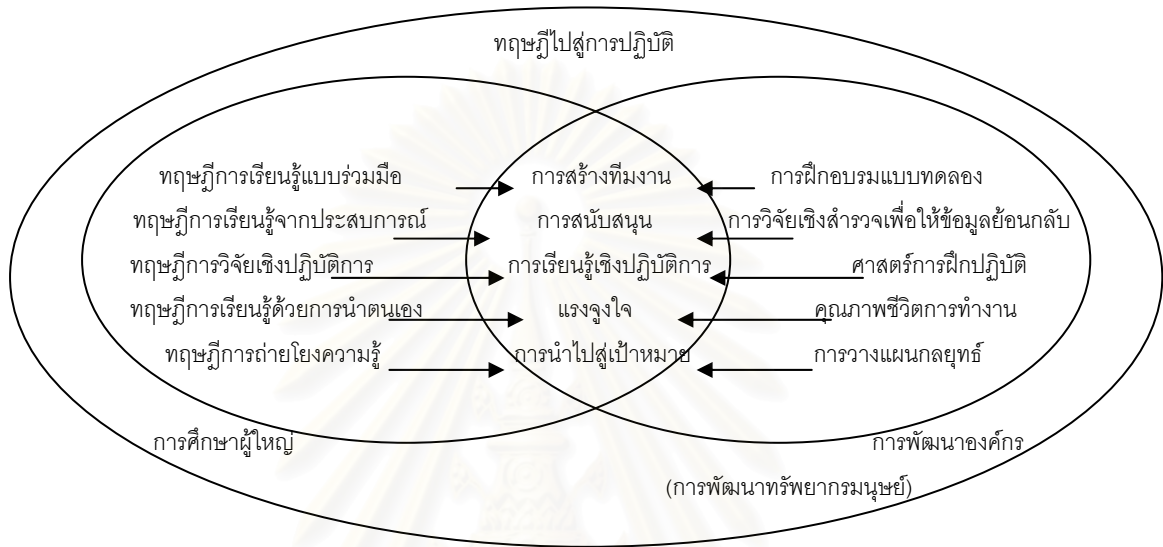
6. ทรัพยากร: ทั้งสองศาสตร์ต่างร่วมกันใช้แนวคิดเดียวกันในการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning organization) ด้วยการใช้เทคโนโลยีปฏิบัติการ (Action technology) เป็น ทรัพยากรให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ถ้ายิงความรู้ในการฝึกอบรมและการพัฒนา องค์กร

Peterson และ Provo ยังได้ชี้ให้เห็นว่าศาสตร์ทั้งสองนั้นเกื้อหนุนกันดีเป็นอย่างดี และได้ นำเสนอออกมาเป็นรูป โดยใช้หัวข้อว่าทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ (Theory-to-practice) คือการนำ

ทฤษฎีการศึกษาผู้ใหญ่ไปใช้ในการพัฒนาผู้ใช้แรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการหรือองค์กร ดังรูปที่ 2.1

รูปที่ 2.1 ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ: ความเกือหนุนต่อกันของทั้งสองศาสตร์

(Peterson และ Provo, 2000: 111)



จากรูป เขาได้อธิบายว่า ทั้งสองศาสตร์สามารถทำงานร่วมกันได้ ในความคิดรวบยอดต่างๆ คือ การสร้างทีมงาน (Team building) การสนับสนุน (Empowerment) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) แรงจูงใจ (Motivation) และการนำไปสู่เป้าหมาย (Goal alignment) โดยนำทฤษฎีการศึกษาผู้ใหญ่มาเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรได้ กล่าวคือ การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative learning) ที่เน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่มสามารถส่งผลต่อการฝึกอบรมที่ดำเนินการด้วยวิธีการช่วยเหลือกันในการสร้างทีมงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) ที่เน้นการใช้ประสบการณ์และการสะท้อนความคิด (Reflection) ก็มีอิทธิพลต่อเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการถ่ายโยงความรู้ในการฝึกอบรม, การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-directed learning) ที่เน้นแรงจูงใจของผู้เรียน ก็สามารถส่งอิทธิพลต่อคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานได้, และการเรียนรู้แบบถ่ายโยง (Transformative learning) ที่เกิดคำถามต่อสมมติฐานในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมก็สามารถส่งผลต่อการเน้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ

เท่าที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะพบว่าการศึกษาผู้ใหญ่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้ใช้แรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ

การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาผู้ใหญ่กับผู้ใช้แรงงาน

การจัดการศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่เป็นทั้งการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาผู้ใหญ่ไม่ใช่เรื่องใหม่ ที่ผ่านมานในอดีตเราใช้คำว่าการศึกษาอุตสาหกรรม ตั้งแต่ปี 1964 เมื่อรัฐสภาอังกฤษออกกฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสำหรับคนงานในภาคอุตสาหกรรม (Hutchings, 1968: 4) และใช้คำว่าการศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงาน (Labour education, Workers' education และ Employee education) กันเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน พร้อมกับมีคำใหม่ที่เกิดขึ้นและนิยมใช้กันในปัจจุบันอีกหลายคำเช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning organization) และการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning) เป็นต้น

Hopkins (1985 อ้างถึงใน Omole, 1998: 297-298) ได้เสนอวัตถุประสงค์ตามอุดมการณ์ของการศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงานไว้ 5 ประการดังนี้คือ

1. เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองทั้งด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิด และประสบการณ์ ทั้งเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานภาพในสังคม เช่น จากการเป็นลูกจ้างสู่การเป็นนายจ้าง
2. เพื่อความมั่นคงและการมีส่วนร่วมของสัมพันธ์ในสังคม ซึ่งจะช่วยให้เขาได้หลุดพ้นจากความโง่เขลา รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ในสังคม รู้ข้อบังคับและสามารถทำหน้าที่ของคนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์แห่งตนและสังคม
3. เพื่อให้องค์กรของผู้ใช้แรงงานมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้คนงานได้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของพวกเขาต่อผู้อื่นที่ร่วมทำงานอยู่ในภาค อุตสาหกรรม เช่น นายจ้าง และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อสนับสนุนให้แก้ไขสภาพสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษาเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ จึงใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของทั้งคนงานและองค์กร โดยทั้งคนงานและองค์กรต้องหันมามีส่วนร่วมกันในการพัฒนาให้คนงานได้รับความพึงพอใจและทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุด
5. เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปในสังคม การศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงานเป็นเครื่องมือที่ดีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการให้การศึกษาแบบค่อยๆ ซึมซับในเรื่องความรู้และความต้องการอื่นๆ เพื่อการยกระดับชนชั้นต่ำในสังคมให้มีสถานภาพที่ดีขึ้น พร้อมกับการพัฒนาจริยธรรมและสติปัญญาควบคู่กันไป

นอกจากนั้น Hopkins (1985 อ้างถึงใน Salt, Cervero and Herod, 2000: 15) ยังได้แบ่งเนื้อหาของการศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงานออกเป็น 5 ส่วนคือ

1. ทักษะพื้นฐานโดยทั่วไป

2. ทักษะบทบาทสำหรับกิจกรรมของสหภาพและองค์กรผู้ใช้แรงงาน
3. การศึกษาพื้นฐานทางด้านเศรษฐศาสตร์ สังคมและการเมือง
4. การฝึกอบรมทางเทคนิคและวิชาชีพ
5. การศึกษายาสามัญ วัฒนธรรมและวิทยาศาสตร์

โดยเนื้อแท้ของการศึกษาผู้ใหญ่ก็มีเป้าหมายคล้ายคลึงกันดังที่ Caffarella (1994: 3) ได้ชี้ให้เห็นว่าผลที่ได้จากโครงการทางการศึกษาผู้ใหญ่ ก็ต้องการการเปลี่ยนแปลงใน 3 ประการเช่นกัน กล่าวคือ

1. การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ที่สัมพันธ์กับการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ การสร้างทักษะและการตรวจสอบค่านิยมและความเชื่อของตน
2. การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น ทั้งนโยบาย กระบวนการและวิธีการในการทำงาน
3. การเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม ที่เปิดกว้างมากขึ้นสำหรับคนทุกกลุ่มที่แตกต่างกันในสังคมเพื่อให้พวกเขาได้มีโอกาสแสดงออกต่อโลกที่อยู่รอบตัวเราอย่างอิสระ

การศึกษาสำหรับผู้ใช้งาน จึงเป็นการศึกษาที่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใช้งานได้พัฒนาสถานภาพและฐานะของตนให้ดีขึ้น มีพลังอำนาจมากขึ้น มีความก้าวหน้าในงานอาชีพ ซึ่งองค์กรย่อมได้รับผลโดยตรงจากผลผลิตที่สูงขึ้น การมีวินัยที่ดีขึ้น ลดสภาวะความขัดแย้งลงและอื่นๆ เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรหรือนายจ้างจึงควรแสดงความรับผิดชอบในเรื่องของการจัดการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่มักคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ รูปแบบการศึกษาที่จัดขึ้นจึงเป็นไปเพื่อการแก้ไขทักษะของคนงานและการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น รวมทั้งการลดสภาวะตึงเครียดในสถานประกอบการให้น้อยลง

ตอนที่ 2 การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการ

การจัดการศึกษาสำหรับผู้ใช้งานโดยนายจ้างหรือองค์กร มักจะจัดกระทำกันภายในสถานประกอบการ จึงกลายเป็นการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาผู้ใหญ่ในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานประกอบการ (Workplace training and development) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้คนงานหรือลูกจ้างได้เรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Carnevale and Carnevale, 1994: 22) การจัดการศึกษาในรูปแบบนี้มักจะจัดขึ้นในสถานประกอบการหรือบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และจะพบอย่างมากในประเทศที่มีความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม เช่น เยอรมันและญี่ปุ่น โดยมีปริมาณการฝึกอบรมในสถานประกอบการเพิ่มมากขึ้นทุกช่วงปี ลักษณะ

โครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของคนงานหรือลูกจ้างกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานเพื่อการเพิ่มผลผลิต (Tang and Cheung, 1996: 256-257) ซึ่งก็ตรงกับความต้องการของผู้ใช้แรงงานและสภาพแรงงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าพวกเขาขาดทักษะจะทำให้สถานประกอบการไม่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งจะส่งผลต่อพวกเขาโดยตรงคือการสูญเสียงาน (Salt, Cervero and Herod. 2000: 14)

ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ที่พัฒนาระบบเศรษฐกิจของตน ด้วยการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรม ต่างก็เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมในสถานประกอบการและมุ่งเน้นในเรื่องของความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ การฝึกอบรมจึงหนีไม่พ้นเป้าหมายเดิมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่อาจจะเข้มข้นขึ้นในการเปิดโอกาสให้คนงานหรือลูกจ้างได้พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองให้มากที่สุด โดยเฉพาะในสถานประกอบการที่ลงทุนด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้โดยเฉพาะเครื่องมือและเครื่องจักรอัตโนมัติต่างๆ ก็จำเป็นต้องลงทุนในการจัดการฝึกอบรม เช่นกัน (Smith, 1999: 10)

การศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงานที่มีมาในอดีตได้พัฒนาขึ้นมาเป็นลำดับ และทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การศึกษาได้พัฒนาปรับรูปแบบเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ และยิ่งกว่านั้นยังปรับเปลี่ยนสถานที่ที่ใช้สำหรับการศึกษา เรียนรู้และฝึกอบรมจากสถานศึกษามาเป็นสถานประกอบการที่ผู้ใช้แรงงานทำงานอยู่อีกด้วย

สำหรับการศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรม

“การศึกษา” “การเรียนรู้” และ “การฝึกอบรม” เป็นคำที่ถูกนำมาถกเถียงกันระหว่างผู้รู้ในวงการการศึกษา อุตสาหกรรมและเศรษฐศาสตร์ เพื่อให้ได้คำที่เหมาะสมที่จะใช้แสดงความหมายว่าเป็นการเพิ่มผลผลิตภาพ ในอดีตที่ผ่านมา เราเริ่มต้นจากคำว่า “การศึกษา” (Education) ในเวลาต่อมาก็เริ่มนำคำว่า “การฝึกอบรม” (Training) (Hutching, 1968: 1-4) มาใช้ควบคู่ไปด้วยจนเป็นคำที่นิยมใช้กันทั่วไปจนถึงปัจจุบัน และในทุกวันนี้ก็มีความเห็นว่าคำที่นำให้ความสนใจและเป็นคำที่เหมาะสมที่สุดกับสภาพการณ์ในปัจจุบันก็คือคำว่า “การเรียนรู้” (Learning) ซึ่งใช้กันโดยทั่วไปทั้งโลก (ILO, 2000A: 75) สำหรับความหมายของคำต่างๆ เหล่านี้ สามารถอธิบายเปรียบเทียบได้ดังนี้

1.1 การเรียนรู้กับการศึกษา มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกันคือ (Knowles, Holton III and Swanson, 1998: 10-11) คือ

การศึกษา เป็นกิจกรรมที่บุคคลได้ออกแบบไว้เพื่อให้ส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคคล กลุ่มหรือชุมชน โดยเน้นไปที่

ผู้ดำเนินการคือ นักการศึกษาซึ่งเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำเสนอสิ่งเร้าและการเสริมแรงในการเรียนรู้ พร้อมทั้งเป็นผู้ออกแบบกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้ จะมีความหมายไปในทางตรงกันข้าม โดยเน้นที่ตัวบุคคลที่เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะและทัศนคติตามที่ต้องการ

สำหรับนักการศึกษาไทย สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 24-25) มองเห็นว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องของวัฒนธรรมซึ่งเป็นเรื่องของวิถีชีวิต ไม่ใช่สิ่งแปลกปลอมในการดำเนินชีวิตของคน อังกฤษใช้ “Learning” ไม่ใช่ “Education” การเรียนรู้เป็นการมองในมิติของบุคคล เป็นวัฒนธรรมของบุคคลที่จะสร้างหรือพัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่ทำงาน อังกฤษจึงตั้งวิสัยทัศน์ให้ การศึกษา การเรียนรู้ การทำงาน เป็นเรื่องเดียวกันไม่แยกส่วน

1.2 การเรียนรู้กับการฝึกอบรม นั้นก็มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือการฝึกอบรม จะเน้นความรับผิดชอบของบุคคลหรือองค์การที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แต่ “การเรียนรู้” เป็นความรับผิดชอบของบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้น การฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ความสามารถที่ “ทันต่อเหตุการณ์”(Just-in-time) “ในเวลาที่ต้องการ”(At-this-time) และ “เฉพาะกลุ่ม” (With-this-group) “โดยผู้สอนที่กำหนด”(By-this-instructor) แต่การเรียนรู้เป็นไปอีกแนวทางหนึ่งคือ “ทันต่อเหตุการณ์”(Just-in-time) “เวลาใดก็ได้”(Anytime) “ณ สถานที่ใดก็ได้”(Anywhere) (Kearns, 1998: 16) อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ก็เป็นหัวใจของการฝึกอบรมและการพัฒนา(Megginson, Banfield and Joy-Matthews, 1999: 53)

การเน้นคำว่า “การเรียนรู้” มากขึ้นในปัจจุบัน อาจมีเหตุผลดังนี้ ประการหนึ่งคือแนวโน้มที่ให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนในการเรียนรู้ หรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก(Facilitator) เป็นผู้ช่วยเหลือเมื่อจำเป็น (ILO, 2000A: 75) และอีกประการหนึ่งคือ การศึกษาและการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นแก่บุคคลเพียงช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในช่วงชีวิตของบุคคล แต่การเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการเรียนรู้ที่ขยายไปได้ตลอดช่วงชีวิตของบุคคล และบุคคลจะได้รับการพัฒนามากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อการประสพผลสำเร็จของบุคคล การงานอาชีพ และสังคม (Stanford, 1996: 2)

จากคำทั้งสามคำที่กล่าวมานั้น ทั่วโลกได้ให้ความสนใจไปที่การเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนกลายเป็นยุทธศาสตร์ใหม่ในการพัฒนาผู้ใช้แรงงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพในสถานประกอบการหรือองค์กร และมีความสำคัญอย่างยิ่ง เหตุปัจจัยที่สนับสนุนให้การเรียนรู้

ตลอดชีวิตเพิ่มพูนความสำคัญนั่นก็คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแข่งขันในโลก ตลอดจนการมีพัฒนาการในตัวเองของงานอาชีพต่างๆ อยู่ตลอดเวลา งานอาชีพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจึงมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ต้องใช้ทักษะในระดับที่สูงขึ้นและอาจเป็นทักษะใหม่ บุคคลผู้ปฏิบัติงานนั้นจึงต้องมีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในการปฏิบัติงานนั้นอย่างแท้จริง การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะและอื่นๆ จึงต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งก่อนเวลา ในเวลา และหลังเวลาการทำงาน หรือในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง การเรียนรู้และการทำงานจึงเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้กลายเป็นสิ่งเดียวกัน จนทำให้การเรียนรู้กลายเป็นอีกภาพหนึ่งที่ปรากฏอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และการทำงานก็คือหลักการข้อหนึ่งที่ UNESCO ได้ระบุไว้ในการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ learning how to learn

เมื่อการเรียนรู้ควบคู่กับชีวิตและการปฏิบัติงาน ทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเช่นนี้ ก่อให้เกิดยุทธศาสตร์ใหม่ขึ้นอีกที่เรียกว่า”องค์กรเพื่อการเรียนรู้”และ”การเรียนรู้ในสถานประกอบการ” ขึ้นในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อปรากฏการณ์ทางการศึกษา ซึ่งจะขอกกล่าวทั้งสองยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

2. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การจัดการเรียนรู้และฝึกอบรมแก่ผู้ใช้แรงงาน ที่เป็นคนงานหรือลูกจ้างในสถานประกอบการมีความสำคัญและจำเป็น ทั้งยังเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดย Estrada (1995: 130) ได้ให้เหตุผลไว้ว่า การฝึกอบรมในสถานประกอบการเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเพราะเน้นเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่โดยคนงานได้เรียนรู้งานโดยการทำงาน ในสภาพแวดล้อมของงานที่แท้จริง การฝึกอบรมจึงจะได้ผลและเกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีกว่าวิธีการอื่นๆ เช่น การเรียนในชั้นเรียน การใช้คนงานอาวุโสสอนงานซึ่งอาจฝึกนิสัยและทักษะผิดๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานได้ และการให้ผู้ขายเครื่องมือเครื่องจักรกลสอนหรือฝึกให้ซึ่งมักเป็นเพียงความรู้กว้างๆ ไม่สัมพันธ์กับงานเฉพาะด้านที่สถานประกอบการต้องการ อีกทั้งในสถานประกอบการแต่ละแห่งย่อมมีบริบทสภาพแวดล้อมและพื้นฐานด้านอื่นๆ แตกต่างกันด้วย

การจัดการเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการได้รับการยอมรับ และใช้เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญเพื่อการเพิ่มผลผลิตและผลกำไรทั้งภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมนั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

จากรายงานการประชุมในเรื่อง Lifelong learning in the twenty-first century: the changing roles of educational personnel. ของสำนักงานแรงงานระหว่างชาติ (International Labour office: ILO) ที่เจนีวา (International Labour office, 2000A: 72-78) ได้แสดงความเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในอนาคตไว้ ซึ่งพอสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. สภาพและนายจ้างจะต้องมีบทบาท 2 ประการคือ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสถานประกอบการ รวมทั้งเทคโนโลยี และให้การช่วยเหลือคนงานเพื่อให้ได้รับการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถที่ต่ำกว่าเกณฑ์ให้ทันต่อความต้องการในอนาคต

2. นายจ้างและลูกจ้างต้องมีบทบาทต่อการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยการจัดสถานประกอบการให้มีสภาพเอื้อต่อการฝึกอบรม และการเรียนรู้ ด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีการสื่อสารในการพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมและบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้นวัตกรรมเป็นรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับ องค์การ การฝึกอบรมจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาการเรียนรู้ผู้เรียนจะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้มากขึ้น จึงอาจจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

3. การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่นายจ้างจัดขึ้น อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมภายใน (In-service training) สำหรับลูกจ้างที่เป็นผู้ใหญ่ และการฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-employment training) สำหรับเยาวชนเพื่อการฝึกงานมากกว่าการจ้างงาน สำหรับการฝึกอบรมภายในจะเน้นเฉพาะทักษะที่สัมพันธ์กับลักษณะของงานอย่างแท้จริง รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อยกระดับให้ก้าวหน้าขึ้น และการฝึกอบรมใหม่เพื่อการย้ายโอน

4. การตัดสินใจของนายจ้างต่อการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เนื่องจากอิทธิพลของสภาวะทางเศรษฐกิจ ทำให้นายจ้างตัดสินใจจัดการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในสถานประกอบการโดยเฉพาะการพัฒนาทักษะต่าง ๆ จากการสำรวจการฝึกอบรมในประเทศนิวซีแลนด์ โดยสหพันธ์นายจ้างแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (The New Zealand Employers' Federation) ในปี 1997 พบว่านายจ้างสนใจในเรื่องการฝึกอบรม ถ้าการฝึกอบรมนั้นจัดขึ้นในเรื่องการพัฒนาทักษะที่ขาดหายไป และเพื่อหาคำตอบให้กับปัญหาทางธุรกิจ เช่น การแนะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือการบริหารงาน เป็นต้น และผลการสำรวจของ Dench ในปี 1993 ก็พบว่าลูกจ้างจะเข้ารับการฝึกอบรม ถ้าการฝึกอบรมนั้นสัมพันธ์กับเทคโนโลยี โดยเฉพาะการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

Weirauch (1997: 23) ยังได้กล่าวถึง สภาพการแข่งขันของโลกและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลต่อสถานประกอบการในอนาคต ซึ่งสมาคมการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (the American Society for Training and Development: ASTD) ได้เสนอข้อทำนาย 10 ประการที่กระทบต่อสถานประกอบการ คือ

1. ความต้องการทักษะยังเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2. ผู้ใช้แรงงานชาวอเมริกัน ต้องได้รับการศึกษามากขึ้นและหลากหลาย

3. การร่วมมือกันปรับโครงสร้างใหม่จะดำเนินการต่อไปในการปรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
4. หน่วยงานที่ร่วมมือกันทางด้านการฝึกอบรมจะลดน้อยลงและจะประกอบด้วยผู้หญิงมากขึ้น
5. การฝึกอบรมส่วนใหญ่จะจัดกระทำผ่านคอมพิวเตอร์ และ Video conferences.
6. ผู้ฝึกอบรมมีหน้าที่มากขึ้นโดยเป็นผู้จัดการฝึกอบรมได้หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า
7. การเน้นในเรื่องที่สอนจะเปลี่ยนไปสู่การกระทำ (Performance) โดยให้น้ำหนักผลของการปฏิบัติงานของลูกค้าที่ได้จากการฝึกอบรม
8. ระบบการทำงานที่เน้นการปฏิบัติงานอย่างผสมผสานจะแพร่หลายมากขึ้น
9. บริษัททั้งหลายจะเปลี่ยนไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ให้เป็นกุญแจสำคัญในการผลิต
10. ความสามารถในการจูงใจ, การตอบสนอง, และการฝึกอบรม เพื่อการปฏิบัติงาน, จะเพิ่มความสำคัญมากขึ้น

และเหตุผลสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานประกอบการนั้น Ashton และ Sung (2002: 7-8) ได้อธิบายถึงสาเหตุหลัก 3 ประการคือ

1. ความเติบโตของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ เศรษฐกิจที่อยู่บนฐานความรู้นั้น ต้องใช้ความรู้เป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของเศรษฐกิจด้วยการใช้ทักษะและการเรียนรู้ในการเพิ่มคุณค่าและการผลิต ซึ่งหมายถึงผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนา มีการวิจัยและการพัฒนาในระดับสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ การให้คุณค่ากับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาระบบเปิดและตลาดแรงงาน จุดสำคัญของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ก็คือแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

2. ผลกระทบจากเศรษฐกิจใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communications Technology: ICT) ในการแก้ไขผลิตภาพ แนวคิดในเรื่องเศรษฐกิจใหม่จะมุ่งความสนใจไปที่บทบาทของ ICT และผลกระทบของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นั่นคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีจะนำไปสู่เศรษฐกิจบนฐานความรู้

3. การเติบโตของการใช้องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน (High Performance Working Organization: HPWO) ซึ่งเปลี่ยนวิธีการจัดการการทำงานโดยใช้ ICT ในการทำงาน สาเหตุนี้เป็นเหตุผลให้การเรียนรู้ในสถานประกอบการมีความสำคัญมากขึ้น การขยายองค์กรในรูปแบบนี้บังคับให้องค์กรเปิดโอกาสแก่ลูกจ้างหรือพนักงานได้พัฒนาทักษะ ไม่ว่าจะเป็ทักษะในสายวิชาชีพของเขา หรือทางด้านการจัดการ หรือวิชาชีพทางช่างฝีมือ ความเติบโตขององค์กรนี้ก็เกิดมาจากทั้งการขยายตัวของเศรษฐกิจฐานความรู้และการใช้ ICT ร่วมกับเศรษฐกิจใหม่

เพื่อเป็นการยืนยันว่าสถานประกอบการเป็นแหล่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและสำคัญที่สุด จากงานวิจัยของ Eraut และคณะ (1998 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 9) ที่พบว่าการเรียนรู้ในสาขาวิชาชีพและเทคนิคทั้งหมดจะเป็นการเรียนรู้แบบนอกระบบหรือไม่มีรูปแบบ โดยส่วนใหญ่เกิดจากการได้ประทะสังสรรค์ตลอดทั้งวันในสถานประกอบการ และกลุ่มพนักงานที่เป็นช่างฝีมือ โดยเฉพาะในช่วงปีแรกๆ ของการทำงาน จะมีการเรียนรู้ผสมผสานทั้ง การเรียนรู้ภาคทฤษฎีนอกเวลาทำงาน (Off-the-job theoretical learning) กับการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในเวลาทำงาน (On-the-job practical experience) (Ashton and Sung, 2002: 10)

สิ่งที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนจากการเรียนรู้ในสถานประกอบการก็คือ การมุ่งพัฒนาการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพให้เกิดความเชี่ยวชาญโดยผ่านการทำงานและชีวิตการทำงาน คนงานส่วนใหญ่ได้เรียนรู้วิชาชีพมาบ้างแต่ไม่เพียงพอหรือเหมาะสม การได้เรียนรู้และมีประสบการณ์โดยได้รับการส่งเสริมจากสถานประกอบการจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้เพื่อการทำงานและการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไปตลอดช่วงชีวิตการทำงานของเขา ซึ่ง Billett (2002: 34) ได้เสนอแนะขั้นตอนที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการไว้ 3 ประการดังนี้

1. การเข้าร่วมกิจกรรมการทำงานจะทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยผ่านกิจกรรมการทำงานทุกวัน ลำดับขั้นตอนการทำการกิจของงาน (จากความรับผิดชอบน้อยที่สุดไปถึงมากที่สุด และจากการมีส่วนร่วมกระทำน้อยที่สุดไปถึงการมีส่วนร่วมกระทำนมากที่สุด) โอกาสในการเข้าร่วมสังเกตและรับฟัง และโอกาสไปถึงเป้าหมายที่ต้องการสำหรับการทำงานนั้นๆ

2. การแนะนำการเรียนรู้ขณะทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการแนะนำอย่างใกล้ชิดโดยคนงานที่มีประสบการณ์ การใช้ตัวแบบ การสอนแนะและการใช้รูปโครงร่าง (Scaffolding)

3. การแนะนำการเรียนรู้เพื่อนำไปปรับใช้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วย การใช้คำถาม การแก้ปัญหาและการสร้างสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างออกไป ซึ่งผลของการนำไปใช้จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาต่อไป

เช่นเดียวกับ ดนัย เทียนพุดม (2537: 74-75) ที่แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือสถานประกอบการออกเป็น 3 รูปแบบคือ รูปแบบที่เป็นทางการ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ และรูปแบบตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียและมหาวิทยาลัยเท็กซัสได้ชี้ว่า 90%ของการเรียนรู้ในที่ทำงานคือ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการและรูปแบบตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยทั้งสองรูปแบบสามารถใช้ได้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ สำหรับการเรียนรู้ทั้งสองรูปแบบนี้ เขาได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นเมื่อคนตัดสินใจว่าจำเป็นต้องรู้อะไรบางอย่างที่เขาทำงาน และจะมีการวางขั้นตอนในการเรียนรู้เกิดขึ้น มีการจูงใจด้วยตนเอง กำหนดทิศทางด้วยตนเองและวางเป้าหมายไว้สูงสุด ความรู้ที่เป็นประโยชน์ของพนักงานที่ได้รับจากการเรียนรู้แบบไม่เป็น

ทางการก็คือ “ปัญหาวิกฤตที่เผชิญอยู่ในองค์กร” และการเรียนรู้ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะอ้างถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรและการจัดลำดับความสำคัญของบริษัทตามประสบการณ์ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้โดยวิธีนี้ไม่ใช่วิธีการที่เกิดขึ้นตามสามัญสำนึก

นอกจากนั้น ดนัย เทียนพุ่ม ยังกล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ในที่ทำงานไว้ว่า บริษัท Ernst & Young จำกัด ทำการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ในที่ทำงานได้ผลออกมาเป็นโมเดล 2 แบบ คือแบบที่ 1 วิธีการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับพนักงาน กับแบบที่ 2 วิธีการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับผู้บริหาร ซึ่งโมเดลทั้ง 2 แบบนี้จะใช้ประสบการณ์ทางธุรกิจให้เป็นโอกาสทางการเรียนรู้ และกำหนดความสำคัญในการใช้ “กรอบความคิดใหม่” ที่จะสร้างโซลูชันใหม่สำหรับปัญหาที่คล้ายคลึงกัน โดยให้พนักงานเป็นผู้เรียนรู้และผู้บริหารเป็นผู้สอนแนะนำ วิธีการเรียนรู้ทั้งสองแบบเป็นดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับพนักงาน จะประกอบด้วย

- 1.1 ใช้ประสบการณ์และปัญหาทางธุรกิจเป็นจุดสร้างให้เกิดการเรียนรู้
- 1.2 สรุปว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องรู้เพื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่
- 1.3 ชี้แนะถึงทรัพยากรต่างๆ ที่จะได้รับจากความรู้
- 1.4 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างปัญหาโดยการรวมกลุ่มกันและพิจารณาในมุมมองที่แตกต่างกัน
- 1.5 ได้รับและใช้ข้อมูลย้อนกลับให้นำไปปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงผลงานและกำหนดบทเรียนการเรียนรู้จากประสบการณ์

1.6 บันทึกการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เรียนโดยวิธีการ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และบันทึกประจำวัน

2. วิธีการเรียนรู้ในที่ทำงานสำหรับผู้บริหาร จะประกอบด้วย

- 2.1 กำหนดสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงาน
- 2.2 ช่วยคนอื่นกำหนดและเข้าถึงเป้าหมายการเรียนรู้
- 2.3 ช่วยคนอื่นคัดเลือกเครื่องมือ/เทคนิคและทรัพยากรต่างๆ สำหรับความรู้ที่ได้รับ
- 2.4 ส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้คนอื่นบนความสำเร็จของการเรียนรู้ ดังนั้นเขาจะสามารถปรับปรุงผลงานและมีความสำเร็จที่คุ้มค่า
- 2.5 สนับสนุนการรับรู้โดยการถามคำถามพนักงาน เพื่อให้เกิดความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการ
- 2.6 บันทึก และถ่ายทอด/ถ่ายทอดโยงการเรียนรู้

ข้อสรุปของ ดนัย เทียนพุ่ม (2537: 76) ก็คือ สิ่งที่ต้องครุธุรกิจประสบความสำเร็จในการ

แข่งขันนั้น มีผลการวิจัยชี้ว่า อัตราร้อยละ 40 ในการปรับปรุงธุรกิจเกิดจากการใช้เครื่องจักร ปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจ ทักษะและการให้ความรู้พนักงาน แต่อีกอัตราร้อยละ 60 สามารถเรียนรู้ในงานที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน หรือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการสอนที่ดี ซึ่งการเรียนรู้ในที่ทำงานนี้จะช่วยให้ธุรกิจวิ่งล้าหน้าในสภาพการแข่งขันได้เร็วขึ้น

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการนั้น นอกจากในรูปแบบต่างๆ ที่กล่าวมาอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ได้มีการอภิปรายถึงเรื่องนี้ว่า อาจเป็นไปได้ที่จะให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นพื้นฐานแก่ผู้เริ่มต้นประกอบอาชีพ แต่เมื่อทำงานแล้ว ความรู้และทักษะที่มีอยู่ก็อาจไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและเพิ่มขึ้นทุกขณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจาก ICT พร้อมกับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิตการทำงานจะเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้ลูกจ้างหรือพนักงานในองค์กรได้พัฒนาความรู้และทักษะของเขา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ต่อไป รัฐบาลทุกประเทศทั่วโลกในปัจจุบันจึงได้หันมาปฏิรูประบบการศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้สถานประกอบการเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำหรับประเทศไทยได้ออกพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 ขึ้น (พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545, 2545; สำนักงานบริหารพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2546) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ สถานประกอบการภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานให้มากยิ่งขึ้น โดยการใช้มาตรการจูงใจด้านการยกเว้นและลดหย่อนภาษีอากร รวมทั้งการให้สิทธิและประโยชน์ในด้านต่างๆ โดยปรับปรุงสิทธิและประโยชน์ในกรณีที่นายจ้างและสถานประกอบการดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้กับบุคคลที่จะรับเข้าทำงานและลูกจ้างของตนเอง ให้มีความเหมาะสมและเพิ่มมากยิ่งขึ้น และให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการส่งเสริมในเรื่องมาตรฐานฝีมือแรงงาน พระราชบัญญัติฉบับนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 29 มกราคม 2546 เป็นต้นมา ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การฝึกอบรมฝีมือแรงงาน ประเภทของการฝึก แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 การฝึกเตรียมเข้าทำงาน หมายถึงการฝึกอบรมฝีมือแรงงานก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน

1.2 การฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน หมายถึงการที่ผู้ประกอบการซึ่งเป็นนายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพที่ลูกจ้างได้ปฏิบัติงานอยู่ตามปกติ เพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในสาขาอาชีพนั้นสูงขึ้น

1.3 การฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ หมายถึงการที่ผู้ประกอบการซึ่งเป็น

นายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพอื่นที่ลูกจ้างมิได้ปฏิบัติงานอยู่ตามปกติ เพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในสาขาอาชีพอื่นนั้นได้ด้วย

การฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภทดังกล่าว หากนายจ้างหรือสถานประกอบการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และหน้าที่การเป็นผู้ดำเนินการฝึกตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ ก็จะได้สิทธิและประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด

2. หลักเกณฑ์และหน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึก ในกรณีการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ

2.1 ให้นายจ้างจัดส่งหลักสูตร รายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการค่าใช้จ่ายในการฝึก เสนอต่อนายทะเบียนเพื่อให้ความเห็นชอบ

2.2 ผู้ดำเนินการฝึกซึ่งเป็นนายจ้างและผู้รับการฝึกซึ่งเป็นลูกจ้างยังมีหน้าที่ต่อกันตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ในเรื่องต่างๆ เช่น การจ่ายค่าจ้าง สัญญาจ้าง ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เป็นต้น

2.3 หากการฝึกเกิดจากลูกจ้างร้องขอ และมีข้อตกลงเป็นหนังสือ ถ้าฝึกนอกเวลาปกติหรือในวันหยุด ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างไม่น้อยกว่าค่าจ้างในเวลาทำงานปกติ ตามจำนวนชั่วโมงที่ฝึก

ในการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภท ถ้าผู้ดำเนินการฝึกเป็นผู้ฝึกอบรมเอง ผู้ดำเนินการฝึกอาจดำเนินการฝึกในหน่วยประกอบการ หรือดำเนินการฝึกในศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่จัดตั้งขึ้นโดยแยกสัดส่วนออกจากหน่วยประกอบการ และต้องได้รับการอนุญาตจากนายทะเบียนก็ได้ ซึ่งในกรณีการฝึกอบรมในศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงาน ผู้ดำเนินการฝึกจะได้รับสิทธิและประโยชน์เพิ่มมากขึ้นกว่าการฝึกกรณีปกติ กรณีที่ผู้ดำเนินการฝึกไม่ได้ฝึกอบรมเอง ก็อาจส่งผู้รับการฝึกไปฝึกในสถานศึกษา หรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานของทางราชการ หรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานอื่นที่นายทะเบียนเห็นชอบก็ได้

พระราชบัญญัติฉบับนี้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแก่พนักงานในสถานประกอบการเป็นอย่างดี เพราะสถานประกอบการนั้นๆ สามารถจัดฝึกอบรมได้ในสถานประกอบการของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในโรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่จริง หรืออาจจะจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรมของตนเองขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและสถานประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานประกอบการจะได้สิทธิและประโยชน์ เช่น ลดภาษีอากร ลดค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น แต่ถ้าสถานประกอบการไม่ได้ดำเนินการใดๆ สถานประกอบการนั้นๆ จะต้องส่งเงินเข้าสมทบกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานต่อไปนี้ ภาระหน้าที่ของการเรียนรู้ในสถานประกอบการจะตกอยู่กับนายจ้างหรือเจ้าของเป็นส่วนใหญ่แต่ก็มีใช้ทั้งหมด ในอนาคตน่าจะอยู่ในรูปของความร่วมมือกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในการมีส่วนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

การออกพระราชบัญญัติเช่นนี้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรในรูปแบบที่เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน (High Performance Working Organization: HPWO) ซึ่งภาพรวมของ HPWO ก็คือ สถานประกอบการหรือองค์กรที่กลายเป็นแหล่งของการศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับพนักงานทุกคน โดยพนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานของเขาและทักษะอื่นๆ เช่น การแก้ปัญหาซึ่งพวกเขาต้องประสบอยู่ทุกวันในการทำงาน สายการผลิต การทำงานเป็นทีมที่องค์กรแบบใหม่นี้เน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือจะต้องสื่อสารวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมทีมได้รู้และเข้าใจรวมทั้งต่อลูกค้าอีกด้วย ลักษณะการทำงานในองค์กรแบบใหม่ที่ว่ามาจึงต่างกับองค์กรแบบเก่าที่พนักงานมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่ความรับผิดชอบของเขา เพราะนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. การเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การเรียนรู้ในสถานประกอบการได้เพิ่มความสำคัญมากยิ่งขึ้นในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ถึงแม้การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะมีอยู่หลายประเภท แต่ที่น่าสนใจอย่างยิ่งในปัจจุบันก็คือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานหรือ HPWO ซึ่งถือว่าเป็นโลกทัศน์ใหม่ขององค์กร ที่เป็นผลมาจากกระบวนการโลกาภิวัตน์

ความเคลื่อนไหวในเรื่ององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานนี้ Ashton และ Sung (2002: 15-17) ได้อธิบายไว้อย่างละเอียดเพื่อให้เห็นความเป็นมาดังนี้

จากปัจจัยการเติบโตของตลาดโลก ซึ่งเป็นผลจากการขยายความร่วมมือระหว่างชาติที่มากขึ้นและด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เงินทุนและความสามารถในการผลิตถูกโยกย้ายจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งอย่างรวดเร็ว จึงก่อให้เกิดแนวทางใหม่ในรูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ที่เรียกว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งถูกนำมาใช้ในองค์กรร่วมระหว่างชาติโดยเฉพาะในบริษัทสาขาต่างๆ

ก่อนหน้าที่จะนำรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็น HPWO มาใช้นั้น ในบริษัทที่มุ่งเพิ่มผลผลิตก็ได้พัฒนาวิธีการต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมาโดยตลอด บริษัทญี่ปุ่นเป็นบริษัทแรกที่น่าวิธีการปฏิบัติงานแนวใหม่มาใช้ถึงแม้จะเป็นแนวคิดของชาวตะวันตกก็ตาม เช่น การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และวิธีการที่เป็นของญี่ปุ่นโดยแท้คือ การผูกพันของแรงงานที่มีทักษะต่อบริษัทด้วยการสร้างความมั่นใจในการจ้างงานตลอดชีวิต การใช้ระบบผลิตตามจำนวนให้ทันเวลา (Just-in-time inventory systems) และระบบควบคุมคุณภาพ (Innovative quality control systems) เพื่อยกระดับผลิตภาพของแรงงานในการแข่งขันกับประเทศตะวันตก สิ่งที่ทำให้วงการสิ้นสะเทือนก็คือ ในช่วงปี 1980-1989 เริ่มมีการใช้กิจกรรมการเปรียบเทียบความได้เปรียบเสียเปรียบเชิงธุรกิจ ในสหรัฐอเมริกาเพื่อตรวจสอบสาเหตุ

ที่ทำให้ญี่ปุ่นได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำไปสู่การนำรูปแบบการผลิตของญี่ปุ่นมาดัดแปลงใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม ต่อมาบริษัทขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาแนวคิดใหม่ที่เรียกว่ารูปแบบทรัพยากรมนุษย์ โดยนำจิตวิทยาองค์การมาสร้างโปรแกรมจูงใจและการปรับแก้ไขระบบการสื่อสาร ซึ่งภายหลังรู้จักกันในชื่อการบริหารจัดการการปฏิบัติงานซึ่งได้มีการทดลองใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การปรับรีองค์กรใหม่เพื่อแก้ไขผลผลิตภาพ แต่การแข่งขันก็ยังเพิ่มขึ้น จึงนำไปสู่เทคนิคการลดแรงงานและขนาดองค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสมถูกต้อง บางบริษัทใช้วิธีการลดลำดับชั้นการบริหารให้สั้นลง เพื่อให้องค์กรสามารถคงอยู่ได้ ในช่วงปี 1990-1999 เกิดแรงกระตุ้นให้ใช้ระบบหุ่นเพื่อการจ่ายคืนเงินกำไรในระยะสั้นและรวดเร็วแก่ผู้ลงทุน เกิดภาวะกดดันให้ลดค่าใช้จ่ายและตัดทอนการใช้จ่ายแรงงานให้สั้นลง ให้คงเหลือเฉพาะแรงงานที่จำเป็น เกิดกระบวนการบริหารจัดการในแนวระนาบ(Flat hierarchies) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความเจ็บปวดให้เกิดขึ้นในสังคมตะวันตก ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและเกิดตลาดแรงงานที่แกร่งแย่งแรงงานด้วยการว่าจ้างในอัตราที่สูงขึ้น

ผลของการลดจำนวนแรงงานและลดชั้นการบริหารลง ทำให้แรงงานที่มีอยู่น้อยต้องทำงานเพิ่มขึ้น เกิดความจำเป็นที่ต้องมีทักษะหลากหลายและการทำงานเป็นทีมเพื่อการตัดสินใจ ญี่ปุ่นใช้กลุ่มทำงานเป็นแหล่งปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจ อังกฤษใช้ ทีมทำงานที่บริหารจัดการด้วยตนเองได้ เช่นเดียวกับสวีเดนที่ใช้ในโรงงานรถยนต์วอลโว่ หลังจากนั้นบริษัทต่างๆ ก็เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานมากขึ้น พนักงานต้องมีความรู้อย่างลึกซึ้งต่อกระบวนการทำงาน ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ญี่ปุ่นสร้างระบบการสร้างทักษะขึ้นมา ขณะเดียวกันกับเยอรมันที่ประสบความสำเร็จในการใช้โปรแกรมการฝึกงาน

การปรับและใช้ระบบใหม่เข้ามาเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้นั้น ICT มีส่วนเป็นอย่างมาก เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีคมนาคมร่วมกัน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการส่งและถ่ายทอดข้อมูลความรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมการผลิตซึ่งเอื้อต่อการลดแรงงานลงและเป็นการผลักดันให้แรงงานระดับล่างได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมากขึ้น นั่นหมายความว่าทำให้ข้อมูลและความรู้ที่ต้องใช้ในการตัดสินใจแก่แรงงานระดับล่างมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

การนำวิธีการจัดการแนวใหม่เข้ามาใช้จึงจำเป็น เพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในปี 2000 สมาคมการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (ASTD) จึงได้จำแนกวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกาออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. การทำงานตามภาระงาน การแก้ปัญหาเป็นทีมและการควบคุมคุณภาพ
2. การหมุนงานและการฝึกอบรมข้ามสายงาน
3. การให้พนักงานได้ทราบถึงข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็น

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา การใช้วิธีการหรือนวัตกรรม HPWO นี้ได้แพร่หลายไปทั่วโลกและประสบความสำเร็จต่อการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ดังผลของงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษากันในแต่ละประเทศซึ่งได้ผลลัพธ์เช่นเดียวกัน แม้แต่อุตสาหกรรมยานยนต์ที่ MacDuffie's (1995 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 18) ได้ศึกษาในโรงงานประกอบรถยนต์จำนวน 57 แห่งในหลายประเทศ ทั้งสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เกาหลี เม็กซิโก บราซิล และยุโรปบางประเทศก็ได้ผลออกมาเช่นเดียวกัน

Ashton และ Sung (2002: 11) จึงได้สรุปรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานภายในองค์กรแบบ HPWOว่า เป็นการทำงานเป็นทีม การออกแบบงานใหม่ การให้ลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายการสื่อสารให้ครอบคลุม และค่าจ้างที่สัมพันธ์กับการทำงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบการปฏิบัติในองค์กร HPWO ไว้อีกหลายท่าน กล่าวคือ Pfeffer (1998 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 11) กล่าวถึงแนวทาง 7 ประการขององค์กรที่ประสบความสำเร็จคือ

1. ความมั่นคงในการจ้างงาน
2. การคัดเลือกเพื่อการจ้างงาน
3. ทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตนเอง
4. ได้ค่าตอบแทนสูง
5. มีการฝึกอบรมแบบขยายผล
6. ความแตกต่างทางสถานภาพมีน้อย
7. เปิดเผยให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเงินและความสำเร็จ

Pil และ MacDuffie (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 11-12) ได้ทำการศึกษาจากอุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลกที่ใช้วิธีการ 5 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานคือ

1. การทำงานเป็นทีมในสายการผลิต
2. การมีส่วนร่วมทำงานของพนักงานนอกสายการผลิตและการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม
3. การหมุนงาน
4. โปรแกรมการให้คำแนะนำ
5. การกระจายอำนาจเพื่อคุณภาพ

Guest (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 12) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติ 18 ประการที่ใช้ในการวิจัย ในองค์กร HPWO ในสหราชอาณาจักร กล่าวคือ

1. ที่มาของงานที่ปฏิบัติจริง
2. การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาสำหรับการคัดเลือก

3. การฝึกอบรมที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี
4. จัดการฝึกอบรมเพื่อขยายความรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์แล้ว
5. การประเมิน
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากหลายแหล่ง
7. การจ่ายค่าจ้างที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน
8. การจ่ายเงินพิเศษที่สัมพันธ์กับผลกำไร
9. คำอธิบายงานที่ยืดหยุ่น
10. มีทักษะหลากหลาย
11. การใช้ทีมเพื่อแก้ไขการทำงาน
12. การใช้กลุ่มแก้ปัญหา
13. การให้ข้อมูลแผนธุรกิจของบริษัท
14. การให้ข้อมูลเป้าหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของบริษัท
15. ไม่มีการบังคับ
16. หลีกเลี่ยงการอาสาสมัคร
17. คำมั่นสัญญาต่อตำแหน่งงาน
18. ให้สิทธิ์หยุดงานเพื่อจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี

และ Ashton และ Sung (2002: 12-13,109) ได้สรุปแนวทางปฏิบัติขององค์กร HPWO จากแนวคิดข้างต้นออกมาเป็น 4 มิติซึ่งสัมพันธ์กับกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการทำงานหรือแนวทางในการปฏิบัติต่างๆ คือ

1. พนักงานมีความเป็นตัวของตัวเองและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในมิตินี้กล่าวถึงโครงสร้างที่ให้โอกาสแก่พนักงานในการฝึกฝนทักษะด้วยการออกแบบงาน เช่น การใช้ทีมทำงานที่บริหารจัดการด้วยตนเอง และการใช้ทักษะหลากหลาย ที่จะให้โอกาสแก่พนักงานในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการตัดสินใจไปพร้อมกับทักษะการทำงานประจำและระบบการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

2. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในมิตินี้กล่าวถึงการใช่วิธีการที่ออกแบบไว้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทักษะที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบการประเมิน ได้แก่การประเมิน 360 องศา เป็นต้น การมีพี่เลี้ยงคอยดูแล การสอนและแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และการฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม รวมถึงการหมุนงานหรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปี และแผนการพัฒนาส่วนบุคคล

3. รางวัลสำหรับความสำเร็จ ในมิตินี้กล่าวถึงการใช้ระบบที่ออกแบบไว้เพื่อให้รางวัลแก่ความสำเร็จของพนักงาน และการจูงใจพนักงาน ซึ่งอาจเป็นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายบุคคล

และกลุ่มตามลักษณะการทำงาน การปันผลกำไรและการจ่ายหุ้นแก่พนักงาน

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ ในมิตินี้ถ้าพนักงานมีความรู้ในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน องค์กรต้องมีระบบรองรับเพื่อสื่อสารข้อมูลสองทางกับพนักงานทุกคน และต้องมั่นใจว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับของพนักงานนั้น จะเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาต่อกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การประชุมสามัญแรงงานทั้งหมด มีคณะกรรมการที่ปรึกษาและการสำรวจทัศนคติของคณะผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปก็คือ ประการแรกพนักงานมีความเป็นตัวของตัวเองในการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะ ประการที่สองเป็นความต้องการให้การสนับสนุนการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ประการที่สามเป็นการให้รางวัลตอบแทนต่อทักษะ และประการสุดท้ายเป็นความต้องการที่จะให้ข้อมูลและความรู้เพื่อเสริมความสำเร็จในการใช้ทักษะ ซึ่งรวมวิธีการทั้งหมดถึง 17-18 วิธี

สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ Pil และ MacDuffie (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 105-106) ได้พัฒนาดัชนีชี้วัดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงในบริษัทหรือโรงงานของสัญชาติใดและสถานที่ตั้งทั่วโลก พบว่าโรงงานญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ที่ญี่ปุ่นมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงที่สุด รองลงมาคือโรงงานญี่ปุ่นที่อเมริกาเหนือ ตามด้วยโรงงานของเกาหลี ยุโรปและออสเตรเลียตามลำดับ และได้แสดงรายละเอียดของการศึกษาในเรื่องการใช้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ที่แตกต่างกันในแต่ละที่ตั้งตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การใช้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงในอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตต่างๆ ทั่วโลก

เจ้าของ/ ที่ตั้งของโรงงาน	อเมริกา เหนือ	ญี่ปุ่น/ ญี่ปุ่น	ญี่ปุ่น/ อเมริกา เหนือ	ยุโรป	เกาหลี	ออสเตรเลีย	แอฟริ กาใต้
ร้อยละของการทำงานเป็นทีม	46	70	70	64	70	65	57
จำนวนโรงงานที่มีทีมทำงาน	10/25	12/12	8/8	20/20	4/6	3/4	4/5
ร้อยละของการมีส่วนร่วมของ พนักงานหรือกลุ่มวงจ คุณภาพ	26	81	27	47	92	51	29
ร้อยละของการแนะนำ	41	84	70	40	44	23	15
ขอบเขตของการหมุนงาน (1 = ไม่มี ; 5 = บ่อยมาก)	2.0	3.9	4.0	3.6	3.0	4.0	3.8

ที่มา Pil และ MacDuffie (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 106)

จากตารางจะพบว่าแนวคิดในเรื่องระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีต้นตอมาจากสหรัฐอเมริกา แต่โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เป็นของอเมริกาก็กลับมีการนำมาใช้น้อย ขณะที่โรงงานของญี่ปุ่นในญี่ปุ่นและของเกาหลีนั้นก้าวไปข้างหน้ามากที่สุด โดยเฉพาะโรงงานญี่ปุ่นในญี่ปุ่นมีการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีกลุ่มวงจคุณภาพถึงร้อยละ 80 และเกาหลีร้อยละ 92 ขณะที่อเมริกามีเพียงร้อยละ 26 สำหรับในยุโรปและออสเตรเลียอยู่ในระดับปานกลาง และการทำงานเป็นทีมก็เป็นเช่นเดียวกันคือ ญี่ปุ่นและเกาหลีร้อยละ 70 อเมริกาเพียงร้อยละ 46 และยุโรปร้อยละ 64

นอกจากนั้น แนวคิดของการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงก็ถูกกระจายไปใช้ในประเทศต่างๆ อีกมากมาย จากผลการศึกษาพบว่าในจำนวนวิธีการหรือแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นประมาณ 18 วิธีนั้น ประเทศต่างๆ ได้นำไปใช้ด้วยความถี่ที่แตกต่างกัน สำหรับประเทศไทยในจำนวนบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 86 แห่ง มีการใช้วิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

ทำงานให้สูงขึ้นระหว่าง 2-6 วิธี จำนวน 34.9 ระหว่าง 7-9 วิธี จำนวน 38.4 และมากกว่า 9 วิธีมีจำนวน 20.9 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในตาราง ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความถี่ในการใช้วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละประเทศ

ประเทศ	น้อยกว่า 2	2-6	7-9	มากกว่า 9
บาหลีเรน (N=121)	31	42	27	1
กรีซ (N=298)	24.5	61.7	11.1	2.7
ไทย (N=86)	5.8	34.9	38.4	20.9
สหราชอาณาจักร(N=502)	0	7.4	18.7	63.9
บาร์บาโดส (N=142)	6.3	52.8	26.8	14.1
สิงคโปร์ (N=1209)	27.5	54.1	11.8	6.6
ไซปรัส (N=386)	13	60	21	6

ที่มา Ashton and Sung (2002: 108)

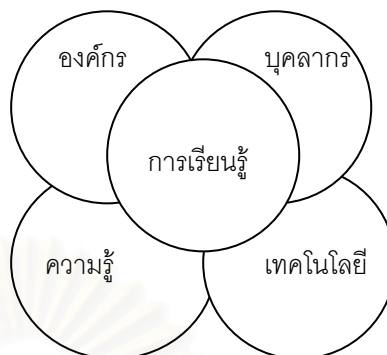
แนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นภายในองค์กรเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ถูกนำไปใช้ทั่วโลก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการแข่งขัน ส่วนแนวทางหรือวิธีการนั้นขึ้นอยู่กับองค์กรที่จะเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง สำหรับประเทศไทยก็ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ค่อนข้างมาก เช่น TQM การใช้ทักษะหลากหลาย การทำงานเป็นทีม การประเมิน 360 องศา การมีพี่เลี้ยงคอยดูแล การสอนและแนะนำงานอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม การหมุนงานหรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เป็นต้น

4. องค์กรเอื้อการเรียนรู้

องค์กรเอื้อการเรียนรู้ก็เป็นอีกยุทธศาสตร์หนึ่งในการนำมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ Marquardt (1996: 19) ได้ให้ความหมายขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรซึ่งบุคลากรในองค์กรมีพลังความสามารถในการเรียนรู้และรวบรวมความรู้เพื่อนำมาถ่ายทอดโอนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การรวบรวม จัดการและใช้ความรู้นั้นทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถเรียนรู้ได้ในขณะทำงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ทั้งการเรียนรู้และผลผลิตภาพ

Marquardt (1996: 20-23) ยังได้เสนอรูปแบบระบบขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Systems learning organization model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (Learning) ซึ่ง

เป็นแกนกลาง องค์การ (Organization) บุคลากร (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 รูปแบบระบบองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 21)

Marquardt ได้อธิบายถึงการเรียนรู้ไว้ว่า ระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning subsystem) ประกอบด้วย

1. ระดับของการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล เป็นความประสงค์ของบุคคลที่จะเปลี่ยนทักษะ การหยั่งรู้ (Insight) ความรู้ ทักษะ และค่านิยมด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนผ่านเทคโนโลยี การหยั่งรู้และการสังเกต

1.2 การเรียนรู้ของกลุ่ม เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถด้วยการเรียนร่วมกันเป็นกลุ่ม

1.3 การเรียนรู้ขององค์กร เป็นการสนับสนุนความสามารถด้านความรู้และการผลิตด้วยการให้โอกาสและสัญญาในการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับแก้ไขอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ขององค์กรต่างกับการเรียนรู้ทั้งสองแบบข้างต้นคือ 1) การเรียนรู้ในระดับนี้เกิดขึ้นร่วมกันในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร และ 2) เป็นการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้และประสบการณ์ในอดีตตามกลไกขององค์กร (นโยบาย ยุทธศาสตร์ และรูปแบบ) ที่ใช้เพื่อให้คงไว้ซึ่งความรู้

2. ชนิดของการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ประการคือ

2.1 เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการสะท้อนความคิด (Adaptive learning), เป็นกระบวนการหาความรู้จากการคาดหวังอนาคตด้วยวิธีที่ใช้วิสัยทัศน์-การกระทำ-สะท้อนความคิด (Anticipatory learning) และ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสะท้อนความคิด วิเคราะห์หรือการสร้างสรรค์ (Generative learning)

2.2 เป็นการเรียนรู้ที่แตกต่างกันตามระดับของการสะท้อนความคิดต่อการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กร การเรียนรู้ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้ การเรียนรู้ทางเดียว (Single-loop

learning) เป็นการเรียนรู้โดยการตรวจสอบระดับหรือขอบเขตขององค์กรว่าสอดคล้องกับแบบแผนและมาตรฐานที่เป็นอยู่หรือไม่ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการค้นหาและแก้ไขความผิดพลาด การเรียนรู้สองทาง (Double-loop learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแบบแผนและมาตรฐานขององค์กร และจะกระทำเช่นเดียวกันถ้าองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย หรือกล่าวได้ว่าเป็นการปรับแก้ระบบ กฎระเบียบ นโยบาย กระบวนการ โครงสร้าง เป็นต้น และการเรียนรู้เพื่อรู้ (Deutoro learning หรือ Meta learning หรือ Learning about learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้โดยการตรวจสอบผลระยะยาวของกิจกรรมในองค์กรซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าได้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาการถ่ายโอนความรู้และวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ (Davies and Nutley, 2000: 4; Megginson, Banfield and Joy-Matthews, 1999: 116-119)

2.3 เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับการสะท้อนความคิดต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง (Action learning/Action reflection learning) โดยใช้สูตร $L = P+Q$ เมื่อ L คือ Learning/การเรียนรู้ P คือ Existing or Programmed knowledge/ความรู้ที่มีอยู่ และ Q คือ Questioning insight/การหยั่งรู้ที่มีต่อปัญหา

3. ทักษะของการเรียนรู้ในองค์กร (Skills (or Disciplines) of Organizational learning) ประกอบด้วยทักษะ 6 ประการคือ

3.1 การคิดเป็นระบบ เป็นกรอบความคิดที่บุคคลใช้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และมีความกระจ่างชัดยิ่งขึ้น และช่วยให้บุคคลมองเห็นวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 รูปแบบการคิดตามความจริง คือข้อสมมุติฐานที่ยังรากลึกซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการในการทำความเข้าใจต่อสังคมโลก และวิธีการที่จะแสดงออกของเรา เช่น สิ่งที่ได้เรียนรู้ หรืองาน หรือความรักชาติ มีผลต่อวิธีการที่เราจะสร้างความสัมพันธ์และกระทำในสถานการณ์ที่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งกำลังเกิดขึ้น

3.3 ความรอบรู้เป็นเลิศของบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญระดับสูงในเนื้อหาวิชาหรือทักษะ สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อจะได้พัฒนาความเป็นเลิศ ซึ่งบุคคลต้องกระทำในองค์กร

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เน้นถึงกระบวนการพัฒนาความสามารถของกลุ่มหรือทีมในการสร้างสรรค์การเรียนรู้และผลที่เกิด ซึ่งสมาชิกในกลุ่มต้องการอย่างแท้จริง

3.5 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกี่ยวข้องกับทักษะการร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับอนาคต โดยเกิดขึ้นหรือแสดงออกอย่างจริงจังมากกว่าที่จะยินยอมหรือเชื่อฟัง

3.6 การสนทนา แสดงถึงการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งควร

เป็นประเด็นที่ยากที่ต้องการความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ การฟังอย่างละเอียดจากผู้อื่น และการมีใจจดจ่อหรือสงสัยต่อคำอธิบายของผู้อื่น Dialogue จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้วิธีการในการจดจำแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มหรือทีมที่จะส่งเสริมหรือทำลายการเรียนรู้

สำหรับทักษะ 6 ประการของ Marquardt นั้น ในแนวความคิดของ Senge (1990 อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, 2546: 5-9) เขาใช้คำว่า “วินัย 5 ประการ” โดยแบ่งทักษะหรือวินัยที่บุคคลควรมีออกเป็น 5 ประการคือ System Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Building Shared Vision และ Team Learning โดย อรรถวิทย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง ให้คำอธิบายเป็นภาษาไทยเรียงตามลำดับดังนี้ “คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร ไฟแรงไฟรู้ควบคุมคู่ศักยภาพ รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ เรียนรู้เป็นทีม” คุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่ Senge ให้รายละเอียดไว้ในวินัยแต่ละประการมีดังนี้

1. คนที่คิดอย่างมีระบบครบวงจรต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) การมองภาพรวมเป็นหนึ่งเดียว (เข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ โดยภาพรวม เห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้) 2) การวางแผนงาน (ทั้งระยะสั้นและยาว แก้ปัญหาแบบองค์รวม) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (เรียนรู้จากผู้อื่นและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงซึ่งกันและกัน) และ 4) การแก้ปัญหา (แก้ปัญหายังยืนยันทุ่กส่วนพร้อมกัน คำนี้ถึงผลที่ตามมา แก้ที่สาเหตุ อย่างเป็นระบบ บูรณาการความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหา)

2. คนที่มีลักษณะไฟแรงไฟรู้ควบคุมคู่ศักยภาพต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) การรับรู้ผ่านกระบวนการคิดการตระหนักรู้ (มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวตน สร้างภาพอนาคตของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์) 2) การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (ยอมรับความเป็นจริง พัฒนาจิตใจให้มีพลังต่อสู้ มีความพยายามอดทน ต่อสู้ปัญหา) และ 3) จิตใต้สำนึก (มีสติ คิดไตร่ตรองอย่างมุ่งมั่น ควบคุมจิตใจตนเอง)

3. คนที่มีลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) การตรวจสอบความคิด (ตรวจสอบเส้นทางของความคิด ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น) 2) การสอบถาม (ตรวจสอบความคิดของตน สอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น แยกข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น ให้ผู้อื่นสอบถามความคิดเห็นของตน) 3) การแสดงเหตุผล (แสดงความคิดเห็นพร้อมเหตุผล ชักถามเหตุผลความคิดที่ต่างกัน ส่งเสริมความคิดที่ต่างกัน) และ 4) การเปิดใจกว้าง (ยอมรับทุกความคิดและความแตกต่างระหว่างบุคคล ติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง)

4. คนที่มีลักษณะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ (มีวิสัยทัศน์ของตน ยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร ยอมรับว่าทุกคนมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่นทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง) 2) ความคิดสร้างสรรค์ (นำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ทดลองหาวิธีการทำงานใหม่) 3) การสื่อสาร (แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลกับผู้อื่นอย่างอิสระ เปิดเผยและ

โปร่งใส) 4) ความผูกพันไว้วางใจ(มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไว้วางใจกัน ให้อภัย รู้สึกปลอดภัยเมื่อเผชิญกับความเสี่ยง) และ 5) การมีส่วนร่วม(มีความจงรักภักดี ยอมรับเป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยมขององค์การ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ)

5. คนที่มีลักษณะเรียนรู้เป็นทีมต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) การปฏิบัติงานของทีมงาน (มีแนวคิดแนวปฏิบัติสอดคล้องกัน มีเป้าหมายให้บรรลุในแนวทางเดียวกัน รับรู้สภาพความเป็นจริงร่วมกัน ทำงานประสานเข้ากันอย่างสอดคล้อง) 2) การเพิ่มอำนาจในการทำงาน(มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา ทุกคนเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน) 3) การประสานพลัง (ทุกคนนำความเชี่ยวชาญมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เปิดเผยความคิดของตนเอง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน) 4) การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลง (สร้างและคิดสิ่งใหม่ ให้ความร่วมมือ) 5) การประสานงาน (ติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ก้าวร้าวงาน) 6) ความไว้วางใจ การสร้างบรรยากาศ(ไว้วางใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง ให้อภัยกัน ให้กำลังใจ) 7) การสื่อสาร (การรับฟังอย่างตั้งใจและสุภาพ การสอบถาม การสะท้อนความคิด การสนทนา การอภิปราย)

อย่างไรก็ตามโดยทางปฏิบัติแล้ว องค์การเพื่อการเรียนรู้จะใช้กับส่วนหนึ่งของกลุ่มแรงงานเท่านั้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารและฝ่ายการเงิน ทั้งนี้เพราะแนวคิดขององค์การการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อดึงหรือรักษาพนักงานที่มีความรู้ไว้ซึ่งเป็นเพียงกลุ่มคนกลุ่มเล็กในแรงงานเท่านั้น พนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหารจึงต้องใช้เวลาของตนในความพยายามที่จะฝ่าฝืนทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ จากการสำรวจในปี 1998 พบว่าชาวแคนาดาใช้เวลาสัปดาห์ละ 15 ชั่วโมงในการเรียนรู้ตามอัธยาศัย (Informal learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในงานหรือจากสถานศึกษา (Mojab and Gorman, 2003: 231-232) จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่ายุทธศาสตร์อีกรูปแบบหนึ่งคือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการ จึงเป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

ตอนที่ 3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

ทักษะคือตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดต่อผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไรของสถานประกอบการ (Patterson, 1997 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 19) การขาดทักษะของแรงงานหรือลูกจ้าง จึงเป็นปัญหาสำคัญของหลายๆ ประเทศ สำหรับประเทศอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จในเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์และไต้หวัน ล้วนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของการสร้างทักษะแก่คนงาน ส่วนประเทศไทยนั้นปัญหาการขาดแคลนคนงานที่มีทักษะเป็นปัญหาหนัก ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศ

อุตสาหกรรม ด้วยสาเหตุจากการที่ค่าจ้างแรงงานในประเทศมีอัตราที่สูงขึ้นตามมาตรฐานการครองชีพ อุตสาหกรรมที่มีการลงทุนต่ำและใช้แรงงานที่มีทักษะต่ำ ย้ายฐานการผลิตไปสู่ประเทศเพื่อนบ้านที่มีค่าแรงต่ำกว่า อุตสาหกรรมที่คงอยู่ภายในประเทศ จึงพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น จึงจำเป็นต้องใช้แรงงานหรือคนงานที่มีทักษะและความรู้สูงขึ้นด้วย ปัญหาการขาดแคลนคนงานที่มีทักษะสูงดังกล่าว จึงนำไปสู่การแก้ไขปัญหาลดแรงงานด้วยการยกระดับทักษะฝีมือคนไทยให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและสอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งระบุไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน และการออกพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 แต่ก็เป็นปัญหาอยู่ เนื่องจากสภาพของแรงงานที่มีอยู่ในตลาดแรงงานไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการได้ เช่น คนงานมีทักษะสูงแต่ตลาดไม่ต้องการ, ขาดทักษะในการผสมผสานทักษะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และคนงานยังขาดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ จึงเป็นหน้าที่ของสถานประกอบการและนายจ้างที่จะต้องดำเนินการฝึกอบรมเอง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

แนวคิดในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นด้วยการส่งเสริมและให้โอกาสแก่พนักงานได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานมากยิ่งขึ้นนี้ ได้แพร่หลายไปในองค์กรและสถานประกอบการต่างๆ ทั่วโลกทั้งยังประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ดังได้กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของแนวคิดนี้ในการพัฒนาทักษะพนักงาน Ashton และ Sung (2002: 19-21) ได้รวบรวมและนำเสนอไว้ดังนี้คือ Osterman (1995) Lynch และ Black (1998) และ OECD (1999) ที่พบว่าการใช้การฝึกอบรมอย่างมากมีแนวโน้มในการยกระดับทักษะแรงงานให้สูงขึ้น Cappelli และ Rogobsky (1994) และ Cappelli (1996) รายงานว่าระดับทักษะในองค์กร HPWO อยู่ในระดับสูง Felstead และ Ashton (2000) พบว่าพนักงานใน HPWO ในสหราชอาณาจักรมีทักษะใหม่อยู่ในระดับสูง คือ เทคโนโลยีข่าวสาร การแก้ปัญหา การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ทักษะเหล่านี้จะสูงขึ้นในพนักงานทุกคนแม้แต่คนที่ไม่เคยมีทักษะเลยก็ตาม และ Stasz (1998) ที่พบว่าเมื่อใช้วิธีการนี้กับทั้งองค์กร พนักงานไม่เพียงจะมีทักษะการทำงานมากขึ้น แต่พวกเขาได้พัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่นและการตัดสินใจแก้ปัญหาทั้งโดยตนเองและร่วมกับผู้อื่น

สำหรับสถานประกอบการที่นำวิธีการหรือแนวคิดที่เปิดโอกาสสำหรับการเรียนรู้ในสถานประกอบการนี้ไปใช้ ควรเป็นสถานประกอบการการผลิตที่มีสมมุติฐานว่า การแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้นไม่ใช่เพียงเฉพาะราคา แต่จะรวมถึงการแก้ไขคุณภาพและบริการด้วย ผู้บริหารจะไม่ใช่ว่าผู้คอยดูแลและตัดสินใจหรือเก็บความรู้ในกระบวนการผลิตไว้แต่ผู้เดียวเช่นในอดีต แต่จะต้องกระจายความรู้ในกระบวนการผลิตและการตัดสินใจไปสู่พนักงาน พนักงานก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกส่วน

และมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการผลิต โดยต้องมีทักษะทางสังคมและทักษะการแก้ปัญหาซึ่งใช้ในการบริหารจัดการการผลิตนอกเหนือจากทักษะการทำงานที่ใช้ประจำอยู่แล้ว ฉะนั้นแนวคิดนี้จึงเป็นเงื่อนไขที่ไม่เพียงสำหรับการเรียนรู้และการสร้างทักษะในระดับสูง แต่เป็นเงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้ที่ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารและผู้ฝึกอบรมที่จะต้องรับผิดชอบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ (Ashton and Sung, 2002: 73)

ถ้าสถานประกอบการเป็นไปในแนวคิดนี้ การเรียนรู้ในสถานประกอบการก็จะเป็นการให้ความรู้แนวใหม่ที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างทักษะที่ต้องการในสถานประกอบการนั้นๆ และเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยสถานประกอบการจะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการทำงาน

การสร้างทักษะในองค์กร HPWO นี้ เป็นการแปลสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานในระดับบุคคลและกลุ่ม วิธีการที่ใช้จะถูกออกแบบมาเพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องตั้งแต่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรไปจนสำเร็จตามเป้าหมายนั้น โดยผูกเป้าหมายของพนักงานไว้กับเป้าหมายขององค์กรด้วยสัญญา พนักงานจะได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการทำงาน เพื่อมุ่งให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น Ashton และ Sung (2002: 81-84) ได้อธิบายกระบวนการในการสร้างทักษะในองค์กรประเภทนี้ไว้ดังนี้

1. เป็นการสร้างความไว้วางใจโดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องในทุกระบวนการ
2. เมื่อเกิดความไว้วางใจ ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจต่อสัญญาที่ลูกจ้างมีต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร องค์กรต้องขอให้พนักงานเอาวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเหมือนกับวัตถุประสงค์ของตนเองและควบคุมพฤติกรรมของตนให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. เมื่อมีความไว้วางใจและพร้อมให้สัญญาต่อเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็เป็นเหมือนกับการฝังตัวลงในค่านิยมขององค์กร พวกเขาได้ถูกจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการประสบผลสำเร็จ เมื่อพนักงานให้สัญญาก็จะเป็นการดึงความรู้และทุนทางสติปัญญาที่พวกเขามีอยู่มาช่วยในการปรับแก้พฤติกรรมการทำงาน และถ้าพวกเขาได้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการเพิ่มผลิตภาพด้วยแล้ว ก็จะทำให้พวกเขาเกิดแรงจูงใจยิ่งขึ้น
4. ความสำคัญของการออกแบบงาน คือการให้โอกาสแก่พนักงานในความต้องการทักษะทั้งแนวกว้างและแนวลึก ส่วนใหญ่ในองค์กรที่มีความสำเร็จสูงก็ต้องการเช่นกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีบริหารจัดการการทำงาน ความต้องการทักษะของพนักงานเกิดจากวิธีการทำงานที่กำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารจัดการ Ashton และ Sung ได้อ้างถึงงานวิจัยของ Onstenk (1997) ในเนเธอร์แลนด์

และ Koike (1995) ในญี่ปุ่น ที่กล่าวว่าสิ่งที่เป็นลักษณะสำคัญในการออกแบบงานที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และทักษะในระดับสูงคือ

- 4.1 ขยายภาระงานในแต่ละชุดงานให้กว้าง โดยการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มเพื่อให้ขอบเขตของการทำงานของแต่ละคนกระจายออกไป เช่น การหมุนงาน
- 4.2 เพิ่มงาน โดยผสมผสาน การซ่อม บำรุงรักษาและการควบคุมคุณภาพลงไปในงาน
- 4.3 มอบความรับผิดชอบให้ทีมหรือกลุ่มทำงาน สำหรับการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับการให้อำนาจในการตัดสินใจ
- 4.4 จัดประชุมทีมหรือกลุ่มทำงานและให้โอกาสในการอภิปรายเพื่อให้สมาชิกของทีมหรือทีมข้ามสายงานได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 4.5 กำหนดโครงสร้างกลุ่ม เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มหรือทีมประกอบด้วยสมาชิกที่มีระดับทักษะแตกต่างกัน
- 4.6 และรวมทั้งการสอนและแนะนำการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานนอกเหนือจากหน้าที่ในคำอธิบายงาน

การออกแบบงานที่เพิ่มทักษะเหล่านี้คือสิ่งที่ฝ่ายบริหารจัดการได้ร่างไว้ก่อน เช่นเดียวกับลักษณะขององค์กรแบบ HPWO เช่น การใช้ทีมทำงานที่บริหารจัดการด้วยตนเองและการใช้ทักษะหลากหลาย การหมุนงานและการฝึกอบรมข้ามสายงาน และการตัดสินใจ

การพัฒนาหรือเพิ่มทักษะที่มีอยู่และสร้างทักษะใหม่นั้น จะต้องเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ในการเรียนรู้ทักษะก็ย่อมแตกต่างจากกระบวนการเรียนรู้อื่นๆ ทักษะจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ การเรียนรู้นั้นเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประสาทสัมผัสกับอวัยวะมอเตอร์ จนมีลักษณะที่ถูกต้อง คล่องแคล่วว่องไวหรือเกิดความชำนาญ ทักษะการทำงานเป็นกระบวนการของพฤติกรรมที่มีความสมบูรณ์จนแสดงออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นคนที่มีความชำนาญในการขับรถยนต์ ใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ลักษณะของทักษะในการทำงานมีอยู่ 4 ประการคือ ความถูกต้องแม่นยำในการกระทำ ความสัมพันธ์กลมกลืนของอวัยวะในการเคลื่อนไหวส่วนต่างๆ ให้เข้าเป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน ความรวดเร็วและการใช้สิ่งบอกแนะ ซึ่งจะบอกให้รู้ถึงสิ่งใดหรือขอบเขตของสภาพใดที่จะตอบสนองหรือตัดทิ้งไม่ใส่ใจ สภาพที่จะส่งเสริมให้เกิดทักษะในการทำงานมีอยู่ 4 ประการคือ การสาธิต การรู้ผลลัพธ์ การเสริมแรงและการฝึกฝน (ไพบูลย์ เทวรักษ์, 2540: 46-50)

Baxter (2001: 253-257) ก็ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ทักษะไว้ว่า สิ่งที่เป็นหัวใจของการเรียนรู้ทักษะก็คือการกระทำซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง การเรียนรู้ทักษะต้องมีการแลกเปลี่ยนทักษะโดยการค้นหาผู้เชี่ยวชาญหรือตัวแบบของทักษะนั้นๆ หลักการสำคัญที่ผู้เรียนต้องตระหนักในการเรียนรู้ทักษะให้

สมบูรณก็คือ กฎแห่งความถี่ การทำซ้ำ การฝึกฝน เพื่อปรับแก้ไขความจำและทักษะที่ได้รับมา แรงจูงใจภายใน ความเป็นตัวของตัวเอง การมีวินัยในตนเอง การจัดการตนเอง การเรียนรู้อย่างมีความหมาย ความรู้เดิม ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในโลกและการมีปฏิสัมพันธ์ และเขาได้อธิบายเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า เมื่อครั้งแรกผู้เรียนอาจแยกไม่ออกระหว่างการทำงานได้ปานกลางกับทำได้ไม่ดี จำเป็นที่จะต้องได้รับความช่วยเหลือจากครูหรือผู้อำนวยการความสะดวกละเอียดเพื่อให้เขาเป็นอิสระด้วยทักษะการมีวินัยในตนเอง เติบโตจากความรู้ที่ได้มาซึ่งเป็นเนื้อหาที่เป็นจริงด้วยการหาวิธีการที่จะลงมือกระทำหรือความรู้ในวิธีการกระทำเพื่อนำไปสู่ความรู้ในการตัดสินใจ ผู้เรียนอาจต้องการความสามารถในการวิเคราะห์งานที่ใช้ความรู้เพื่อแสดงถึงทักษะการคิด ซึ่งต้องเรียนรู้เพื่อให้ตนเองคิดและแก้ปัญหาได้เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ทักษะอาจนำมาจาก การเปรียบเทียบการทำงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ฝึกงานใหม่ การวิเคราะห์งานที่ต้องใช้ความรู้ การเรียนรู้ด้วยการกระทำ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการเปรียบเทียบการทำงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ฝึกงานใหม่และสัมพันธ์กับสถานการณ์การทำงานที่แท้จริง การเรียกร้องเพื่อการเรียนรู้ทักษะ การมีมาตรฐาน การมีความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) และการประเมินที่ดีนั้นควรเป็นไปในลักษณะของการร่วมมือกันในการสอนและการเรียนรู้ การให้อิสระและสิ่งสำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงบุคคลจาก “ฉันทำไม่ได้” เป็น “เราทำได้ถ้าเราพยายาม”

สุวิมล ว่องวาณิช (2546: 1-5) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับทักษะและการวัดทักษะการปฏิบัติไว้ว่า มีคำที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 คำคือ practical skills, performance skills และ psychomotor skills ทั้ง 3 คำมีความหมายใกล้เคียงกัน โดย “Practice” มีความหมายว่า การลงมือทำงานบ่อยๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดความรู้ ส่วน “Performance” หมายถึงการแสดงอาการหรือทำงานตามกระบวนการต่างๆ ให้เสร็จสิ้น คำว่า “Psychomotor” หมายถึงการเคลื่อนไหวทางกายที่เป็นผลมาจากกระบวนการทางสมองหรือจิตใจหรือกลุ่มพฤติกรรมที่ซับซ้อน และคำว่า “Skill” หมายถึงความสามารถที่เกิดจากการฝึกฝนหรือการปฏิบัติ ทั้ง 4 คำมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การปฏิบัติงานต้องอาศัยการประสานสัมพันธ์ของอวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกายเพื่อทำงานให้เสร็จ และเมื่อทำบ่อยๆ จะเกิดความชำนาญและเกิดการเรียนรู้ เมื่อต้องการวัดทักษะปฏิบัติจึงมีความหมายที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. ต้องมีการปฏิบัติงานหรือแสดงกระบวนการปฏิบัติงานให้ปรากฏ
 2. การปฏิบัติงานต้องอาศัยกลไกการทำงานของอวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกายที่ประสานสัมพันธ์กัน
 3. การปฏิบัติงานควรมีการกระทำซ้ำบ่อยครั้ง
 4. การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำให้เกิดการเรียนรู้
- ทักษะการปฏิบัติงานนั้นอาจเป็นความสามารถซึ่งอาจจะเป็นด้านสมอง (Cognitive

skills) หรือไม่ใช่ทางสมอง (Non-cognitive skills/Manual skills) ก็ได้ ฉะนั้นการวัดจึงใช้ สถานการณ์ทดสอบวัดพฤติกรรมการทำงานที่ละคนโดยการมอบหมายงานให้ทำ การวัด ทัศนคติจึงเป็นการวัดกระบวนการทำงานตามขั้นตอนและการวัดคุณภาพของงานที่ได้ ทั้งนี้ เพราะกระบวนการทำงานกับผลงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ผลงานที่ดีมักมาจากทักษะใน กระบวนการทำงานที่ดี การวัดทัศนคติจึงมักใช้การวัดผลงานเพราะทำได้ง่ายและเป็นรูปธรรม ในส่วนของการวัดกระบวนการจะกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ดังนี้

1. คุณภาพขณะปฏิบัติงาน เช่น ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความคล่องแคล่วว่องไว การ เลือกลงใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
2. เวลา เช่น ปริมาณเวลาที่ใช้ (ใช้น้อย)
3. ทักษะการปรับปรุงการทำงาน เช่น การลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นขึ้น
4. ความปลอดภัยในการทำงาน เช่น ความปลอดภัยในการใช้เครื่องมือ จำนวนอุบัติเหตุที่ เกิดขณะทำงาน

5. ความสิ้นเปลืองของทรัพยากร เช่น จำนวนวัสดุที่ใช้เกิน

สำหรับคุณลักษณะที่ใช้วัดผลงาน มักต้องอิงคุณลักษณะที่เป็นเกณฑ์ที่ตกลงร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและต้องอาศัยผู้ประเมินที่มีความชำนาญในเรื่องนั้นจริงๆ คุณลักษณะที่ใช้จะ เป็นเช่นเดียวกับการวัดกระบวนการแต่เกณฑ์ที่ใช้วัดในแต่ละตัวแตกต่างกันคือ

1. คุณภาพของผลงาน เช่น ผลงานมีคุณภาพสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน จุดดีจุดเด่น ของผลงาน ความเหมาะสมในการนำไปใช้ ลักษณะภายนอกที่ปรากฏ (ความสวยงาม ความ ประณีต ฯลฯ)

2. ปริมาณงาน เช่น ปริมาณของผลผลิตที่ทำได้ที่เวลาที่กำหนด

3. ทักษะการปรับปรุงงาน เช่น พัฒนาการของผลงานในเชิงคุณภาพ พัฒนาการของ ผลงานในเชิงปริมาณ

4. ความปลอดภัยของผลงาน เช่น ระดับความปลอดภัยของผลผลิตเมื่อนำไปใช้จริง

5. ความสิ้นเปลืองและผลเสีย เช่น จำนวนชิ้นงานที่ทำแล้วใช้ไม่ได้ หรือยอมรับไม่ได้

สิ่งสำคัญที่จะลืมไม่ได้ก็คือ กระบวนการวัดทักษะและหลักการสร้างเครื่องมือวัดผล ซึ่ง สุวิมล ว่องวานิช (2546: 6-7) ได้อธิบายไว้พอสรุปได้ดังนี้ กระบวนการวัดทักษะการปฏิบัติมี ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดงานให้ผู้เรียนปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับหลักสูตรรายวิชานั้นๆ

2. การกำหนดสถานการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น สถานการณ์จริงหรือจำลอง หรือใน สถานการณ์ที่ผู้สอบควบคุมเงื่อนไขต่างๆ หรือในสถานการณ์ที่ไม่ต้องปฏิบัติจริงแต่ใช้ข้อสอบ

3. การกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ในการวัดทักษะ เป็นการวัดผ่านตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

4. การกำหนดวิธีการวัดภาคปฏิบัติที่เหมาะสมกับพฤติกรรมที่จะวัด เช่น ข้อสอบ การปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

5. การกำหนดความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ ผู้วัด และช่วงเวลา

6. การกำหนดวิธีการประเมินผลและรายงานผลความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลอาจใช้แบบอิงเกณฑ์หรือ อิงกลุ่มหรือ อิงความก้าวหน้าของผู้เรียน สำหรับหลักการสร้างเครื่องมือวัดผลด้านทักษะปฏิบัติ กระทำได้ดังนี้

1. การวางแผนการสร้างเครื่องมือ

1.1 การศึกษาหลักสูตรและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของรายวิชาที่สอน

1.2 การศึกษาธรรมชาติของงานที่ให้ปฏิบัติ

1.3 การวิเคราะห์คุณลักษณะของพฤติกรรมที่ต้องการวัด

1.4 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของคุณลักษณะที่วัด

2. การดำเนินการสร้างเครื่องมือ

2.1 การกำหนดวิธีการวัดคุณลักษณะด้านทักษะ

2.2 การกำหนดเครื่องมือวัดคุณลักษณะด้านทักษะ

2.3 การกำหนดเนื้อหาที่ปรากฏในเครื่องมือ

2.4 การกำหนดวิธีการตรวจให้คะแนน

2.5 การสร้างคู่มือการใช้เครื่องมือ

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 การนำเครื่องมือไปทดลองใช้แล้วแก้ไขปรับปรุง

3.2 การวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

4. การตัดสินผล

การกล่าวถึงทักษะในการทำงานนั้น เหมือนกับการแยกความรู้และทักษะออกจากกัน โดยแท้ที่จริงแล้ว เราต้องใช้ทั้งความรู้และทักษะควบคู่กันไปในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของข้อมูลข่าวสารและเศรษฐกิจบนฐานความรู้ที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาอย่างมากในกระบวนการผลิต แต่เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการใช้คำอีกคำหนึ่งคือ “ความสามารถหรือสมรรถนะ” ซึ่งมีความหมายที่ครอบคลุมทั้งความรู้และทักษะและให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากล ก็คือ ISO ฉะนั้นเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและสามารถแยกแยะความหมายของ ทักษะและความสามารถได้จึงขออธิบายคำนี้เพิ่มเติมไว้ดังนี้

ความสามารถหรือสมรรถนะตามนิยามที่ ISO ได้กำหนดไว้ (ธงไชย แก้วสอาด, 2546: 6-8) หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ (Attribute) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจำแนกความหมายในแต่ละด้าน

ดังนี้

1. ความรู้ หมายถึงสิ่งที่บุคคลเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน เช่นมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความรู้ในการบริหารต้นทุน เป็นต้น
 2. ทักษะ หมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้อย่างดีหรือมีความชำนาญ เช่นทักษะการซ่อมเครื่องยนต์ ทักษะการวางแผนการผลิต เป็นต้น
 3. คุณลักษณะ หมายถึงสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรม บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่และสิ่งแวดล้อมในงาน รวมทั้งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ เป็นต้น
- ตามนิยามนี้ ทักษะจึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งของความสามารถหรือสมรรถนะ อย่างไรก็ตาม คำทั้งสองก็มักจะนำมาใช้ควบคู่กันอยู่เสมอ

ปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

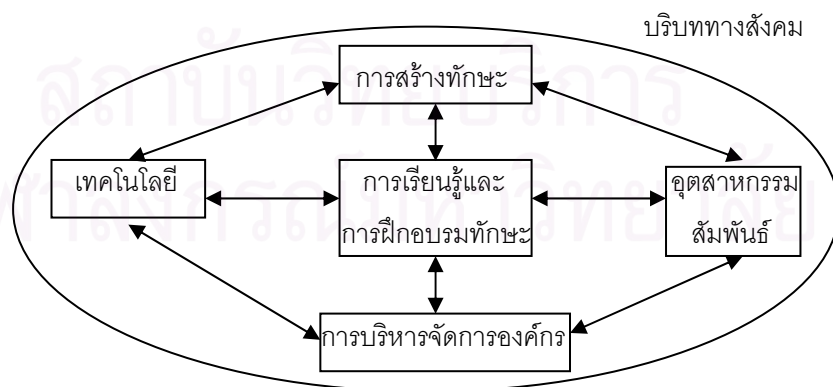
การพัฒนาและยกระดับทักษะแก่แรงงานนั้นมักจะมีข้อสงสัยเกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะในเรื่องของ การขาดแคลนทักษะ ซึ่ง Keep (2000 อ้างถึงใน Mojab and Gorman, 2003: 234) ได้อธิบายว่า การขาดแคลนทักษะนั้นมีสาเหตุมาจากการจ้างงานในราคาต่ำและสภาพการทำงานที่น่าสงสาร หรือถ้ามองอีกด้านหนึ่งก็อาจจะเกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐานต่ำ (โดยเฉพาะการอ่านออกเขียนได้และการนับเลข) แต่ปัญหาที่พบส่วนใหญ่มักสัมพันธ์กับทัศนคติของแรงงานต่องานมากกว่าในเรื่องทักษะ อย่างไรก็ตามความจำเป็นในการพัฒนาและยกระดับทักษะแก่แรงงานทั้งหมด เพื่อให้พร้อมต่อความกดดันด้านการแข่งขันในโลกก็ต้องดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และเมื่อกล่าวถึงแรงงานทั้งหมดก็ย่อมหมายถึงแรงงานที่อยู่ระดับล่างสุดหรือฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งมีทักษะต่ำและมักไม่ได้รับการดูแลในเรื่องการพัฒนาทักษะเท่าที่ควร ดังที่ Keep and Rainbird, 2000 อ้างถึงใน Mojab and Gorman, 2003: 232) ได้แบ่งกลุ่มแรงงานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมใดๆ เลยออกเป็น 4 ประเภทคือ กลุ่มที่อยู่ในสถานะต่ำ กลุ่มลูกจ้างชั่วคราวเช่น ทำงานบางเวลา(ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีโอกาสน้อยที่สุดในการได้รับการฝึกอบรม) กลุ่มที่มีอายุมากและกลุ่มไม่มีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะไม่ใช้แรงงานใน 4 กลุ่มที่กล่าวมาก็ตาม ผลการสำรวจแรงงานในสหราชอาณาจักรในฤดูใบไม้ผลิปี 1998 ก็พบว่าคนงานร้อยละ 72 ไม่ได้เข้าฝึกอบรมเลยเป็นเวลา 13 สัปดาห์ก่อนการให้ข้อมูล และอีกร้อยละ 48 ที่ไม่เคยฝึกอบรมใดๆ เลยในช่วงของนายจ้างคนปัจจุบัน

การแข่งขันในตลาดโลกในยุคการค้าเสรีเช่นนี้ ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นไม่ควรเกิดขึ้นสำหรับประเทศไทย แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะกับผู้ให้แรงงานเองที่จะต้องพร้อมต่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งภายใต้ข้อจำกัดของแรงงานในปัจจุบันที่แบ่งแรงงานออกเป็น

2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงที่จะพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจบนฐานความรู้ และกลุ่มที่มีประสิทธิภาพต่ำที่จะพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจแบบบริการ ทั้งข้อคิดที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้แรงงานกับการลงทุน เราต้องคิดว่ากำลังแรงงานที่ลงไปนั้นเป็นสินค้าในการลงทุนเพื่อการผลิต ตัวผู้ใช้แรงงานไม่ใช่ทุนมนุษย์หรือสินค้า และในฐานะที่กำลังแรงงานเป็นสินค้า ผู้ใช้แรงงานทุกคนจึงต้องแข่งขันกันเองเพื่อให้สามารถขายกำลังแรงงานของพวกเขาให้ได้ (Mojab and Gorman, 2003: 233,235) นั่นหมายถึงผู้ใช้แรงงานจะต้องดิ้นรนที่จะเรียนรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะอันหลากหลายที่ตลาดต้องการ เพื่อให้มีงานทำตลอดไป ในฐานะที่เป็นผู้ใช้แรงงานที่มีทักษะ (Skilled worker หรือ Craftsman) ฉะนั้นการที่มีพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 และความพยายามของสถานประกอบการที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน จึงเป็นโอกาสที่ดียิ่งสำหรับแรงงานไทย

ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะนั้นก็คือตัวผู้ใช้แรงงาน ส่วนปัจจัยอื่นๆ นั้นก็จะเป็นปัจจัยที่จะมากระตุ้นหรือกดดันให้ผู้ใช้แรงงานต้องพัฒนาทักษะของตนเอง

สำหรับแนวคิดปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะนั้น Field (1991: 4-13) ได้เสนอแนวคิดและกระบวนการของ Ford ในการสร้างทักษะให้สัมพันธ์กับบริบทด้านเทคโนโลยีและสังคมวัฒนธรรม (Technoculture) ขององค์กรด้วยแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรม การเรียนรู้และลักษณะอื่นๆ ตามเทคโนโลยีและสังคมวัฒนธรรมขององค์กรทางอุตสาหกรรม ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) เทคโนโลยี (Technology) การบริหารจัดการองค์กร (Work Organization) การสร้างทักษะ (Skill Formation) และบริบททางสังคมของทักษะ (The Social Context of Skills) ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 ปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้ทักษะ (Field, 1991: 4)

Field ได้นำคำอธิบายของ Ford มาขยายความว่า ปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้ จำเป็นต้องสำรวจ เพื่อสามารถอธิบายถึงเหตุผลที่จำเป็นต่อการสร้างหรือพัฒนาทักษะสำหรับพนักงาน ปัจจัยทั้ง 5 ประการมีรายละเอียดดังนี้

1. อุตสาหกรรมสัมพันธ์

เป็นการปรับโครงสร้างงานอุตสาหกรรมโดยเริ่มที่นโยบายและกระบวนการในการปรับโครงสร้างเพื่อพัฒนาจาก อุตสาหกรรมที่มุ่งแต่กำไรโดยไม่เน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญ ๆ หรือเป็นไปอย่างผิวเผิน ไปสู่อุตสาหกรรมที่มีการจัดการและการดำเนินการเพื่อเพิ่มผลผลิต ซึ่งเน้นความสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้ากับนายจ้างมีข้อตกลง มีการร่วมมือกัน และการมีส่วนร่วม การปรับที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การสร้างทักษะใหม่ ได้แก่ การจำแนกงานที่ล้ำสมัยออกไป การระบุความสามารถของคนงานแบบกว้าง การกำหนดทักษะที่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ทักษะและค่าจ้าง และการจัดสิ่งจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างทักษะ

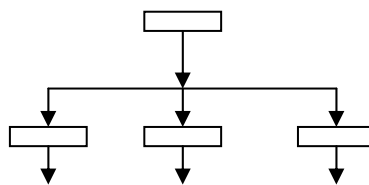
2. เทคโนโลยี

การถ่ายทอดทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญต่อความต้องการทักษะที่สูงขึ้นในสถานประกอบการ เพราะมีอิทธิพลต่องานทุกลักษณะ ความก้าวหน้าขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับวิธีการในการดัดแปลงไปสู่เทคโนโลยีใหม่ได้มากน้อยเพียงใด เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ในงานและเชื่อมโยงกับงานต่าง ๆ ทักษะใหม่ที่ต้องเน้นจึงเป็นทักษะในการผสมผสานงานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะซับซ้อนและยุ่งยาก และต้องการคนงานที่มีความสามารถในการใช้ทักษะและสติปัญญา

3. การบริหารจัดการองค์กร

องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ จึงเกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการออกแบบงาน ระบบและโครงสร้างการจัดการ และการจัดการแรงงาน ลักษณะการบริหารงานขององค์กรจึงเปลี่ยนไป ทักษะที่จะสร้างให้เกิดขึ้น จึงเป็นทักษะของการทำงานเป็นกลุ่ม, การทำงานร่วมกัน, กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตในแต่ละขั้นเป็นต้น รูปแบบของความสัมพันธในการบริหารจึงเป็นไปดังรูปที่

รูปแบบการบริหารแบบเดิมที่ถูกลดความสำคัญ



รูปแบบใหม่ตามเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น



รูปที่ 2.4 รูปแบบการบริหารงานในองค์กร (Field, 1991: 10)

4. การสร้างทักษะ

ทักษะหมายถึงพฤติกรรมใด ๆ หรือความสามารถที่บุคคลมีอยู่ในการวิเคราะห์ ทักษะอาจแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ ทักษะที่ใช้ทำงานตามปกติทุกวัน และทักษะที่ซ่อนเร้นอยู่ไม่ได้นำมาใช้ เช่น การวิเคราะห์ความผิดพลาด การสื่อสารระหว่างบุคคล การเป็นผู้นำตนเอง เป็นต้น กระบวนการเพื่อให้มาซึ่งทักษะที่ต้องการนี้ ไม่ใช่เพียงการใช้การฝึกอบรมและการเรียนรู้เท่านั้น แต่จะได้จากวิธีการอื่น ๆ ด้วย เช่น Holistic concept ได้แก่ ความคิดซึ่งได้จากการศึกษา การฝึกอบรมและประสบการณ์ และการพัฒนาตนเองเช่นกัน

การสร้างทักษะจำเป็นอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ หรืออาจกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนำไปสู่ความจำเป็นในการยกระดับทักษะให้สูงขึ้น

5. บริบททางสังคมของทักษะ

จากปัจจัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาล้วนมีอิทธิพลต่อการสร้างทักษะ แต่ยังไม่สมบูรณ์ถ้าไม่ได้กล่าวถึงภาพกว้าง ๆ ทางบริบททางสังคมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทักษะ เช่น การแบ่งแยกเพศ, ค่าจ้างและเงินเดือน, คนงานที่เป็นคนต่างชาติ เป็นต้น

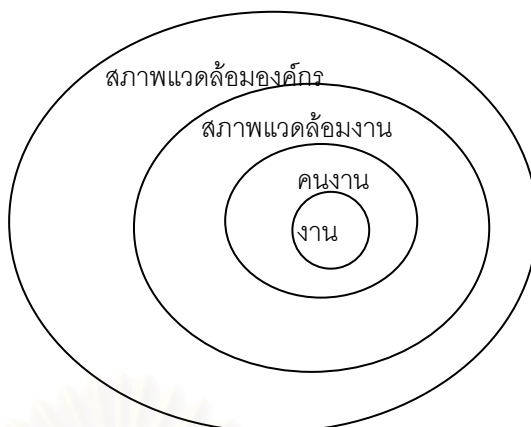
การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ย่อมช่วยให้ มองเห็นทักษะที่จำเป็นที่จะต้องสร้างขึ้นในองค์กร ด้วยเหตุผลที่อธิบายได้ และเมื่อสร้างทักษะด้วยการฝึกอบรมและการเรียนรู้โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง

กระบวนการก็ย่อมจะได้ทักษะที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ด้วย

นอกจากแนวคิดที่ Field ได้นำเสนอแล้ว ยังมีแนวคิดของ Rothwell (1996: 32-33) ที่นำเสนอแนวคิดและรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร (HPE: Human Performance Enhancement) เขาได้กล่าวถึงปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะไว้เช่นกัน โดยกล่าวไว้ในหลักการประการหนึ่งใน 11 ประการของเขา คือ การปฏิบัติงานหนึ่งในหน่วยงานหนึ่งย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานอื่น ฉะนั้นจึงต้องวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหลายระดับขององค์กร องค์กรเป็นระบบเปิดการประสมผลสำเร็จขององค์กรจึงต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก ระบบเปิดต้องรับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมเข้าสู่กระบวนการผลิตแล้วจึงส่งผลผลิตไปสู่สภาพแวดล้อมอีก ปัจจัยนำเข้าจะรวมถึง วัตถุดิบ การวางใบสั่ง บุคคล เงินทุน และข้อมูลข่าวสาร ในส่วนของกระบวนการผลิตจะหมายถึง วิธีการทำงานต่อปัจจัยนำเข้า และในส่วนของผลผลิตก็คือ ผลของกระบวนการผลิตนั้นเช่น สินค้าที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว หรือบริการ การให้ข้อมูลย้อนกลับจะถูกกระทำโดย ลูกค้า ผู้ส่งวัตถุดิบ ผู้จำหน่ายสินค้า บนพื้นฐานประสบการณ์ที่มีต่อองค์กร สำหรับองค์กรที่ยั่งยืนหยุดอยู่ได้ ก็แสดงว่าองค์กรอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบจากการดำเนินธุรกิจ คือได้รับกำไรเป็นผลประโยชน์หรือความได้เปรียบ ในแต่ละส่วนขององค์กรจะเป็นระบบย่อย จะช่วยเกื้อหนุนการดำเนินการขององค์กรที่เป็นระบบใหญ่ ระบบย่อยเหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Suprasystem) การกระทำที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อไปยังระบบย่อยอื่นๆ ความพยายามที่จะแก้ไขการปฏิบัติงานของมนุษย์จึงต้องเข้าไปยังสภาพแวดล้อมที่การกระทำนั้นเกิดขึ้น สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจจะใช้ชื่อเรียกต่างกันออกไป แต่สำหรับแนวคิดนี้จะใช้ต่อไปนี้เป็น

1. สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational environment) คือทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
 2. สภาพแวดล้อมงาน (Work environment) คือทุกสิ่งในองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
 3. งาน (Work) ประกอบด้วยกระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต
 4. คนงาน (Worker) คือบุคคลผู้กระทำงานแล้วได้ผลงานออกมา
- วิธีการที่ดีที่สุดใน การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมเหล่านี้ก็คือการคิดถึงวงกลมที่อยู่ร่วมกัน 4 วง การปฏิบัติงานในทุกวง (ระดับ) จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในวงหรือระดับที่อยู่ใกล้เคียงจนถึงวงหรือระดับในสุด ส่วนสภาพแวดล้อมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอิทธิพลสูงสุดและส่งผลกระทบต่อการทำงานในทุกระดับ

เพื่อให้เห็นภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างกันอาจแทนด้วยวงกลม 4 วงซ้อนกันดังรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานของมนุษย์ (Rothwell, 1996: 33)

จากแนวคิดของ Rothwell สามารถสรุปถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมองค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ ลูกค้ำ คู่แข่งในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งวัตถุดิบ ตัวแทนจำหน่าย บุคคลอื่นๆ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมงาน หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ นโยบายขององค์กร การสื่อสารนโยบาย การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของคนงานหรือพนักงาน การนำเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น

3. งาน ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ ความยากง่ายของงาน การอธิบายและแนะนำการทำงาน การบอกรายละเอียดในการทำงาน งานที่เกิดขึ้นใหม่ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ๆ ในการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานตามผลงาน เป็นต้น

4. คนงานหรือพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน การจูงใจในการพัฒนาทักษะ เป็นต้น

ปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งานในสถานประกอบการที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นแนวคิดของ 2 นักทฤษฎีคือ แนวคิดของ Field และ แนวคิดของ Rothwell ซึ่งมีหลักการสำคัญๆ คล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันเพียงในรายละเอียดเท่านั้น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้งาน

โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงานอย่างยิ่ง ทำให้ทักษะที่เคยจำเป็นสำหรับงานนั้นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะที่เกิดขึ้น เมื่อ

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้และการฝึกอบรมก็ถูกกดดันเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของแรงงานในการพัฒนาและสร้างทักษะใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด และเพื่อให้หลุดรอดจากการตกงาน ความต้องการของแรงงานก็ไม่ต่างไปจากความต้องการของประเทศ ในช่วงเวลาที่มีการแข่งขันในตลาดโลกทวีความรุนแรงเช่นนี้ แรงงานที่มีคุณภาพทั้งความรู้และทักษะจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความได้เปรียบสูงในการปรับตัวต่อความท้าทายและโอกาสที่เผชิญหน้าอยู่ แต่เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแรงงานจำนวนมากไม่ได้ถูกว่าจ้างเนื่องจากขาดทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ

การพิจารณาถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับแรงงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง และในบริบทเช่นที่เป็นอยู่นี้ ที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารคมนาคม (ICT) จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า นอกจากแรงงานที่จะต้องมึระดับและคุณภาพของทักษะอยู่ในระดับสูงแล้ว แรงงานก็ยังต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว (Flexible) ยิ่งขึ้น ทั้งต้องสามารถทำงานกับเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ อีกด้วย (International Labour Office: ILO. 2000B: 7)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในเบื้องต้น และปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ผู้ใช้แรงงานนั้นสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาถึงทักษะที่จำเป็นในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี

ตามแนวคิดของ Field (1991: 31-35) ที่ได้เสนอไว้ในเรื่องของชนิดของทักษะ (Types of skills) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งเช่นกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

Field แบ่งทักษะที่ต้องการในสถานประกอบการออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ทักษะการทำงาน (Task skills) ทักษะการจัดการการทำงาน (Task management skills) ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม (Work environment skills) ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace learning skills) และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน (Work relationship skills) โดยอธิบายไว้ดังนี้

1. ทักษะการทำงาน คือทักษะทั้งหมดที่คนต้องมีการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันและงานที่คาดไว้ในอนาคต การฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรมจึงมักเน้นการฝึกทักษะประเภทนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ งานที่กระทำและมีความสามารถ เป็นงานประจำและงานที่อาจต้องทำ (ทำนายได้) เป็นขั้นตอนตามลำดับ และมีจุดเริ่มต้นและจุดเสร็จสิ้น จนเกิดผลของงานออกมา

2. ทักษะการจัดการการทำงาน คือ ทักษะที่คนงานต้องการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และใช้สำหรับการหลีกเลี่ยงความสูญเสีย การนำมาตรฐานมาใช้ การทำนายและวิเคราะห์ตัดสินปัญหา ซึ่งได้แก่ วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด ทำงานตาม ลำดับขั้นตอน จัดการกับ

ระบบที่ล้มเหลว นำมาตรฐานมาใช้ และกำจัดและหลีกเลี่ยงปัญหา

3. ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม คือ ทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร ภายใต้ข้อจำกัดทางกายภาพ และเทคโนโลยีที่บีบบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะสิ่งแวดล้อมการทำงาน อันมีผลให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งได้แก่ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัด ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยขององค์กร เปลี่ยนแปลงลักษณะของงานที่ทำลายสุขภาพและไม่ปลอดภัย

4. ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ คือ ทักษะที่ทำให้คนงานเกิดความก้าวหน้า สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลง สามารถคิด สามารถเรียนรู้เพื่อตนเอง และช่วยผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ เป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นผู้สามารถปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ฝึกอบรมผู้อื่น ส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

5. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน คือ ทักษะที่ทำให้คนงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ ซึ่งได้แก่ คงความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำงานเป็นกลุ่ม และอภิปรายประเด็นเกี่ยวกับสถานประกอบการ

Field ได้พัฒนารูปแบบทักษะของบุคคลโดยเปรียบเสมือนก้อนน้ำแข็ง (Iceberg) ที่ลอยอยู่ในน้ำ ทักษะแต่ละชนิดจะเป็นรูปทรงกรวย ส่วนของทักษะแต่ละชนิดที่ลอยอยู่เหนือน้ำคือ ทักษะที่บุคคลใช้อยู่ในการปฏิบัติงาน ส่วนทักษะแต่ละชนิดที่จมอยู่ใต้น้ำ คือ ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานแต่กลับไม่ได้นำมาใช้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่โครงการฝึกอบรม ควรจะตั้งวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะที่อยู่นั้น ให้พัฒนาไปควบคู่กับทักษะที่ใช้อยู่ในการปฏิบัติงาน ถ้าพัฒนาให้บุคคลสามารถนำทักษะที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำมาใช้ได้ ก้อนน้ำแข็งก็จะลอยสูงขึ้นกว่าระดับที่เคยอยู่ ดังรูปที่ 2.6

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.6 รูปแบบก้อนน้ำแข็งที่อธิบายทักษะของแต่ละบุคคล (Field, 1991: 31)

ตอนที่ 4 แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ

จากหลักการที่ว่า การฝึกอบรมมีหน้าที่สำคัญ คือการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (Mitchell, 1993: 7) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการกระทำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแนวคิดของการฝึกอบรม (Training paradigm) ที่มุ่งเน้นในเรื่องทักษะเป็นประการสำคัญ โดยยึดทักษะเป็นวัตถุประสงค์และเป็นตัวประเมินความสามารถของบุคคล (Dunk, McBride and Nelson, 1996: 101) การฝึกอบรมทักษะแก่ผู้ใช้แรงงานจึงต้องคำนึงถึงหลักการดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการประเมินโดยพิจารณาว่า ผู้ใช้แรงงานเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ และมีความสามารถในการนำพฤติกรรมใหม่หรือทักษะที่ได้เรียนรู้แล้วไปใช้ปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด ผลที่เกิดจากการเรียนรู้และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงที่ต้องประเมินนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง Kaplan และ Norton เรียกว่าเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยเป็นตัวชี้ผลทางด้านการเงิน (กำไรขาดทุน) และเป็นตัววัดผลผลิต (Knowles, Holton III and Swanson, 1998: 259)

แนวคิดทฤษฎีและรูปแบบที่นำมาใช้ในการเรียนรู้และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ จึงเน้นไปในเรื่องของพฤติกรรมที่สามารถประเมินทักษะของผู้ใช้แรงงานได้ จึงประกอบไปด้วย ทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่เป็นรากฐานเป็นเบื้องต้นของ Tyler แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมทักษะของ Field ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม รูปแบบการฝึกอบรมด้านอาชีพและการพัฒนาฐานความสามารถในการปฏิบัติงานของ Blank ซึ่งเน้นในเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) รูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรของ Rothwell ซึ่งเน้นในเรื่องการปฏิบัติงาน (Performance) และทฤษฎีประสิทธิภาพของการเรียนรู้ผู้ใหญ่ของ Knox ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม

การจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ และการเน้นการประเมินผลจากพฤติกรรมที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งขณะฝึกอบรมและเมื่อกลับไปทำงานแล้วนั้น เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้พฤติกรรมนิยม (Behavioral theories) ซึ่งมีสมมุติฐานของทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ (สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2541: 186; Merriam and Caffarella, 1991: 126; Peterson and Provo, 2000: 105) คือ

1. พฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้และสามารถสังเกตได้ จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่สังเกตได้มากกว่ากระบวนการคิดภายใน และการเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. พฤติกรรมแต่ละชนิดเป็นผลรวมของการเรียนรู้ที่เป็นอิสระหลายอย่างโดยสิ่งแวดล้อม

มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ สามารถอธิบายได้ด้วยหลักการของความต่อเนื่อง (Principles of contiguity) และการเสริมแรง (Reinforcement)

ความสอดคล้องจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากสมมุติฐานประการที่ 1 ของทฤษฎี นอกจากนั้นแล้ว Cross ยังได้กล่าวถึงถึงการนำเอาทฤษฎีพฤติกรรมนิยมมาใช้กับการฝึกอบรมทักษะและอาชีพของผู้ใหญ่ ด้วยคำอธิบายสั้น ๆ ว่า “การฝึกอบรมทักษะและงานอาชีพของผู้ใหญ่.....งานที่ต้องเรียนรู้จะถูกแบ่งออกเป็นส่วนๆ หรือหน้าที่ย่อยๆ และมีการตอบสนองอย่างถูกต้อง โดยได้รับรางวัลตอบแทนไปพร้อมกันด้วยนั้น...มาจากแนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Adult vocational and skills training...in which the learning task is broken into segments or tasks and there is a 'correct response,' which is rewarded in particular...draws from behaviorism)” (Merriam and Caffarella, 1991: 128) ด้วยเหตุผลความสอดคล้องดังกล่าวข้างต้น นักการศึกษาจึงได้นำเอาทฤษฎีพฤติกรรมนิยมมาใช้ในการจัดการศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรม โดยเฉพาะการวางแผนโครงการทางการศึกษา นักการศึกษาที่มีชื่อเสียงอย่างมากในเรื่องนี้คือ Ralph W. Tyler

แนวคิดและรูปแบบโครงการการศึกษาผู้ใหญ่ของ Tyler

Tyler ได้เสนอแนวทางในการนำทฤษฎีพฤติกรรมนิยมมาใช้ในการวางแผนโครงการการศึกษา โดยกำหนดกระบวนการการวางแผนโครงการด้วยคำถาม 4 ประการ ในหนังสือที่เขาเขียนขึ้นชื่อหลักการพื้นฐานของหลักสูตรและการสอน (Basic Principles of Curriculum and Instruction) ในปี ค.ศ.1949 คำถามทั้ง 4 ประการได้แก่ (Tyler, 1949)

1. อะไรคือเป้าหมายทางการศึกษาที่โรงเรียนต้องการได้รับ (What educational purposes should the school seek to attain?)
2. จะเลือกประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร เพื่อก่อประโยชน์ต่อการนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (How can learning experiences be selected which are likely to be useful in attaining these objectives?)
3. จะดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร เพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพ (How can learning experiences be organized for effective instruction?)
4. จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร (How can the effectiveness of learning experiences be evaluated?)

คำถามเหล่านี้ Tyler ได้เสนอแนะวิธีการในการศึกษาในแต่ละคำถามและอธิบายถึงวิธีการในการหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้ จึงนับว่าเป็นแนวทางที่ดี ทั้งนี้เพราะคำตอบย่อมแตก

ต่างกันไปตามขอบเขตของแต่ละระดับการศึกษา คำถามทั้ง 4 ประการ จึงกลายเป็น รูปแบบ 4 ขั้นตอนในการวางแผนโครงการการศึกษาคือ

1. กำหนดเป้าหมาย (หรือวัตถุประสงค์) ทางการศึกษา
2. เลือกประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพ
4. ประเมินประสิทธิภาพของประสบการณ์การเรียนรู้

รูปแบบทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าว สามารถนำมาใช้กับการจัดการศึกษา และการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม Newman (1997: 81-88) ได้อธิบายไว้ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย (หรือวัตถุประสงค์) ทางการศึกษา

จากคำถามที่ว่า อะไรคือเป้าหมายทางการศึกษาที่โรงเรียนต้องการได้รับ Tyler ได้เสนอแนะว่าในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษานั้น สามารถค้นหาข้อมูลจาก การศึกษาที่ตัวผู้เรียน การศึกษาสภาพความเป็นอยู่ของชีวิตจริงในปัจจุบันที่อยู่นอกโรงเรียนและการใช้ปรัชญาในการเลือกวัตถุประสงค์ โดยพิจารณา คน สังคม และบรรยากาศทางวิชาการในการพิจารณาเป้าหมายทางการศึกษาและตั้งวัตถุประสงค์ของรายวิชา (Courses)

สำหรับการฝึกอบรม การพิจารณาเป้าหมาย ควรคำนึงถึงความต้องการของบุคคลและสถานประกอบการแต่ละแห่ง โดยพิจารณาคำสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับชีวิตประจำวัน และควรตรวจสอบว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น สอดคล้องเหมาะสมกับวัฒนธรรม การเมือง และแนวคิดของสถานประกอบการ

2. เลือกประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

จากคำถามที่ว่า จะเลือกประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร เพื่อก่อประโยชน์ต่อการนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ Tyler ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ที่ผู้เรียนจะได้รับนั้นขึ้นอยู่กับผู้ฝึกอบรมในการให้ข้อมูล สอนและฝึกหัด และสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สมบูรณ์แก่ผู้เรียน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ Tyler กล่าวย้าว่า "ต้องดูที่ผู้เรียนว่าได้กระทำอะไรในสิ่งที่เขาเรียนรู้ ไม่ใช่ดูว่าผู้สอนทำอะไร" และจากหลักการนี้ ผู้เรียนควรมีโอกาสในการฝึกฝนพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ เกิดความพึงพอใจและตรงกับความต้องการของเขา

3. ดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพ

จากคำถามที่ว่า จะดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไรเพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพ Tyler พัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนขึ้น เพื่อเตือนให้ระวังในเรื่องการจัดเตรียมประสบการณ์การเรียนรู้ ที่คำนึงเฉพาะเนื้อหาเพื่อให้สัมพันธ์กับหลักสูตรตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงเนื้อหาที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้เรียน ยกตัวอย่าง เช่น การสอนประวัติศาสตร์ ที่จัดลำดับการเรียนไปตามยุคสมัย ซึ่งดูเป็นตรรกศาสตร์

แต่กลับไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สร้างความเข้าใจในความหมายของประวัติศาสตร์อย่างแท้จริง ผู้เรียนจะเข้าใจได้ดีกว่า ถ้าได้มองเห็นความสัมพันธ์เชิงวิเคราะห์ทางประวัติศาสตร์ โดยเริ่มตรวจสอบจากปัจจุบันแล้วค่อยย้อนกลับไปสู่ออดีต เหตุผลของ Tyler นี้ ทำให้เราหันกลับมาดูถึงวิธีการในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ มากกว่าที่จะใส่ใจเฉพาะส่วนของเนื้อหาวิชาซึ่งวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้จะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับเนื้อหานั้น ๆ บางเนื้อหาอาจใช้ วีดิทัศน์และการอภิปราย มากกว่าการบรรยาย

Tyler ได้เสนอว่าการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะทำให้การสอนเกิดประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ 3 ประการคือ ความต่อเนื่อง (Continuity), การจัดลำดับ (Sequence) และการบูรณาการ (Integration) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความต่อเนื่อง Tyler กล่าวว่า ความต่อเนื่องจะทำให้การเรียนการสอน ประสบผลสำเร็จ โดยการนำเนื้อหาที่สำคัญมาปฏิบัติซ้ำหรือซ้ำอีกครั้ง ถ้าเป็นการสอนทักษะ การสอนรายวิชานั้นจะต้องจัดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสนำทักษะที่ได้เรียนรู้แล้ว มาใช้หรือปฏิบัติอีกอย่างต่อเนื่อง และถ้าเป็นการสอนหลักการ (Principle) หลักการนั้นจะต้องนำมาปรับใช้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาภายในการเรียนวิชานั้น หรือถ้าเป็นการสอนความคิดรวบยอด (Concept) ความคิดรวบยอดนั้นจะต้องนำมาปฏิบัติซ้ำ ๆ หลาย ๆ ครั้ง

3.2 การจัดลำดับ โครงการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ นั้น จะต้องจัดประสบการณ์ อย่างเป็นลำดับเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจที่ก้าวหน้าสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ฉะนั้น การนำหลักการหรือทักษะมาปฏิบัติเพื่อการฝึกฝนในรายวิชา ควรกระทำเป็นขั้นตอนตามลำดับ จากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งและขั้นต่อ ๆ ไปในระดับที่สูงและยากขึ้น เนื้อหาวิชาและการเรียนรู้จึง ต้องจัดให้เป็นลำดับขั้น

3.3 การบูรณาการหรือการผสมผสานเนื้อหาวิชาของโครงการ ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีความต่อเนื่องและเป็นลำดับขั้นตอนควบคู่กันไป เป็นเนื้อหาเดียวกันทั้งหมด Tyler มีความคิดว่าผู้เรียนและเนื้อหาวิชาต่างก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ฉะนั้นเนื้อหาวิชาที่จะ เรียนรู้จึงควรจัดในลักษณะที่ให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างเป็นภาพรวมหรือเป็นหน่วยเดียวกันสามารถ ผสมผสานสิ่งที่เขาได้เรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างกลมกลืนเป็นสิ่งเดียวกัน สิ่งที่ได้จากการ เรียนรู้ในการฝึกอบรมตามลักษณะของการผสมผสานนี้ จะทำให้สิ่งที่เรียนรู้ไม่ถูกละทิ้งไป หรือ แยกออกเป็นส่วน ๆ แต่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตผู้เรียน เช่นผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนาการ แก้ปัญหา เขาไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะเป็นนักแก้ปัญหาไปในตัว ของเขาเองในที่สุด

ฉะนั้นโครงการที่จัดการเรียนรู้ให้เป็นตามเกณฑ์ทั้ง 3 ประการข้างต้นจึงไม่ใช่เฉพาะการ ทำให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้เท่านั้น แต่จะทำให้เขาเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

4. การประเมินผล

จากคำถามที่ว่า จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์การเรียนรู้อย่างไร Tyler เห็นว่าเป้าหมายของการศึกษาเป็นไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน ฉะนั้นการประเมินโครงการการศึกษาที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ จึงต้องประเมินพฤติกรรมของผู้เรียน ทั้งในช่วงระยะเริ่มต้นและสุดท้ายของการฝึกอบรม หรือหลังจากโครงการได้สิ้นสุดไปแล้ว Tyler ได้เสนอประเด็นของการประเมินผลด้วยคำถามที่ท้าทายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ดังนี้คือ

4.1 บ่อยครั้งหรือไม่ที่เราประเมินการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้

4.2 บ่อยครั้งหรือไม่ที่เราหาวิธีการในการประเมินพฤติกรรมผู้เรียน ซึ่งอาจได้แก่ การสังเกต การตรวจสอบ การสัมภาษณ์ ทั้งก่อนและเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือติดตามผลหลังโครงการเสร็จสิ้นไปหลายเดือนแล้ว

4.3 บ่อยครั้งหรือไม่ที่เราลดขั้นตอนการประเมินผลลงโดยใช้เพียงแบบสอบถามที่สามารถบอกได้เพียงความรู้สึก เมื่อจบการฝึกอบรม

4.4 บ่อยครั้งหรือไม่ที่เราดำเนินการฝึกอบรม โดยไม่มีการประเมินผลใดๆ ทั้งสิ้น

รูปแบบการจัดโครงการการศึกษาของ Tyler ตามขั้นตอนทั้ง 4 ประการ จึงเป็นการเน้นในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนให้ เป็นไปตามที่ผู้เรียน ชุมชน หรือองค์กร พึงประสงค์ การกำหนดเนื้อหาวิชาที่จะเฉพาะเจาะจงเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่พึงประสงค์นั้น การจัดประสบการณ์การเรียนรู้เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จัดให้ ซึ่งจะเกิดประสิทธิภาพ ได้ดีย่อมขึ้นอยู่กับ การดำเนินการในการจัด ที่เน้นความสำคัญกับเนื้อหาทั้งหลักการทั่วไปและเฉพาะสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และผู้เรียน โดยคำนึงถึงความต่อเนื่อง การจัดลำดับเนื้อหา และการผสมผสาน เพื่อนำไปใช้ในชีวิตรจริงได้ การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะประเมินผลการเรียนรู้ว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามต้องการซึ่ง Tyler ให้ความสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง (Boone, 1992: 32)

รูปแบบและแนวทางของ Tyler เกี่ยวกับการศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่ถูกนำมาใช้ในการฝึกอบรมอย่างมากมาในปัจจุบัน ทั้งภายในองค์กรและภาคอุตสาหกรรมโดยมีนักการศึกษาที่มีแนวความคิดเช่นเดียวกับ Tyler ที่เรียกว่า Tylerian เช่น Edger J. Boone, Cyril O. Houle และ Laurie Field เป็นต้น ได้นำเอารูปแบบและแนววิธีของ Tyler มาขยายความและปรับใช้ (Newman, 1997: 89, 108)

แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมทักษะของ Field

หนึ่งในนักการศึกษาที่นำเอารูปแบบและวิธีการของ Tylerian มาใช้ดัดแปลงกับการฝึก

อบรมในโลกอุตสาหกรรมคือ Laurie Field โดย Field ได้ประมวลความรู้จากตัวอย่างการฝึกอบรมทั้งด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม มาเขียนเป็นหนังสือชื่อ Skilling Australia เพื่อนำเสนอแนวทางวิธีการในการจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรในทักษะที่ประสงค์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แนวคิดของ Field นี้ เป็นที่ยอมรับในออสเตรเลียเป็นอย่างดี เพราะเป็นรูปแบบที่ดีในการฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรม ทั้งยังให้รายละเอียดเป็นอย่างดีในเรื่องของชนิดของทักษะ (Types of skills) กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถสำหรับงาน (Analyzing competencies for the job) และการลำดับขั้นการตอบสนองของผู้เรียน (Hierarchy of learner responses) ซึ่งสามารถนำมาเป็นโครงสร้าง ในโครงการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้ (Field, 1991)

1. ชนิดของทักษะ

Field แบ่งทักษะที่ต้องการในสถานประกอบการออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ทักษะการทำงาน ทักษะการจัดการการทำงาน ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการและทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงาน

นอกจากนั้น Field ยังเสนอแนะในเรื่องการออกแบบรายวิชาในการฝึกทักษะที่มักจะเน้นที่ทักษะเฉพาะในงานนั้น ๆ โดยตรง แต่เราอาจเพิ่มทักษะอื่น ๆ ลงไปได้อีกถ้าเห็นว่างานนั้น ๆ จำเป็นต้องใช้เมื่อต้องไปสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ เช่น พนักงานสื่อสารสิ่งพิมพ์ เรียนรู้ทักษะด้านการออกแบบการใช้ word-processing, editing, computer graphics และ desktop publishing program เป็นต้น และเรียนรู้ทักษะเพิ่มเติม เช่น ความสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้อ่าน เทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัย โดยทักษะที่เพิ่มเติมนี้ Field ให้ผู้เรียนตรวจสอบตนเองว่าต้องการหรือไม่

2. กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถสำหรับงาน

ในกระบวนการนี้ Field เริ่มต้นจากการแจกแจงให้เห็นลักษณะของอาชีพของคนงานและแยกย่อยออกเป็นงาน (Job) แล้วจึงกำหนดความสามารถที่จำเป็นต้องมีในการทำงานแต่ละงานนั้น หลังจากนั้นจึงเขียนเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละความสามารถเช่น

- | | | |
|---------------|---|---|
| อาชีพ | : | ผู้ดำเนินงาน (Organizer) |
| งาน | : | 1. ผู้ดำเนินการติดต่อระหว่าง สหภาพกับสมาชิกในแต่ละสถานประกอบการ |
| | | 2. บรรจุสมาชิกใหม่ |
| | | ฯลฯ |
| ความสามารถ | : | 1. จัดการประชุมเพื่อหาสมาชิกใหม่ |
| (งานข้อที่ 1) | | 2. เยี่ยมสถานประกอบการ |

3. จัดการประชุมแก่สมาชิกในสถานประกอบการ
4. เลือกตั้งตัวแทนประจำสำนักงาน
5. ติดต่อทางโทรศัพท์กับตัวแทนประจำสำนักงาน
6. ส่งข่าวสาร สิ่งพิมพ์ ผ่านตัวแทนไปยังสมาชิกในแต่ละสถานประกอบการ

ฯลฯ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม: ผู้ดำเนินการต้องมีความสามารถในการจัดตารางการประชุมในสถานประกอบการของสมาชิกใหม่เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าร่วมประชุม และต้องสามารถดำเนินการประชุมด้วยวิธีการที่ทำให้สมาชิกใหม่ทั้งหมดได้รับรู้สิทธิในสหภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและผลประโยชน์ ที่สหภาพให้แก่สมาชิก และด้วยวิธีการที่ทำให้สมาชิกสามารถมีบทบาทในงานของสหภาพ

กระบวนการนี้จะนำไปสู่ความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ต้องกระทำเพื่อให้งานสำเร็จไปด้วยดี การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนี้จะรวมถึงรายละเอียดของกิจกรรม (Activity) และเงื่อนไขภายใต้กิจกรรมนั้น ๆ รวมถึงความถี่มาตรฐานในระดับที่ต้องการด้วย เมื่อวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมถูกกำหนดขึ้น ผู้ฝึกอบรมก็สามารถออกแบบเนื้อหาวิชา และโครงการการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานตามกลุ่มความสามารถ และเป้าหมายที่จะให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ ในระดับของพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์

3. การลำดับชั้นการตอบสนองของผู้เรียน

ในการกำหนดโครงสร้างของการฝึกอบรม Field ได้เสนอเค้าโครงที่เป็นลำดับชั้นของการตอบสนองไว้ดังนี้

- 3.1 ตอบสนองต่อตัวบุคคล
- 3.2 กระทำตามลำดับชั้น
- 3.3 แยกแยะระหว่างสิ่งที่แตกต่างกัน
- 3.4 และตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือข้อมูลที่แตกต่างออกไป อย่างเป็นปกติ

Field ได้ให้ตัวอย่างที่สัมพันธ์กับการฝึกอบรมของพนักงานปฏิบัติการในสายงานการผลิต และอธิบายด้วยลำดับชั้นทั้ง 4 ข้างต้น เพื่อช่วยในการออกแบบและกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ตอบสนองต่อตัวบุคคล หนึ่งในงานที่ต้องกระทำก็คือการติดต่อกับสมาชิกที่ไม่พอใจ

ตัวบุคคลที่เป็นเป้าหมาย คือ สมาชิกที่ไม่พอใจ เราอาจสร้างโครงการฝึกอบรมส่วนหนึ่งเป็นเรื่องนี้ อภิปรายในเรื่องของอารมณ์ของสมาชิกและวิธีการที่ควรกระทำ แล้วใช้บทบาทสมมติเป็นการฝึกฝนในสถานการณ์ดังกล่าว

2. กระทำตามลำดับขั้น การติดต่อกับสมาชิกที่ไม่พอใจ จะกระทำเป็นขั้นตอนคือ การสัมภาษณ์สมาชิคนั้นเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง รวบรวมและเข้าพบฝ่ายจัดการแล้วรายงานผลกลับไปยังสมาชิก ในแต่ละความสามารถเหล่านี้ จะต้องดำเนินการตามลำดับขั้น เช่น การสัมภาษณ์สมาชิก จะต้องเลือกเวลา สถานที่ เตรียมการสัมภาษณ์ การทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ การอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการสัมภาษณ์ การดำเนินการและการจัดบันทึก การตรวจสอบบันทึกกับสมาชิก การแจ้งให้สมาชิกทราบว่าทำอะไรต่อไป เป็นต้น การช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามลำดับขั้นเหล่านี้ เราอาจใช้การอภิปรายในแต่ละขั้นตอน ใช้กรณีศึกษา ภาพยนตร์ แล้วฝึกหัดตามขั้นตอนด้วยการแสดงบทบาทสมมติ

3. แยกแยะระหว่างสิ่งที่แตกต่างกัน ผู้ไม่พอใจอาจมีจำนวนมากและแตกต่างกันออกไป การที่ผู้เรียนจะเรียนรู้ถึงการแยกแยะระหว่างผู้ไม่พอใจที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร หรือไม่พอใจจากการตัดสินใจที่ไม่ยุติธรรม หรือไม่พอใจจากการไม่ปฏิบัติตามธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร เป็นต้น เราอาจช่วยผู้เรียนให้พัฒนาความสามารถในการแยกแยะด้วยการอภิปราย การทำรายการของกรณีตัวอย่างมาเสนอให้กลุ่มแยกแยะประเภทความไม่พอใจ จนสามารถแยกแยะประเภทได้ด้วยตนเอง

4. ตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือข้อมูลที่แตกต่างออกไปอย่างเป็นปกติ จากนั้นผู้เรียนก็สามารถนำทักษะในการติดต่อกับผู้ไม่พอใจไปใช้ โดยสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์หรือข้อมูลที่แตกต่างกันได้ เช่น ผู้ไม่พอใจมีเพียงคนเดียวหรือเป็นกลุ่ม หรือเป็นตัวแทนของกลุ่ม, เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับเหตุการณ์เดียว หรือเหตุการณ์ต่อเนื่องกัน, ข้อมูลชัดเจนหรือยังสงสัยอยู่ เป็นต้น การพัฒนาทักษะแก่ผู้เรียนในการติดต่อกับผู้ไม่พอใจในระดับที่สูงขึ้น เราอาจนำเสนอกรณีตัวอย่างที่หลากหลาย หรือบทบาทสมมติที่ให้เขาปฏิบัติพร้อมกับการสนับสนุนให้เขาใช้วิธีการที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น Field ได้นำเสนอรูปแบบของต้นในการออกแบบการฝึกอบรมทักษะในภาคอุตสาหกรรมไว้ 7 ขั้นตอน (Newman, 1997: 108-109) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ตรวจสอบในเรื่องทักษะและการจัดการฝึกอบรม

ผู้ฝึกอบรม (Trainer) จะต้องเข้าไปสู่สถานประกอบการ, ทำการศึกษาสำรวจและทำการวิจัยประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสถานประกอบการนั้นพร้อมกับการแยกแยะปัญหาและประเด็นที่จะนำไปสู่การฝึกอบรม ด้วยการเปรียบเทียบผลการวิจัยที่ทำในหลายลักษณะเช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการกับการวิจัยเชิงสำรวจหรือด้วยการวิเคราะห์ความจำเป็นอื่น ๆ

2. วิเคราะห์ความสามารถในการทำงาน

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถนั้นจะต้องใช้วิธีการพัฒนาความสามารถทั้งหลายร่วมกันตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละงานที่มีลักษณะเฉพาะ

3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

Field เสนอวิธีการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ต้องระบุกิจกรรมที่กระทำได้ ตามเงื่อนไขและมาตรฐานที่ต้องการให้มีในแต่ละความสามารถที่กำหนดไว้

4. กำหนดโครงการการฝึกอบรม

จะต้องตรวจสอบวิธีการที่แตกต่างกันในการสร้างลำดับขั้นในโครงการฝึกอบรมและวิธีการที่แตกต่างกันในการจัดฝึกอบรมทักษะซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมนอกสถานประกอบการ เช่น ในสถานศึกษา การฝึกอบรมในสถานประกอบการ การฝึกอบรมแบบสถานการณ์สมมติโดยใช้คอมพิวเตอร์ และการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

5. จัดการฝึกอบรม

จัดการฝึกอบรมด้วยวิธีต่าง ๆ ที่ออกแบบไว้ ตลอดจนการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือช่วยในการฝึกอบรม เช่น คู่มือแนะนำการอ้างอิง คู่มือผู้ใช้ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และการใช้โมดูล ตลอดจนกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการอธิบายและสาธิตงาน

6. นิเทศการฝึกปฏิบัติ

ในขั้นนี้เป็นกระบวนการของการนำทักษะที่ได้รับจากการเรียนรู้ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติงานจริง จึงต้องการหาวิธีการที่จะให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะที่ได้เรียนตามโครงสร้างและภายใต้การแนะนำ

7. ประเมินทักษะ

เป็นการทดสอบความสามารถของผู้เรียน ด้วยวิธีต่าง ๆ และประเมินการเปลี่ยนแปลงของทักษะและความรู้ที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรม

ขั้นตอนทั้ง 7 ประการข้างต้น Field ได้เน้นถึงความพยายามที่จะให้บุคคลทำงานได้อย่างมีทักษะมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ห้องค์กรหรือสถานประกอบการเกิดประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิต เขายอมรับในเรื่องการใช้อำนาจและการบังคับบัญชาสั่งการในระดับผู้บริหารกับคนงาน เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร แต่เขาเชื่อว่า องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าสามารถก้าวไปสู่การร่วมมือกัน, การมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน

จากแนวคิดและรูปแบบการจัดโครงการการศึกษาผู้ใหญ่ของ Tyler มาสู่แนวคิดและรูปแบบการจัดการฝึกอบรมทักษะของ Field ซึ่งเน้นการฝึกทักษะผู้ใช้งานในภาคอุตสาหกรรม ผู้เขียนคิดว่าแนวคิดและรูปแบบของทั้ง Tyler และ Field ล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำมาเป็น

แนวทางในการศึกษาสภาพการจัดโครงการการศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรมทักษะแก่ผู้ใช้
แรงงานในภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย

แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมด้านอาชีพและการพัฒนาฐานความ สามารถในการปฏิบัติงาน (The Vocational – Technical / Generic Competency – Based Training Model)

Blank (1982 อ้างถึงใน Langenbach, 1988) ได้อธิบายแนวคิดและรูปแบบของการ
ฝึกอบรมด้านอาชีพและการพัฒนาฐานความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ว่า รูปแบบนี้จะมี
ลักษณะคล้ายคลึงกับรูปแบบการจัดการฝึกอบรมที่เรียกว่า Critical Events Model ของ Nadler
แต่แตกต่างกันที่รูปแบบของ Nadler เป็นการออกแบบเพื่อแก้ไขประสิทธิภาพขององค์กร แต่
รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่เริ่มต้นสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรมในองค์กร ตลอดจนเป็นการ
ตระเตรียมนักศึกษา สำหรับการจ้างงานอีกด้วย

Blank ได้อธิบายปรัชญาหลักที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบนี้ไว้ 2 ประการ คือ

1. ข้อสังเกตที่ว่า ความสามารถหรือสมรรถนะของมนุษย์ คือความสามารถในการ
ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ส่วนความรู้ ทักษะ และความพยายามนั้น มีค่าน้อยถ้าปราศจากผล
2. การเรียนรู้ที่จัดขึ้นนั้นบุคคลจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด ถ้าสามารถจัดการสอนอย่างมีคุณภาพ
และให้เวลาอย่างเพียงพอ

ลักษณะของการฝึกอบรมรูปแบบนี้จะต่างกับการฝึกอบรมทั่วๆ ไป อย่างเด่นชัดเพราะ
วิธีการฝึกฐานความสามารถ(Competency-based approach) จะถูกจัดอย่างเป็นระบบ คือ

1. ผู้เรียนเรียนอะไรนั้นจะขึ้นอยู่กับความเฉพาะที่บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ปรากฏ ซึ่งมัก
เรียกว่าเป็นความสามารถหรือสมรรถนะ หรือภารกิจหรือภาระงาน (Task) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ
การประสบผลสำเร็จในการจ้างงานในอาชีพที่นักศึกษาฝึกอบรมมา ลักษณะของความสามารถ
หรือสมรรถนะนี้สามารถใช้ประโยชน์กับสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมดและสามารถอธิบายอย่างชัดเจนถึง
สิ่งที่นักศึกษา สามารถกระทำได้อย่างสมบูรณ์ในโปรแกรมการฝึกอบรม

2. ผู้เรียนเรียนอย่างไร นั้น การเรียนจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพในระดับสูงถ้าได้รับการ
ออกแบบอย่างดี เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีเครื่องมือที่ออกแบบไว้เพื่อช่วย
ให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในแต่ละภาระงานหรือภารกิจ เครื่องมือเหล่านี้ผู้เรียนสามารถหยุดหรือ
เร่งหรือลดความเร็วหรือทบทวนการเรียนการสอนได้ตามต้องการ ในแต่ละส่วนของการสอนจะมีการ
ทำให้ข้อมูลย้อนกลับตลอดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แก้ไขการปฏิบัติงาน
ของตนได้

3. เมื่อไรที่ผู้เรียนจะก้าวจากภาระงานหนึ่งไปสู่อีกภาระงานหนึ่ง การก้าวจากภาระงาน

หนึ่งไปสู่อีกภาระงานหนึ่งนั้น จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีเวลามากเพียงพออย่างมีเหตุผล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงในแต่ละภาระงาน ก่อนจะได้รับคามยินยอมให้ก้าวขึ้นไปสู่ภาระงานอีกระดับหนึ่ง

4. การวัดผลการเรียนรู้ในแต่ละภาระงานนั้น โดยเป้าหมายคือต้องการให้ผู้เรียนแต่ละคนปฏิบัติงานในแต่ละภาระงานด้วยประสิทธิภาพสูงสุด ก่อนที่จะได้รับการยอมรับ เข้าทำงานหรือได้รับความเชื่อถือในงานนั้น ๆ การปฏิบัติงานจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

โปรแกรมการฝึกอบรมนี้จะแบ่งออกเป็นกิจกรรมภาระงานหรือภารกิจ 12 ชั้นกล่าวคือ

1. กำหนดและบรรยายลักษณะเฉพาะของสายอาชีพ

การเรียนรู้ในงานอาชีพส่วนใหญ่มักเป็นไปแบบกว้าง ๆ แต่การจัดการฝึกอบรมนี้ควรเป็นการระบุงานอาชีพหรือภาระงานที่เฉพาะเจาะจงลงไป ในขอบข่ายโปรแกรมการเรียนรู้อาชีพแบบกว้าง ๆ นั้นด้วย เพื่อให้ผู้เรียนได้เลือกตามความต้องการในภาระงานเฉพาะอย่างนั้น ๆ

2. กำหนดพื้นฐานทั่วไปที่จำเป็นของผู้เรียน

ชั้นตอนนี้ Blank ได้แนะนำว่า ควรจำแนกความสามารถและความถนัดของผู้เรียนตามความจำเป็น เพื่อเป็นข้อมูลในการให้คำปรึกษาแนะแนวในการเลือกโปรแกรมการฝึกอบรม และอาชีพหรือภาระงานเฉพาะทางที่เหมาะสมกับตนเอง

3. กำหนดและตรวจสอบหน้าที่ซึ่งปฏิบัติจริงในภาระงาน

รูปแบบการฝึกอบรมนี้มีพื้นฐานบนงานและความสำเร็จที่คนงานปฏิบัติในงานของตน ฉะนั้นรูปแบบจึงถูกสร้างขึ้นตามสภาพความเป็นจริงของงานและการปฏิบัติงานของคนงาน เมื่อถูกว่าจ้าง จึงจะทำให้คนงานนั้น ๆ มีค่าอย่างยิ่งสำหรับนายจ้าง การตรวจสอบอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตคนงานในการทำงาน การพบปะและเก็บข้อมูลด้านการปฏิบัติงานจากคนงานหรือการแจกแจงรายละเอียดของภาระงาน เพื่อให้คนงานพิจารณาหรืออาจใช้วิธีการรวม ๆ กัน หรืออาจใช้เครื่องมือจากหน่วยงานภายนอกเช่น แบบวัดหรือแบบสำรวจต่าง ๆ

4. วิเคราะห์ภาระงานและความรู้ที่จำเป็นของภาระงาน

Blank อธิบายว่าการวิเคราะห์ภาระงาน เป็นกระบวนการของการแจกแจงและกำหนดขอบข่ายของทักษะ ความรู้ และทัศนคติเฉพาะพิเศษสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้สามารถปฏิบัติงานกับผู้ไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างชัดเจน ฉะนั้นการวิเคราะห์งานจะต้องมีรายละเอียดเป็นรายชื่อ ทั้งขั้นตอนกระบวนการทำงาน ข้อความจริง ความคิดรวบยอดและความรู้อื่น ๆ ตลอดจนการวิเคราะห์หาค่านิยมและทัศนคติ

สำหรับเป้าหมายการวางแผนการสอนนั้น จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งถ้าได้พิจารณาในแต่ละภาระงานด้วยการพิจารณาองค์ประกอบ 6 ประการหลัก ดังนี้ 1) ชั้นการปฏิบัติงานจริงในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุดสิ้น 2) ความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละชั้นอย่าง

ถูกต้อง 3) ข้อมูลพื้นฐานหรือความรู้ทางวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจ หรือจำเป็นต้องการปฏิบัติงานในภาระงาน 4) ความรู้และทักษะทางด้านความปลอดภัย 5) การใช้เครื่องมือเฉพาะที่จำเป็นต้องการปฏิบัติงานในภาระงานเฉพาะ 6) ทักษะการปฏิบัติงานในภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานนั้น ๆ

5. กำหนดเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายการปฏิบัติงานที่ต้องการ

การเขียนเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติงานที่ต้องการในแต่ละภาระงาน จะช่วยพัฒนาเครื่องมือการเรียนรู้และแบบวัดหรือทดสอบ Blank อธิบายว่า เป้าหมายสุดท้าย เป็นข้อความสรุปเพื่ออธิบายสิ่งที่ผู้เรียนสามารถกระทำเพื่อแสดงให้เห็นว่า สามารถทำงานนั้น ๆ สำเร็จลงได้ นอกจากนั้นยังอธิบายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้การทำงานนั้น โดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่เป็นที่ต้องการและวิธีการที่ดีที่ผู้เรียนต้องกระทำเพื่อให้งานเกิดสัมฤทธิ์ผล ฉะนั้น เป้าหมายสุดท้ายแต่ละข้อต้องระบุ สิ่งที่ต้องกระทำ, ภายใต้เงื่อนไขอะไร และวิธีการที่ดีเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน ที่ผู้สอนและผู้เรียนจะพิจารณาตัดสินใจ

6. จัดลำดับภาระงานและเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ

การจัดลำดับขั้นตอนของภาระงานอาจกระทำได้โดยการจัดบันทึกรายการต่าง ๆ ที่ ต้องการซึ่งผู้เรียนจะได้มาจากการพิจารณาตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ที่เขาอยากจะทำในภาระงาน ใหม่ และอาจให้ที่ปรึกษากลุ่มเป็นผู้พิจารณาหรือให้ความชัดเจน

7. พัฒนาแบบทดสอบวัดผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาแบบทดสอบนี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้เรียนมีความสามารถในการ ปฏิบัติงานในภาระงานนั้นได้จริงหรือไม่

Blank ได้เสนอแนะหลักการที่ใช้แบบทดสอบนี้ไว้ 4 ประการคือ

7.1 การพิจารณาตัดสินระดับความสามารถของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียนรู้ เพื่อพิจารณาว่าเขาควรเริ่มต้น ณ จุดใด และ เมื่อไรที่เขาควรได้รับการยอมรับหรือได้เรียนรู้มา เพียงพอแล้ว

7.2 เพื่อวัดผลในแต่ละระดับระหว่างการเรียนรู้ เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุง แก้ไข

7.3 การประเมินในขั้นสุดท้ายของการฝึกอบรมนั้นต้องเป็นการประเมิน ความสามารถรวมในการปฏิบัติงานในภาระงานนั้น ๆ

7.4 การใช้แบบทดสอบมีผลต่อการตัดสินใจในเรื่องการฝึกอบรมโดยเฉพาะด้าน วัสดุอุปกรณ์ ประสิทธิภาพที่ได้และผู้สอน

นอกจากนั้น Blank ยังเสนอแนะว่าเกณฑ์การผ่านนั้นจะต้องปฏิบัติงานในภาระงานนั้นๆ ด้วยความสามารถและต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

8. พัฒนาแบบทดสอบข้อเขียน

การทดสอบการปฏิบัติงานเป็นการประเมินการทำงานในภาระงานโดยตรง การทดสอบด้วยข้อเขียนเป็นการประเมินความรู้รวมในภาระงาน, ความคิดรวบยอดหรือข้อความจริงของทักษะในการปฏิบัติงานในภาระงานนั้น ๆ ซึ่งควรมีอยู่ 2 ลักษณะคือ การทบทวน (Recall) และความจำ (Recognition) ซึ่งเป็นข้อสอบแบบตัวเลือก และเกณฑ์ก็คงยึดร้อยละ 100 เช่นเดียวกัน

9. พัฒนาแบบแผนแนวทางการเรียนรู้

ชุดแนวทางการเรียนรู้ เป็นชุดแนะนำวิธีการสู่การฝึกอบรม ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมปลายทาง และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ชุดแนวทางการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) ข้อความระบุภาระงาน คือบอกให้รู้ว่าเรียนรู้อะไร 2) บทนำ บอกเหตุผลและจูงใจให้เรียนรู้ 3) เป้าหมายสุดท้ายหรือวัตถุประสงค์ปลายทาง ซึ่งระบุเงื่อนไขเฉพาะ การกระทำหรือการปฏิบัติงานและมาตรฐานความเชี่ยวชาญทางทักษะ 4) วัตถุประสงค์ย่อยเป็นวัตถุประสงค์ที่เขียนไว้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นขั้นตอน และบ่งบอกให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ทักษะมาปรับใช้ได้เหมาะสม ทั้งยังต้องการให้ผู้เรียนได้รับข้อมูลจากสื่อต่างๆ 5) การตรวจสอบด้วยตนเองเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดสอบการเรียนรู้ของตน เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างรวดเร็ว 6) แบบทดสอบข้อเขียนเพื่อประเมินความรู้ในภาระงาน 7) แบบทดสอบวัดการปฏิบัติงานเพื่อประเมินการปฏิบัติงานจริงในหน้าที่ของภาระงาน ตามที่ชุดแนวทางนี้ได้กำหนดไว้

10. ตรวจสอบ ทดสอบและปรับปรุงชุดแนวทางการเรียนรู้

ก่อนนำชุดแนวทางการเรียนรู้ไปใช้ควรได้ตรวจสอบและทดสอบก่อน อาจกระทำได้ 2 ระยะ คือการทดลองใช้เพื่อดูความเหมาะสมในการสื่อภาษา ความชัดเจนถูกต้องและใช้ได้ดี ส่วนระยะที่ 2 เป็นทดสอบภาคสนาม เป็นการทดสอบความแตกต่างของความสามารถในการเรียนรู้ตามปัจจัยของเวลาแล้วหาเกณฑ์เฉลี่ยสำหรับการแนะนำระยะเวลาในการใช้ชุดแนวทางการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้วยังได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงชุดแนวทางการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น

11. พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นโปรแกรมเฉพาะบุคคลในการเรียนรู้ตามรูปแบบนี้ ผู้เรียนสามารถเข้าเรียนได้ในเวลาที่แตกต่างกัน ทำงานต่างกัน ความรู้ในลำดับที่ต่างกัน และสามารถก้าวหน้าไปตามความสามารถของตนเอง Blank ได้แนะนำระบบการจัดการว่าควรเป็นระบบที่ให้ผู้เรียนได้วางแผนโดยมีแผนงานการวางแผน ที่ได้ผ่านการปรึกษากับผู้สอน มีการใช้บัตรลงเวลาเพื่อบันทึกเวลาที่ใช้เรียน และแผ่นบันทึกเก็บข้อมูลผลงานหรือความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว ส่วนการให้เป็นคะแนนหรือระดับผลการเรียน (เกรด) ก็จะพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในชุดแนวทางการเรียนรู้ ถ้าใช้เวลาเท่ากับเกณฑ์ ถือว่าเป็นร้อยละ 100 คะแนน หรือ

อาจใช้ เกรด A, B, C ตามร้อยละที่ประเมินได้ก็ได้ การจัดการเรียนรู้ยังรวมถึง การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดความสะดวกสบายในการเรียนหรือการทำกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติในโรงฝึกงาน การทำโครงการในห้องเรียนหรือห้องทำงาน หรือจัดเป็นศูนย์การเรียนรู้ เป็นต้น

สิ่งที่ควรคำนึงอีกประการหนึ่งคือปัจจัยด้านเสียง มลภาวะต่าง ๆ และความปลอดภัย

12. การนำโปรแกรมไปใช้ดำเนินงานและประเมินผล

การนำโปรแกรมการพัฒนาพื้นฐานความสามารถไปใช้จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของโปรแกรมและองค์การด้วย ซึ่ง Blank ได้เสนอแนะให้พิจารณาในหัวข้อต่อไปนี้คือ ต้องการทำอะไร โดยใคร เมื่อไร และเสียค่าใช้จ่ายและเวลาเพียงใดก่อนจะนำไปใช้ นอกจากนี้ความแตกต่าง และการเน้นถึงผลของรูปแบบนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาโดยเฉพาะองค์การที่เคยใช้การฝึกอบรมในรูปแบบเก่าๆ ฉะนั้น ถ้าจะใช้รูปแบบการฝึกอบรมนี้จึงควรเริ่มด้วยการจูงใจและค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอน

สำหรับการประเมินโปรแกรมทั้งหมด ควรเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และผลที่ได้รับ ซึ่งจะเป็นเหมือนประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิจกรรมภาระงานทั้ง 12 ขั้นนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ระยะเวลาคือ ระยะเวลาที่ 1 เป็นการพัฒนาหลักสูตรให้สมบูรณ์ใน 4 ขั้นแรก ด้วยการอธิบายความสามารถของคนงานในการทำงาน ส่วนระยะเวลาที่ 2 เป็นการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบด้วย 8 ขั้นที่เหลือ ดังแผนภูมิที่ 2.1

รูปแบบการฝึกอบรมด้านอาชีพ และการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (The Vocational-Technical / Generic Competency-Based Training Model) นี้เหมาะสมกับความต้องการการฝึกอบรมทางอาชีพที่ต้องการทักษะเฉพาะที่จำเป็นต่อการทำงานตามภาระงานเฉพาะหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ความเฉพาะพิเศษของภาระงานในการปฏิบัติงานในอาชีพนั้น ๆ ก่อให้เกิดรูปแบบการฝึกอบรมนี้ขึ้น (Langenbach, 1988: 37-51)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 2.1 กิจกรรมภาระงาน 12 ขั้น เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนา
ฐานความสามารถ (Langenbach, 1988: 39)

แนวคิดและรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร (Human Performance Enhancement : HPE)

แนวคิดและรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่องค์กรทางอุตสาหกรรมได้เริ่มใช้กันในปัจจุบัน โดยมีสาระที่เน้นการแก้ปัญหาผลงานในปัจจุบันและอนาคตของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นองค์รวม แนวคิดและรูปแบบนี้ อาจเรียกได้อีกหลายชื่อ คือ Human Performance Technology (HPT) และ Human Performance Improvement (HPI)

การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนี้ Deterline และ Rosenberg (1992: 3) ได้อธิบายไว้ว่า เป็นชุดวิธีการ กระบวนการและยุทธศาสตร์ เพื่อแก้ปัญหาหรือโอกาสที่จะเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงเรื่องที่มีสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งบุคคล กลุ่มและองค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะต่างกับการฝึกอบรมทั่วไปที่มักจำกัดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลแต่การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีมุมมองกว้างกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และจะเกิดประสิทธิผลอย่างยิ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกขับเคลื่อนผลักดันมาจากสภาพแวดล้อมโดยรอบองค์กร ถ้าการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จก็จะส่งผลย้อนกลับไปถึง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ขององค์กรด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นจะต้องใส่ใจต่อการเปรียบเทียบระหว่างความต้องการและความเป็นจริงในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยเน้นการแก้ปัญหการปฏิบัติงาน และการแก้ไขประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. หลักการของการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ
ประกอบด้วยหลักการ 11 ประการคือ

1.1 การปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมมนุษย์แตกต่างกัน ความรู้ในเรื่องความแตกต่างนี้จะมีผลสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ความแตกต่างที่กล่าวถึงนี้คือ สิ่งที่บุคคลกระทำ (What people do) กับสิ่งที่ หรือผลที่เขาประสบความสำเร็จ (What results they achieve) ซึ่งความแตกต่างนี้มักถูกมองข้ามไป แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นไปที่ผลของงาน

1.2 ข้อความใดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างน้อยย่อมเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน การปฏิบัติงานทั้ง 2 ลักษณะล้วนส่งผลต่อกัน ฉะนั้นเป้าหมายในอนาคต ยุทธศาสตร์ หรือผลที่องค์กรได้รับสามารถนำมาใช้คาดหวังกับการปฏิบัติงานของบุคคลได้เช่นกัน

1.3 ค่าใช้จ่ายของการแก้ไขปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลกลับมาในรูปของการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

1.4 เป้าหมายขององค์กรก็เช่นเดียวกับเป้าหมายของบุคคลที่จะต้องถูกนำมา

พิจารณากำหนดเป็นการปฏิบัติงานที่คุ้มค่า

1.5 หลักการสำคัญของแนวคิดนี้ประกอบด้วย หน้าที่การบริหารจัดการ, หน้าที่การพัฒนาและองค์ประกอบในระบบ การปฏิบัติงานทุกประเภทเกิดจากการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องแนะนำและควบคุมระบบและคน หน้าที่การพัฒนาจะกระทำในบทบาทของการแก้ไขพัฒนาความสามารถและสมรรถนะ ส่วนองค์ประกอบในระบบ คือตัวแปรในสภาพแวดล้อมของงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร

1.6 การรู้ถึงวิธีการสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลและเงื่อนไขที่ส่งผลให้เกิดนั้น มีความสำคัญเท่ากับการอธิบายเหตุผลที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ฉะนั้น การสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลจึงจำเป็นต้องวางแผนเพื่อแก้ไข

1.7 การวินิจฉัยปัญหา อาจวิเคราะห์ระบบปัจจุบันแล้วตรวจสอบความแตกต่างกับระบบในความคิด เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่ทำนายไว้ อาจวิเคราะห์ระบบที่ได้วางแผนไว้แล้วขยายสิ่งนั้นเข้าไปสู่ระบบในความคิดที่ใกล้เคียงกัน การวิเคราะห์ปัญหาเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน แต่การวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต แนวคิดนี้ต้องการทั้งปัญหาการปฏิบัติงานปัจจุบันของบุคคลและการวางแผนเพื่อแก้ปัญหการปฏิบัติงานของบุคคลในอนาคตด้วย

1.8 การปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างจะทำให้เกิดการอ้างอิงที่เป็นเหตุเป็นผลที่สุดในการตัดสินมาตรฐานการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างหรือตัวอย่างของบุคคลจะสามารถส่งผลให้บุคคลอื่น สามารถสร้างผลสำเร็จในงานได้แต่ผลผลิตย่อมแตกต่างกัน ดังนั้น ตัวอย่างหรือแบบอย่างที่จะให้ศึกษาจึงควรเป็นรูปธรรมและควรผลักดันให้เกิดขึ้น ถึงแม้จะได้ผลผลิตต่างออกไปก็ตาม

1.9 ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคคลอาจเกิดมาจากสาเหตุที่มีรากฐานต่างกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากตัวบุคคลหรือบางสิ่งบางอย่างในสภาพแวดล้อมของบุคคลหรือทั้ง 2 ประการ

1.10 การปฏิบัติหนึ่งในหน่วยงานหนึ่งย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานอื่น ฉะนั้นจึงต้องวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหลายระดับขององค์กร ในแต่ละองค์กรจะมีส่วนประกอบย่อยคือ

1.10.1 สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational environment) คือทุกสิ่งทุกอย่างภายนอกองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก

1.10.2 สภาพแวดล้อมงาน (Work environment) คือทุกสิ่งในองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมภายใน

1.10.3 งาน (Work) ประกอบด้วยกระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต

1.10.4 คนงาน (Worker) คือบุคคลผู้กระทำงานแล้วได้ผลงานออกมา

การปฏิบัติงานในทุกวง (ระดับ) จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในวงหรือระดับที่อยู่ใกล้เคียง จนถึงวงหรือระดับในที่สุด ส่วนสภาพแวดล้อมองค์การจะมีอิทธิพลสูงสุดและส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานในทุกระดับ

1.11 วิธีในการแก้ปัญหาที่หลากหลายจะถูกนำมาใช้แก้ปัญหการปฏิบัติงาน ของบุคคลการเลือกใช้วิธีการหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุและธรรมชาติของปัญหาของการปฏิบัติงาน ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ประเมินวิธีการจะต้องรวมถึงศักยภาพในการวัดความแตกต่างในระบบการ ปฏิบัติงานด้วย ในที่นี้ นั้นแสดงให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติของบุคคล จะต้องสามารถนำมาใช้ได้จริงและไม่จำกัดอยู่เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ยุทธศาสตร์บางตัวที่ใช้อาจนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหการปฏิบัติงานหรืออาจนำมาใช้เพื่อแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานก็ได้

2. รูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล

Rothwell (1996) ได้นำเสนอรูปแบบใหม่ในการพัฒนาหรือการเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคคล โดยนำแนวคิดของรูปแบบที่นำเสนอเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กร 2 รูปแบบ คือ รูปแบบองค์รวม (Holistic model) และรูปแบบตามสถานการณ์ (Situational model) มาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบใหม่ของเขา ซึ่งรูปแบบองค์รวมจะแสดงภาพกว้างของการ ปฏิบัติงาน ส่วนรูปแบบตามสถานการณ์ จะใช้กับเหตุการณ์วิกฤตเฉพาะหรือปัญหาที่เกิดขึ้น

การพัฒนารูปแบบนี้ จึงเป็นแนวทางใหม่สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน ด้านนี้จึงกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รูปแบบใหม่นี้จะ เน้นไปสู่ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ปัญหาการ ขาดแคลนหรือบกพร่องทางทักษะและปัญหาการขาดแคลนหรือบกพร่องในลักษณะอื่น ๆ ฉะนั้น รูปแบบนี้จึงเข้ามาแก้ไข้ปัญหาทั้งระบบ ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของสภาพในปัจจุบัน (ซึ่งเดิม ใช้การฝึกอบรมแก้ปัญหาทักษะและใช้การบริหารจัดการแก้ไข้ปัญหาอื่น)

ขั้นตอนของรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จะแบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น

เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่ออธิบายสภาพที่เกิดขึ้นจริง ในการ ตรวจสอบนั้นสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องเก็บข้อมูลทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและสิ่งที่คนรับรู้ว่ากำลังเกิดอะไร ขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีการหาความจริงด้วยวิธีวิทยาศาสตร์(ที่ได้ข้อความจริง) หรือทางสังคมศาสตร์ (ซึ่ง ได้จากการอนุมานที่ได้มาเป็นการรับรู้) ก็ได้ ทั้ง 2 วิธีล้วนมีผลและคุณค่าต่อการตัดสินใจ

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของรูปแบบนี้ จะเน้นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 4 ระดับ ของการ ปฏิบัติงาน คือสภาพแวดล้อมขององค์กร, สภาพแวดล้อมงาน, งานและคนงาน วิธีการที่ใช้ คือ การสัมภาษณ์ การอภิปรายกลุ่ม การออกแบบสำรวจ การสำรวจทางโทรศัพท์ การสังเกต เป็นต้น

2. คิดว่าสิ่งใดที่ควรเกิดขึ้น

หมายถึงการสร้างวิสัยทัศน์หรือมองเห็นตามความคิดถึงผลที่ต้องการซึ่งจะกลายเป็นเกณฑ์หรือปทัสสถานที่อยู่ภายใต้มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ ควรเขียนโครงร่างสภาพและผลที่เขาต้องการมากที่สุดก่อน เช่น การพรรณานงานหรือสิ่งที่ควรปฏิบัติเมื่อมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้น การเขียนโครงร่างดังกล่าวจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการรวบรวมความคิดเห็น มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความคาดหวังในงาน เกณฑ์ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เป็นตัวอย่าง ซึ่งอาจได้มาด้วยวิธีการเช่นเดียวกับ ขั้นที่ 1 หรือวิธีการวิจัยเชิงอนาคต คือ Delphi procedure, Nominal group technique และ Force field analysis แล้วจึงทำข้อมูลนั้นๆ มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความคาดหวังในงาน ฯลฯ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

3. ทำความเข้าใจช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคตให้กระจ่างชัด

ในขั้นนี้เป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรเป็นในอนาคต ถ้าขาดขั้นนี้ ก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้

ช่องว่างที่เกิดขึ้นนี้หมายถึงความแตกต่างระหว่างหนทางที่สิ่งนั้นเป็นอยู่กับหนทางที่สิ่งนั้นถูกกำหนดให้เป็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะคือ ช่องว่างที่เป็นบวกในปัจจุบัน (Present positive gap) ช่องว่างที่เป็นลบในปัจจุบัน (Present negative gap) ช่องว่างที่เป็นกลางในปัจจุบัน (Present neutral gap) ช่องว่างที่เป็นบวกในอนาคต (Future positive gap) ช่องว่างที่เป็นลบในอนาคต (Future negative gap) และช่องว่างที่เป็นกลางในอนาคต (Future neutral gap) ช่องว่างที่องค์กรต้องการมากที่สุดคือช่องว่างที่เป็นบวกในปัจจุบันซึ่งมักไม่ค่อยเกิดขึ้น ช่องว่างที่เป็นบวกเป็นการบ่งชี้ของการปฏิบัติงานภายในที่แสดงให้เห็นถึงความยอดเยี่ยมอย่างชัดเจน ซึ่งหมายถึงองค์กรได้รับผลประโยชน์เหนือคู่แข่งอื่น ๆ เป็นองค์การที่มีการปฏิบัติงานดีเยี่ยม

การบ่งชี้ให้เห็นช่องว่างในการปฏิบัติงานก็เหมือนกับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่จะแจ่มแจ้งให้เห็นทั้งข้อได้เปรียบและข้อบกพร่องที่กระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคคลได้มากกว่า ไม่ใช่ระบุเพียงการขาดความรู้ ทักษะหรือ ทักษะคติ

การวิเคราะห์ช่องว่างนี้เป็นหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ หรือถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีม ก็อาจใช้ข้อมูลของทีมหรือกลุ่มเป็นข้อมูลพิจารณาความแตกต่างได้

4. พิจารณาตัดสินความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

การพิจารณาตัดสินว่าช่องว่างในการปฏิบัติงานใดสำคัญจะเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การใช้ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล

การพิจารณาตัดสินความสำคัญ หมายถึง การกำหนดความคุ้มค่า (Value) ต่อช่องว่างของการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดความคุ้มค่านี้อาจวัดได้ด้วยวิธีการ 2 วิธี คือ แบบปริมาณ โดยประเมินหรือวัดจากการลงทุนในยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพและผลตอบแทนทางด้านการเงินที่ได้รับ ส่วนอีกวิธีหนึ่งคือ แบบคุณภาพ ซึ่งมักจะใช้วิธีการนี้หลังการวัดแบบปริมาณ การ

พิจารณาความคุ้มค่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจและการรับรู้ถึงคุณค่า

ส่วนการประเมินในส่วนของผลที่ได้รับก็มีส่วนสำคัญต่อการพิจารณาความคุ้มค่าของช่องว่างการปฏิบัติงานเช่นกัน เพราะผลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงหรือเกิดจากการคาดคิดทำนาย ถ้าไม่พิจารณาถึงผลก็อาจเป็นปัญหาต่อไปในอนาคต

วิธีการประเมินหรือพิจารณาตัดสินใจนี้ ผู้เชี่ยวชาญทางการเพิ่มประสิทธิภาพจะทำแบบสอบถามเพื่อหาปัญหาของการปฏิบัติงานและโอกาสในการแก้ไข

5. บ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของรูปแบบนี้ เพราะปัญหาการปฏิบัติงานอาจเกิดจากหลายสาเหตุร่วมกัน การหาสาเหตุที่แท้จริงเป็นเรื่องยาก สาเหตุอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ การขาดทักษะ (Skill deficiencies) การขาดการบริหารจัดการ (Management deficiencies) และการขาดทั้ง 2 ประเภทรวมกัน จึงจำเป็นต้องหาทางแก้ไขด้วย 2 วิธีการคือ การฝึกอบรม และการบริหารจัดการ หรือทั้ง 2 ประเภทรวมกัน

สาเหตุยังแบ่งออกเป็น 2 สถานการณ์คือ สาเหตุปัจจุบันเป็นความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่าง (what is) กับสิ่งที่คาดหวัง (what should be) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสาเหตุอนาคตก็เป็นลักษณะเดียวกันแต่มีแนวโน้มจะเป็นไปได้ในอนาคต นอกจากนี้สาเหตุอาจเป็นได้ใน 2 ลักษณะคือ สาเหตุเชิงบวกที่จะบอกให้รู้ว่าสภาวะนั้นดีกว่าที่ต้องการ และสาเหตุเชิงลบที่บอกให้รู้ว่าสภาวะนั้นแย่กว่าที่ต้องการ

การแยกแยะเพื่อบ่งชี้สาเหตุจากอาการที่เกิดขึ้นในช่องว่างของการปฏิบัติงานนั้น ผู้เชี่ยวชาญต้องทบทวนปัญหาและสาเหตุ แล้วตอบคำถามให้ได้ว่าเป็นเหตุเป็นผลต่อปัญหาหรือไม่ ถ้าดำเนินการแล้วแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ หรืออาจจะใช้วิธีการเปลี่ยนสถานการณ์โดยไม่ต้องแก้ปัญหา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องตัดสินใจด้วยตนเอง

จากการวิจัยของ Rothwell พบว่าสาเหตุสำคัญๆ ในการสร้างปัญหาการปฏิบัติงานได้แก่ ขาดการส่งข้อมูลย้อนกลับในเรื่องผล ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับโดยทันที ขาดการระบุความรับผิดชอบ ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเวลา ขาดความรู้ ขาดการให้รางวัลในการปฏิบัติงาน ขาดข้อมูลที่จำเป็นที่มีผลต่อองค์กร ขาดการปฏิบัติ ก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจ ขาดความชัดเจนในนโยบายขององค์กร ขาดการวางแผนองค์กร ขาดเครื่องมือ การให้รางวัลเมื่อไม่ปฏิบัติงาน ขาดการรายงานที่ชัดเจน ขาดความสามารถ ด้อยการออกแบบในเรื่องการทำงาน ของมนุษย์ต่อเครื่องจักรกล

วิธีการบ่งชี้สาเหตุอาจใช้ 3 วิธีการต่อไปนี้คือ

5.1 การวิเคราะห์จากเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้นไปแล้วและเจาะหาประเด็นเฉพาะที่เป็นสาเหตุให้เกิดช่องว่างที่เป็นลบ

5.2 การวิเคราะห์สาเหตุและผลรูปก้างปลาของอิชิกาวา (Ishikawa fishbone diagram หรือ cause-and-effect diagram method) เป็นการวิเคราะห์หาค่าต้นเหตุและเจาะเน้นไปที่ช่องว่างที่เป็นลบ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนผังก้างปลา บอกให้เห็นถึงสาเหตุหลายประการ

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่สะสม (Portfolio analysis) เป็นการวิเคราะห์การตรวจสอบการลงทุนที่ผ่านมาเป็นฐานการตัดสินใจวิธีการในอนาคต โดยเน้นที่ช่องว่างที่เป็นบวก

5.4 วิธีการอื่นๆ เช่น การเก็บข้อมูลเบื้องต้น เทคนิค “5 Whys” เป็นต้น

6. คัดเลือกยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นโดยใช้สาเหตุเป็นหลัก

ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนี้เป็นความพยายามด้วยความตั้งใจที่จะปิดหรือแก้ไขช่องว่างของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามสาเหตุนั้นๆ การใช้คำว่ายุทธศาสตร์ หรือ Strategy นั้นเพราะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ไปตามแผน ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้จะมีลักษณะเช่นใดย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของช่องว่างที่เกิดขึ้น โดยยุทธศาสตร์จะถูกออกแบบวางแผนให้เหมาะสมกับสาเหตุของการเกิดปัญหาช่องว่างนั้น ๆ

สมมุติฐานแนะนำการเลือกยุทธศาสตร์นั้นได้กำหนดไว้เป็นสมมุติฐานหลัก 2 ประการคือ

6.1 การฝึกอบรมควรมองว่าเป็นยุทธศาสตร์ตัวสุดท้ายที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้เพราะต้องลงทุนมากและตามผลการวิจัยพบว่า คนงานสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในงานได้เพียงร้อยละ 20 การใช้ยุทธศาสตร์ที่ต้องการเปลี่ยนทั้งองค์กร คงเป็นการยากที่จะใช้การฝึกอบรมเป็นยุทธศาสตร์หลักและการฝึกอบรมเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลเท่านั้นแต่ปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน คงใช้การฝึกอบรมแก้ไขไม่ได้ทั้งหมด แต่อาจนำมาใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ

6.2 ผู้เชี่ยวชาญควรเริ่มการใช้ยุทธศาสตร์ในวงนอกก่อนคือในส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมองค์กร ทั้งนี้เพราะตามทฤษฎีระบบได้แนะนำว่าปัญหาการปฏิบัติงานมักเกิดจากข้อบกพร่องของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก การใช้ยุทธศาสตร์จึงเริ่มจากวงภายนอกแล้วค่อย ๆ ขยับเข้ามาสู่วงภายใน

สำหรับแผนในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล อาจศึกษาได้จากรูปที่ 2.5

จากแผนในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์นี้ ผู้เชี่ยวชาญสามารถได้แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์เพื่อทำให้การปฏิบัติงานทั้ง 4 สภาพแวดล้อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

และจากการวิจัยของ Rothwell พบว่า ยุทธศาสตร์ที่นิยมใช้กันมีอยู่ 22 ประเภท เช่น การให้ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเมื่อขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ไขการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่ง

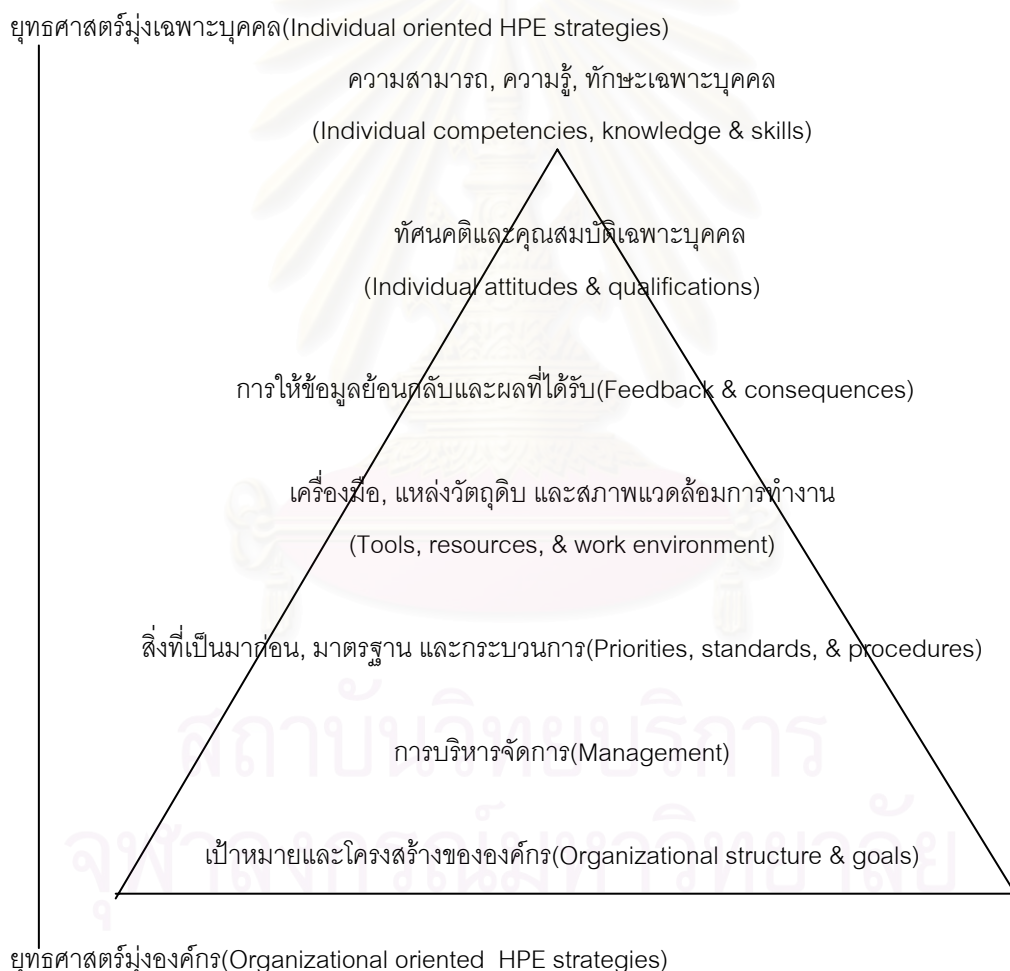
ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน การแจกแจงความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน การให้โอกาสได้รับการฝึกปฏิบัติงาน การให้เครื่องมือที่เพียงพอ เป็นต้น

7. ประเมินผลที่ปรากฏออกมาของการนำยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อลดผลข้างเคียงที่เป็นลบ และเพิ่มผลที่เป็นบวก

8. สร้างแผนปฏิบัติการเพื่อการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

9. นำยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลไปใช้

สำหรับในขั้นที่ 7-8 และ 9 นี้จะอธิบายรวมกันในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในแต่ละสภาพแวดล้อมดังแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 แผนสำหรับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล (Rothwell, 1996: 185)

1. การนำยุทธศาสตร์ไปใช้กับปัญหาในสภาพแวดล้อมองค์กร

สภาพแวดล้อมองค์กรคือโลกภายนอกองค์กรที่หมายถึงลูกค้า, คู่แข่งในอุตสาหกรรม ประเภทเดียวกัน, ผู้ถือหุ้น, ผู้จัดการวัตถุดิบหรือสินค้า, ผู้เป็นตัวแทนจำหน่าย, ผู้ออกกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างมากยิ่งเพราะเป็นตัววัดความสำเร็จขององค์กรโดยดูได้จากกำไรที่กลับมาเป็นต้นทุน เป็นต้น ด้วยอิทธิพลดังกล่าวจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรทั้งกลุ่มและตัวบุคคล การแก้ไขปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ละเลยไม่ได้

การนำยุทธศาสตร์ไปแก้ไขปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรภายนอกองค์กรที่สำคัญ เช่นลูกค้า การใช้ยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขการบริการแก่ลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญอาจใช้วิธีการระดมสมอง เพื่อศึกษาว่าเกิดอะไรขึ้นกับลูกค้าแล้วนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ควรเกิดขึ้น เมื่อได้คำตอบก็จะรู้ถึงช่องว่างที่เกิดขึ้น หาสาเหตุจนพบ แล้วจึงสร้างยุทธศาสตร์ขึ้น

การสร้างหรือวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องวางแผนอย่างชัดเจนเป็นจริงและสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งอาจจะใช้รูปแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้เป็นจุดเริ่มต้น และตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้ตัดสินใจและคนงานขององค์กรว่าสิ่งเหล่านี้เป็นอย่างไร ดีเพียงใด รูปแบบมีดังนี้คือ

1.1 พันธกิจหรือคำมั่นที่ชัดเจน

1.2 เป้าหมายที่ชัดเจนและวัตถุประสงค์ที่วัดได้จากพันธกิจในข้อ 1

1.3 บ่งชี้สิ่งที่จะกระทำในอนาคตและโอกาสที่ได้รับผลมาจากการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมภายนอก

1.4 บ่งชี้จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร

1.5 พิจารณาตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์หลักที่เป็นไปได้เพื่อเสนอต่อองค์กร

1.6 เลือกยุทธศาสตร์ที่เป็นจริงและมองเห็นพร้อมให้ข้อจำกัดเพื่อการปฏิบัติตาม

1.7 นำยุทธศาสตร์นั้นไปใช้โดยมั่นใจว่า การรายงานขององค์กรเหมาะสมกับ

ยุทธศาสตร์ผู้นำเหมาะสมและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการทำให้ยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ การกำหนดนโยบายจะทำให้เกิดความร่วมมือกันภายในองค์กร และยุทธศาสตร์นี้ต้องสื่อสารไปยังคนงานและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย

1.8 กำหนดเครื่องมือประเมินยุทธศาสตร์ทั้งก่อน ระหว่างและหลังการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ผู้เชี่ยวชาญควรทำนายผลของยุทธศาสตร์ของตน สร้างแผนปฏิบัติงานและนำแผนไปใช้ตามขั้นตอน คล้ายคลึงกับขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นในแต่ละยุทธศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญควรทำงานร่วมกับผู้มีอำนาจตัดสินใจและคนงานหรือลูกจ้างไปด้วย

2. การนำยุทธศาสตร์ไปใช้กับปัญหาในสภาพแวดล้อมงาน

ปัญหาการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมงานมีผลกระทบต่อองค์กร การวางแผน ยุทธศาสตร์ เพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นจึงหมายถึง 1) การก่อตั้ง การให้ความชัดเจนหรือการสื่อสารนโยบายขององค์กรและกระบวนการดำเนินการ และ 2) การออกแบบองค์กร

2.1 การก่อตั้งการให้ความชัดเจนและการสื่อสารนโยบายขององค์กรและกระบวนการดำเนินการ เนื่องจากนโยบายเป็นตัวกำหนดแนวทางโดยรวมของกิจกรรมของหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรหรือวิธีการทำงานมากำหนดให้เป็นจุดสุดท้ายที่ต้องการให้ประสบผลสำเร็จ นโยบายจะตอบคำถาม 2 คำถาม คือ อะไรที่ควรถูกกระทำ และทำไมสิ่งนั้นถึงควรถูกกระทำ เมื่อมีการตั้งนโยบายขึ้นมาจำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจในนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน สำหรับกระบวนการดำเนินการเป็นสิ่งที่ต้องกระทำให้สัมพันธ์และเป็นไปตามที่นโยบายกำหนดโดยจะตอบคำถาม นโยบายจะถูกนำไปใช้อย่างไร กระบวนการดำเนินการจะแบ่งออกเป็นขั้น ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางให้กระทำตามนโยบาย

นโยบายขององค์กรจะถูกนำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์ก็ต่อเมื่อแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดปัญหาการปฏิบัติงานของคนงานที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือนโยบายล้าสมัย เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์มาใช้กับปัญหาดังกล่าวข้างต้นก็คือ ถ้านโยบายล้าสมัยก็อาจใช้วิธีการตั้งหรือปรับหรือเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยโดยให้คณะบุคคลที่จัดตั้งขึ้น เขียนร่างนโยบายและการดำเนินการ แล้วส่งให้ผู้บริหารพิจารณา สำหรับกรณีคนงานไม่เข้าใจในแผนงานที่เป็นยุทธศาสตร์ใหม่ ก็อาจจัดการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงให้เกิดความเข้าใจหรืออาจใช้วิธีการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น การทำคู่มือแจก, ข้อเตือนใจ, จัดการประชุมหรือปฐมนิเทศ

2.2 การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบองค์กรสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานสูงมาก เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในการทำอะไร เพราะอะไร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบองค์กรจึงเป็นการสร้างหรือกำหนดความรับผิดชอบและผลของงาน

การออกแบบองค์กรจะจำเป็นอย่างยิ่งเมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก เช่น การแข่งขันที่มีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของคนงาน เป็นต้น การออกแบบมีหลายลักษณะซึ่งเป็นตัวเลือกที่สามารถนำมาพิจารณาได้ เช่น การออกแบบเพื่อกำไรหรือการแข่งขัน(The entrepreneurial design) การออกแบบตามหน้าที่(The functional design) การออกแบบเป็นหน่วยงาน(The divisional design) เป็นต้น

การใช้การออกแบบองค์กรมาเป็นยุทธศาสตร์ในปัจจุบันอาจต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจากเดิมที่ให้อำนาจการออกแบบอยู่กับผู้บริหารระดับสูงมาเป็นการให้โอกาสแก่คนงานหรือ

ลูกจ้าง เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

3. การนำยุทธศาสตร์ไปใช้กับปัญหาของงาน

ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะถูกออกแบบมาเพื่อเน้นการแก้ไขการปฏิบัติงานโดยการแก้ไขวิธีการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การออกแบบหรือกำหนดภาระงานหรืองานใหม่ แนวโน้มของการกำหนดภาระงานหรืองาน กำลังถูกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่กำหนดให้ปฏิบัติตามพรณงาน เป็นพรณงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยเน้นการกระทำให้สิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวัง การเปลี่ยนแปลงภาระงานด้วยการออกแบบหรือกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานใหม่นั้น ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่น่ามาใช้เมื่องานนั้นระบุความรับผิดชอบไม่ชัดเจน และทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน(เช่น ลูกค้าไม่พึงพอใจ) หรือองค์กรมีการจัดหรือปรับโครงสร้างใหม่ หรือ ภาระงานการทำงานได้รับการแก้ไข เป็นต้น

การออกแบบหรือกำหนดภาระงานใหม่นั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์งาน เพื่อสืบหาข้อมูลด้วยการสังเกตหรือศึกษาข้อมูลที่สัมพันธ์กับธรรมชาติของงานนั้น ๆ ซึ่งอาจกระทำตามขั้นตอน 6 ขั้น แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ เขียนเป็นพรณงานเพื่อบอกให้รู้ว่าคุณงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องทำอะไรหรือทำให้ได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นอะไร บุคลากรที่จะทำหน้าที่นี้อาจเป็นคณะที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อให้ภาระงานใหม่ที่กำหนดขึ้นมานั้นสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่ดีขึ้น เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ขององค์กร

การออกแบบหรือกำหนดการงานใหม่ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการคัดเลือกบรรจุกองงาน, การฝึกอบรม, การให้ค่าตอบแทน และการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วย

3.2 การแก้ไขการไหลเวียนของข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานการให้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนงาน เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขการไหลเวียนของข้อมูลหรือการสื่อสารข้อมูลเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก เมื่อคนงานบ่นว่าได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ หรือคนงานไม่มีโอกาสได้รับคำแนะนำที่มีผลต่อตนเอง เป็นต้น การแก้ไขอาจกระทำได้โดยใช้วิธีการตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์กร แล้วแก้ไขตามสาเหตุนั้น ๆ โดยการตรวจสอบ 3 ขั้นตอน

3.3 การแก้ไขวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับงานการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการให้ข่าวสารกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ข้อมูลที่ย้อนกลับไปนั้น อาจเป็นทางบวกหรือทางลบก็ได้ ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับจะนำมาใช้เมื่อคนงานบ่นว่าไม่ได้รับข้อมูลเพียงพอ หรือเป็นการให้ข้อมูลเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือบอกให้คนงานหลีกเลี่ยง

ข้อผิดพลาดเหล่านั้น วิธีการแก้ไขให้เกิดคุณภาพในการให้ข้อมูลย้อนกลับก็คือ รายละเอียดและช่วงเวลาของการให้ข้อมูล หรืออาจจะทำตามขั้นตอน 8 ขั้นตอนก็ได้

3.4 การแก้ไขการฝึกอบรมในระหว่างการทำงานและนอกเวลาการทำงาน การฝึกอบรมเป็นสิ่งแรกที่มีกึ่งใจว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคคล สำหรับการฝึกอบรมระหว่างการทำงานและนอกเวลาการทำงานจะนำมาใช้เมื่อคนงานขาดความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งอาจดำเนินการให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพด้วยการดำเนินการตามขั้นตอน 7 ขั้นคือ

3.4.1 วิเคราะห์คนงาน, ความต้องการในงานและสภาพแวดล้อมงาน เพื่อกำหนดผู้เรียน สิ่งที่ต้องรู้จากการฝึกอบรม สิ่งที่ต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้รับผลสำเร็จ วิธีการวัดประเมินผล และสภาพการณ์ใดที่คนงานถูกขอร้องให้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

3.4.2 ประเมินความจำเป็น เป็นการระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเป็นการให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับสิ่งที่ควรเกิดขึ้นเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รู้ว่าพวกเขาจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างไร

3.4.3 การกำหนดและจัดลำดับวัตถุประสงค์การสอนเพื่อดำเนินการฝึกอบรม วัตถุประสงค์การสอนจำกำหนดตามผลการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยความจำเป็นในการฝึกอบรมจะเน้นถึงการขาดแคลนหรือบกพร่องในการปฏิบัติงานแต่ วัตถุประสงค์การสอนจะเน้นวิธีการที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม และชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจน

3.4.4 จัดทำ ชื่อหรือหาเครื่องมืออุปกรณ์การสอน เพื่อให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์การสอนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม

3.4.5 ทดสอบเครื่องมืออุปกรณ์การฝึกอบรมเป็นการทดสอบเพื่อแก้ไข เครื่องมืออุปกรณ์การฝึกอบรมโดยการทดสอบใช้กับกลุ่มตัวอย่างเล็ก ๆ

3.4.6 จัดการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น การศึกษาทางไกลผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

3.4.7 ประเมินผลขั้นสุดท้าย เป็นการประเมินเพื่อติดตามผลเพื่อหาข้อสรุปว่าการฝึกอบรมนั้น ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด และผลลัพธ์ขององค์กรหรือผลที่ส่งกลับมาเป็นทุนขององค์กร เป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่ สิ่งสำคัญที่ใช้ในการประเมินนี้ ก็คือ ยุทธศาสตร์การถ่ายโยงของการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เรียนสามารถนำความรู้มาดัดแปลงใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งยุทธศาสตร์นี้มีอยู่มากกว่าร้อยวิธี

5. การแก้ไขการฝึกหัดตามโครงสร้าง การจัดให้มีการฝึกหัดงานในบริเวณหรือ

พื้นที่ที่ใกล้เคียงกับสถานที่ทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้อยู่แล้วแต่ไม่มีโอกาสได้นำความรู้มาใช้ ได้มีโอกาสกระทำได้จริง การนำยุทธศาสตร์นี้มาใช้ อาจแทนที่การฝึกอบรมหรือยุทธศาสตร์อื่นๆ ได้

6. การแก้ไขเครื่องมือและอุปกรณ์ ควรจัดเครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานให้เพียงพอและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขเครื่องมือและอุปกรณ์ก็เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งเช่นเดียวกัน

7. การใช้เครื่องช่วยในการปฏิบัติงาน เครื่องช่วยในการปฏิบัติงานได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน คอมพิวเตอร์ หรืออื่น ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เครื่องช่วยเหล่านี้ควรออกแบบให้เหมาะสมกับงานและควรมีการแนะนำวิธีการใช้ซึ่งอาจใช้วิธีการฝึกอบรม

8. การแก้ไขระบบการให้รางวัล การแก้ไขในเรื่องนี้อาจกระทำได้อย่างเหมาะสมเมื่อเกิดสถานการณ์ เช่น ความไม่มั่นใจต่อการประเมินพฤติกรรมหรือผลที่เป็นข้อมูลในการให้รางวัลตอบแทน ความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น คนงานไม่ได้รับรางวัลหรือถูกลงโทษเมื่อปฏิบัติงานได้ตามความต้องการ หรือการไม่มีการให้รางวัลเป็นต้น วิธีการแก้ไขอาจกระทำได้เป็น 5 ขั้นตอน

ยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้นในแต่ละยุทธศาสตร์ก็จะมีรูปแบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานเสนอแนะไว้ ซึ่งมีรายละเอียดมากจึงขอนำมาเสนอเฉพาะบางส่วนเท่านั้น

4. การนำยุทธศาสตร์ไปใช้กับคนงาน

ยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้ได้ด้วยการสร้างความสอดคล้องให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับงาน ยุทธศาสตร์เหล่านี้ได้แก่

4.1 การบ่งชี้และสร้างความสามารถของคนงาน ความสามารถหรือสมรรถนะของคนงานเป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ลักษณะเฉพาะตัว ความสามารถ ทักษะคิด หรือ ความเชื่อ การบ่งชี้และสร้างความสามารถของคนงาน จึงเป็นการเผยแผ่ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างกับผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ยหรือต่ำกว่า ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมินความสามารถซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งเช่นเดียวกัน โดยแบ่งวิธีการประเมินเป็น 7 ขั้นตอน

4.2 การแก้ไขวิธีการคัดเลือกคนงาน การคัดเลือกคนงานเป็นกระบวนการในการเลือกสรรคนงานโดยพิจารณาเนื้องานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่ถูกและรวดเร็วดีกว่า การฝึกอบรม วิธีการนี้จะนำมาเป็นยุทธศาสตร์เมื่อมีการปรับเปลี่ยนองค์รวมทั้งระบบ และต้องการคัดเลือกบุคลากรใหม่

วิธีการแก้ไขการคัดเลือก ก็อาจเริ่มจากการวิเคราะห์งานและการบรรจุคนงาน ในขั้นต่อไป คือ การวิจัยหาข้อผิดพลาด ในการคัดเลือกแล้วจึงตรวจสอบการคัดเลือกที่เป็นอยู่

โดยทั่วไปการคัดเลือกคนงาน อาจแก้ไขเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน

4.3 การปรับใช้วินัยเชิงก้าวหน้า (Progressive discipline) วินัยเชิงก้าวหน้า คือกระบวนการในการทำให้บุคคลทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมของงานด้วยความยินยอม ร่วมมือ และเชื่อฟังต่อนโยบาย กระบวนการทำงาน กฎการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุง เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นไปลักษณะที่เรียกว่า “เชิงก้าวหน้า” การที่คนงานมีวินัยเชิงก้าวหน้า จะทำให้คนงานมีความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่า เป็นวินัยในเชิงบวก ซึ่งให้การสนับสนุนด้วยการให้ข้อมูลและสิ่งสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่พวกเขา วิธีการแก้ไขวินัยเชิงก้าวหน้า ควรจัดตั้งทีมงานดำเนินการ เพื่อค้นหาปัญหาทางวินัยของคนงาน แล้วตรวจสอบ โดยทั่วไปการแก้ไขเรื่องนี้อาจจะใช้วิธีทำนโยบายและกระบวนการทำงานมาแจ่มแจ้งทำให้ความเข้าใจให้ชัดเจนด้วยการจัดการฝึกอบรมทั้งผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

10. วัดผลที่เกิดระหว่างและหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร การประเมินหรือวัดผล ของยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการของการวางหรือกำหนดคุณค่าในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นก่อน ระหว่างและหลังการใช้ยุทธศาสตร์ หรือไม่สำคัญและทำให้เกิดทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรม

การประเมินหรือวัดนี้อาจกระทำด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ

- 10.1 การหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากยุทธศาสตร์
- 10.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากยุทธศาสตร์
- 10.3 การให้ข้อเสนอแนะถึงคุณค่า (ที่กำหนดไว้) ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 10.4 การให้ข้อเสนอแนะถึงปริมาณ คุณค่าที่ควรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลยุทธศาสตร์นี้จะคล้ายกับการประเมินการฝึกอบรมทั่วไป โดยการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งระดับการประเมินตามรูปแบบของ Kirkpatrick (Kirkpatrick 's model) ออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) ปฏิกริยาของผู้มีส่วนร่วม (Participant reaction) 2) การเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participant learning) 3) พฤติกรรมระหว่างการทำงาน (Participant on-the-job behavior) และ 4) ผลขององค์กร (Organizational results) แต่การประเมินยุทธศาสตร์นี้ Rothwell ได้นำรูปแบบของ Kirkpatrick มาใช้อธิบายเป็นบางส่วน ระดับการประเมินยุทธศาสตร์ก็แบ่งออกเป็น 4 ระดับเช่นกัน คือ ระดับที่ 1 ความพึงพอใจของคนงานกับยุทธศาสตร์ ระดับที่ 2 ผลงานของยุทธศาสตร์ ระดับที่ 3 ผลของสภาพแวดล้อมงานของยุทธศาสตร์ และระดับที่ 4 ด้านที่ Rothwell ได้กล่าวไว้ตั้งแต่แรก คือ สภาพแวดล้อมองค์กร สภาพแวดล้อมงาน งานและคนงาน ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างการประเมินยุทธศาสตร์และการประเมินการฝึกอบรมนี้

คือ การประเมินการฝึกอบรมตามรูปแบบของ Kirkpatrick นั้นเน้นการเรียนรู้ที่ได้วางแผนไว้แล้ว และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนร่วม พฤติกรรมการทำงานและผลขององค์กร ส่วนการประเมิน ยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดของ Rothwell นั้นเน้นการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้ และการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการวัดผลที่เกิดขึ้นในระดับล่างสุด

วิธีการประเมินยุทธศาสตร์นี้นั้น อาจใช้รูปแบบการประเมินไปที่ละขั้น (Step-by-step models) เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมิน คือ

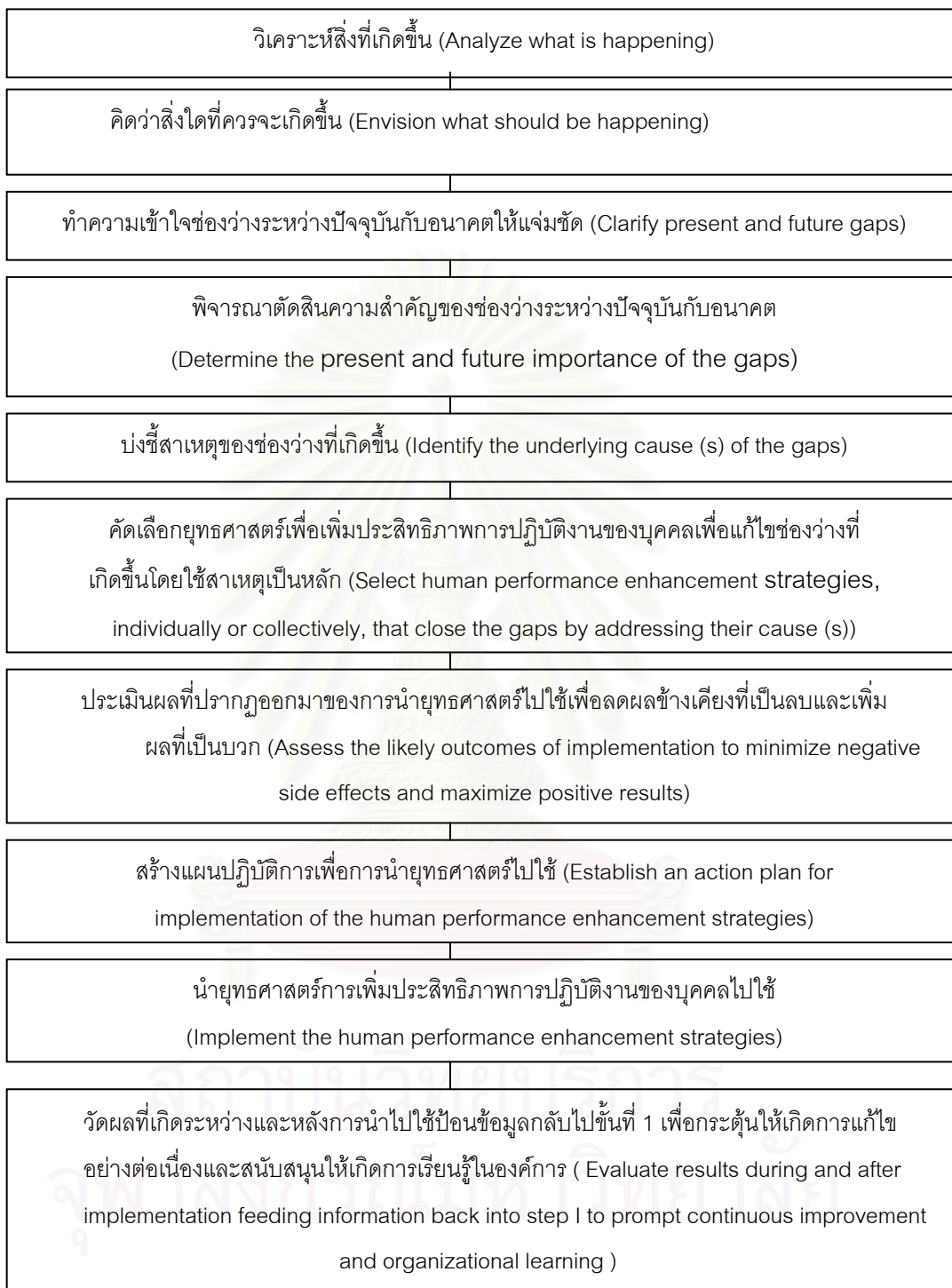
รูปแบบที่ 1: การพยากรณ์ผลของยุทธศาสตร์ (Forecasting the result of HPE strategy)

รูปแบบที่ 2: ทำการประเมินผลระหว่างการใช้ยุทธศาสตร์ (Conducting concurrent evaluation of HPE strategy)

รูปแบบที่ 3: ทำการประเมินผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ (Evaluating outcomes of HPE strategy)

ยุทธศาสตร์นี้จึงเป็นแนวคิดและรูปแบบใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

Human Performance Enhancement Model: HPE Model



แผนภูมิที่ 2.3 รูปแบบสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล
(Rothwell,1996: 43)

ทฤษฎีประสิทธิภาพของการเรียนรู้ผู้ใหญ่ของ Knox

Knox (1979 อ้างถึงใน Hiemstra, 1993) ได้นำเสนอทฤษฎีประสิทธิภาพของการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Proficiency Theory of Adult Learning) โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner proficiency) เป็นเรื่องสำคัญมากขึ้นในปัจจุบันเพราะสิ่งนี้จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยแนวทางที่ผู้เรียนต้องการและใช้ประสิทธิภาพที่เขามีอยู่

Knox เชื่อว่า การที่จะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จได้นั้น นักการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่องจำเป็นต้องพัฒนาศาสตร์ที่รอบคอบสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลและเขายังได้บ่งชี้เนื้อหาหลักของประสิทธิภาพที่ควรนำมาใช้ในยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งความเข้าใจในการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง เข้าใจผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ การมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการได้มาซึ่งทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

Knox ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า ทฤษฎีประสิทธิภาพอธิบายถึง การสื่อสารระหว่างการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ในหลายๆ ทาง และประกอบด้วยภาพกว้างๆ ของการเรียนรู้ของมนุษย์และการมีลักษณะเฉพาะของผู้ใหญ่ที่มีความหลากหลายในตนเอง เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ อายุและประสบการณ์ เขาได้ให้คำนิยามของคำว่าประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติอย่างพึงพอใจถ้าได้รับโอกาส ซึ่งการปฏิบัตินั้นจะผสมผสานทั้งทัศนคติ ความรู้และทักษะ

สิ่งที่สำคัญที่ผู้เรียนและผู้สอนต้องเข้าใจในทฤษฎีนี้คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้คือ ความขัดแย้งระหว่างประสิทธิภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันกับประสิทธิภาพที่มุ่งหวังต้องการ Knox เชื่อว่าการใช้การประเมินความจำเป็นและกิจกรรมการประเมินผลในการตรวจสอบประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเรื่องนี้ และจะทำให้ความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นแรงจูงใจให้กับผู้เรียนผู้ใหญ่ที่จะกระทำหรือปฏิบัติด้วยการตอบสนองอย่างเต็มที่และเกิดประสิทธิผลที่ดี

Knox เชื่อว่าการเรียนรู้ที่เน้นประสิทธิภาพมีศักยภาพในการช่วยผู้ใหญ่ให้ประสบผลสำเร็จที่เป็นไปได้ในระดับสูง ในการเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดประสิทธิภาพกับวิธีเรียนรู้ฐานความสามารถนั้น เขาได้ให้ข้อสังเกตว่า การศึกษาเพื่อเตรียมพื้นฐานความสามารถเน้นความสัมพันธ์ผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นต่ำตามภารกิจทางการศึกษา แต่การศึกษาผู้ใหญ่ที่เน้นประสิทธิภาพเน้นความสัมพันธ์ผลตามมาตรฐานที่สูงที่สุด จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีลักษณะที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

ในเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์หลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม ลักษณะเฉพาะของบุคคลทั้งใน

อดีตและปัจจุบัน การปฏิบัติงาน ความมุ่งหวัง ตน ความขัดแย้ง สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้และบทบาทของครู ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะได้นำความสัมพันธ์พื้นฐานระหว่างลักษณะที่จำเป็นของการเรียนการสอนผู้ใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการเรียนที่จะช่วยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แล้วยังก่อให้เกิดการจูงใจในการเรียนอีกด้วย ดังนั้น ผู้สอนจะสามารถนำเทคนิคการสอนนี้ไปใช้ตามองค์ประกอบต่างๆ ที่ต้องการ เช่น การแนะนำการวิเคราะห์ลักษณะของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ซึ่งใช้ประโยชน์ได้อย่างดี การฝึกหัดผู้เรียนในการ สอนสนทนา การสนับสนุนการสะท้อนความคิดของตนเอง และการขอให้ผู้เรียนได้พัฒนาการวางแผนการเรียนรู้ ซึ่งล้วนแสดงให้เห็นประสิทธิภาพที่จะเกิดเพิ่มขึ้นของผู้เรียน

สำหรับการเรียนในชั้นเรียนอาจให้ผู้เรียนประเมินตนเองตามความรู้และลักษณะของตน ด้วยรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เขาสามารถเปรียบเทียบความต้องการกับความมุ่งหวังของเขาได้ และการจัดกิจกรรมควรได้วางแผนไว้เพื่อให้เขามีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ปัจจุบันของเขา และช่วยแนะแนวทางการใช้ความพยายามของเขาในการเรียนรู้ในอนาคต

จากแนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ รวมถึงแนวคิดทางการศึกษาที่กล่าวมานั้น จะพบว่าเป็นการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ใช้แรงงานเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพวกเขาเพื่อทำให้สถานประกอบการหรือองค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่ประสบผลสำเร็จ เท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสถานประกอบการหรือองค์กร และนำไปสู่ความมั่นคงในอาชีพและชีวิตของพวกเขา อันจะส่งผลต่อเนื่องไปยังประเทศชาติต่อไป

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน และการจัดการเรียนรู้ที่เป็น การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและพบว่า

ในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน อัมพิกา ไกรฤทธิและคณะ(2541) ได้ทำโครงการวิจัยเรื่อง “การบริหารการเพิ่มผลผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เพื่ออนาคต” โดยได้ออกเก็บข้อมูลด้วยการเยี่ยมชมโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 39 แห่ง สัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามกับโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ อีก 33 แห่ง ได้ข้อสรุปว่า สาเหตุหลักของปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยพื้นฐานทางด้านการผลิต 5 ประการคือ พนักงาน เครื่องจักร วัสดุ วิธีการ และการบริการ ในกรณีของ

พนักงานนั้น คณะผู้วิจัยได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

1. ปัญหาส่วนบุคคล ได้แก่ มีการเสนอผลประโยชน์ที่ดีกว่าจากที่อื่น ไม่มีความอดทน สภาพแวดล้อมในโรงงานไม่ดี ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่มีความจงรักภักดี ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบริษัท ระยะทางในการเดินทางมาทำงานไกล

2. ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ทำ ได้แก่ ไม่ทราบวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง พื้นฐานการศึกษาที่เรียนมาไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานอุตสาหกรรมได้ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดการถ่ายทอดความรู้

3. นโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์การ ได้แก่ ให้การฝึกอบรมแก่พนักงานไม่เพียงพอ ไม่มีการกำหนดนโยบายและระเบียบวินัยที่ชัดเจน ไม่มีช่องทางที่จะให้พนักงานเสนอความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นได้รับทราบ ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือและประสานงานทั้งภายในและภายนอก ไม่มีการนำเอาระเบียบวินัยไปปฏิบัติเพราะไม่มีบทลงโทษอย่างจริงจัง ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และระบบการคัดเลือกพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ

คณะผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาด้านพนักงานไว้ คือ โรงงานจะต้องปรับโครงสร้างเสียใหม่ให้มีขนาดเล็กลง พร้อมกับกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่ที่เกิดขึ้น พนักงานจะต้องมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องฉับไว เพื่อก่อให้เกิดการประสานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพครบวงจร และจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีการหมุนเวียนกันทำงาน

ในเรื่องการฝึกอบรมภาคอุตสาหกรรมนั้น ในปี พ.ศ.2535 นิพนธ์ พัวพงศกรและคณะ (2535) ได้ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมระหว่างการทำงานในภาคอุตสาหกรรมและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า การฝึกอบรมระหว่างการทำงานในภาคเอกชนมีลักษณะอย่างไร ปริมาณการอบรมมีเพียงพอต่อความต้องการของสังคมหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพออะไรเป็นสาเหตุและแนวทางการแก้ไขควรเป็นอย่างไร การศึกษาในครั้งนี้ได้อาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการจาก 100 บริษัทและพนักงานจำนวน 251 คน ซึ่งอยู่ใน อุตสาหกรรมและบริการ 26 สาขา ผลการศึกษาพบว่า บริษัทขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการพัฒนาทักษะแรงงานโดยวิธีการฝึกอบรม 2 วิธี

1. จัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน โรงงานส่วนใหญ่จะส่งพนักงานไปเข้าหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันต่างๆ เพราะว่าต้นทุนต่ำกว่าการจัดหลักสูตรอบรมเอง มีเฉพาะโรงงานขนาดใหญ่เท่านั้นที่สามารถจัดการฝึกอบรมในโรงงานได้

2. ให้คนงานเรียนรู้จากการทำงาน โดยมีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ฝึกสอน และแนะนำ ส่วนบริษัทขนาดเล็กจะใช้วิธีการให้คนเรียนรู้จากการทำงานเป็นหลัก

การฝึกอบรมทักษะทั่วไปเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของลูกจ้างซึ่งนำไปใช้ประโยชน์ได้ในทุกกิจการ ลูกจ้างจึงต้องลงทุนเองในรูปแบบต่างๆ เช่น การจ่ายค่าเล่าเรียน รับค่าจ้างน้อยลงระหว่างการฝึกอบรม แต่บริษัทอาจลงทุนให้ก่อนได้ถ้าสามารถถอนทุนคืนได้ เช่น มีสัญญาผูกพันหรือใช้ระบบอุปถัมภ์ ส่วนกรณีทักษะจำเพาะซึ่งเป็นประโยชน์เฉพาะบริษัทที่จัดฝึกอบรม ทั้งบริษัทและลูกจ้างจะร่วมกันรับภาระค่าใช้จ่าย แต่ทั้งสองฝ่ายต้องมีมาตรการป้องกันการเบี่ยงสัญญา เช่น มีระบบการบริหารงานแบบตลาดแรงงานภายใน มีการจ่ายค่าจ้างให้คนงานใหม่ในอัตราสูง มีระบบกองทุนบำนาญ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บางครั้งวิธีการป้องกันการลาออกเหล่านี้อาจไม่ได้ผลทำให้บริษัทขาดแรงจูงใจที่จะลงทุนอบรมพนักงาน เช่น การแย่งซื้อตัวพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานพบว่า บุคคลที่มีการศึกษาสูงทำงานในบริษัทนานแต่มีอายุน้อย เป็นชายและมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน หรือทำงานในบริษัทใหญ่ที่มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดี จะมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมแบบหลักสูตรมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในบริษัท

การวิเคราะห์ปัจจัยที่กำหนดระยะเวลาเรียนรู้ในการทำงานประเภทต่างๆ ยังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่นอน แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ ก) อาชีพ เช่น งานโลหะการ เป็นงานที่ต้องใช้เวลาเรียนรู้มากเพราะต้องอาศัยทั้งความชำนาญและความรู้พื้นฐานสามัญ ข) คนงานในโรงงานขนาดเล็กและโรงงานที่ขาดการฝึกอบรมที่ดีมักใช้เวลาเรียนรู้มากกว่าโรงงานอื่นๆ ค) การศึกษาและเทคโนโลยีใหม่เป็นปัจจัยสำคัญช่วยให้การเรียนรู้รวดเร็วขึ้นเช่นกัน

การสำรวจหลักฐานพบว่า ภาคเอกชนและรัฐบาลลงทุนด้านการพัฒนาทักษะแรงงานน้อยกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่นในปี 2533 มีพนักงานเพียงร้อยละ 5 ของผู้ที่ทำงานในภาคอุตสาหกรรมและบริการที่ได้รับการอบรมด้วยหลักสูตร ระยะเวลาการอบรมเฉลี่ยเพียงคนละ 13 วันต่อปี สถาบันฝึกอบรมของรัฐและเอกชนสามารถให้การอบรมพัฒนาทักษะต่างๆ แก่แรงงานนอกภาคเกษตรเพียงร้อยละ 5.5 และรัฐบาลมีงบประมาณจ่ายเพื่อการฝึกอบรมแรงงานเพียงร้อยละ 2 ของรายจ่ายเพื่อการศึกษา ทั้งๆ ที่แรงงานไทยร้อยละ 84 มีการศึกษาไม่เกินชั้นประถมศึกษา

สาเหตุที่ภาคอุตสาหกรรมและบริการของไทยให้การฝึกอบรมแก่พนักงานค่อนข้างน้อยนั้นเกิดจากเหตุผลดังต่อไปนี้ พนักงานที่มีประสบการณ์ถูกซื้อตัว ทำให้บริษัทสูญเสียเงินลงทุนบางส่วนที่ใช้ในการพัฒนาทักษะจำเพาะให้แก่พนักงาน บริษัทบางแห่งจึงลดการอบรมลง เจ้าของโรงงานและหัวหน้าคนงานบางแห่งยังปิดบังวิชาความรู้แก่คนงานใหม่ คนงานยากจนอาจไม่มีโอกาสเลือกประกอบอาชีพบางประเภทที่ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมนาน เพราะค่าจ้างระหว่างการฝึก อบรมต่ำจนไม่พอเลี้ยงชีพ ผู้มีการศึกษาต่ำไม่ได้รับโอกาสในการฝึกงานเพิ่มเติม กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ ภาชนะนำเข้า วัตถุประสงค์และเครื่องจักร(ก่อนปี 2534) มีอัตราสูง มีผลทำให้นายจ้างลดการฝึกอบรมเป็นต้น ปัญหาเหล่านี้คือเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้รัฐควรเข้ามาแทรกแซงเพื่อส่งเสริม

การฝึกอบรมในภาคเอกชน นอกจากนี้ความเป็นธรรมก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่รัฐควรอุดหนุนผู้ที่มีการศึกษาดำ ให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาอาชีพ เพราะคนที่อยู่ในระบบโรงเรียนได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลอย่างมาก แต่คนเสียโอกาสที่ไม่ได้เรียนต่อกลับไม่ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐ

นโยบายการส่งเสริมการพัฒนาทักษะของแรงงานต้องมุ่งเน้นที่จะแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ งานวิจัยนี้ได้เสนอทั้งนโยบายและเงื่อนไขที่จะทำให้นโยบายบรรลุผลได้ เช่น นโยบายเตรียมทักษะก่อนการทำงาน การสนับสนุนให้โรงงานขนาดเล็กรวมตัวกันจัดตั้งศูนย์อบรม การส่งเสริมการฝึกอบรมในโรงงาน ตลอดจนการอุดหนุนคนงานด้วยคูปองการฝึกอบรม มาตรการสำคัญที่จะช่วยให้ นโยบายเหล่านี้ประสบความสำเร็จคือ การจัดตั้งกองทุนพัฒนาทักษะและเงินอุดหนุนการอบรมในบางกรณี

ในปี พ.ศ.2541 สำนักวิจัยและระบบสารสนเทศ (2541) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การชั้นนำ 5 แห่ง ซึ่งเป็นการรวบรวมหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม ตลอดจนแนวคิดและวิธีการในการจัดการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการภายในองค์การ 3 แห่งในประเทศญี่ปุ่น คือหลักสูตร การศึกษาและฝึกอบรมของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์จำกัด โปรแกรมการฝึกอบรมด้านการเพิ่มผลผลิตตามระดับตำแหน่งของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศญี่ปุ่น และระบบการฝึกอบรมทางไปรษณีย์ของมหาวิทยาลัยซันโน และในองค์การ 2 แห่งในประเทศไทย คือ หลักสูตรการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด(มหาชน) และหลักสูตรการฝึกอบรมของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันทั้ง 5 มีประวัติความเป็นมา ยาวนาน และได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ผลงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลสามารถใช้ เป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีจุดประสงค์จะดำเนินการเพิ่มผลผลิตเพื่อเสริมสร้างศักยภาพใน การแข่งขันเชิงธุรกิจ

จากการวิจัยพบว่า หลักสูตรการฝึกอบรมทั้ง 5 สถาบันมีทั้งจุดร่วมและจุดแตกต่างกัน ตัวอย่างของจุดร่วมได้แก่

1. หลักสูตรการฝึกอบรมของสถาบันทั้ง 5 แห่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับของแต่ละคอร์สไว้อย่างชัดเจน

2. ในแต่ละหมวดวิชามีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. หัวข้อที่ใช้ในการบรรยายของแต่ละคอร์สถูกระบุไว้อย่างชัดเจน

4. คอร์สที่เรียนในแต่ละหลักสูตรเน้นให้นำไปใช้ในการปฏิบัติได้

5. จำนวนคอร์สการฝึกอบรมของทั้ง 5 สถาบันมีมากสำหรับผู้บริหารส่วนกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนคอร์สการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่และผู้บริหารระดับสูง

ในปี 2542 ปรากฏ พวงขึ้น (2542) ได้ศึกษารูปแบบการฝึกอบรมของโรงงาน อุตสาหกรรมที่เหมาะสมสำหรับสาขาช่างยนต์: กรณีศึกษาจังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ วิจัย ประกอบด้วย เจ้าของสถานประกอบการ ผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและผู้ที่มีส่วนจัดการ ฝึกอบรม ในโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 455 แห่ง ซึ่งจำแนกตามประเภทและขนาด โดยใช้ แบบสอบถาม ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรมของโรงงานอุตสาหกรรมโดยภาพรวม

1.1 ด้านนโยบายและเป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อฝึกงานตามเทคโนโลยีและ ตามสภาพการทำงาน โดยมีรัฐบาลเป็นผู้ดำเนินการ รวมทั้งให้การสนับสนุนให้ภาคเอกชน สามารถนำค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมมาหักลดหย่อนภาษีประจำปี

1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะแก่พนักงาน สำหรับ กลุ่มเป้าหมายควรเป็น พนักงานก่อนประจำการ โดยฝึกตามหลักสูตรมาตรฐานอันประกอบด้วย ทฤษฎีและการปฏิบัติพื้นฐาน และมีการดำเนินการฝึกในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถ ทำงานได้ตามมาตรฐาน เนื้อหาจะเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์ ความรู้ทั่วไป ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน สถานที่จัดควรเป็นสถาบันการศึกษาร่วมกับโรงงาน อุตสาหกรรม ผู้รับผิดชอบเตรียมวัสดุฝึกและเครื่องมือ โดยโรงงานอุตสาหกรรมควรจัดปีละ 2-3 ครั้ง จำนวนผู้เข้ารับการอบรมอยู่ระหว่าง 5-20 คน ระยะเวลาการฝึก 1-7 วัน วันเสาร์-วันอาทิตย์ เวลา 8.00-16.00 น.

1.3 วิธีการสอนของครูฝึก ใช้วิธีบรรยาย ลักษณะของครูฝึกจะเป็นผู้มีความรู้และ ประสบการณ์ (อาจไม่ใช่บุคคลภายในของสถานประกอบการ) มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพและ วิธีการสอน การพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของครูฝึก ใช้วิธีการอบรมวิทยากรและเทคโนโลยี ใหม่ ๆ หน้าที่ของครูฝึกคือ ฝึกอบรมพร้อมกับทำงานประจำอื่นๆ ด้วย

1.4 การพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรคำนึงถึงความรู้เดิม ประสบการณ์เดิมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีประสบการณ์การทำงานมา ก่อน 1-3 เดือน อายุช่วง 21-25 ปี ไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ และไม่ควรมีข้อผูกมัดใดๆ กับสถาน ประกอบการ

1.5 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม จะใช้การทดสอบทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะทำหน้าที่ช่วยกันประเมิน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สำหรับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะได้รับการรับรองจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. จำแนกตามประเภทกิจการและขนาดของโรงงาน ปรากฏผลที่ไม่สอดคล้องกันดังนี้

2.1 โรงงานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสาขาช่างยนต์โดยตรง จะเน้นเนื้อหาใน หลักสูตรด้านมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกเป็นพนักงานก่อนเข้าประจำการ มี

ประสบการณ์การทำงาน 1-3 เดือน จำนวนผู้ฝึกมากกว่า 5-10 คนหรือมากกว่า 20-30 คนต่อครั้ง สถานที่จัดฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวกคือ สถาบันการศึกษาร่วมกับโรงงานอุตสาหกรรม

2.2 โรงงานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสาขาช่างยนต์โดยอ้อมเห็นควรวีให้การจัดการฝึกอบรมเป็นความสมัครใจของโรงงาน เนื้อหาของหลักสูตรเน้นความปลอดภัยในการทำงาน คอมพิวเตอร์พื้นฐาน ผู้รับการฝึกอบรมคือพนักงานระหว่างประจำการ ไม่ต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่จำกัดอายุ ฝึกอบรมระหว่างวันจันทร์-ศุกร์ เวลา 8.00-16.00 น. จำนวนผู้ฝึกมากกว่า 10-20 คนต่อครั้ง สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นศูนย์ฝึกอบรมเฉพาะภายนอกโรงงาน

2.3 โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางมีนโยบาย เป้าหมาย เพื่อเตรียมกำลังแรงงานให้พร้อมทำงานและยกระดับฝีมือ แต่ไม่เห็นด้วยกับการจัดเก็บภาษีทักษะเพราะเป็นการเพิ่มภาระ ทำให้ต้นทุนสูง การสอนใช้วิธีการสร้างสถานการณ์จำลอง

2.4 โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ยินดีเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการฝึก เนื้อหาในหลักสูตรเน้นความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐาน ภาษาต่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็น และเน้นให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับการรับรองวิทยฐานะจากโรงงานอุตสาหกรรมหรือบริษัทที่จัด

และในเรื่องระบบการฝึกอบรมเช่นเดียวกันนั้น นาวี ถนอมรอด (2545) ก็ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือ พนักงานบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด(มหาชน) จำนวน 53 คน ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. ได้ระบบการฝึกอบรม 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1.1 การประเมินความจำเป็น

1.2 การพัฒนาโครงการ

1.3 การฝึกอบรมให้ความรู้

1.4 การนำความรู้ไปปรับใช้

1.5 การประเมินผล ติดตามผล

1.6 การรายงานผล

1.7 การปรับปรุง

2. ผลการประเมินโครงร่างระบบการฝึกอบรม 7 ขั้นตอนและแผนฝึกอบรมพบว่า โครงร่างระบบการฝึกอบรมและแผนการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

3. ผลการทดลองใช้แผนการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการสังเกตทักษะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม พบว่า ทักษะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับทักษะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่แบ่งออกเป็น 29 ทักษะคือ ความสามารถในการนำประชุมทีม ความสามารถในการมอบหมายกระจายงาน ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทีมงาน ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างพลังใจ ความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือ ใ้วางใจ ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ ความสามารถในการเสนอความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการรับฟังและให้ความเคารพผู้นำทีม ความสามัคคี ความสามารถในการทำงานอย่างมีระบบ ความสามารถในการร่วมทีม ความสามารถในการมูมนะอุตสาหะ ความสามารถในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตนเองเข้ากับผู้อื่น ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของทีม ความสามารถในการปรับปรุงผลงาน ความสามารถในการทำงานเป็นทีมอย่างมีระบบ ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการแสวงหาวิธีการ ความสามารถในการเสริมพลังกลุ่ม ความสามารถในการสังเกตพฤติกรรม ความสามารถในการตรวจสอบความก้าวหน้าของทีม ความสามารถในการแจ้งผลการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็ง ความสามารถในการเสนอแนะวิธีการปรับปรุงทีม และความสามารถในการประเมินผลทีมงาน

5. ผลการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมในสภาพการณ์จริง พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลการใช้แผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลัดดา จารีกสถิตวงศ์ (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ : ศึกษาเฉพาะกรณีบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดให้มีขึ้นในกระบวนการบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย การปรับตัว การปรับแผนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดโดยบรรษัทข้ามชาติ รวมทั้งแนวคิดและความเป็นไปได้ที่จะให้บรรษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และเป็นประโยชน์แก่แรงงานไทยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น วิธีการศึกษาที่ใช้ มีการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและการศึกษาภาคสนามด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/บุคคล หรือผู้ได้รับมอบหมาย จากบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจำนวน 50 ราย และบรรษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกาจำนวน 50 ราย ผลการศึกษาปรากฏสาระสำคัญดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กำหนดให้มีขึ้นในกระบวนการบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ร้อยละ 53.0 ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่

ได้รับการกำหนดมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ และผู้บริหารซึ่งเป็นคนไทยและมีผลต่อรูปแบบการจ้างงาน โดยร้อยละ 50 การจ้างงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความต้องการแรงงาน นอกจากการจ้างงานตลอดชีพและการจ้างงานระยะยาว นอกจากนี้ขนาดของบริษัทก็มีส่วนต่อการกำหนดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการใช้การกำหนดค่าบรรยายงานและการปฐมนิเทศ ส่วนการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การจัดอบรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม ตลอดจนการจัดกลุ่มคุณภาพงานแปรตามขนาดของบริษัท คือมีบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก รวมทั้งมีรูปแบบที่เป็นระบบมากกว่าบริษัทขนาดเล็กอีกด้วย

2. การปรับตัว การปรับแผนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นโดยบริษัทข้ามชาติ ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและการปรับแผนคือ การกำหนดนโยบายการบริหารงานที่มีรูปแบบที่สืบเนื่องมาจากบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะการร่วมทุน การปรับแผน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง บริษัทขนาดเล็กจะใช้การพิจารณาจากคุณภาพงานเป็นหลัก ส่วนบริษัทขนาดใหญ่ใช้การประเมินผลงานในด้านงบประมาณสำหรับการจัดการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงานเช่น การฝึกอบรม การให้ทุนการศึกษาและอื่นๆ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของเรื่องนี้คือ งบประมาณ โดยพบว่าในบริษัทขนาดเล็กของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริการ้อยละ 30.8 และ 29.3 ตามลำดับ ในขณะที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกานขนาดใหญ่มีปัญหานี้เพียงร้อยละ 6.2 และ 12.5 เท่านั้น ประการสุดท้ายก็คือแนวคิดและปรัชญาการจัดการของผู้บริหารที่แปรตามเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งสร้างแรงจูงใจต่อเนื้อหาหรือกิจกรรมที่ตนสนใจเพื่อให้เกิดการปรับแผนในกระบวนการทำงาน

3. แนวทางและความเป็นไปได้ที่จะให้บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริงและเป็นประโยชน์แก่แรงงานไทย อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนองค์การสามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การเองได้ คือ การพัฒนาแนวคิดของพนักงานในระดับบริหาร เพราะการให้ผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมส่งผลต่อการจัดทำนโยบายและแนวทางสำหรับการปฏิบัติที่ดีได้ แนวโน้มการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันการศึกษา โดยการรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาย่อมทำให้องค์การมีการพัฒนาพนักงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนกระทั่งในระหว่างการปฏิบัติงาน แต่เมื่อถึงวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว คือช่วงเกษียณอายุ ซึ่งพบว่าร้อยละ 79.0 ไม่มีการกำหนดการเกษียณอายุ และไม่มีโครงการรองรับสำหรับผู้เกษียณอายุด้วย

เช่นเดียวกับ นิราช เสือป่า (2544) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองระบบ

มาตรฐาน ISO 9000 วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การออกแบบโครงการและการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การประเมินและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในบริษัทข้ามชาติที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในกิจการอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า และผ่านการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 9000 ทั้งของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา จำนวน 44 คนและ 18 คนตามลำดับและปรากฏผลการวิจัยที่สรุปเป็นข้อเปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจนตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา
1. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	<p>1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ถูกกำหนดขึ้นเองจากบริษัทในประเทศไทย ส่วนบริษัทแม่ในต่างประเทศมีส่วนร่วมในระดับรองลงมา</p> <p>2. โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของบริษัทที่มุ่งหวังผลผลิตและกำไร รวมทั้งปัญหาต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร*</p> <p>3. โดยให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการกำหนดไว้ในแผนงานของบริษัท</p> <p>4. ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการกำหนดนโยบายมากที่สุด ในขณะที่พนักงานหรือตัวแทนมีส่วนร่วมน้อยมาก*</p> <p>5. มีเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติมากที่สุด และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและคุณภาพชีวิต พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมรองลงมา*</p>	<p>1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ถูกกำหนดขึ้นเองจากบริษัทในประเทศไทย ส่วนบริษัทแม่ในต่างประเทศมีส่วนร่วมในระดับรองลงมา</p> <p>2. โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของบริษัทที่มุ่งหวังผลผลิตและกำไรมากที่สุด รวมทั้งปัญหาต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร*</p> <p>3. โดยให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการกำหนดไว้ในแผนงานของบริษัท</p> <p>4. ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการกำหนดนโยบายมากที่สุด ในขณะที่พนักงานหรือตัวแทนมีส่วนร่วมมากกว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p> <p>5. มีเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติมากที่สุด และความก้าวหน้าในอาชีพ*</p>
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	<p>1. มีการสำรวจหรือทบทวนความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนการวางแผนน้อยกว่าของบริษัทสหรัฐอเมริกา*</p> <p>2. กำหนดเป็นโครงการในแผนการปฏิบัติงานประจำปี และโครงการเฉพาะกิจ*</p>	<p>1. มีการสำรวจหรือทบทวนความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนการวางแผนน้อยกว่าของบริษัทญี่ปุ่น*</p> <p>2. กำหนดเป็นโครงการในแผนการปฏิบัติงานประจำปี และโครงการเฉพาะกิจ และอาจมีการจัดการพัฒนาโดยอยู่นอกเหนือจากแผนงานที่กำหนดไว้*</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา
3. การกำหนดความ ต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	<p>3. มุ่งพัฒนาพนักงานฝ่ายผลิตวิศวกร ช่างเทคนิค ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลาง*</p> <p>4. อนุมัติงบประมาณให้เป็นรายปี</p> <p>5. จัดในช่วงการสรุปผลการดำเนินการ ตอนสิ้นปี*</p> <p>6. ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมน้อย*</p> <p>7. วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานให้มี ความรู้ ทักษะที่จำเป็นก่อนการทำงาน รองรับเทคโนโลยีใหม่ ส่งเสริมขวัญและ กำลังใจของพนักงานและพัฒนา คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน*</p> <p>1. มีการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาที่ แท้จริงน้อยกว่าบริษัทข้ามชาติ สหรัฐอเมริกา*</p> <p>2. วิธีการในการหาข้อมูลเพื่อกำหนดเป็น ความต้องการโดยพิจารณาจากข้อมูล ความเสียหายที่เกิดขึ้นและนโยบายของ องค์กร*</p> <p>3. มีการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ บุคคล และวิเคราะห์งาน ก่อนกำหนด เป็นความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์*</p>	<p>3. มุ่งพัฒนาพนักงานฝ่ายผลิตวิศวกร ช่างเทคนิค ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง*</p> <p>4. อนุมัติงบประมาณให้เป็นรายปี</p> <p>5. จัดในช่วงเวลาที่สะดวกไม่ได้ กำหนดเวลาแน่นอน*</p> <p>6. ให้ความสำคัญกับปัญหาด้าน ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมน้อย กว่าบริษัทญี่ปุ่น*</p> <p>7. วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานให้มี ความรู้ ทักษะที่จำเป็นก่อนการทำงาน มากที่สุดและ รองลงมาเพื่อรองรับ เทคโนโลยีใหม่ ส่งเสริมขวัญและ กำลังใจของพนักงานและพัฒนา คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน*</p> <p>1. มีการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาที่ แท้จริงน้อยกว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p> <p>2. วิธีการในการหาข้อมูลเพื่อกำหนด เป็นความต้องการโดยพิจารณาจาก ข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นและ นโยบายขององค์กร ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ด้านคุณภาพ โดยใช้วิธีการประชุมและ สัมมนา การออกแบบสอบถามเพื่อ สำรวจข้อมูล*</p> <p>3. มีการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ บุคคลและวิเคราะห์งานก่อนกำหนด เป็นความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนวิเคราะห์บุคคล นั้นมีน้อยกว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา
4. การออกแบบโครงการ และพัฒนาหลักสูตรการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	<p>4. มีการลำดับความต้องการโดย พิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหา ต่างๆ</p> <p>1. วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อสนอง นโยบายขององค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา และ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและ เป็นการปฏิบัติตามเงื่อนไขของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง*</p> <p>2. การออกแบบโครงการให้ความสำคัญ กับความเหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการ พัฒนา ความเหมาะสมกับวิทยากร และ งบประมาณที่ใช้*</p> <p>3. เนื้อหาในหลักสูตรเพื่อการแก้ไข ปัญหา งาน พัฒนาทักษะและความ สามารถในการปฏิบัติงาน พัฒนาทัศนคติ และยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และ ความปลอดภัยในการทำงานของ พนักงาน*</p> <p>4. แหล่งที่มาของหลักสูตรโดยการ ปรับปรุงจากของเดิมให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ โดยส่วนใหญ่เป็นหลักสูตร ที่ใช้กับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการหรือฝ่าย ผลิต*</p>	<p>4. มีการลำดับความต้องการโดย พิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหา ต่างๆ</p> <p>1. วัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อสนอง นโยบายขององค์กรมากที่สุด สอน ความต้องการของพนักงานน้อยกว่า บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น สอดคล้องกับ การแก้ไขปัญหา และรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตและเป็นการ ปฏิบัติตามเงื่อนไขของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง*</p> <p>2. การออกแบบโครงการให้ความสำคัญ กับระยะเวลาของหลักสูตรความ เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาความเหมาะสม กับวิทยากร และงบประมาณที่ใช้ รวม ทั้งวิธีการประเมินติดตามผล*</p> <p>3. เนื้อหาในหลักสูตรเพื่อการแก้ไข ปัญหา งาน พัฒนาทักษะและความ สามารถในการปฏิบัติงาน พัฒนา ทัศนคติ ในด้านความปลอดภัยในการ ทำงานและการยกระดับคุณธรรม จริยธรรมของพนักงานจัดให้มีน้อยกว่า ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p> <p>4. แหล่งที่มาของหลักสูตรโดยการ จัดสร้างและพัฒนาขึ้นเอง รวมทั้งปรับ ปรุงจากของเดิมให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ โดยส่วนใหญ่เป็นหลักสูตร ที่ใช้กับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการผลิต หลักสูตรผู้บริหารและหลักสูตรที่ใช้ พัฒนาสมรรถภาพการปฏิบัติงาน*</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา
	<p>5. หลักสูตรที่ใช้กับผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงคือ การเพิ่มคุณภาพและผลผลิต เทคนิคการผลิต การบริหารและจัดการ*</p> <p>6. หลักสูตรที่ใช้กับพนักงานฝ่ายผลิตคือ ความปลอดภัย สุขภาพ พลาสมาและสุขภาพจิต การเพิ่มคุณภาพและผลผลิต การสร้างบรรยากาศและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร*</p> <p>7. ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ คือ ผู้บริหารระดับกลาง/ต้น และฝ่ายปฏิบัติการผลิต*</p> <p>8. กิจกรรมการฝึกอบรมใช้เทคนิคการบรรยาย การสอน และการสอนงาน กิจกรรมด้านให้การศึกษาให้อิสระการเข้าศึกษาต่อในสถาบันต่างๆ และการเรียนรู้ด้วยตนเองแต่ยังมีไม่มากนักด้านกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ต่างๆ เช่น 5ส, TQM, QCC, ISO เป็นต้น การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีในระดับที่น้อย*</p>	<p>5. หลักสูตรที่ใช้กับผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงคือ การเพิ่มคุณภาพและผลผลิต เทคนิคการผลิต การบริหารและจัดการ และการสร้างบรรยากาศและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน*</p> <p>6. หลักสูตรที่ใช้กับพนักงานฝ่ายผลิตคือ การเพิ่มคุณภาพและผลผลิตมากที่สุด สุขภาพ พลาสมาและสุขภาพจิต และเทคนิคการผลิต แต่การสร้างบรรยากาศและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรน้อยกว่าของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p> <p>7. ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ คือ ผู้บริหารระดับสูง/กลาง/ต้น และฝ่ายปฏิบัติการผลิต*</p> <p>8. กิจกรรมการฝึกอบรมใช้เทคนิคการบรรยาย การสอน และการสอนงาน สาธิต และการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนา กิจกรรมด้านให้การศึกษาให้อิสระการเข้าศึกษาต่อในสถาบันต่างๆ แต่ยังมีไม่มากนัก แต่มีมากกว่าของบริษัทญี่ปุ่นในด้านการศึกษาต่อในหลักสูตรต่างๆ เช่น Mini-MBA และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านกิจกรรมการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ปรึกษาโครงการ* การจัดการกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ต่างๆ เช่น 5ส TQM QCC ISO เป็นต้น การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีในระดับที่มากกว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา
5. การดำเนินการตาม แผนพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	<p>9. แนวทางการเรียนรู้ที่ใช้คือการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติและพัฒนาพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยใช้ในสถานที่ในองค์กรหรือในหน่วยงาน*</p> <p>10. แหล่งวิชาการที่ใช้ส่งเสริมการเรียนรู้คือห้องสมุดประจำบริษัทที่มีมากกว่าของบริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกาแต่ในด้านการเป็นสมาชิกวารสารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในงานกลับน้อยกว่า*</p> <p>11. วิทยากรเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายในหน่วยงาน ซึ่งต้องมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหา สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ดี มีศักยภาพในการสื่อสารเชื่อมโยงเนื้อหาไปสู่การปฏิบัติงานจริง</p> <p>1. ผู้อำนวยการจัดบุคคลเข้ารับผิดชอบโครงการ โดยมีการติดตามควบคุมดูแลการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และช่วยแก้ไขปัญหาที่น้อยกว่า*</p>	<p>9. แนวทางการเรียนรู้ที่ใช้คือการเรียนรู้เป็นกลุ่มมากที่สุด รองลงมาคือการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการลงมือปฏิบัติซึ่งพัฒนาพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้ในสถานที่ในองค์กรหรือในหน่วยงานและมีการใช้สถานที่ภายนอกในระดับหนึ่ง*</p> <p>10. แหล่งวิชาการที่ใช้ส่งเสริมการเรียนรู้คือการเป็นสมาชิกวารสารที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีมากกว่าของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ส่วนห้องสมุดประจำบริษัทกลับมีน้อยกว่าของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p> <p>11. วิทยากรเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายในหน่วยงาน ซึ่งต้องมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหา สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ดี มีศักยภาพในการสื่อสารเชื่อมโยงเนื้อหาไปสู่การปฏิบัติงานจริงซึ่งบริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญด้านคุณสมบัติดังกล่าวมากกว่า*</p> <p>1. ผู้อำนวยการเข้าบริหารด้วยตนเองและยังจัดบุคคลเข้ารับผิดชอบโครงการ โดยมีการติดตามควบคุมดูแลการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และช่วยแก้ไขปัญหาที่มากกว่า*</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา
6. การประเมินและ ติดตามผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	<p>2. การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเกิดความ ต้องการเข้ารับโดยการแจ้งให้ พนักงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการกำหนดให้บุคคลเข้ารับการพัฒนา และการใช้รางวัลต่างๆ ดึงดูด กลุ่มเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ พนักงานด้วยการให้วุฒิปัตรและรางวัล แต่สำหรับการโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่ เหมาะสมยังมีไม่มากนัก*</p> <p>3. ใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่ด้วยการ วิเคราะห์พนักงานที่เข้ารับการพัฒนา คือ ความพร้อมในการเรียนรู้ ประสบการณ์ และประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แต่ ในวิเคราะห์ประสบการณ์ฝึกอบรมและ พัฒนาที่ผ่านมาน้อยกว่าของบริษัทข้าม ชาติสหรัฐอเมริกา*</p> <p>1. ให้ความสำคัญกับการประเมิน สาระสำคัญของโครงการประเมิน สาระสำคัญของโครงการประเมินปัจจัย เบื้องต้นในด้านของการใช้งบประมาณ ประเมินการบวกรูปปฏิบัติงานว่า ดำเนินการตามแผนที่วางไว้หรือไม่*</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการประเมินใน ระยะที่เป็นช่วงหลังการพัฒนาแล้วโดย เน้นการประเมินผลการเรียนรู้*</p>	<p>2. การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเกิดความ ต้องการเข้ารับโดยการแจ้งให้ พนักงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการกำหนดให้บุคคลเข้ารับการพัฒนา ด้านการให้รางวัลต่างๆ ดึงดูด กลุ่มเป้าหมาย มีน้อยกว่าของบริษัท ข้ามชาติญี่ปุ่น การสร้างแรงจูงใจ พนักงานด้วยการให้วุฒิปัตรและรางวัล แต่สำหรับการโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่ เหมาะสมยังมีไม่มากนัก*</p> <p>3. ใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่ด้วยการ วิเคราะห์พนักงานที่เข้ารับการพัฒนา คือ ความพร้อมในการเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา มากกว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น แต่การ วิเคราะห์ประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมานั้น มีน้อยกว่า*</p> <p>1. ให้ความสำคัญกับการประเมิน สาระสำคัญของโครงการมากที่สุดการ ประเมินปัจจัยเบื้องต้นในด้านกำลังคน งบประมาณ แนวทางการบริหารและ จัดการ ประเมินการบวกรูปปฏิบัติงานว่า ดำเนินการตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด*</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการประเมินใน ระยะก่อนการดำเนินการ ระหว่างการ ดำเนินการ และหลังการดำเนินการมาก ที่สุด โดยเน้นการประเมินปฏิริยาผู้เข้า รับการพัฒนา ประเมินผลการผลการ เรียนรู้ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร*</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น	บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา
	<p>3. การประเมินตัวโครงการให้ความสำคัญกับการประเมินหลักสูตร การประเมินเนื้อหาสาระของวิชาที่ใช้ในการพัฒนา*</p> <p>4. วิธีการประเมินใช้การตอบแบบสอบถามเป็นหลัก ส่วนวิธีการอื่นๆ ใช้ไม่มากนัก*</p> <p>5. นำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขโครงการไม่มากนัก*</p> <p>6. มีการบันทึกประวัติผู้เข้ารับการพัฒนาแล้วไม่อย่างดี</p> <p>7. มีการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมของพนักงานไม่มากนัก*</p>	<p>3. การประเมินตัวโครงการให้ความสำคัญกับการประเมินหลักสูตร การประเมินเนื้อหาสาระของวิชาที่ใช้ในการพัฒนา ประเมินวิทยากร ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนา ประเมินสัมฤทธิ์ผลของกิจกรรมหรือโครงการ*</p> <p>4. วิธีการประเมินใช้การทดสอบการตอบแบบสอบถาม การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานวิธีการอื่นๆ ใช้ไม่มากนัก*</p> <p>5. นำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขโครงการมากกว่าของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p> <p>6. มีการบันทึกประวัติผู้เข้ารับการพัฒนาแล้วไม่อย่างดี</p> <p>7. มีการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมของพนักงานมากกว่าของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น*</p>

งานวิจัยในต่างประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ Nieuwenhuis และ Wiggers (1994) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องรูปแบบการฝึกงานในอุตสาหกรรมเหล็กของเนเธอร์แลนด์ โดยสถานประกอบการเหล่านี้จะมีศูนย์ฝึกอบรมและการฝึกงานของตนเอง ข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรมและการฝึกงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1.1 รูปแบบ A เป็นรูปแบบที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เวลาออกเวลางาน (Off-the-job) ประมาณมากที่สุดไม่เกินครึ่งวันต่อสัปดาห์การทำงานในสายการผลิต

1.2 รูปแบบ B เป็นรูปแบบที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เวลาออกเวลางาน (Off-the-job) ประมาณมากที่สุดไม่เกินครึ่งหนึ่งของเวลาทำงานต่อสัปดาห์ในสายการผลิต

1.3 รูปแบบ C เป็นรูปแบบที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้เวลาในเวลางาน (On-

the-job) ในสายการผลิต

2. ผลของการใช้รูปแบบทุกรูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดการฝึกอบรมและฝึกงาน โดยแต่ละรูปแบบจะมีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบไปตามลักษณะ

3. ผลลัพธ์ที่ได้คือ ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน เป็นการเพิ่มคุณสมบัติแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อตลาดแรงงาน เป็นการให้ประสบการณ์การทำงานและการฝึกทักษะพื้นฐาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างพึงพอใจกับรูปแบบที่ตนได้เข้าร่วมว่าเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ซึ่งมีทั้งข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ

4. ความได้เปรียบและเสียเปรียบของแต่ละรูปแบบ

4.1 รูปแบบ A จะได้เปรียบเนื่องจากฝึกอบรมในศูนย์ฝึกอบรมและการฝึกงานของบริษัท เหมาะกับการฝึกอบรมพนักงานที่ไม่มีทักษะหรือมีทักษะต่ำ ง่ายต่อการลดช่องว่างที่เกิดจากการปฏิบัติงานในโรงงาน เหมาะกับการผลิตแรงงานสำหรับบริษัทของตน เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานในโรงงานกับการฝึกอบรมในศูนย์ฯ ของบริษัท ง่ายต่อการลดช่องว่างของพนักงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานซึ่งจะได้ทั้งข้อมูลและการแก้ไขที่ถูกต้อง ในส่วนของข้อเสียเปรียบ อาจเกิดปัญหาในการประสานงานและช่วงเวลาฝึกที่สั้นเกินไป

4.2 รูปแบบ B จะได้เปรียบในเรื่องสามารถจ้างคนและผู้สอนที่เป็นมืออาชีพมาได้ เนื่องจากศูนย์ฝึกอบรมจะเป็นของราชการหรือไม่ใช่ของบริษัท สามารถยกระดับเป็นช่างฝีมือได้เป็นต้น ข้อเสียเปรียบคือ ขาดการประสานงานกันระหว่างศูนย์กับบริษัท ซึ่งอาจอยู่ห่างไกลกัน ปัญหาการส่งคนเข้ารับการฝึกอบรมของบริษัท และหลักสูตรและการจัดการเป็นของศูนย์ฯ

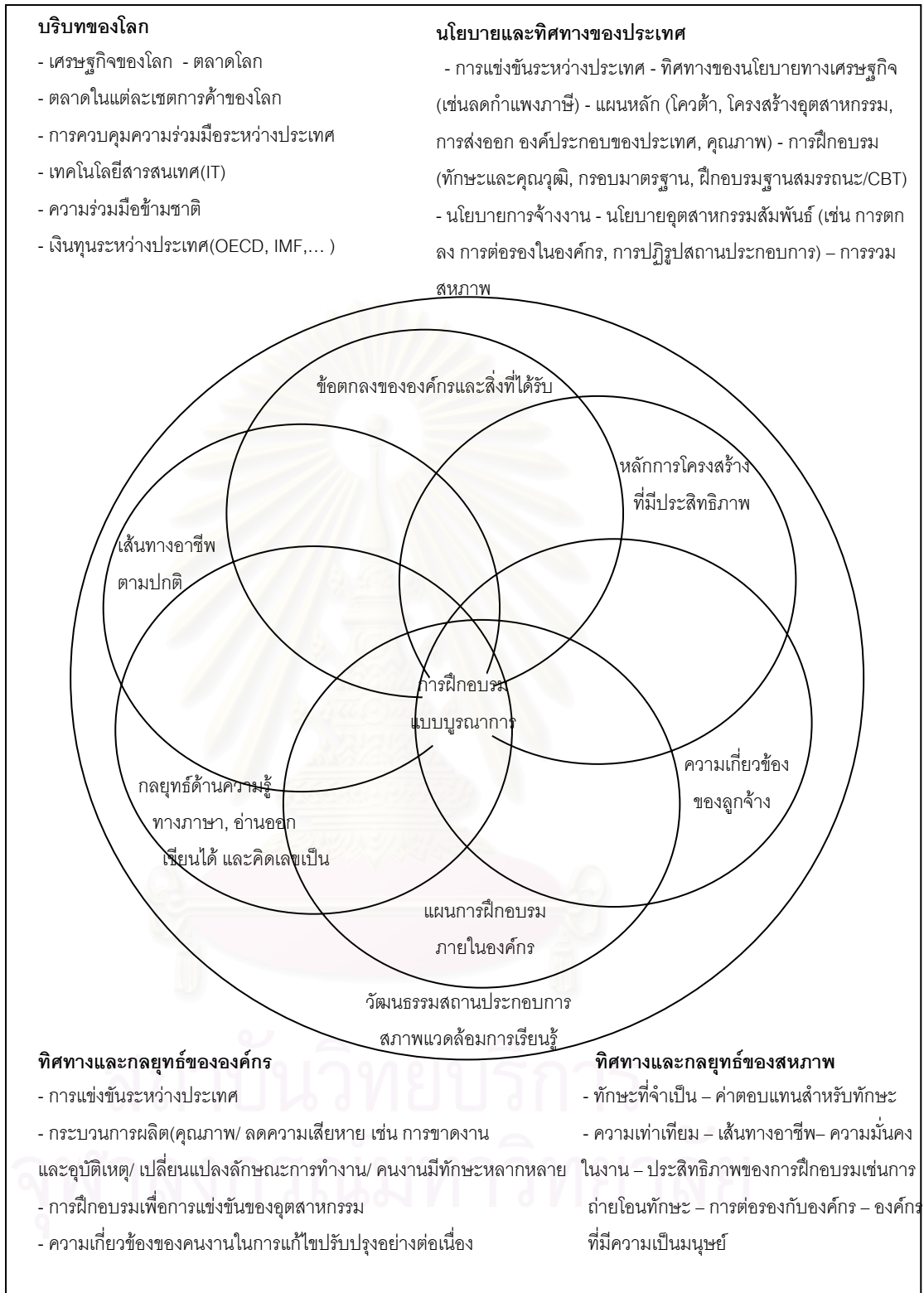
4.3 รูปแบบ C จะได้เปรียบในการฝึกแบบ On-the-job ซึ่งเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานที่มีอายุ ที่ต้องการคุณสมบัติแต่ไม่ต้องการกลับไปเข้าโรงเรียนอีกครั้ง เหมาะกับโรงงานขนาดเล็ก เหมาะกับสภาพความเป็นจริงได้ฝึกอบรมงานที่ต้องใช้จริง ได้ฝึกกับผู้เชี่ยวชาญที่รู้จักจริง มีการทำงานร่วมกัน รู้จังหวะในการทำงาน มีการเรียนรู้ตามสถานการณ์ บริษัทได้ประโยชน์เต็มที่ ทั้งเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ข้อเสียเปรียบคือ บริษัทเน้นการผลิต จึงยากต่อการสอนทฤษฎี การใช้เวลาในการฝึกอบรม พนักงานได้ฝึกเฉพาะงานง่าย เพราะกลัวต่อการเสี่ยงที่จะเกิดจากความผิดพลาดที่พนักงานฝึกกระทำ การเรียนรู้จึงเหมือนกับคอบวด

5. ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบผสมผสานทั้ง 3 รูปแบบ โดยเน้นว่าเป็นการเตรียมคนสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตในช่วงชีวิตของการทำงาน รูปแบบนี้อาจจัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้หรือฝึกอบรมได้ดังนี้ พนักงานที่ไม่มีทักษะหรือมีทักษะต่ำควรเข้าฝึกอบรมแบบ off-the-job ด้วยการเรียนรู้ภาระงานง่ายก่อน การถ่ายโอนทักษะอยู่ที่บริษัทต้องสนับสนุนให้มีการหมุนงาน (Rotation) ทักษะที่ยากและซับซ้อนจะสอนใน on-the-job การฝึกการทำงานร่วมกันใช้แบบ on-the-job เป็นต้น

จากงานวิจัยที่เสนอให้มีการผสมผสานรูปแบบเข้าด้วยกันนั้น ได้มีโครงการวิจัยกลุ่มของนักการศึกษาในออสเตรเลีย คือ Sefton, Waterhouse, Deakin และคนอื่นๆ (1994) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมแบบบูรณาการ (Integrated training) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมแบบบูรณาการที่สามารถใช้ได้จริง ภายในบริบทของการฝึกอบรมเพื่อคุณวุฒิวิชาชีพอุตสาหกรรมยานยนต์ (Vehicle industry certificate: VIC) ด้วยโครงการทดลองในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์จำนวน 6 แห่ง ครอบคลุมคิดที่ใช้คือ หลักสูตรของ VIC ที่จะปรับใช้ในสถานประกอบการอย่างเหมาะสม จึงต้องพิจารณาองค์ประกอบของสถานประกอบการ ขั้นตอนการผลิตหรือกระบวนการผลิต ความเป็นสถานประกอบการเฉพาะด้านและสมรรถนะหลัก ผลของการศึกษาและประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

1. การนำรูปแบบไปใช้ ต้องใช้เจ้าหน้าที่โครงการที่มีทักษะในการดำเนินการที่ซับซ้อนในสถานประกอบการ แต่พบว่าประสบผลตามความต้องการของสถานประกอบการ และยังคงไว้ซึ่งความร่วมมือในการพัฒนาโครงการและการนำไปใช้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ โครงการใช้กลยุทธ์การจัดการในการสนับสนุนโครงการ ด้วยการตั้งคณะกรรมการในแต่ละสถานประกอบการเพื่อดำเนินการและแนะนำโครงการ พร้อมการสนับสนุน ส่วนโปรแกรมที่นำไปใช้มีความเป็นไปได้ในการสร้างทักษะ การจัดและดำเนินการเพื่อให้ได้ทักษะซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง ภาษา การอ่าน ออกเขียนได้และคิดเลขเป็น ในการฝึกอบรมวิชาชีพ “Stream” ตามหลักสูตรของ VIC ซึ่งการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับสถานประกอบการและพลวัตที่เกิดขึ้น และยังทำให้มั่นใจว่าจะส่งผลต่อการปฏิรูปสถานประกอบการ ดังนั้นผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับความต้องการในการผลิตที่จะต้องมีการปรับแก้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็ให้โอกาสแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจคือ ในอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น เจ้าของหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ถือหุ้นทั้งในระดับบริษัทและโรงงาน ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขโครงการและโปรแกรมที่ใช้อย่างต่อเนื่องด้วยความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง มีการพัฒนาหลักสูตร อุปกรณ์เครื่องมือในการเรียนรู้และการประเมินภาระงาน โดยผู้เชี่ยวชาญในงาน ทั้งเป็นการสร้างคุณค่า ขยายประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถและศักยภาพของพนักงานด้วย

2. งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมและการเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการ ทำให้เกิดกลยุทธ์แนวใหม่ที่ต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เช่น ประเภทของงานมีการขยายตัวกว้างออกไป การตั้งทีมงาน การกระจายการตัดสินใจไปสู่ระดับล่าง ระบบการให้รางวัลตามทักษะ การเพิ่มแผนการฝึกอบรมและการใช้กลยุทธ์ที่ต่างออกไป ฉะนั้นรูปแบบการฝึกอบรมจึงขึ้นอยู่กับปฏิรูปสถานประกอบการที่ได้รับแรงกดดันจากปัจจัยต่างๆ ดังรูปที่ 2.7 ซึ่งได้แก่



รูปที่ 2.7 การฝึกอบรมแบบบูรณาการกับการปฏิรูประบบประกันการ

(Sefton and others, 1994: 16)

2.1 บริบทของโลก คือ เศรษฐกิจ ตลาดโลก ตลาดโลกในแต่ละเขต การรวมกลุ่มความร่วมมือระหว่างชาติ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ความร่วมมือข้ามชาติ การลงทุนและเงินทุน

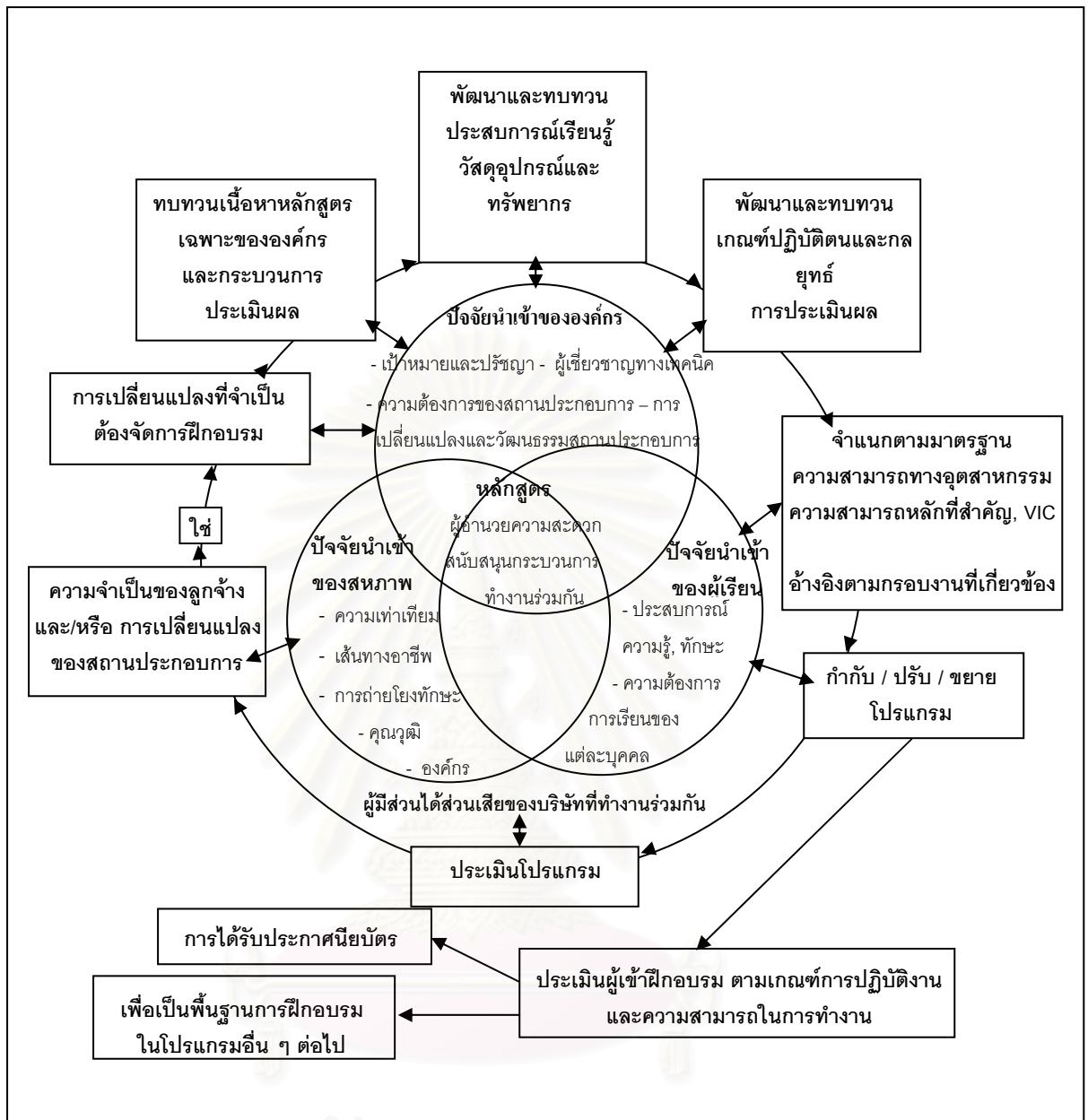
2.2 นโยบายและกฎหมายของชาติ คือ การแข่งขันกับนานาชาติ นโยบายทางเศรษฐกิจ (กำแพงภาษี) แผนต่างๆ เช่น โควตา โครงสร้างอุตสาหกรรม การส่งออก คุณภาพ การฝึกอบรมทักษะ นโยบายจ้างงาน นโยบายแรงงานสัมพันธ์หรืออุตสาหกรรมสัมพันธ์

2.3 กลยุทธ์และทิศทางของสถานประกอบการ คือ การแข่งขัน กระบวนการผลิต (คุณภาพ ลดความเสียหาย/อุบัติเหตุ การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงาน ทักษะแบบ multi-skills การฝึกอบรมความสามารถเชิงอุตสาหกรรม ความเกี่ยวข้องของลูกจ้างต่อการแก้ไขปรับปรุง

2.4 กลยุทธ์และทิศทางของสหภาพแรงงาน คือ ทักษะที่ต้องการ ค่าจ้างสำหรับทักษะ ความเท่าเทียม เส้นทางอาชีพ ความมั่นคงของงาน ความสามารถในการฝึกอบรมต่อการนำทักษะไปใช้ทำงาน การต่อรอง องค์กรที่มีความเป็นมนุษย์

3. กระบวนการของความร่วมมือและการปรึกษาร่วมกัน ในการพัฒนาหลักสูตรในสถานประกอบการเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการที่แท้จริงของสถานประกอบการ ฉะนั้นการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่ว่าจะให้เรียนรู้อะไร ด้วยวิธีการใดและด้วยเหตุผลใด เพื่อปรับแก้ไขโปรแกรมการเรียนรู้ โดยให้การเรียนรู้เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานประกอบการ ในสถานประกอบการและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้การทำงาน (Working-learning culture) ด้วยแนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้

กระบวนการในการปรึกษาร่วมกัน เพื่อแก้ไขรูปแบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องของสถานประกอบการ สหภาพแรงงาน และผู้เรียน ประกอบด้วยข้อคิดเห็นโดยรอบจากปัจจัยนำเข้า(Input) ต่างๆ คือ ปัจจัยนำเข้าของสถานประกอบการ ได้แก่ เป้าหมาย ปรัชญา ความชำนาญในการทำงาน ความต้องการของสถานประกอบการ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมสถานประกอบการ ปัจจัยนำเข้าของสหภาพแรงงาน ได้แก่ ความเท่าเทียม เส้นทางอาชีพ การถ่ายโยงทักษะ คุณวุฒิวิชาชีพ องค์กรที่มีความเป็นมนุษย์ (Humanized work organization) และปัจจัยนำเข้าของผู้เรียนหรือพนักงานของสถานประกอบการ ได้แก่ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความต้องการการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ดังรูปที่ 2.8

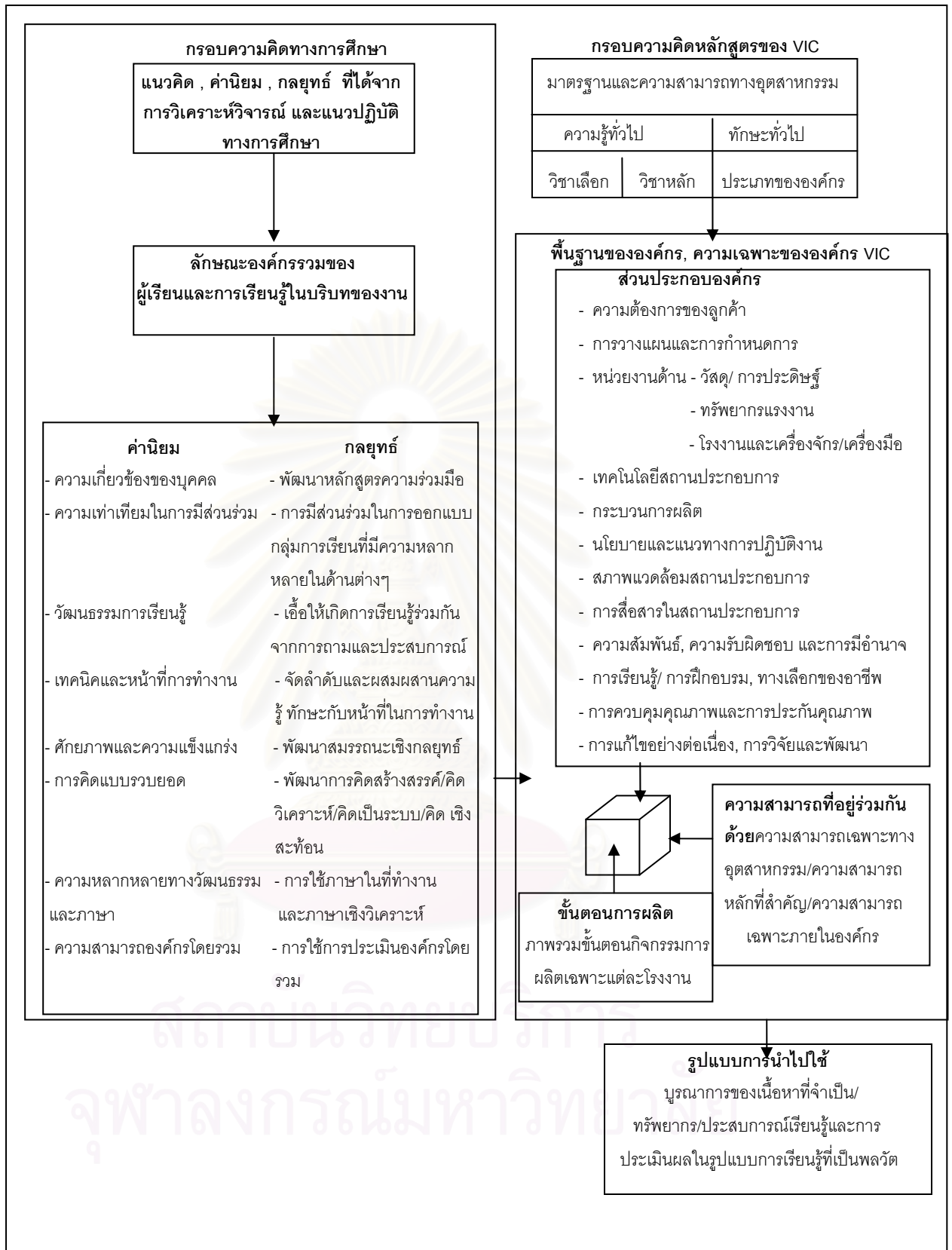


รูปที่ 2.8 กระบวนการร่วมกันในการแก้ไขรูปแบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง (Sefton and others, 1994: 27)

สถาบันวิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. การพิจารณาปรับแก้หลักสูตรให้สอดคล้องกับสถานประกอบการ ใช้วิธีการผสมผสานระหว่างกรอบความคิดทางการศึกษาและกรอบความคิดของหลักสูตรกับบริบทของสถานประกอบการ กล่าวคือ กรอบความคิดทางการศึกษาประกอบด้วย ความคิดรวบยอด ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ใช้ รวมถึงผู้เรียนและการเรียนรู้ในบริบทของสถานประกอบการ และกรอบความคิดของหลักสูตรกับบริบทของสถานประกอบการนั้น ในส่วนของหลักสูตรเพื่อให้ได้มาซึ่งประกาศนียบัตรอุตสาหกรรมยานยนต์ได้แก่ มาตรฐานความสามารถทางอุตสาหกรรมที่แยกย่อยเป็น ความรู้และทักษะทั่วไปที่เป็นตัวหลักและตัวเลือกตามสาขางาน โดยทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสถานประกอบการและประกาศนียบัตรเฉพาะ สำหรับในส่วนของบริบทของสถานประกอบการ ได้แก่ ส่วนประกอบขององค์กร (Elements of organization) ซึ่งได้แก่ ความต้องการของลูกค้า การวางแผนและข้อกำหนดขององค์กร (ในเรื่องวัตถุประสงค์ อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่เป็นแบบวัดต่างๆ ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือและสถานที่ที่ใช้) เทคโนโลยีในสถานประกอบการ กระบวนการหรือวิธีการผลิต นโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ การสื่อสารภายในสถานประกอบการ ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบและการใช้อำนาจสั่งการ ทางเลือกในสายอาชีพ การเรียนรู้และการฝึกอบรม การควบคุมคุณภาพ การประเมินคุณภาพ การแก้ไขอย่างต่อเนื่องและการวิจัยและพัฒนา นอกจากองค์ประกอบของสถานประกอบการแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เขานำเสนออีก คือ กลุ่มของความสามารถหรือสมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถเฉพาะ อุตสาหกรรม ความสามารถหลัก ความสามารถเฉพาะในบริษัทและกลุ่มขั้นตอนการผลิตทั้งโดยรวมและลำดับขั้นตอนในกิจกรรมการผลิตที่เกิดขึ้นเฉพาะแต่ละงานในโรงงาน ดังรูปที่ 2.9

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.9 รูปแบบบูรณาการในบริบทของการฝึกอบรม (Sefton and others, 1994: 29)

และ Nadolski และคณะ (2001) ได้ทำการศึกษา รูปแบบ ขนาด ของขั้นตอนที่เหมาะสม สำหรับการเรียนรู้ภาระงานด้วยวิธีการใช้สื่อผสมตามฐานความสามารถ (Competency-based multimedia practicals) พวกเขาได้เสนอรูปแบบการสอนที่เน้นขั้นตอนที่เหมาะสมต่อภาระงานที่ ซับซ้อนและยากต่อการเรียนรู้ ซึ่งมักจะเป็นทักษะที่ไม่ค่อยได้ใช้อยู่เป็นประจำและทักษะทางด้าน สถิติปัญญา รูปแบบเป็นดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์ภาระงานทางความคิดสติปัญญา มี 3 ชั้น

ชั้นที่ 1 ทักษะที่มีน้อยลง เนื่องจากภาระงานนั้นยุ่งยากซับซ้อนด้วยการวิเคราะห์ แบบแยกส่วน การวิเคราะห์ความรู้ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อจำแนกปัญหาที่เป็น ลักษณะอิสระหรือมีผลต่อเนื่องกัน

ชั้นที่ 2 พิจารณาความซับซ้อนของภาระงาน

ชั้นที่ 3 วิเคราะห์ระบบการแก้ปัญหาหรือวิเคราะห์กลยุทธ์

ระยะที่ 2 เป็นการออกแบบการสอน มี 3 ชั้น

ชั้นที่ 4 จัดลำดับปัญหาในระดับส่วนย่อย

ชั้นที่ 5 เลือกรูปแบบปัญหาสำหรับวิธีปฏิบัติที่หลากหลายแตกต่างกันในการ นำไปใช้ในแต่ละลำดับปัญหา

ชั้นที่ 6 พิจารณาขนาดขั้นตอนในกระบวนการสอนที่เป็นชิ้นงาน (Worksheet) ที่ จะนำไปใช้ ซึ่งจะใช้ระบบการแก้ปัญหาเป็นการกระตุ้นผู้เรียน ความซับซ้อนยุ่งยากของภาระงาน ในแต่ละส่วนและความรู้เดิมของผู้เรียนจะส่งผลต่อขนาดขั้นตอนที่ใช้

จากขั้นตอนในการจัดการเรียนรู้ ขั้นตอนสุดท้ายของการเรียนรู้ก็คือ การประเมินผลการ เรียนรู้ทักษะของพนักงานในภาคอุตสาหกรรม การศึกษาวิจัยของ Askov (2000) ได้ใช้กลยุทธ์ในการ ประเมินด้วยรูปแบบการประเมินโครงการ 4 ระดับของ Kirkpatrick กับโครงการ workplace literacy 3 แห่งที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกาและสหภาพแรงงาน และได้ข้อค้นพบ ตามขั้นตอนการประเมินที่ใช้ ดังนี้

ระดับที่ 1 ปฏิกริยาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่ามีความเห็นเป็นบวกต่อโครงการ

ระดับที่ 2 ทักษะหลักที่สอนในชั้นเรียน เช่น คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษที่ใช้ในการ สื่อสาร ถึงแม้การประเมินจะมีความเชื่อถือน้อยเนื่องจากผู้สอนเป็นผู้ประเมินเองตามสภาพการณ์ แต่ผลที่ได้ดีมาก

ระดับที่ 3 การถ่ายโยงการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานในสถานประกอบการ Supervisors และพนักงานที่มาเรียนรู้รายงานว่าได้มีการแก้ไขการใช้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ในงาน สามารถนำไป ใช้ได้จริงและส่งผลดีต่อการทำงาน รวมทั้งชีวิตในครอบครัว เช่น นำความรู้ไปช่วยสอนลูก เป็นต้น

ระดับที่ 4 ผลกระทบที่เกิดขึ้น บริษัทรายงานว่า พนักงานต้องการที่จะเรียนรู้ต่อไปเพื่อการ

เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งองค์กรและงาน มีการเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้งได้จากการสอดแทรกในเรื่องความปลอดภัยลงไปในเรื่องวิชาและส่งผลต่อคะแนนที่สูงขึ้นจากการทดสอบมาตรฐาน QS 9000 ผู้บริหารเห็นความสำคัญของโครงการ และพนักงานมีความสามารถมากขึ้นในการเขียนรายงานการปฏิบัติงานในสายการผลิต

นอกจากนั้น สิ่งที่ได้จากงานวิจัยของ Askov คือ การที่รัฐบาลให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานต่อการให้การสนับสนุนช่วยเหลือและรับผิดชอบต่อการจัดการฝึกอบรมอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่องแก่พนักงาน ในโครงการนี้ทำให้พนักงานกับฝ่ายบริหารของสถานประกอบการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียมในการเป็นกรรมการโครงการ ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป จากสภาพความไว้วางใจที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การพัฒนาหลักสูตรและคณะผู้จัดการฝึกอบรมสามารถออกแบบโปรแกรมที่เหมาะสมที่ใช้บริบทของสถานประกอบการเป็นแนวทางในการสอนเพื่อให้สัมพันธ์กับงานที่ทำอยู่ และโครงการนี้เป็นสิ่งที่ดีที่จะเป็นพื้นฐานสำหรับสถานประกอบในอนาคตที่จะต้องทันสมัยมากขึ้นด้วยเทคโนโลยีและการนำเครื่องมือใหม่มาใช้ ทักษะพื้นฐานที่ได้จึงเป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมพนักงาน ต่อการทำงานที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นในอนาคตได้

ตอนที่ 6 กรอบความคิดในการวิจัย

ในการได้มาซึ่งกรอบความคิดในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยมีแนวทางดังนี้

1. จากแนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่นำเสนอมานั้น เมื่อพิจารณาโดยรวมจะพบว่าทั้ง 3 แนวทางล้วนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใช้แรงงานทั้งสิ้น โดยแนวคิดของ Field และ Blank มุ่งเน้นในการพัฒนาความสามารถหรือสมรรถนะขณะที่แนวคิดของ Rothwell มุ่งเน้นการปฏิบัติงานและการแก้ไข และประกอบกับการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้ผู้วิจัยนำแนวคิดและรูปแบบทั้ง 3 แนวคิดมาเป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณาจากรูปแบบทั้ง 3 แนวคิดเป็นประการแรก ดังที่สรุปไว้ในตารางที่ 2.5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.5 สรุปแนวคิดและรูปแบบที่ใช้เป็นแนวทางในการวิจัย

แนวคิดและรูปแบบ ของ Field (Field 's Skill Training)	แนวคิดและรูปแบบของ Blank (Competency-Based Model)	แนวคิดและรูปแบบของ Rothwell (HPE Strategy)
<p>- เป็นการฝึกอบรมที่เน้นเฉพาะการพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดและรูปแบบหลักประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยที่นำไปสู่การเรียนรู้ทักษะ 2. ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 3. ขั้นตอนการจัดฝึกอบรมทักษะ 7 ขั้น 	<p>- เป็นขั้นตอนในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาฐานความสามารถของบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นภาระหน้าที่ 12 ประการ ใน 4 กิจกรรมแรกเป็นการอธิบายถึงคุณลักษณะความสามารถของคณงานที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนอีก 8 กิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม</p>	<p>- เป็นการเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือพิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญ</p> <p>- การเพิ่มหรือแก้ไขพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะกระทำด้วยยุทธศาสตร์ที่รวมทั้งการบริหารจัดการและการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร</p> <p>- แนวคิดและรูปแบบนี้ประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยขององค์กรซึ่งมีการปฏิบัติงานในทุกส่วนประกอบสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลถึงกันได้แก่สภาพแวดล้อมองค์กร สภาพแวดล้อมงาน และคนงาน</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

แนวคิดและรูปแบบ ของ Field (Field 's Skill Training)	แนวคิดและรูปแบบของ Blank (Competency-Based Model)	แนวคิดและรูปแบบของ Rothwell(HPE Strategy)
<p><u>ขั้นตอนการจัดฝึกอบรมทักษะ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบในเรื่องทักษะและการจัดฝึกอบรม 2. วิเคราะห์ความสามารถในการทำงาน 3. กำหนดวัตถุประสงค์ เช่น พฤติกรรม 4. กำหนดโครงการการฝึกอบรม 5. จัดการฝึกอบรม 6. นิเทศการฝึกปฏิบัติ 7. ประเมินทักษะ 	<p><u>กิจกรรมที่เป็นภาระหน้าที่ 12</u> <u>ประการ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดและบรรยายลักษณะเฉพาะของสายอาชีพ 2. กำหนดพื้นฐานทั่วไปที่จำเป็นแก่ผู้เข้าแก่ผู้เรียน 3. กำหนดและตรวจสอบหน้าที่ซึ่งปฏิบัติจริงในภาระงาน 4. วิเคราะห์เนื้อหาและเพิ่มเติมความรู้ที่จำเป็นในงาน 5. เขียนเป้าหมายสุดท้ายของผลงานที่ต้องการ 6. การจัดเรียงลำดับงานและผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ 7. การพัฒนาแบบทดสอบวัดผลงาน 8. พัฒนาแบบทดสอบวัดผลงาน 9. พัฒนาแผนแนวทางการเรียนรู้ 10. การตรวจสอบ,ทดสอบภาคสนามและทบทวนคู่มือการแนะแนวการเรียนรู้ 11. พัฒนาระบบการบริหารงานการเรียนรู้ 12. การทำโปรแกรมไปดำเนินงานและประเมินผล 	<p><u>ขั้นตอนของ HPE 10 ขั้น</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น 2. คิดว่าสิ่งใดที่ควรเกิดขึ้น 3. ทำความเข้าใจช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคตให้แจ่มชัด 4. พิจารณาการตัดสินใจที่สำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต 5. บ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น 6. คัดเลือกยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลที่แก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นโดยใช้สาเหตุเป็นหลัก 7. ประเมินผลที่ปรากฏออกมาของการทำยุทธศาสตร์ไปใช้ตั้งแต่ผลที่เป็นลบขั้นต่ำสุดจนถึงผลที่เป็นบวกขั้นสูงสุด 8. สร้างแผนปฏิบัติการเพื่อการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ 9. นำ ยุทธศาสตร์ HPE ไปใช้ 10. วัดผลที่เกิดขึ้นและหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

2. จากนั้นผู้วิจัยจึงนำรูปแบบทั้ง 3 แนวคิดมาบูรณาการเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยตามประเด็นที่ได้ตั้งไว้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยพิจารณาตามหลักการ ด้วยการศึกษาจุดร่วมที่เป็นส่วนที่ดี ซึ่งในแนวคิดหนึ่งมีแต่อีกแนวคิดหนึ่งขาดหายไป นำมาผสมผสานให้เกิดความสอดคล้องของแนวคิดและรูปแบบ ตลอดจนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมไทยเป็นสำคัญ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การผสมผสานแนวคิดเป็นแนวทางในการวิจัย

ประเด็น	แนวคิดและรูปแบบบูรณาการ	แนวคิดและรูปแบบเดิม
ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ใช้แรงงาน	สภาพแวดล้อมองค์การหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมงาน, งานและคนงาน ↓ เทคโนโลยีและสังคมวัฒนธรรมซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมองค์การหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่ภายนอกและภายในสถานประกอบการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมสัมพันธ์, เทคโนโลยี, การบริหารจัดการองค์กร การสร้างทักษะและบริบททางสังคมของทักษะ ↓ พัฒนาคนงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตามงานที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อตอบสนองของสภาพแวดล้อมภายนอก ↓ การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนงานในองค์กรเมื่อพิจารณาตามสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาคือ การขาดทักษะ การขาดการบริหารจัดการ หรือขาดทั้ง 2 ประการ ↓ การขาดทักษะ จำเป็นต้องพัฒนางานหรือแก้ไขทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ทักษะ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทักษะการทำงาน, ทักษะการจัดการการทำงาน, ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม, ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน ↓	Rothwell's HPE Strategy Field's Skill Training Rothwell's HPE Strategy Rothwell's HPE Strategy Field's Skill Training
ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน		

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ประเด็น	แนวคิดและรูปแบบบูรณาการ	แนวคิดและรูปแบบเดิม
<p>ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ และฝึกอบรมทักษะ</p>	<p>การเรียนรู้และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตรวจสอบและวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยศึกษางาน หน้าที่และภาระงานที่ต้องปฏิบัติ 2. การวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการขาดทักษะ หรือการเพิ่มเติมทักษะที่จำเป็น 3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและพิจารณาความสำคัญพร้อมจัดลำดับปัญหา 4. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมายที่วัดได้ 5. กำหนดยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาและให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมหรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม 6. กำหนดแผนปฏิบัติการ หรือ โครงการตามยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปใช้ซึ่งอาจต้องเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ให้สอดคล้องกับเนื้อหา พัฒนาแบบแผนแนวทางการเรียนรู้ แบบทดสอบ, แบบวัดและการประเมินผล 7. ดำเนินการการฝึกอบรม (หรือยุทธศาสตร์/วิธีการอื่นๆ) 8. วัดและประเมินผลระหว่างและหลังการฝึกอบรม (หรือยุทธศาสตร์/วิธีการอื่นๆ) 9. นิเทศการฝึกปฏิบัติ และประเมินทักษะในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> -Rothwell's HPE Strategy -Field's Skill Training -Blank's Competency-based Model

3. ได้แนวทางที่จะพัฒนาและสร้างรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับ
 ผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมไทย โดยรูปแบบที่ได้จากการประมวลแนวคิดมี
 องค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ซึ่งผู้จัดการเรียนรู้ในสถาน
 ประกอบการต้องนำมาใช้พิจารณาประกอบการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม

2. ทักษะที่จำเป็น เป็นทักษะสำหรับผู้ใช้งานในการปฏิบัติงานในสถาน
 ประกอบการ ซึ่งผู้จัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการควรดำเนินการจัดฝึกอบรมทักษะเหล่านี้ให้
 เกิดขึ้นในตัวผู้ใช้งานเหล่านั้น เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานที่เหมาะสม
 สำหรับสถานประกอบการไทย ที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 และองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังแผนภูมิที่ 2.4

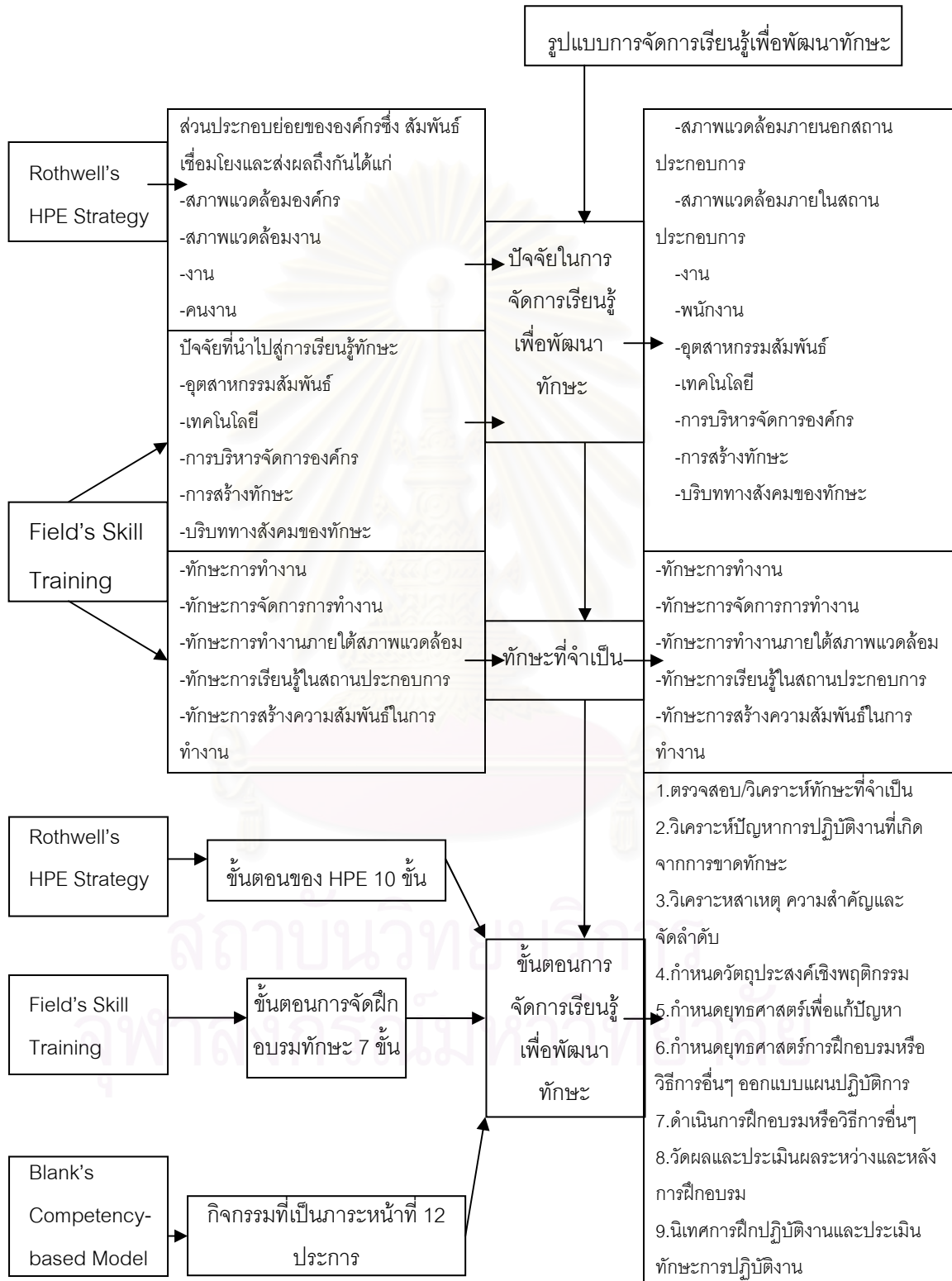


สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2.4 กรอบความคิดในการวิจัย

กรอบความคิดในการวิจัย

แนวคิด	เนื้อหาแนวคิดที่ใช้	ประเด็นที่ศึกษา	รายละเอียดของประเด็นที่ศึกษา
--------	---------------------	-----------------	------------------------------



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้เชิงปริมาณประกอบเชิงคุณภาพโดยใช้หลายๆ วิธีประกอบกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน โดยใช้แนวคิดทั้งทางการศึกษาและการฝึกอบรม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาผสมผสานกัน ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบวิธีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ออกเป็น 3 ระยะ ในแต่ละระยะมีรายละเอียดของขั้นตอนย่อยๆ เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งข้อมูลและข้อค้นพบที่ต้องการดังนี้

ระยะที่ 1: การเตรียมการ

ระยะที่ 2: การรวบรวมข้อมูลและการร่างรูปแบบ

ระยะที่ 3: การตรวจสอบรูปแบบ

ระยะที่ 1 การเตรียมการ

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านทฤษฎีและแนวคิด

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารในเรื่องหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 คือ แนวคิดทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน การศึกษาผู้ใหญ่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาและการเรียนรู้ของผู้ใช้งาน การเรียนรู้และการฝึกอบรมทักษะในสถานประกอบการ แนวคิดของ Tyler แนวคิดของ Field แนวคิดของ Blank แนวคิดของ Rothwell แนวคิดทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knox ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งแนวคิดทั้งหมดนี้เน้นในเรื่องของการนำการศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมไปพัฒนาผู้ใหญ่ที่เป็นผู้ใช้งานในสถานประกอบการ เพื่อเพิ่มความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Performance)

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิดในการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการดังนี้

1. การกำหนดชื่อเรื่องที่เหมาะสม โดยใช้คำว่า การเรียนรู้ซึ่งเป็นคำที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน แทนคำว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการเรียนรู้

2. การปฏิบัติงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมนั้น ทักษะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ถึงแม้ในปัจจุบันจะใช้คำใหม่คือ "ความสามารถหรือสมรรถนะ" เข้ามาแทนและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่คำดังกล่าวก็ให้ความหมายรวมถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ด้วย จึงยังคงศึกษาเฉพาะทักษะ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ

3. การกำหนดองค์ประกอบในรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ที่ได้จากการบูรณาการแนวคิดและรูปแบบที่ศึกษา คือ

3.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

3.2 ทักษะที่จำเป็น

3.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

4. การเรียงลำดับองค์ประกอบในรูปแบบใหม่ที่พัฒนา โดยยึดเป้าหมายหลักในการพัฒนาทักษะแรงงานไทยเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก ฉะนั้นจึงพิจารณาตามลำดับความน่าจะเป็น ด้วยการเริ่มจากเหตุไปสู่กระบวนการที่จะก่อให้เกิดผล คือ

4.1 สาเหตุที่ต้องจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

4.2 ทักษะที่ต้องพัฒนาให้กับผู้ใช้แรงงาน

4.3 วิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนา

2. ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการและบุคลากร

ก่อนการเข้าไปศึกษาในสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาคอุตสาหกรรมไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมส่งออกที่สามารถทำรายได้เข้าประเทศในระดับต้นๆ และมีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าต่อไป ทั้งต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และได้พิจารณาเลือกอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ดังเหตุผลที่ได้อธิบายมาในบทที่ 1

หลังจากนั้น จึงได้เจาะหาข้อมูลเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ทั้งที่เป็นเอกสารและตัวบุคคล โดยเอกสารได้เข้าไปศึกษาข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำหรับตัวบุคคล ก็ได้จากการสนทนากับบุคคลที่รู้จักที่ทำงานในบริษัทอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและยานยนต์ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจพิจารณาเลือกสถานประกอบการด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive random) โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนไว้ดังนี้

1. ประเภทของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ บริษัทผลิตชิ้นส่วนแยกเพื่อใช้ในการประกอบยานยนต์ (OEM) และเพื่อใช้เป็นอะไหล่ (REM) และบริษัทผู้ประกอบยานยนต์ โดยเป็นอุตสาหกรรมที่มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีสูง

2. เป็นบริษัทที่เป็นของคนไทยเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ ไม่มีชาวต่างประเทศถือหุ้น และมีหน่วยงานที่ดำเนินการด้านการให้ความรู้หรือการฝึกอบรมที่เป็นที่ยอมรับของสถาบันต่างๆ ทางราชการและเอกชน
3. เป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีเงินลงทุนไม่ต่ำกว่า 150 ล้านบาท และได้รับการรับรองมาตรฐานที่เป็นสากล คือ ISO 9000; QS 9000; ISO 14001 และอื่นๆ
4. เป็นบริษัทที่มีรูปแบบการพัฒนาทักษะที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐ และบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะและรูปแบบการพัฒนาทักษะที่ต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย
5. บริษัทพร้อมและยินดีให้ความร่วมมือในการเข้าไปศึกษาวิจัย
6. เหตุผลของผู้วิจัย เช่น ความสะดวก ระยะเวลา ระยะเวลา และสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ตัดสินใจคัดเลือกสถานประกอบการ 2 แห่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง สถานประกอบการที่เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2 แห่ง คือ บริษัทซัมมิโตอโตบอดี และบริษัทในกลุ่มสมบรูณ์ การเลือกเพียงการผลิตชิ้นส่วนเนื่องจากเป็นบริษัทของคนไทยร้อยเปอร์เซ็นต์ มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีสูง โดยเฉพาะในส่วนของชิ้นส่วนโลหะ และทั้งสองบริษัทให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี นอกจากนั้นบริษัททั้งสองแห่งยังมีลักษณะและรูปแบบการพัฒนาทักษะที่ต่างกัน กล่าวคือบริษัทแรกเป็นบริษัทที่เริ่มปรับกระบวนการใหม่เกือบทั้งหมดในการพัฒนาทักษะพนักงานตามแนวคิดของประธานบริษัทเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นโรงงานระดับโลก สำหรับบริษัทหลังเป็นบริษัทที่มีรูปแบบการพัฒนาทักษะที่ได้รับการยอมรับจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และได้ร่วมมือกันในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ

เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานประกอบการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการและบุคลากรในหลายๆ ฝ่าย ทั้งผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้และผู้ใช้แรงงาน โดยศึกษาจากเอกสารและการสำรวจภาคสนาม พร้อมการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายฝึกอบรมหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล ผู้ใช้แรงงานในตำแหน่งต่างๆ ของทั้งสองแห่งเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้วิจัย โดยเฉพาะบริบทและสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการ ธรรมชาติของผู้ใช้แรงงาน ตลอดจนการสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรและสถานที่

จากการศึกษาสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มบุคลากรที่จะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ด้วยการสุ่มแบบเจาะจงเช่นกัน โดยขอความร่วมมือจากสถานประกอบการทั้งสองแห่งในการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถให้ข้อมูลในเรื่องที่ต้องการได้ โดยเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการซึ่ง

หมายถึง บุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงาน จำนวนหนึ่ง และอีกจำนวนหนึ่งเป็นหัวหน้างานและพนักงานในสายการผลิต ซึ่งได้จำนวน บุคลากรดังนี้

1. ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ภายในสถานประกอบการ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม หรือด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือชื่ออื่นที่มีงานลักษณะ เดียวกัน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้โดยตรง และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ ทักษะของพนักงาน ซึ่งได้แก่ วิศวกรควบคุมการผลิต วิศวกรควบคุมด้านคุณภาพ เป็นต้น จำนวน 7 คน

2. กลุ่มพนักงานสายการผลิต ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน และพนักงานสายการผลิต จำนวน 9 คน

จำนวนบุคลากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจึงมีทั้งสิ้น 16 คน โดยเป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการ จัดการเรียนรู้ 7 คน และพนักงานในสายการผลิต 9 คน

3. ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการออกเก็บข้อมูลในสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยวางแผนการเก็บข้อมูลตามแนวคิดของ Creswell (1994) ดังนี้

3.1 บทบาทของผู้วิจัย ผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการวิจัยโดยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล ร่วมกับผู้ช่วยผู้วิจัยจำนวน 2 คน ซึ่งได้รับการฝึกทักษะการสัมภาษณ์และมีการประชุมก่อนและ หลังการเก็บข้อมูลทุกครั้ง

3.2 กำหนด parameters สำหรับเก็บข้อมูลคือ

3.2.1 สถานที่ ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทซัมมิตอโตบอดี จำกัดและบริษัท ในกลุ่มสมบรูณ์จำกัด

3.2.2 ตัวบุคลากรที่ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ภายในสถานประกอบการ หัวหน้างาน พนักงานสายการผลิตและผู้เกี่ยวข้องในสายการผลิต ใน สถานประกอบการดังกล่าว

3.2.3 สถานการณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือช่วงเวลาการปฏิบัติงาน ตามปกติ และช่วงเวลาการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ทักษะต่างๆ

3.2.4 กำหนดศึกษาเฉพาะกระบวนการหรือกิจกรรมที่กระทำตามปกติ ของกลุ่มตัวอย่างในสถานประกอบการนั้นๆ

3.3 กำหนดวิธีการในการเก็บข้อมูลไว้คือ

3.3.1 การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าเป็นรายบุคคล

เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.3.2 การศึกษาจากเอกสาร เป็นการตรวจสอบเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและได้รับการยินยอมจากสถานประกอบการนั้นๆ เช่น เอกสารขององค์กร บันทึกการประชุม บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานต่างๆ เป็นต้น

3.3.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับผู้ช่วยวิจัยอีก 2 คน โดยใช้สถานที่ของบริษัทหรือสถานที่ที่เหมาะสม

3.4 ออกแบบเครื่องมือและกำหนดอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ สมุดบันทึก กล้องถ่ายรูป เทปบันทึกเสียง เป็นต้น

4. ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการใช้กรอบความคิดในการวิจัยมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

4.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับกลุ่มผู้ใช้แรงงานหรือพนักงานในสายการผลิต คือหัวหน้างานและพนักงานสายการผลิต และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ คือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะของพนักงาน ซึ่งได้แก่ วิศวกรการฝึกอบรม วิศวกรควบคุมการผลิต วิศวกรควบคุมด้านคุณภาพ เป็นต้น เพื่อการรวบรวมข้อมูล แบบสัมภาษณ์จะประกอบไปด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

4.1.1.1 ตำแหน่งงานและหน้าที่ปัจจุบัน

4.1.1.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติในบริษัทและงานปัจจุบัน

4.1.1.3 ระดับการศึกษา

4.1.1.4 ครอบครัวและความรับผิดชอบ (เฉพาะพนักงาน)

4.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน (สำหรับกลุ่มพนักงาน) หรือปัจจัยที่สถานประกอบการคำนึงถึงในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ (สำหรับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้) ซึ่งประกอบด้วย

4.1.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการหรือบริษัท ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ ลูกค้ายี่ห้อ บริษัทคู่แข่ง ผู้ถือหุ้นบริษัท ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงาน ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท และบุคคลหรือชุมชนภายนอกบริษัท

4.1.2.2 สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการหรือบริษัท ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ นโยบายและการสื่อสารนโยบายให้รู้และเข้าใจ การกำหนดแผนงานและ

แนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงและนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

4.1.2.3 งาน ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ งานที่บริษัทกำหนดให้พนักงานทำนั้นเป็นเช่นไร ความยากง่ายของงาน การอธิบายหรือแนะนำหรือสอนงาน การบอกข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไข งานที่เกิดขึ้นใหม่ การนำเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ๆ มาใช้กับงาน และการให้รางวัลแก่พนักงานตามผลงาน

4.1.2.4 พนักงาน ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ ความรู้และความสามารถของพนักงาน และการจูงใจให้พนักงานเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

4.1.2.5 อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ การปรับระบบการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต การให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และสภาพแรงงานในบริษัท

4.1.2.6 เทคโนโลยี ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งอาจได้แก่ เครื่องจักร นวัตกรรมต่างๆ

4.1.2.7 การบริหารจัดการองค์กร ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ การจัดระบบการทำงานแบบใหม่ การประสานงานในทุกระดับ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4.1.2.8 การสร้างทักษะ ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะที่บริษัทต้องการ และทักษะที่พนักงานต้องการ

4.1.2.9 บริบททางสังคม ซึ่งแยกเป็นปัจจัยต่างๆ คือ วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งแยกระดับชั้น การแบ่งแยกความรู้ การแบ่งแยกเพศ และอื่นๆ

4.1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ ซึ่งแยกเป็นทักษะกลุ่มต่างๆ คือ

4.1.3.1 ทักษะการทำงาน ซึ่งได้แก่ งานที่กระทำและมี ความสามารถ เป็นงานประจำและงานที่อาจต้องทำ (ทำนายได้) เป็นขั้นตอนตามลำดับ และมีจุดเริ่มต้นและจุดเสร็จสิ้น จนเกิดผลของงานออกมา

4.1.3.2 ทักษะการจัดการการทำงาน ซึ่งได้แก่ วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด ทำงานตามลำดับขั้นตอน จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และกำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา

4.1.3.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัด ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน แก้ไข
ลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ

4.1.3.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งได้แก่ เรียนรู้
ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง สอนงานหรือให้
ความรู้แก่ผู้อื่น และสนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท

4.1.3.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มี
ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี และพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือ
หน่วยงาน

4.2 แบบสนทนากลุ่ม สำหรับกลุ่มผู้ใช้แรงงานเพื่อการอภิปรายและตรวจสอบ
ข้อมูล ประกอบด้วยข้อคำถามเช่นเดียวกับในข้อ 4.1

4.3 แบบสนทนากลุ่ม สำหรับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้เพื่อการ
อภิปรายและการตรวจสอบข้อมูล ประกอบด้วยข้อคำถาม

4.3.1 ข้อคำถามเช่นเดียวกับในข้อ 4.1

4.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ
ในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย

4.3.2.1 การนำเสนอข้อมูลการผสมผสานแนวคิดและขั้นตอน
การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของ Field, Blank และ Rothwell ดังรายละเอียดในหน้า 119-
122 เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงความคิดเห็น

4.3.2.2 การนำเสนอขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมของบริษัทที่ใช้
ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

4.3.2.3 การอภิปรายเพื่อให้ได้มาซึ่งขั้นตอนที่เหมาะสม และ
สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานประกอบการอย่างแท้จริง โดยการบูรณาการข้อมูลที่น่าสนใจใน 2 ข้อ
แรกทั้งหมด

4.4 แบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้เชี่ยวชาญเพื่อการตรวจสอบรูปแบบที่ประกอบด้วย
องค์ประกอบ 3 ประการ โดยมีข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ดังนี้

4.4.1 ความคิดเห็นต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในด้านต่างๆ คือ

4.4.1.1 ความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเพียงพอ

4.4.1.2 ความสอดคล้องทั้งระบบและสถานประกอบการ

4.4.1.3 ลำดับขั้นตอนดำเนินงาน

4.4.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

หลังจากการสร้างเครื่องมือในข้อ 4.1-4.4 เรียบร้อยแล้ว จึงนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นนี้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบจำนวน 6 ท่าน ซึ่งได้รับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ข้อคำถามควรตรงกับจุดประสงค์ของการวิจัยให้มากที่สุด
- การใช้ภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจ
- เครื่องมือทุกประเภทต้องคำนึงถึงเวลาที่ใช้ และความสะดวกที่ผู้ให้ข้อมูลจะใช้เวลาได้
- เครื่องมือทุกประเภทควรได้นำไปทดลองใช้ก่อนการใช้อย่างจริงจัง
- แบ่งประเด็นข้อคำถามให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยจึงนำข้อคิดเห็นเหล่านั้นมาปรับปรุงแก้ไข ปรับข้อคำถามให้ตรงประเด็นและเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้เวลาให้น้อยที่สุดและในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับบุคลากรกลุ่มใกล้เคียงคือพนักงานในสถานประกอบการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน และทำการปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาษาที่ใช้ที่เหมาะสมกับคำถามปลายเปิด

5. ขั้นตอนที่ 5 วิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบความเที่ยง (Internal Validity) ของข้อมูลที่ได้ใช้วิธีการดังนี้คือ

- 5.1 การตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checks) ด้วยการสรุปข้อมูลแล้วส่งกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องเป็นรายบุคคล ก่อนการสนทนากลุ่ม
- 5.2 การตรวจสอบด้วยการสนทนากลุ่ม

ระยะที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและการร่างรูปแบบ

1. ขั้นตอนที่ 1 การเก็บข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างเดือนกันยายนถึงเดือนพฤศจิกายน 2546 มีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 การสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานสายการผลิต ด้วยแบบสัมภาษณ์ชุดที่หนึ่ง (ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นในระยะที่ 1 ข้อ 4.1 และภาคผนวก ข) จำนวน 9 คน จากบริษัทซันมิทอโตบอดี จำนวน 5 คน (หัวหน้างาน 2 พนักงาน 3) และบริษัทในในกลุ่มสมบุญ จำนวน 4 คน (หัวหน้างาน 2 พนักงาน 2) แล้วนำมาถอดเทป พิมพ์ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้ส่งกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูล และนำมาใช้การสนทนากลุ่ม

1.2 การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ด้วยแบบสัมภาษณ์ชุดที่สอง (ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นในระยาะที่ 1 ข้อ 4.1 และภาคผนวก ข) จำนวน 7 คน จากบริษัทซิมมิตอโตบอดี จำนวน 4 คน (ฝ่ายฝึกอบรม 2 ผู้เกี่ยวข้อง 2) และบริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์ จำนวน 3 คน (ฝ่ายฝึกอบรม 3) แล้วนำมาถอดเทป พิมพ์ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้ส่งกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูล และนำมาใช้การสนทนากลุ่ม

1.3 การสนทนากลุ่มกับกลุ่มพนักงานสายการผลิต ด้วยแบบสนทนากลุ่มชุดที่หนึ่ง (ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นในระยาะที่ 1 ข้อ 4.2 และภาคผนวก ข) จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ให้สัมภาษณ์มาแล้ว เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์และอภิปรายหาข้อสรุป

1.4 การสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ด้วยแบบสนทนากลุ่มชุดที่สอง (ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นในระยาะที่ 1 ข้อ 4.3 และภาคผนวก ข) จำนวน 7 คน ซึ่งการสนทนากลุ่มในกลุ่มนี้ต้องใช้เวลามาก จึงแบ่งการสนทนากลุ่มเป็น 2 ครั้งคือ

1.4.1 การสนทนาในเรื่ององค์ประกอบที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน หรือปัจจัยที่สถานประกอบการคำนึงถึงในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะและ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น

1.4.2 การสนทนากลุ่มในเรื่ององค์ประกอบที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

2. ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้ในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ แจกแจงและจัดข้อมูล แบ่งและจัดกลุ่มข้อมูล สรุปประเด็นสำคัญและตีความ ของแต่ละกลุ่มตัวอย่างตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ

2.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

2.2 ทักษะที่จำเป็น

2.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

3. ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 นำมาสังเคราะห์ โดยนำข้อมูลที่จัดกลุ่มไว้ตามองค์ประกอบของรูปแบบ คือ

3.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

3.2 ทักษะที่จำเป็น

3.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

มาสังเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่เหมาะสม
สำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในประเทศไทย

4. ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบ

นำข้อมูลที่ทำกรสังเคราะห์มาสร้างเป็นรูปแบบที่เหมาะสม ที่สามารถนำมาใช้ในการ
จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ สำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยาน
ยนต์และชิ้นส่วนในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

- 4.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ
- 4.2 ทักษะที่จำเป็น
- 4.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

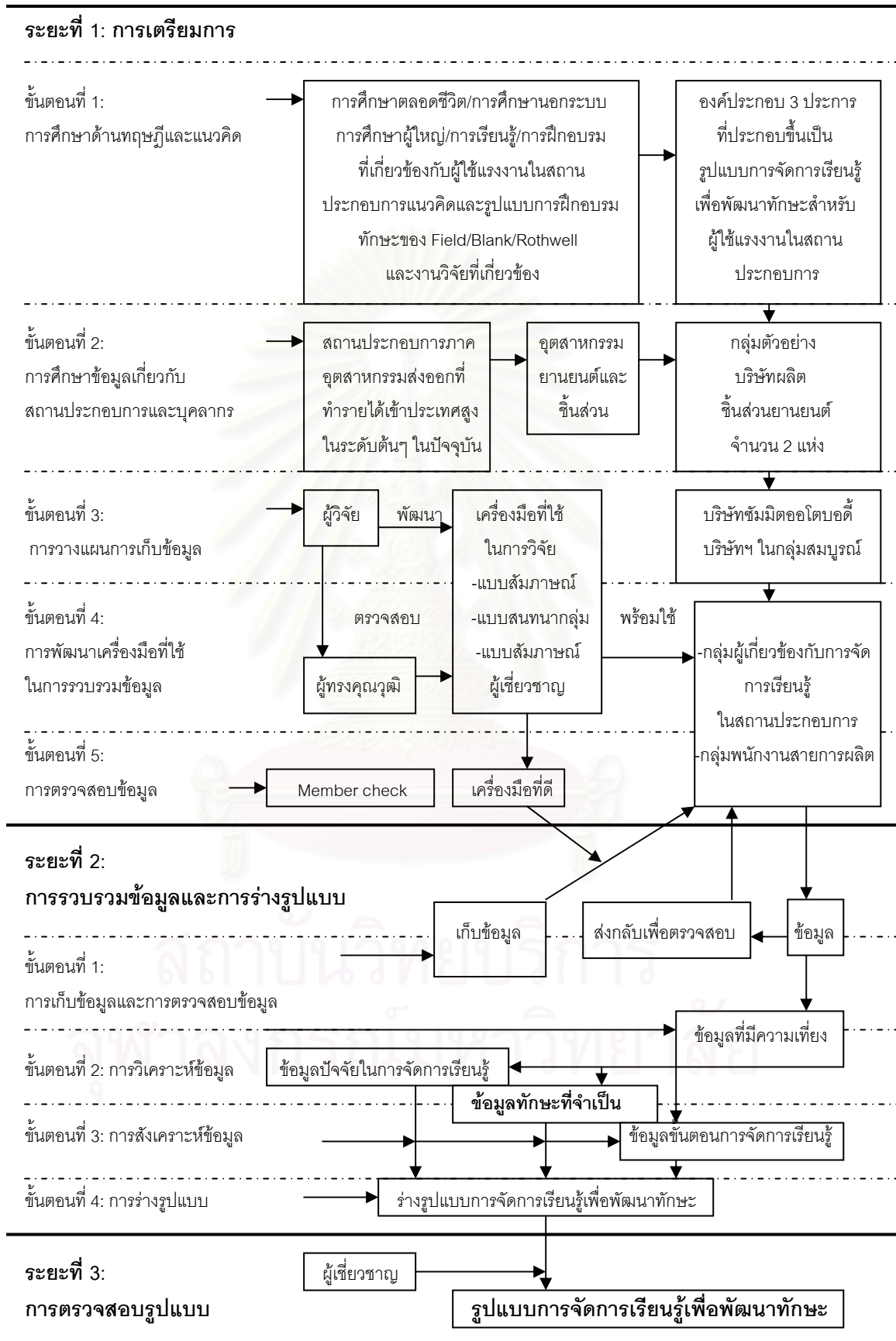
ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ

ผู้วิจัยได้วางแผนการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล
และการร่างรูปแบบในขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 2 ข้างต้น ในขั้นนี้คือ การตรวจสอบ
รูปแบบ ด้วยการสัมภาษณ์นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางการเรียนรู้ผู้ใหญ่และการฝึกทักษะ
ผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม เป็นรายบุคคล จำนวน 7 ท่าน โดยใช้แบบ
สัมภาษณ์ชุดที่สาม (ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นในระยะที่ 1 ข้อ 4.4 และภาคผนวก ข)

ผลจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ได้นำมาปรับปรุงรูปแบบในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา
ทักษะสำหรับผู้ใช้งานไทย ให้มีความเหมาะสมถูกต้องยิ่งขึ้น และมีความเป็นไปได้ในการนำไป
ปฏิบัติ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปวิธีดำเนินการวิจัยจากรายละเอียดที่ได้
นำเสนอไปแล้วข้างต้นไว้ในแผนภูมิที่ 3.1

แผนภูมิที่ 3.1 สรุปรวิธิดำเนินการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมและบุคลากร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 ของรูปแบบ: ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 ของรูปแบบ: ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้งาน ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 3 ของรูปแบบ: ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ตอนที่ 5 การเสนอร่างรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 7 การนำเสนอรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

โดยตอนที่ 1-4 เป็นข้อมูลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ตอนที่ 5 เป็นข้อมูลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ตอนที่ 6 เป็นข้อมูลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และตอนที่ 7 เป็นผลสรุปทั้งหมดเพื่อนำเสนอรูปแบบ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมและบุคลากร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

การนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นในตอนต้นที่ 1 นี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

สถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างคือบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มโลหะ คือ บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูนอร์ม และบริษัทซัมมิทไฮโดบอดี้จำกัด ซึ่งมีข้อมูลโดยสรุปดังนี้

1.1 บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูนอร์ม

1.1.1 ความเป็นมาจนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูนอร์ม (SBG)

เป็นกลุ่มธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ของคนไทย 100 % โดยคุณสมบูนอร์ม กิตะพานิชย์ ที่ได้บิดมาจากตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์อะไหล่ชิ้นส่วนยานยนต์ช่วงล่างตั้งแต่ปี พ.ศ.2484 เริ่มก่อตั้งโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตั้งแต่ปี พ.ศ.2505 เป็นต้นมา ปัจจุบันตั้งอยู่ที่เลขที่ 112 หมู่ 2 ถนนบางนา-ตราด (กม.15) ตำบลบางโฉลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ โดยมีเงินลงทุนระยะแรก 106 ล้านบาท บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูนอร์มประกอบด้วย 3 บริษัทแยกตามผลิตภัณฑ์คือ บริษัทบางกอกสปริงอินดัสเตรียลจำกัด(BSK) บริษัทสมบูนอร์มหล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรมจำกัด(SBM) และบริษัทสมบูนอร์มแอ็ดวานซ์เทคโนโลยีจำกัด(SAT) มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 1,200 คน

1.1.2 นโยบาย บริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวว่า “มุ่งเป็นผู้นำใน

การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้มาตรฐานระดับ World Class ด้วยการเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์และมีส่วนร่วมต่อสังคม” และกำหนดวิสัยทัศน์ในปี ค.ศ.2007 (พ.ศ.2550) ไว้ว่า “เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ ‘SMART’ ต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบยานยนต์” โดยให้ความหมายของคำว่า ‘SMART’ ซึ่งเป็นตัวย่อดังนี้ S–Strategically mind(สร้างสรรค์และสมบูนอร์มในเชิงกลยุทธ์) M–Managerial(มีการบริหารจัดการที่ดี) A–Agile to respond to customer needs and solve customers’ problems(สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว) R–highly Recognized and admired by OEM and tier 1 customers via effective CRM(ลูกค้ายอมรับและชื่นชมด้วยกลยุทธ์CRM) T–Technology driven (มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย)

สำหรับนโยบายด้านคุณภาพ บริษัทฯ ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 และ QS 9000 และได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

1.1.3 ปรัชญาการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

บริษัทฯ ได้กำหนดปรัชญาการทำงานไว้ว่า “รวมใจมุ่งมั่น ร่วมกันก้าวไกล สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใส่ใจลูกค้า พัฒนา ยึดหยุ่น เน้นคุณภาพชีวิต” และมีวัฒนธรรมองค์กรดังนี้ “ใส่ใจลูกค้า (ลูกค้าภายนอกและภายใน) มีวินัยท้วหน้า พัฒนาทีม ทำงานรับผิดชอบ รอบคอบเรื่องคุณภาพ”

1.1.4 การบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีหน่วยงานทรัพยากรบุคคล โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนักงานกลางเทียบเท่ารองประธานบริษัท ซึ่งมีหน้าที่ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลและด้านบริหารจัดการ

บุคคล ทั้ง 3 บริษัทในกลุ่ม สำหรับระบบการพัฒนากำลังคน กำหนดออกเป็น 3 ระบบคือ

1.1.4.1 ระบบการจัดการด้านบุคคลซึ่งเกี่ยวกับ การคัดเลือก

และบรรจุบุคลากร

1.1.4.2 ระบบการศึกษาและการฝึกอบรมซึ่งจะดำเนินการให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยการศึกษาและการฝึกอบรมตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานลูกจ้าง ทั้งภายนอกและภายในบริษัท สำหรับภายในบริษัทก็จะมีทั้งนอกและในเวลาปฏิบัติงานโดยมุ่งหวังเพื่อการพัฒนาองค์การ

1.1.4.3 ระบบสุดท้ายคือ โปรแกรมการพัฒนากำลังคนที่มีมุ่งพัฒนางานซึ่งแบ่งออกเป็น 3 โปรแกรมย่อยที่เป็นวัฏจักรคือ โปรแกรมพัฒนาอาชีพ การตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะบุคคลและโปรแกรมการประเมินการปฏิบัติงาน

1.1.5 การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานฝ่ายผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต ลดการสูญเสีย ยกกระดับคุณภาพของผลผลิตและเห็นอนาคตในการทำงานกับบริษัท ซึ่งประกอบด้วย 2 โครงสร้างหลักคือ

1.1.5.1 เส้นทางอาชีพและการจัดระดับฝีมือหรือความสามารถของพนักงาน โดยเริ่มจาก พนักงานผลิตหรือผู้ช่วยช่างที่เข้าใหม่ ซึ่งยังไม่จัดระดับฝีมือ และจะได้รับการพัฒนา โดยเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรตามลำดับของการจัดระดับฝีมือ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับ 1 หรือขั้นต้น (ช่างผลิต ช่างเครื่องจักรกล) ระดับ 2 หรือขั้นกลาง (ช่างเทคนิค ช่างเครื่อง Computer Pneumatic Control หรือCNC ช่างเทคนิคคุณภาพ) และ ระดับ 3 หรือขั้นสูง(ช่างอาวุโส ครูฝึก หัวหน้าส่วนผลิต หัวหน้าช่าง) การพัฒนาตามลำดับนี้แสดงให้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานในบริษัท

1.1.5.2 หลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หลักสูตร คือ หลักสูตรขั้นพื้นฐาน สำหรับพนักงานผลิตหรือช่างที่เข้าใหม่(เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน กิจกรรม 5 ส. พื้นฐานการทำงาน การบริการและบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร พื้นฐานช่างเครื่องกลและการผลิต น้ำมันเชื้อเพลิงและสารหล่อลื่น) หลักสูตรระดับต้น สำหรับพนักงานผลิตหรือช่างที่ยังไม่เคยผ่านการฝึกอบรมใดๆ มาก่อน จะถูกกำหนดให้ทำข้อสอบเพื่อวัดระดับความรู้ความสามารถก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และควรมีความรู้ด้านการทำงาน การผลิตและด้านเทคนิคบ้าง(เช่น ความปลอดภัยในงานเฉพาะด้าน สุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การพัฒนา 5 ส.เชิงปฏิบัติ ระบบไฮดรอลิคเบื้องต้น ระบบไฟฟ้าพื้นฐาน นิต สกรูและหมุดย้ำ Mechanical Benchwork เขียนแบบเครื่องกล 1 การใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร การปรับตั้งเครื่องจักร เทคนิคการกลึง กัด ตัด ไสและเจาะ เครื่องมือวัดพื้นฐาน เทคนิคยานยนต์เบื้องต้น การ

ควบคุมคุณภาพและการรับประกัน การใช้คู่มือการปฏิบัติ มาตรฐานการทำงาน) หลักสูตรระดับกลาง สำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมระดับต้นและหรือสอบผ่านข้อสอบปรับระดับต้น หลักสูตรนี้เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถ ให้เป็นผู้ที่ปฏิบัติได้หลายหน้าที่ในสายการผลิต รวมถึงการใช้และควบคุมเครื่องจักรการผลิตที่หลากหลาย และมีศักยภาพในการตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาการผลิตขั้นพื้นฐาน(เช่น Administration for Technician การป้องกัน ลดและจัดการอุบัติเหตุ พัฒนาหัวหน้ากลุ่ม 5 ส. ระบบไฮดรอลิกและนิวแมติก การบำรุงรักษาระบบไฮดรอลิก ไฟฟ้าเครื่องจักรและระบบควบคุม คณิตศาสตร์เครื่องกล เขียนแบบเครื่องกล 2 เครื่องจักรกลCNC 1 การใช้และบำรุงรักษาเครื่องจักร 2 การติดตั้งและใช้เครื่องมือจับงาน ระบบการทำงานและชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องมือวัดละเอียด การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ เทคนิคการตรวจเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์) หลักสูตรระดับสูง สำหรับพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมระดับกลางและสอบผ่านข้อสอบปรับระดับแล้ว เมื่อผ่านหลักสูตรนี้แล้วจะถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ สามารถทำงานด้านเทคนิคในระดับสูงได้ รวมทั้งการเป็นผู้ให้คำแนะนำแก้ไขปัญหา และสอนเทคนิคการทำงานให้แก่พนักงานในระดับต่ำกว่า นอกจากนี้ อาจจะศึกษาในหลักสูตรพิเศษ ให้เป็นผู้ชำนาญการพิเศษเฉพาะทางได้(เช่น การบริหารความปลอดภัย เทคนิคการสอนงาน พัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม 5 ส. เทคนิคการแก้ปัญหา ระบบควบคุมอัตโนมัติ เครื่องจักรกล CNC 2 การออกแบบเครื่องมือจับงาน การบำรุง รักษาเครื่องจักรสำหรับหัวหน้างาน เทคนิคการวางแผนและการควบคุมการใช้เครื่องจักร การวางแผนการผลิต การทดสอบวิเคราะห์และแก้ปัญหา งาน การเขียนรายงานด้านเทคนิค การตรวจสอบและสอบเทียบเครื่องมือวัด การตรวจสอบและวิเคราะห์วัสดุ)

สำหรับหลักสูตรการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับนี้ยังเป็นการกำหนดคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification:VQ) อีกด้วย โดยประเมินตามความสามารถ (Competency) ให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ (Occupational standard) ที่ยอมรับในระดับชาติ เช่น หลักสูตรระดับต้น เทียบเท่ากับคุณวุฒิวิชาชีพระดับ VQ 1 หลักสูตรระดับกลางและระดับสูงก็จะเทียบเท่ากับคุณวุฒิวิชาชีพระดับ VQ 2 และ VQ 3 ตามลำดับ ซึ่งคุณวุฒิวิชาชีพจะมีถึงระดับ VQ 6 การกำหนดคุณวุฒิวิชาชีพนี้เป็นโครงการทดลองที่บริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและเป็นโครงการร่วมกับต่างประเทศคือ สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และฝรั่งเศส

1.1.6 กระบวนการจัดการฝึกอบรมทักษะ หรือที่บริษัทฯ ในกลุ่มสมบุรณ์เรียกว่า”กระบวนการบริหารความสามารถและทักษะ” เพื่อนำมาใช้บริหารและจัดการเรื่องทักษะฝีมือของบุคลากรในองค์กร โดยมีเป้าหมายดังนี้ 1) เพื่อระบุทักษะฝีมือของพนักงานที่จำเป็นต่อการผลิตและมาตรฐานคุณภาพ 2) เพื่อระบุทักษะฝีมือที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของแผนธุรกิจในอนาคต 3) เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาระดับฝีมือของพนักงาน 4) เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อใช้บริหารจัดการเรื่องทักษะฝีมือของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1.1.6.1 วิเคราะห์งานและหน้าที่(Job and functional analysis)

1.1.6.2 จัดทำร่าง functional competency profile คือ สร้างแบบสำรวจความสามารถของแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ ลักษณะงาน และบุคคล

1.1.6.3 กำหนดเกณฑ์ทักษะหรือสมรรถนะที่ต้องการ โดยระบุทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานเพื่อบรรลุมาตรฐานการผลิตคุณภาพ

1.1.6.4 ประเมินเกณฑ์ความสามารถจริงของพนักงาน

หลังจากประเมินความสามารถจริงของพนักงานแต่ละคนแล้ว พนักงานและหัวหน้างานจะต้องกรอรายละเอียดในแบบฟอร์ม”การวางแผนการพัฒนารายบุคคลและประจำปี” ซึ่งจะระบุถึงแผนการฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบหรือวิธีต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มระดับความสามารถที่ขาดให้สูงขึ้นในระดับที่ต้องการ โดยพนักงานจะมีสำเนาเก็บไว้ที่ตนเอง 1 ชุด นอกจากนั้น พนักงานยังมีบัตรแสดงขีดความสามารถ (Competency visa) เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความสามารถของตนที่มีอยู่จริงเทียบกับความสามารถมาตรฐาน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับความสามารถที่ต้องการในการทำงาน โดยมีแนวทางที่ชัดเจน

1.1.6.5 หาช่องว่างระหว่างความสามารถจริงกับที่ต้องการ

1.1.6.6 จัดลำดับความสำคัญความสามารถที่ต้องปรับปรุง โดยจัด 10 ลำดับแรกเพื่อกำหนดแผนพัฒนา

1.1.6.7 วิเคราะห์หาความต้องการฝึกอบรม

1.1.6.8 กำหนดหลักสูตรที่ต้องฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมจะมีหลายวิธี เช่น การสอนงานประจำฝ่าย(On-the-job training: OJT) เป็นการสอนพนักงานโดยหัวหน้าเพื่อนำหรือสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง หรือนำเทคนิคใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหา เทคนิคหรือคุณภาพและอื่นๆ การฝึกอบรมภายใน เป็นการพัฒนาทักษะฝีมือและความสามารถของพนักงานอย่างเป็นระบบบนพื้นฐาน Competency-based technique โดยฝ่ายฝึกอบรมจะจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี และดำเนินการให้มีการฝึกอบรมตามแผนตลอดปี การฝึกอบรมภายนอก เป็นการส่งพนักงานไปเข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรภายนอกตามคำร้องขอหรือตามความจำเป็น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกงานข้ามสายงาน และ การดูงาน เป็นต้น

1.1.6.9 ขยายผลการวิเคราะห์ช่องว่างของความสามารถ (Competency gap analysis) และการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม ต่อไป

1.1.6.10 จัดทำโปรแกรมจำแนกระดับช่างฝีมือ โดย ออกแบบ ทดสอบเพื่อจัดและปรับระดับ ดำเนินการสอบและจัดระดับช่าง จัดทำแผนการฝึกอบรมระดับ พื้นฐานและช่างระดับต้น

1.1.6.11 จัดทำโปรแกรมการพัฒนาผู้ฝึกอบรมและผู้นิเทศงาน (Trainer/Supervisor)

1.1.6.12 ฝึกปฏิบัติ (Pilot line)

1.1.6.13 พัฒนาโปรแกรมการประเมินการฝึกอบรม

1.2 บริษัทซัมมิทโอโตบอดีจำกัด

1.2.1 **ความเป็นมาจนถึงปัจจุบัน** บริษัทซัมมิทโอโตบอดีจำกัด (Summit Auto Body Industry Co.,Ltd.: SAB) เป็นบริษัทหนึ่งใน Summit group ซึ่งเป็นกลุ่ม บริษัทที่เป็นของคนไทยร้อยละ 100 ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2529 มีคุณสรรเสริญ จุฬางกูร เป็นประธาน บริษัท มีเงินจดทะเบียนการลงทุนครั้งแรก 280 ล้านบาท จำนวนพนักงานปัจจุบัน 1,760 คน สำนักงานใหญ่และโรงงาน ตั้งอยู่ที่เลขที่ 32-33 หมู่ 17 ถนนบางนา-ตราด อำเภอบางพลี จังหวัด สมุทรปราการ และมีบริษัทในเครือคือ ซัมมิทโอโตซีท สาขากิ่งแก้วและแหลมฉบัง โมเดิร์นโปรดักส์ อินดัสตรี และ ซัมมิทแหลมฉบังโอโตบอดี (SLAB)

1.2.2 **นโยบาย** บริษัทฯได้กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในการดำเนิน ธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ว่า “จะต้องเป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตและส่งมอบ ชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีคุณภาพระดับโลก”

สำหรับนโยบายด้านคุณภาพ บริษัทฯได้กำหนดว่า “มุ่งมั่นพัฒนา รักษาคุณภาพสินค้าและการส่งมอบ ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าตลอดไป” และได้รับการรับรอง ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 และ QS 9000 และได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการ จัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 รวมทั้ง ISO/TS 16949 และ ISO/IEC 17025

นอกจากนี้บริษัทฯยังได้กำหนด road map ในการดำเนินการสู่การเป็น โรงงานระดับโลกในปี ค.ศ. 2010 บริษัทฯจะต้องได้รับการรับรองจาก JIPN เรื่อง TPM world class award ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯได้ผลิตส่งมอบให้กับลูกค้าตามจำนวน และเวลาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.2.3 **ปรัชญาการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร** บริษัทฯได้กำหนด ภารกิจในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายของบริษัทฯ ออกเป็น 4 หัวข้อหลักคือ

1.2.3.1 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เครื่องมือ เทคนิค

การผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าและต้นทุนต่ำ

1.2.3.2 พัฒนาการทดสอบ วิเคราะห์ วิจัย ผลิตภัณฑ์ เพื่อการนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง

1.2.3.3 ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของลูกค้าทั้งหมด เช่น กิจกรรมเพื่อสังคม กิจกรรมคุณภาพ กิจกรรมเพื่อปรับปรุงการทำงาน กิจกรรมการกีฬา ฯลฯ

1.2.3.4 ตอบสนอง ประสานงานกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว

1.2.4 การบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทฯได้กำหนดให้แยกฝ่ายพัฒนาบุคลากรออกมาเป็นฝ่ายอิสระ สายการบริหารมีผู้อำนวยการสายงานบริหารขึ้นตรงต่อท่านกรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ของบริษัทฯให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ ต้นทุนต่ำและปรับตัวให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้

1.2.5 การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน กรรมการผู้จัดการ บริษัทฯได้กล่าวปราศรัยและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและฝึกอบรมไว้ว่า “เราต้องพัฒนาบุคลากร ทักษะฝีมือ และความชำนาญอย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะก้าวไปสู่ระดับโลกได้ต้องมาจากบุคลากรที่มีคุณภาพ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีความร่วมมือร่วมใจกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และทำงานร่วมกันเป็นทีม” การพัฒนาและการฝึกอบรมจึงได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็นระดับต่างๆ คือ ระดับผู้บริหาร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะในเรื่อง การบริหารการจัดการคน วัตถุประสงค์ เครื่องจักร ธุรกิจและเทคนิคการเป็นที่ปรึกษา ระดับหัวหน้างาน(หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก และ leader) เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะในเรื่อง การเป็นผู้นำ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารประสานงาน และระดับพนักงาน จะเป็นการสอนงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพของงาน และการทำงานอย่างมีความสุข กับหลักสูตรพัฒนาชีวิตพัฒนางาน

1.2.6 กระบวนการจัดการฝึกอบรมทักษะ บริษัทฯได้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรในการเพิ่มทักษะในสาขาอาชีพพนักงานหลัก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสาขาการสร้างแม่พิมพ์ สาขางานเชื่อม CO₂ และสาขาการ spot ขึ้นส่วน โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อจัดระดับความสามารถของพนักงานทั้งหมดทั้ง 3 กลุ่ม โดยจะจัดทำเป็นศูนย์ฝึกอบรมในบริษัทฯ ในเบื้องต้นจะทำการทดสอบพนักงานทั้งหมดเพื่อจัดระดับความสามารถโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับ 1 เป็นระดับพื้นฐาน ระดับที่ 2 เป็นระดับก้าวหน้า และระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นสูง หลังจากนั้นจะดำเนินการยกระดับฝีมือด้วยการฝึกอบรมทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติในระดับที่ 1 ก่อนเพื่อยกให้ขึ้นสู่ระดับที่ 2 และ 3 ต่อไปในทุกกลุ่มงาน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวนทั้งสิ้น 16 คนแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม ผู้ดูแลควบคุมการฝึกอบรม วิศวกรที่เกี่ยวข้อง เช่น วิศวกรการผลิต วิศวกรระบบคุณภาพ เป็นต้น จำนวน 7 คน และกลุ่มพนักงาน ประกอบด้วย หัวหน้างานและพนักงานซึ่งปฏิบัติงานในสายการผลิต จำนวน 9 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ตำแหน่งงานและหน้าที่ปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานและหน้าที่ในปัจจุบัน คือ หัวหน้างานและพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายการผลิต รวม 9 คน วิศวกรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะของพนักงานซึ่งได้แก่ วิศวกรการผลิต วิศวกรระบบคุณภาพ และผู้ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมและทรัพยากรบุคคล รวม 7 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตำแหน่งงานและหน้าที่ปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน
พนักงานสายการผลิต	5
หัวหน้างานสายการผลิต	4
วิศวกร(การผลิต/ระบบคุณภาพ)	2
ผู้ปฏิบัติงานฝึกอบรมและทรัพยากรบุคคล(ผู้จัดการ/ผู้ช่วย/Supervisor/Trainer)	5
รวม	16

2.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัท กลุ่มตัวอย่าง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 6 คนและอีก 10 คนมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัท

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน
น้อยกว่า 5 ปี	6
5 – 10 ปี	3
11 – 15 ปี	4
มากกว่า 16 ปี	3
รวม	16

2.3 ประสบการณ์ในงานปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในงานปัจจุบันตั้งแต่ 10 ปีลงมา จำนวน 12 คนและอีก 4 คนมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ประสบการณ์ในงานปัจจุบัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน
น้อยกว่า 5 ปี	5
5 – 10 ปี	7
11 – 15 ปี	2
มากกว่า 15 ปี	2
รวม	16

2.4 ระดับการศึกษาสูงสุด กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 8 คน และระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษา	จำนวน
มัธยมศึกษาตอนต้น	3
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ป.วช.)	3
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(ป.วส.)	2
ปริญญาตรี	8
รวม	16

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 ของรูปแบบ: ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สนทนากลุ่มได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันขององค์ประกอบที่ 1 ของรูปแบบ คือปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ 4 กลุ่ม และการส่งผลของปัจจัยต่อการพัฒนาทักษะของผู้ใช้แรงงานหรือพนักงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ

1.1 ลูกค้าบริษัท สภาพปัจจุบัน ลูกค้าเป็นผู้กำหนดทุกอย่างแก่บริษัทในการผลิตชิ้นงานให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทหรือโรงงานจะต้องมีระบบมาตรฐาน ISO หรือ QS รองรับความต้องการของลูกค้า พนักงานจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือดีกว่ามาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า จึงทำให้กลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ต่างมีความเห็นเช่นเดียวกันว่า ลูกค้าของบริษัทมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“ถ้าบริษัทได้รายการสั่งผลิต (Order) จากลูกค้ามากก็มีกำไรมาก ส่งผลต่อสวัสดิการของเรา มีผลต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะในเรื่อง QS หรือ ISO 9000 ลูกค้าบังคับให้เราต้องทำตามข้อปฏิบัตินี้ หัวหน้าและพนักงานต้องเรียนรู้เรื่องเหล่านี้เพื่อจัดระบบให้ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ลูกค้าต้องการอย่างไร ต้องเรียนรู้เพื่อทำงานให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ลูกค้ามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง สำคัญมาก ลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณภาพ ราคา ถ้าผลิตชิ้นส่วนมีปัญหา ผลกระทบก็จะตามมาที่เรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ลูกค้าจะเน้นเรื่องคุณภาพ เราต้องเพิ่มมาตรฐานตัวเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 9

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ลูกค้าบริษัทสำคัญที่สุดมีอิทธิพลสูงต่อการทำงาน ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดของคำว่า“คุณภาพ” ตามความต้องการของลูกค้า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ที่ว่าสำคัญเพราะลูกค้ามา audit ที่บริษัทอยู่เนืองๆ เป็นข้อกำหนดของลูกค้าในเรื่องการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจถามว่าพนักงานรู้ในเรื่องเหล่านี้หรือไม่ ถ้าพนักงานไม่รู้จะทำงานให้ได้ดีอย่างไร ลูกค้าของบริษัทจึงมีความสำคัญในการเรียนรู้ของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ลูกค้าสำคัญมาก ถ้ามองอีกประเด็นหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าลูกค้ามีความสำคัญมาก ในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะมีระบบรองรับอยู่ไม่ว่าจะเป็น ISO หรือ QS 9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ผู้ผลิตจะต้องกระทำเพื่อตอบสนองลูกค้า ตัวบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนรู้เข้าไปสู่การทำงานให้ได้มาตรฐานตรงนั้น และสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากบริษัทคือเขาไม่ต้องการเพียงมาตรฐาน

แต่ต้องการอะไรที่มันเหนือกว่ามาตรฐานที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ ความจำเป็นนี้จึงทำให้ ผู้ผลิตหรือตัวลูกค้าทุกคนต้องพัฒนาตนเองเข้าสู่มาตรฐานและทำให้ได้เหนือกว่ามาตรฐาน เพื่อให้มีผลต่อการค้าและการแข่งขันของตลาด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

1.2 บริษัทคู่แข่ง ในปัจจุบันมีจำนวนบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์มากกว่า 200 แห่งและกำลังขยายเพิ่มมากขึ้นอีก ลูกคามีทางเลือกมากขึ้น บริษัทคู่แข่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญ โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญไม่ต่างไปจากลูกค้าของบริษัท ซึ่งต่างกับกลุ่มพนักงานที่มีความคิดเห็นว่ายู่ในอันดับรองลงมาจากลูกค้าบริษัท ในการส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการผลิตที่ทัดเทียมหรือล้ำหน้าบริษัทคู่แข่ง เพื่อให้บริษัทของตนสามารถแข่งขันได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะในยุคการค้าเสรีและเศรษฐกิจบนฐานความรู้ ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทแล้ว ยังเป็นการเพิ่มคุณค่าและรายได้แก่ตนเองโดยมีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“บริษัทคู่แข่งมีผลมาก ต้องพัฒนาให้ทันต่อโลก เทคโนโลยี และต้องทันหรือล้ำหน้าคู่แข่ง ถึงแม้ชิ้นงานที่ทำอยู่จะไม่มีคู่แข่ง ก็ต้องแข่งกับตนเอง ต้องชี้แจงให้พนักงานรู้และพัฒนายิ่งขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“การแข่งขันสูงมากด้านคุณภาพ เราต้องเพิ่มการตรวจสอบตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จ เราต้องพัฒนาคนของเราให้ทันต่อคู่แข่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“มีผลเหมือนกัน ในปัจจุบันการแข่งขันสูง ต้องการคุณภาพเป็นอันดับ 1 ถ้าผลิตชิ้นงานไม่ดี ถูกเคลม(Claim)ประจำ ต่อไปการประมูลงานก็จะมีปัญหา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“มีส่วนมาก เพราะถ้าคู่แข่งดีกว่าเรา ลูกค้าก็จะหนีไปหาคู่แข่ง เราต้องพัฒนาตัวเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 9

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“การที่เราต้องพัฒนาพนักงานให้ได้มาตรฐาน เพราะเมื่อลูกค้ามาดู ถ้าเราไม่พัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานหรืออยู่เหนือมาตรฐาน และบริษัทคู่แข่งสามารถพัฒนาได้ก่อน ลูกค้าจะเข้าไปเจาะที่คู่แข่ง ก็จะเกิดข้อเปรียบเทียบกับบริษัทของเรา ถ้าเราพัฒนาคนให้ได้ตามมาตรฐานหรือเหนือกว่ามาตรฐาน ก็จะเป็นตัวเลือกให้ลูกค้าที่จะเลือกให้งานกับบริษัทใด จึงจำเป็นที่บริษัทคู่แข่งจะมีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงาน ถ้าบริษัทของเราดีกว่าลูกค้าก็จะเชื่อมั่นว่าบริษัท

ของเราสามารถผลิตชิ้นงานให้เขาได้ดี การแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัทคู่แข่งนั้นไม่ได้แข่งขันกันเองในระดับประเทศเท่านั้น ถึงแม้บริษัทแม่ที่ผลิตรถยนต์ Honda, Ford, Mazda, Mitsubishi เป็นต้น จะมาลงทุนการผลิตที่เราแน่นอน โดยบริษัทของเราจะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรายย่อยให้ แต่ที่มาเลเซียหรืออินโดนีเซียเองก็มีฐานการผลิตและบริษัทผลิตชิ้นส่วนรายย่อยอยู่ด้วยเช่นกัน บริษัทแม่กำลังมองว่า บริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนรายใดที่สมควรได้รับงานและสามารถผลิตชิ้นส่วนที่มีคุณภาพให้เขา โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในประเทศไทยเท่านั้น ซึ่งเขาอาจจะสั่งมาจาก มาเลเซีย อินโดนีเซีย ไต้หวันหรือเวียดนามก็ได้ นี่ก็คืออีกจุดหนึ่งที่เราต้องพัฒนาให้ทันกับบริษัทคู่แข่งของเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“กลุ่มยานยนต์และชิ้นส่วนนี้รัฐให้ความสำคัญมากและเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมาก เป็นบริษัทที่สนับสนุนตั้งแต่ต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ บริษัทคู่แข่งจึงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะมาก และปัจจุบันรัฐได้เปิดการค้าเสรีกับต่างประเทศ บริษัทคู่แข่งจะมีอิทธิพลอย่างมาก ผู้ประกอบการต้องปรับให้ทันต่อยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ถ้าปรับไม่ทัน บริษัทคู่แข่งก็สามารถชนะเราได้ บริษัทคู่แข่งจึงมีอิทธิพลมากเป็นอันดับ 1”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทุกคนมองในลักษณะ hardware แต่ผมมองในด้าน software คือมองกลับกัน การมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะพนักงานนั้น บริษัทคู่แข่งเป็นตัวจูงใจที่จะจูงใจให้องค์กรหรือพนักงานจำเป็นต้องตื่นตัวขึ้นมา ถ้ามีการ benchmark ขึ้นมาและรู้ว่าคู่แข่งจะไปทางใด เราต้องกลับมามองตัวเองว่าอยู่ ณ จุดใด จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นแต่ให้เราต้องกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองซึ่งรวมถึงพนักงานด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ถ้ามองในมุมมองของพนักงาน บริษัทคู่แข่งมีความสำคัญที่จะทำให้พนักงานพัฒนาตนเองได้ ถ้าผมเป็นพนักงานปฏิบัติการและต้องการได้เงินเดือนมากขึ้นโดยไม่ต้องรอการปรับเพิ่มเงินของบริษัท ผมอาจไปทำงานกับบริษัทอื่นที่ให้อัตราเงินเดือนสูงกว่า ถ้าผมไม่มีความรู้บริษัทใหม่อาจไม่รับ แต่ถ้าผมพัฒนาตนเองและพัฒนาได้สูงกว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับ ก็สามารถไปทำงานกับบริษัทคู่แข่งได้ ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่ง เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าแก่ตัวเอง ถ้าไม่พัฒนา ก็ไม่มีใครมาซื้อตัว จึงเห็นได้ชัดว่าเป็นปัจจัยหลักหนึ่งในการพัฒนาตนเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

1.3 ผู้ถือหุ้น เนื่องจากบริษัทไม่มีผู้ถือหุ้น แต่ผู้ถือหุ้นอาจหมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ในที่นี้จึงหมายถึงรวมถึง ผู้บริหารหรือกรรมการบริหาร หรือวงศ์ญาติ ซึ่งได้แก่ พ่อแม่พี่น้องลูกหลาน ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นว่ามีค่าเป็นอันดับ 2 ต่างกับกลุ่มพนักงานที่จัดเป็นอันดับที่ 4 เหตุผลนั้นคล้ายคลึงกัน คือ ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่กำหนดนโยบาย และในกรณีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หวังผลกำไรจากบริษัท จึงส่งผลให้พนักงานเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“มีส่วนมาก สินค้ามีปัญหาจะส่งกลับมายังผู้บริหาร ซึ่งจะลงมาเล่นงานพนักงาน เช่น คุณต้องหาวิธี/ทำไมจึงเป็นเช่นนี้ ซึ่งอาจจะลงมาโดยตรงหรือตามสายงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“มีผล ผู้บริหารมอบนโยบายลงมา เราต้องทำตาม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 9

“ผู้บริหารจะเน้นเรื่องคุณภาพ เพราะต่อไปจะเป็นการค้าเสรี การพัฒนาและฝึกอบรมต้องมี จะได้สู้เขาได้ทั้งสินค้าและราคา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ต้องการยอดกำไร ลดต้นทุน เพิ่มยอดการผลิต พนักงานคุ้นเคยกับการทำงานแบบเดิม ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต ซึ่งส่งผลเช่นกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ในที่นี้อาจหมายถึง ผู้มีส่วนร่วมในส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder) ถึงแม้บางบริษัทอาจไม่มีหุ้น แต่พ่อแม่หรือพี่น้องที่มีส่วนในบริษัทก็ถือว่าเป็นผู้ถือหุ้น ซึ่งบริษัทที่เป็นไทยร้อยเปอร์เซ็นต์มักจะเป็นแบบนี้ ถ้าผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมากก็จะเห็นภาพของการบริหารในด้านการลงทุนทางด้านเทคนิคและการลงทุนทางด้านคนหรือพัฒนาคน ถ้าเป็นลักษณะการบริหารแบบครอบครัว ในบางครอบครัวอาจไม่มองในลักษณะนั้น หลายบริษัทจึงไม่ยอมลงทุนทางด้านคน แต่จะลงทุนเฉพาะทางด้านเครื่องจักร สำหรับบริษัทในกลุ่มผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้น กลุ่มผู้ถือหุ้นเห็นความสำคัญจึงน่าจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาคนเป็นอย่างมาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลต่อการพัฒนาทักษะเพราะพวกเขาเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ พวกเขาจะกดดันแรงงานระดับล่างให้พัฒนาทักษะ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและผลประโยชน์ที่เป็นผลกำไรซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดยิ่งกว่าประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะคนงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“แต่ก่อนที่บริษัทก็ไม่สนับสนุนการพัฒนาคน ของงบประมาณลำบากมาก แต่ถ้าเป็นเครื่องจักรจะได้เร็วและค่อนข้างดี ในปัจจุบันมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรออกมาอย่างชัดเจน และในหลายครั้งที่กรรมการผู้จัดการได้กล่าวในที่ประชุม โดยเฉพาะในเรื่องการแข่งขันกันทางด้านการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและทำให้การดำเนินการในเรื่องนี้ดำเนินต่อเนื่องมาจนถึงเดี๋ยวนี้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ถ้าเป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารหรือเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องวางนโยบาย และนโยบายก็ถูกถ่ายทอดมาสู่ระดับล่างให้ปฏิบัติตาม จึงมีส่วนทำให้เราต้องพัฒนา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

1.4 ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงาน วัตถุดิบที่ส่งให้กับโรงงานนั้นอาจหมายถึงแผ่นเหล็กที่ใช้ในการผลิตชิ้นงาน หรือชิ้นงานที่ผลิตมาแล้วขั้นตอนหนึ่งแล้วถูกส่งมาผลิตต่อเนื่องในอีกโรงงานหนึ่งเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ หรืออาจเป็นอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ประกอบการผลิต เช่น น้ำมันหล่อลื่น เป็นต้น แต่โดยทั่วไปแล้ววัตถุดิบต่างๆ โดยเฉพาะวัตถุดิบที่เป็นหลักในการผลิตนั้นลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติไว้ หรือระบุให้ใช้วัตถุดิบจากแหล่งที่กำหนดให้ อย่างไรก็ตามพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้วัตถุดิบเหล่านั้นด้วย เพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน พร้อมทั้งสามารถให้คำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการผลิตได้ถ้ามีการตรวจสอบ(Audit) จากลูกค้า และบางครั้งก็อาจใช้ประสบการณ์ในการทำงานของตน บอกข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการผลิต เช่น ประเภทของน้ำมันหล่อลื่นที่ควรใช้ เป็นต้น ปัจจัยนี้ถูกมองว่ามีความสำคัญและส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นว่ามีสำคัญเป็นอันดับ 3 ต่างกับกลุ่มพนักงานที่จัดเป็นอันดับสุดท้าย แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยนี้ไม่สำคัญ ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“พนักงานมีความจำเป็นบ้างที่ต้องเรียนรู้ถึงวัตถุดิบ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ผู้ส่งวัตถุดิบมีความสำคัญ เพราะถ้าส่งวัตถุดิบไม่ดีมาให้ เมื่อผลิตสินค้าออกไปก็ไม่ได้ ทำให้เสียหายแก่บริษัท พนักงานต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบที่มาส่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“พนักงานไม่ได้เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ ผู้เกี่ยวข้องคือสายการผลิต ถ้าส่งวัตถุดิบไม่มีคุณภาพมาให้ ก็ต้องเสียเวลาที่ต้องมาทดลอง (Try out) ผลิตตัวอย่าง (Sample) มาดูก่อน ทั้งเสียค่าใช้จ่าย จะเกี่ยวข้องกับโรงงานมากกว่าพนักงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ในบริษัทของผม ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานจะถูกกำหนดโดยลูกค้า เช่น จะป้อนชิ้นงานให้ Isuzu นั้น Isuzu จะกำหนดให้ซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจาก MZ เท่านั้นซึ่งเป็นบริษัทในเครือ เราจึงมีหน้าที่รับและตรวจสอบเท่านั้น และถ้ามีปัญหา ก็จะแจ้งกับ Isuzu ลูกค้าที่จ้างบริษัทผลิตจะกำหนดวัตถุดิบที่มีมาตรฐานของเขา ส่วนใหญ่จะมาจากญี่ปุ่นด้วยกันซึ่งเป็นบริษัทในเครือ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ในกรณีของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่จะผลิตชิ้นส่วนให้กับบริษัทประกอบรถยนต์นั้น ชิ้นส่วนก็คือว่าเป็นวัตถุดิบเช่นกัน พนักงานในบริษัทก็มีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะของผู้ผลิตวัตถุดิบนั้น ถ้าวัตถุดิบนั้นไม่ได้มาตรฐานไม่มีคุณภาพก็就会被ปฏิเสธและส่งกลับคืนมายังบริษัท บริษัทก็ต้องตรวจสอบว่าในกระบวนการผลิตนั้นเกิดความผิดพลาดที่จุดใดเพื่อแก้ไข โดยกดดันไปที่แรงงานเพื่อให้แรงงานพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้มีคุณภาพ นี่คือความสำคัญของผู้ส่งวัตถุดิบที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะแรงงาน อันที่จริงแล้ว ก่อนที่จะตกลงทำธุรกิจซื้อขายชิ้นส่วนหรือรับจ้างประกอบ เขาจะมีการตรวจสอบ (Audit) กันทุกกระบวนการ เช่น audit การทำงาน audit เอกสาร audit การจัดการ ว่าเป็นไปตามที่เขาต้องการหรือไม่ แม้แต่พนักงานหรือคนงานก็ต้องมีทักษะที่สนับสนุนการทำงานด้วย ไม่เช่นนั้นเขาก็จะไม่ซื้อหรือจ้าง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“วัตถุดิบหมายถึงอะไรบ้าง ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเหล็กอย่างเดียว ซึ่งไม่มีปัญหาเพราะเหล็กนั้นต้องได้มาตรฐานและมีคุณภาพตามที่ลูกค้ากำหนด แต่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตนั้นยังมีสิ่งอื่นๆ อีก เช่น น้ำมัน สารหล่อลื่น ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ สิ่งที่จะพบปัญหาก็คือ ฝ่ายจัดซื้อของบริษัทมีสิทธิ์ที่จะคัดเลือกและทดลองสิ่งเหล่านี้ตามการเสนอขาย เช่น น้ำยาเคลือบสีที่ช่วยทำให้เกิดการเสียดทานน้อยลงหรือลดความร้อน ถ้าฝ่ายจัดซื้อต้องการลดต้นทุน โดยเปลี่ยนสเปคและยี่ห้อเอง โดยไม่ปรึกษาผู้ใช้คือพนักงานซึ่งจะรู้ว่าสเปคของน้ำยาที่ใช้ นั้นส่งผลต่อชิ้นงานมากน้อยเพียงใด อาจทำให้การผลิตชิ้นงานล่าช้าลง หรือเครื่องเดินได้ในระยะเวลาที่สั้นลงกว่าเดิม พนักงานเท่านั้นที่จะรู้ได้ ฉะนั้นตัวของพนักงานเองจึงควรมีความรู้ในเรื่องวัตถุดิบเช่นกัน ทั้งน้ำมันสารหล่อลื่น สเปคของน้ำยาที่ใช้ และวิธีการเสื่อมคลายของมัน ซึ่งถ้าขาดความรู้ในเรื่องเหล่านี้ อาจเกิดผลตามมา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ในอีกความหมาย อาจหมายถึงบริษัทที่เป็นผู้รับจ้างช่วงต่อจากเราที่ต้องส่งวัตถุดิบมาให้เรา ตามข้อกำหนดของ QS 9000 เมื่อบริษัทรับงานมาและจ้างให้ผู้รับจ้างช่วงทำก็ต้องมีมาตรฐานเช่นกัน เราต้องส่งคนไปพัฒนาเขาให้ผลิตชิ้นงานที่มีมาตรฐานเดียวกับเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

1.5 ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัทนั้นหมายถึงผู้ทำงานด้านการตลาดของบริษัท ได้แก่ ฝ่ายการตลาดหรือวิศวกรการขาย ซึ่งนอกจากจะทำหน้าที่ส่งผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าแล้ว ยังทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าเพื่อเปิดโครงการหรือรับงานจากลูกค้าด้วย จึงเป็นผู้รับรู้ความต้องการและปัญหาของลูกค้าได้เป็นอย่างดี การรู้ข้อมูลความต้องการของลูกค้าจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในการผลิต ฉะนั้นถ้าพนักงานได้เรียนรู้ข้อมูลเหล่านั้นโดยละเอียดก็สามารถผลิตชิ้นงานได้คุณภาพตามความต้องการของลูกค้า จึงมีผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นถึงความสำคัญเป็นอันดับ 3 ต่างกับกลุ่มพนักงานที่จัดเป็นอันดับ 2 ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“มีผลบ้าง ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายต้องประสานงานกัน ถ้าฝ่ายขายต้องการทำยอดแล้วฝ่ายผลิตหรือโรงงานไม่สามารถผลิตได้ตามต้องการเนื่องจากข้อจำกัด ก็ส่งผลกระทบ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ต้องการขายสินค้าที่ลูกค้าต้องการ จะส่งผลกระทบต่อเรื่องมาถึงพนักงานที่ต้องผลิตให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ ถ้าผลิตไม่ทันเนื่องจากปัญหาเรื่องเครื่อง ก็ต้องเร่งผลิต มิฉะนั้นบริษัทจะถูกปรับค่าเสียหาย การเร่งรัดจะกดดัน พนักงานต้องเหนื่อยขึ้นอีกเท่าตัว ต้องคุมตัวต่อตัวเพื่อเร่งผลิต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ลูกค้าจะบอกมา เราต้องเรียนรู้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ตัวอย่างจากบริษัทของผมคือ ฝ่ายการตลาดเป็นวิศวกรการขายซึ่งจะรู้และเข้าใจในสินค้าได้ดีและฝ่ายคุณภาพ (QC) มักจะถูกกดดันจากลูกค้าในเรื่องคุณภาพ รวมทั้งแรงกดดันจากฝ่ายบริหารของบริษัท ฝ่ายการตลาดจึงต้องลงไปคุยกับฝ่ายการผลิตในปัญหาที่ได้รับมา ซึ่งฝ่ายการตลาดก็จะเกี่ยวข้องกันกับแรงงานและทักษะในการผลิตค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นผู้รับปัญหาโดยตรงจากลูกค้าแล้วนำข้อมูลมาถ่ายทอดหรือสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งวิศวกรการขายจะเข้าใจถึงปัญหาที่ลูกค้าตำหนิได้ชัดเจนและรู้วิธีการแก้ไข”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ฝ่ายการตลาดของบริษัท SAB จะเป็นหน้าตาแรกที่ติดต่อกับลูกค้าเพื่อเปิดโครงการเท่านั้น และจะคอยรับปัญหาที่จะย้อนกลับมาภายหลัง ในช่วงการผลิต (Mass production) นั้น การติดต่อกับลูกค้าจะเป็นฝ่ายควบคุมคุณภาพคือ QC หรือ QA ในเรื่องระบบและปัญหา สิ่งที่ฝ่ายการตลาดจะพบก็คือความกดดันจากลูกค้าในเรื่องที่ผ่านมาเช่น ในโครงการเก่าที่เป็นปัญหา

ก็จะถูกนำมาอ้างต่อเนื่องถึงโครงการใหม่ (ปัญหาเดิมยังแก้ไม่ได้แล้วโครงการใหม่จะทำได้หรือ)”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“โดยความเป็นจริงแล้ว ฝ่ายการตลาดจะส่งผลอย่างมากต่อการพัฒนาทักษะของพนักงาน เพราะเมื่อได้รับรู้ความต้องการของลูกค้า(รวมทั้งแบบและเทคโนโลยี)แล้ว ถ้าเป็นไปได้เมื่อกลับมาบริษัทจะต้องจัดการประชุมทุกฝ่ายซึ่งรวมถึงฝ่ายพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งมักจะไม่เป็นเช่นนี้ เพราะฝ่ายพัฒนาบุคลากรมักไม่มีโอกาสเข้าร่วมประชุมด้วย ความเกี่ยวข้องของฝ่ายพัฒนาบุคลากรนี้ก็คือ เมื่อฝ่ายต่างๆคุยกัน ฝ่ายพัฒนาฯก็จะคิดวางแผนในการเตรียมแรงงานว่าควรจะได้เรียนรู้อะไรเพื่อรองรับการผลิตนั้น ซึ่งถ้าใช้วิธีเช่นนี้ ฝ่ายการตลาดจะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ทักษะของแรงงาน และถ้าฝ่ายพัฒนาฯได้รู้ถึงเทคโนโลยีตัวใหม่ที่เกิดขึ้นหรือที่ลูกค้าต้องการก็จะได้เตรียมวางแผน หลักสูตร ข้อมูล วิทยากร เพื่อเตรียมคนให้พร้อมต่อการผลิต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“มีผลต่อการพัฒนาทักษะ เพราะฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้รับข้อมูลจากลูกค้า แล้วนำข้อมูลที่ได้มาขยายผลภายในบริษัท เช่น ขึ้นส่วนตัวนี้ลูกค้าต้องการพัฒนาอะไรอย่างไร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

1.6 บุคคลอื่นๆ ภายนอก ในที่นี้อาจรวมถึงชุมชนที่อยู่โดยรอบบริษัทหรือโรงงานผลิต ในปัจจุบันบริษัทผู้ผลิตขึ้นส่วนใหญ่จะถูกควบคุมด้วยมาตรฐาน ISO 14000 ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาสิ่งแวดล้อมที่พนักงานจะต้องเรียนรู้ นอกจากนั้นบุคคลภายนอกอาจหมายถึง ผู้อยู่ภายนอกบริษัทที่พนักงานได้พูดคุยด้วย ผู้เข้ามาเยี่ยมชมโรงงานของบริษัท ซึ่งส่งผลบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งสองสิ่งที่กล่าวมา จึงส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นเช่นเดียวกับกลุ่มพนักงานที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“เราต้องปฏิบัติตาม ISO 14000 เพื่อลดปัญหาสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ไม่มีผลมากนัก เช่น การมาดูงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งนักศึกษา ทำให้พนักงานต้องปรับตัว สร้างภาพพจน์ตัวเอง ต้องกระตือรือร้น เช่น การแต่งกายเรียบร้อยขึ้น พัฒนาดนเองดีขึ้น เพราะการมาดูงานแสดงให้เห็นว่า เราทำงานได้ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ชุมชนกระตุ้นเรื่องสิ่งแวดล้อม เราต้องเรียนรู้และฝึกอบรม ISO 14000”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ถ้าองค์กรใดทำ ISO 14000 ก็จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกมาก ส่วนการมีบุคคลภายนอกเข้ามาเยี่ยมชมในบางครั้งก็จะส่งผลบ้าง เช่น สวมใส่อุปกรณ์ป้องกันต่างๆ และทำงานให้ถูกต้องเพื่อไม่ให้คนอื่นดูถูก ซึ่งมีส่วนทำให้เขาต้องพัฒนาตนเองขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง ต้องเรียนรู้มากขึ้นขณะปฏิบัติงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“มี ISO 14000 เป็นตัวควบคุม มีการสำรวจสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน สำหรับภายนอกจะมีกล่องรับความคิดเห็น ปัญหาที่พบกับชุมชนรอบข้างคือ เสียงดัง น้ำมันเครื่อง เป็นต้น ก็แก้ไขโดยการกำหนดเวลาและจำกัดเครื่อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีการฝึกอบรมเรื่อง 5 ส.ไปแล้วก็ตาม แต่พนักงานมักไม่ปฏิบัติ ฉะนั้นการมีบุคคลภายนอกเข้าไปยิ่งบ่อยมากเท่าไร ก็จะทำให้เขารู้สึกว่าต้องพัฒนาตนเองให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นเห็นว่าระบบการทำงานที่ดีต้องมี 5 ส.เท่ากับเป็นการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามในสิ่งที่ควรปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง การรู้สึกอายตนเองก็จะทำให้กลับมาปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“จะมีผลในภาพรวม เมื่อพนักงานในองค์กรมีการพูดคุยกับบุคคลอื่นๆ เกี่ยวกับงานของตนเอง การที่เขาไม่สามารถคุยหรืออธิบายในงานที่เขาทำอยู่ได้ (ไม่รู้เรื่องราวชิ้นส่วน ขั้นตอนการผลิตรถยนต์นั้นทำอย่างไร ทั้งๆ ที่ทำงานอยู่ในโรงงานนั้น) ก็จะเป็นแรงผลักดันให้เขาต้องกลับมาศึกษา พัฒนาและอยู่หนึ่งไม่ได้ คนข้างนอกจึงมีผลต่อการเรียนรู้ของพนักงานด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2. สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ

2.1 นโยบายและการสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ นโยบายจะถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารของบริษัท โดยมุ่งพัฒนาในทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ฉะนั้นนโยบายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานในบริษัททุกคนต้องรับรู้และทำความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายนั้นๆ เช่น การเพิ่มผลผลิต การขยายตลาด การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น การสื่อสารนโยบายไปยังพนักงานนั้นอาจจะกระทำโดยการประชุมชี้แจงพนักงานทั้งหมด หรือเฉพาะกับหัวหน้างานแล้วให้นำไปถ่ายทอดกับพนักงานระดับล่างต่อไป วิธีการที่ดีในการสื่อสารนโยบายคือ การขยายความนโยบายออกมาเป็นรูปธรรมให้มากที่สุดเพื่อให้รู้และเข้าใจจนสามารถปฏิบัติตามได้ จึงทำให้กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้มี

ความคิดเห็นเช่นเดียวกับกลุ่มพนักงานให้ความสำคัญของนโยบายและการสื่อสารให้พนักงานรู้ และเข้าใจมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“พนักงานควรรู้นโยบายบริษัท โดยหัวหน้าจะนำนโยบายมาแปลงให้เข้าใจขึ้นเพื่อให้พนักงานรู้และเข้าใจ พร้อมกับชี้แจงให้ฟังเพื่อปรับและพัฒนาให้เป็นที่ไปตามนโยบายของบริษัท และแผนก เช่น มีเป้าหมายอย่างไร ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้วิธีการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“บริษัทกำหนดนโยบาย เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้บริษัทดีขึ้น ทุกคนในบริษัทต้องทำไปในทิศทางเดียวกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“พนักงานควรรู้และต้องเรียนรู้ เช่น นโยบายต้องการขยายตลาด เราต้องผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐาน พนักงานต้องทำให้เต็มที่เต็มความสามารถ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ควรให้พนักงานระดับล่างได้รับรู้ นโยบายที่ทราบจะเป็นนโยบายหลักโดยรวม ส่วนนโยบายปลีกย่อยไม่ได้รับรู้ นโยบายในแต่ละปีจะกำหนดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ จึงส่งผลให้พนักงานต้องเรียนรู้ฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อแก้จุดด้อยจุดเสีย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“พนักงานควรรู้นโยบายบริษัท ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารใหม่ นำเทคโนโลยี และการบริหารสมัยใหม่เข้ามา เราต้องตามให้ทัน ต้องพัฒนาบุคลากร

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“นโยบายในการพัฒนาต้องชัดเจน หากไม่ชัดเจนจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทักษะ และการปฏิบัติงานทันที”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“พนักงานควรรู้นโยบาย เพราะนโยบายส่งผลสูงมาก เมื่อมีนโยบายต้องวางแผนและปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวเลขเพื่อนำเสนอผู้บริหาร มีนโยบายใหม่ๆ ออกมาเรื่อยๆ ส่วนการสื่อสารจะใช้วิธีการเรียกประชุมผู้บริหารแล้วขยายผล หรือด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีอื่นๆ โดยต้องเขียนหรือแจ้งนโยบายออกมาเป็นรูปธรรม มีระบบ QS ซึ่งพนักงานต้องอบรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“นโยบายสำคัญมาก เป็นตัวกำหนดงบประมาณ และบอกถึงความต้องการให้ดำเนินงาน

ไปถึงระดับใด ถ้าจะสื่อให้พนักงานทราบต้องสื่อกับพนักงานระดับหัวหน้าจะเข้าใจดีกว่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ สำคัญมาก พนักงานต้องรู้และเข้าใจอย่างแท้จริง หัวหน้างานพูดให้ฟังทุกเช้าจนพนักงานรู้และท่องได้แต่จะเข้าใจหรือไม่ ถ้ารู้แต่ตีความไม่ได้ก็จะไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ได้ ต้องรู้และเข้าใจทั้งเป้าหมาย คำจำกัดความและการตีความจนปฏิบัติได้ เช่น นโยบายบอกว่า “พนักงานต้องมีวินัยในการทำงาน” วินัยประกอบด้วยอะไรบ้าง ถามว่ารู้แต่เข้าทำงาน 8.30 น โดยไม่รู้ว่าทำผิด จึงต้องอธิบายให้เข้าใจว่าพนักงานต้องทำอะไรบ้างในหัวข้อนั้นๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“สำคัญ ด้านนโยบายไม่สนับสนุน ทุกอย่างจะหมดความหมาย และเมื่อพนักงานไม่รู้ก็จะไม่เกิดการกระตุ้น ไม่ตื่นตนที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง อยู่ไปเรื่อยๆ จัดอะไรให้ทำก็จะทำตามนั้น ต้องกระตุ้นให้รู้และเข้าใจด้วยการแจ้งให้ทราบโดยตลอด สิ่งสำคัญก็คือ การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง บางครั้งนโยบายใหม่ที่ออกมาถูกต่อต้าน เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงบางอย่างทำให้พนักงานรู้สึกสูญเสียความสะดวกสบายที่เคยได้รับ จึงทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.2 การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงงานที่เป็นสายการผลิตของบริษัทนั้น บริษัทต้องกำหนดแผนการผลิต โดยระบุขั้นตอนของงาน และรายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนตามตำแหน่งหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้พนักงาน ในการปฏิบัติงานแต่ละชิ้นงานนั้นจะมีคู่มือให้พนักงานปฏิบัติตาม นั่นคือพนักงานที่ได้รับมอบหมายแต่ละตำแหน่งงานในสายการผลิตต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานตามคู่มือนั้น สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 ต่างกับกลุ่มพนักงานที่ให้เป็นอันดับ 3 ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“มีการกำหนดงานแตกต่างกันตามหน้าที่ เช่น foreman leader พนักงาน งานที่ทำอยู่เป็น plate เป็นงานค่อนข้างเสี่ยง จึงต้องเน้นเรื่องการเรียนรู้ในการทำงานให้มาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“พนักงานจะทำงานตามหน้าที่ตำแหน่งงาน ถ้ามีกิจกรรมใดเพิ่มขึ้นมา เช่น QCC และ TQM ใครอยู่เครื่องใดก็เพิ่มเติมเข้าไป การให้ความรู้จะมีก่อนการทำงานเป็นเบื้องต้นก่อนการลงคุมเครื่อง ในช่วงระหว่างการทำงานก็ต้องเรียนรู้ด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะทำงานไม่ซ้ำกัน ต้องเรียนรู้เองโดยจดจำแล้วแก้ไข มีหัวหน้าคอยแนะนำ สำหรับปัญหาเรื่องเครื่องจักรที่จะแก้ลงไป

ปัญหาที่เปลี่ยนไปตามสภาพเครื่องจักร พนักงานต้องปรับตัวตามเครื่องจักร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“การที่ต้องทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็ต้องเรียนรู้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“งานที่ทำเป็นพวกเครื่องมือ (Jig) ที่เปลี่ยนแบบไปจากเดิม ไม่ใช่สายการผลิตหรือ mass production แต่เป็นการผลิตชิ้นงานตามสั่ง เช่น งานบางงาน (เช่น CNC) ก็ต้องส่งคนไปฝึกข้างนอกเพื่อรองรับงานที่สั่งเพิ่มขึ้น และมีการฝึกในที่ทำงานเหมือนการสอนงานด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ที่บริษัทของผม จะมีเอกสารประกอบการทำงาน โดยระบุว่าต้องทำอะไร ใช้อะไร สัดส่วนปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ มีกระบวนการอย่างไร ซึ่งติดไปกับตัวงาน เมื่อผ่านกระบวนการใดก็ จะมีการจดบันทึกเพื่อสามารถย้อนกลับไปตรวจสอบได้ว่า ข้อผิดพลาดเกิดจากจุดใด จึงเห็นได้ชัดเจนว่า ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเพื่อการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่มากับงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ถ้าเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน พนักงานก็ต้องอ่าน ศึกษาและเรียนรู้ว่าชิ้นงานที่จะทำเป็นอย่างไรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ก่อนการปฏิบัติงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“พนักงานต้องปฏิบัติตาม job description และรู้ขอบข่ายการทำงานของตนอย่างชัดเจน จะใช้วิธีการอบรมและประชุมชี้แจง และถ้าไม่สามารถทำได้ก็ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“หัวหน้างานเป็นผู้นำแผนปฏิบัติการไปย่อยให้พนักงานปฏิบัติการระดับล่างทำตาม การแจ้งให้พนักงานรู้ทั้งหมดจะดีส่น เพราะมีหลายแผนงาน จะมีความสำคัญกับระดับหัวหน้างาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

2.3 การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากการมอบหมายงานและแนวทางการปฏิบัติงานแล้ว พนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ความรับผิดชอบและผลของการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่บีบบังคับให้พนักงานต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม จึงทำให้ปัจจัยนี้ถูกจัดอันดับความสำคัญเป็นอันดับ 2 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะ โดยทั้งกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้และกลุ่มพนักงานมีความเห็นตรงกัน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“พนักงานรับผิดชอบและมีศักยภาพ แต่อาจทำไม่เป็น เขาก็ยินดีที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม ส่วนผลงานที่ออกมาก็มีบ้างที่ออกมาไม่ดีเท่ากันหมด เป็นเพราะการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่เท่ากัน ถึงแม้จะมีการสอนงานกันหลายครั้งก็ตาม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ในแต่ละจุดมีพนักงานทำงาน 3-4 คน จะเกิดการเปรียบเทียบงานกันในเรื่องยอดและความเสียหาย ถ้าทำได้ไม่ดี สู้เพื่อนไม่ได้ ก็ต้องพิจารณาตนเองว่าต้องพัฒนาหรือเรียนรู้จะไรมากขึ้น หรือคุยขอคำแนะนำกับหัวหน้า เพื่อแก้ไข ปรับให้ทันเพื่อนร่วมงาน สำหรับผลงานนั้นต้องควบคุมคุณภาพของชิ้นงาน ให้ได้ตามที่กำหนดไว้(Spec) คุณภาพของงานในแต่ละปริมาณงานหรือล็อต งาน(Lot) จะมีคุณภาพต่างกัน ต้องปรับเข้าหาคุณภาพที่ต้องการ ถ้าไม่ถึง ต้องแก้ไข ตั้งแต่เริ่มผลิต คือหยุดแล้วปรับ และทำตามคู่มือการปฏิบัติงานและ Q-point ซึ่งต้องตรวจสอบให้ได้ แต่ถ้ายังมีปัญหาและทำไม่ได้ ต้องหยุดและรายงานหัวหน้าเพื่อวิเคราะห์ แต่ถ้าทำได้ก็แก้ไขและทำงานต่อไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อความรับผิดชอบในการทำงาน ผลงานเคยถูกตำหนิ ต้องปรับปรุงแก้ไขโดยหาเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาดัดแปลงเพื่อให้ดีขึ้น ต้องศึกษาเพิ่มเติมหรือถามผู้รู้ เพราะเรายังมีความรู้ในเรื่องเครื่องของเราไม่ดีพอ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“พนักงานต้องมีความรับผิดชอบเพราะเป็นหน้าที่ และมีจิตสำนึกอยู่แล้ว ส่วนผลการทำงานส่งผลให้เรียนรู้ เรียนรู้ปัญหาในการทำงานจากชิ้นงาน ชิ้นงานบางชิ้นทำแบบเดิมไม่ได้ ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“การมอบหมายงานจะต้องทำให้เขาเรียนรู้ว่าจะต้องทำงานแค่ไหน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“จะมีการกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละระดับ พนักงานถ้าไม่ทำตามก็จะมีผลชัดเจน อาจด้วยไม่นวนมหรือไม่แข็ง หรืออาจเป็นเพราะทำไม่ได้เนื่องจากไม่มีความรู้ ก็จะใช้วิธีการสอนรายตัวหรือการอบรมมากกว่า ถ้าในงาน คนที่สอนคือหัวหน้างานที่มีความรู้หน่อย เทคนิคการสื่อสารไม่ดีพอ จึงเป็นเหมือนการสั่งงานมากกว่าการสอน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“หัวหน้างานเมื่อสั่งให้ลูกน้องทำงาน ลูกน้องต้องรู้ว่าสามารถทำงานเหล่านั้นได้”

หรือไม่ ถ้าได้ก็แสดงว่ามีทักษะอยู่แล้ว แต่ถ้าไม่ได้ เขาก็ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถทำได้ เพื่อตอบสนองคำสั่งที่สั่งมา ปัจจัยนี้จึงน่าจะมีผลต่อการพัฒนาทักษะ ในการทำงานนั้นจะมีการจัดบันทึกผลการปฏิบัติงานว่าทำงานได้ในระดับใด ถ้าทำได้ระดับต่ำต้องเรียนรู้เพิ่มเติมหรือฝึกอบรมแบบ on-the-job training ถ้าระดับการทำงานอยู่ประมาณ 70-80 % พนักงานสามารถสอนงานเพื่อนได้ ถ้าประมาณ 50% ก็ปฏิบัติงานได้ แต่ถ้าประมาณ 20% ก็ต้องอบรมกันใหม่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

2.4 การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการปฏิบัติงานของ

พนักงานนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลและควบคุมงานโดย leader หรือ หัวหน้างาน ซึ่งจะทำหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษาและสอนงาน การควบคุมการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ให้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ต่างกับกลุ่มพนักงานที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“คิดว่าพนักงานจะรู้สึกไม่สะดวกในการที่มีผู้คอยควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด เขาได้เรียนรู้งานแล้วก็จะสามารถทำงานได้คล่องตัว คือมีเป้าหมายว่าต้องผลิตออกมาจำนวนเท่าไร แล้วทำให้ได้ตามเวลา การคุมงานก็ส่งผลบ้างที่ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้มากขึ้นเพื่อทำงานให้ดีขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน การควบคุมอยู่เป็นประจำ จะได้เรียนรู้จากพนักงานด้วยเหมือนแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพราะพนักงานบางคนมีประสบการณ์มาแล้วจะเสนอแนะวิธีการต่างๆ ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“หัวหน้างานมาควบคุมดูแลงานตลอดเวลา พร้อมกับมีการสอนงานก่อนเข้าเครื่อง โดยเฉพาะพนักงานใหม่ หัวหน้าจะคอยดูแลบ่อย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“การทำงานและการเรียนรู้อยู่ที่จิตสำนึกของพนักงาน ถึงจะมีหัวหน้าคุมงานอยู่ พนักงานก็อาจไม่ได้ทำงานตามคู่มือก็ได้ ต้องปรับที่จิตสำนึก หัวหน้างานจึงคุมงานให้ได้ปริมาณของงานตามเป้าหมายเท่านั้น ถ้าพนักงานทำไม่ได้ต้องมีเหตุผลอธิบาย หรือต้องพัฒนาตนเอง หรือคุยกับหัวหน้างานเพื่อให้ได้ พนักงานต้องดูแลตนเอง หัวหน้าจะเป็นผู้ประสานมากกว่าการควบคุมซึ่งไม่ได้คุมอยู่ตลอดเวลา เท่าที่ผ่านมา พนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย แสดงว่าการทำงานและการเรียนรู้อยู่ที่ตัวพนักงานเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“หัวหน้างานลงไปควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานจะรู้ทันทีว่าพนักงานทำอะไรได้ทำอะไรไม่ได้ เกิดข้อบกพร่องตรงที่ใด เขาก็จะแปลงจุดนั้นมาเป็นกระบวนการในการพัฒนาพนักงานได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“หัวหน้างานหรือ Foreman จะคอยดูแลและเก็บข้อมูลโดยมีประวัติการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละบุคคลอยู่ด้วย จะมีระบบ QS ควบคุมทั้งหมด เพียงแต่ว่าจะเดินตามระบบได้ทั้งหมดหรือไม่ การควบคุมงานจะมีผลต่อการเรียนรู้ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานนั้นอาจจะมองได้สองแง่ ถ้าหัวหน้างานไปสั่งงานหรือสอนหรือฝึกอบรมงาน ถ้าเป็นการสอน พนักงานก็จะได้รับความรู้และเพิ่มทักษะในการทำงานของเขา แต่ถ้าเอาแต่สั่งงาน อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานได้ คืออาจทำให้เกิดอุบัติเหตุหรือชิ้นงานเสียหาย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.5 การเปลี่ยนแปลงและการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของ

พนักงาน การปฏิบัติงานในโรงงานในปัจจุบัน มีการนำเครื่องมือใหม่ เครื่องจักรที่ทันสมัยและสิ่ง ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ เช่น หุ่นยนต์ เครื่องสุญญากาศและวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือนวัตกรรมที่เข้ามาใช้ในการผลิตมากขึ้นตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป การนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจึงต้องศึกษา เรียนรู้ เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยี นั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันจึงส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 ต่างกับกลุ่มพนักงานที่ให้เป็นอันดับ 2 ดังปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีเข้ามาบ่อย ถ้าได้ทำงานกับเครื่องจักรใหม่ก็ต้องเรียนรู้ เครื่องจักรที่ทำอยู่ถึงแม้ไม่ใหม่สุด แต่ก็ดีกว่าเก่าเพราะมีระบบดิจิทัล”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 9

“มีการนำหุ่นยนต์มาใช้คู่กับคน แต่คนต้องเรียนรู้ควบคุมหุ่นยนต์ การใช้หุ่นยนต์เพื่อเป็นการผ่อนแรง คนจะทำงานเบาลง ก็ต้องใช้สมองให้มากขึ้นคือควบคุมหุ่นยนต์แทน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีเข้ามา เครื่องจักรบางเครื่องต้องอาศัยประสบการณ์และต้องเรียนรู้ เครื่องจักรจะช่วยผ่อนแรง ควรถ่ายทอดให้ใช้เครื่องมือให้ถูกต้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ถ้าเครื่องใหม่เข้ามา ต้องศึกษาและเรียนรู้ก่อน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“การทำงานในปัจจุบันเป็น semi-auto มีเครื่องอัตโนมัติมากขึ้นกว่าเครื่องรุ่นเดิมที่เป็นเครื่อง manual พนักงานในสายการผลิตพัฒนาขึ้นจากเดิม สามารถสอน(ควบคุม)หุ่นยนต์ได้ เขียนโปรแกรมหุ่นยนต์ได้ พนักงานจะกระตือรือร้นมากขึ้นเมื่อมีวิทยาการใหม่ๆ เข้ามา พนักงานจะรู้สึกดีใจที่ไม่ต้องเหนื่อยที่เปลี่ยนเครื่อง manual เป็น auto เขายังไม่รู้ว่าความลำบากกำลังมาเยือนเขาถ้าเขาไม่พัฒนาตนเอง ถ้าไม่มีความรู้ ทำไม่ได้เขาต้องตงงานแน่นอน เขาต้องพัฒนาให้เข้ากับสิ่งใหม่ๆ ให้ได้ เมื่อเขาเริ่มรู้ก็จะพัฒนาจากวิธีการเดิมมาเป็นวิธีการใหม่ซึ่งจะทำให้เร็วขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ส่วนใหญ่จะมีการเปลี่ยนแปลงและนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เมื่อการทำงานของพนักงานจะเสี่ยงต่ออันตรายเราก็จะติดเครื่อง sensor ให้ หรือทำงานไม่สะดวกก็จะเพิ่มพื้นที่ให้ ถ้าชิ้นส่วนมีปริมาณมาก (Volume) ก็อาจใช้หุ่นยนต์แทนคน ก็จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“จากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท จะต้องไล่จากนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ถ้าไม่ชัดก็จะมีผลต่อการพัฒนาคน แต่พวกเครื่องมือที่นำเข้ามาใช้จะช่วยเสริมทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้มากขึ้น แล้วไปส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามนโยบาย การนำสิ่งใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ก็นับว่าสำคัญแต่น่าจะเป็นปลายเหตุมากกว่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เป็นปัจจัยที่เห็นชัดเจนว่าส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะพนักงาน”

ผู้สนทนากลุ่มทุกคน

2.6 การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่ง

ใหม่ๆ พนักงานจะเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจได้ดีที่สุดเพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงใหม่เหล่านั้น ฉะนั้นการที่ให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงการผลิต การแสดงความคิดเห็นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานเกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้พนักงานต้องเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่เพิ่มเติม ปัจจัยนี้จึงส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 ต่างกับกลุ่มพนักงานที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“เปิดโอกาสตลอดเวลาในการแสดงความคิดเห็น ถ้ามีแนวคิดอะไรใหม่ๆ บางทีความคิด

ของเขาก็ดีกว่าเรา เพื่อจะได้นำมาผสมผสานความคิดเห็น ก็ให้โอกาส ถ้าเป็นเรื่องที่เสนอมมาแล้ว สามารถทำได้ก็ตกลง วัฒนธรรมในองค์กรเป็นเช่นนี้ สามารถแสดงความคิดเห็นได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“มีการแสดงความคิดเห็นได้ เช่น การประเมินเครื่องจักรเพื่อเปรียบเทียบศักยภาพของ เครื่องใหม่กับเครื่องเก่าว่าเป็นอย่างไร ก็ทำให้เกิดความรู้อีกขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้าโดยตรงหรือผู้จัดการได้ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงต้องเรียนรู้เพิ่มเติม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีการแสดงความคิดเห็นได้เป็นบางครั้ง ทำให้เกิดการเปรียบเทียบของใหม่กับของเก่า ก็ ทำให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 9

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ในช่วง 10 นาทีก่อนเลิกงาน หัวหน้างานจะประชุมพนักงานระดับล่างเพื่อถามถึงปัญหา หรือข้อเรียกร้อง ซึ่งข้อเรียกร้องจะแจ้งไปตามลำดับชั้นบริหาร (พนักงาน-หัวหน้างาน-Foreman-Supervisor-ผู้ช่วย Managing director-MD-General manager-ผู้ช่วย Top manager-TM) จึง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นกับหัวหน้าได้ ส่วนใหญ่จะเป็นเพราะพนักงานอยากเรียนรู้ด้วยตนเองในสิ่ง ใหม่ๆ เพื่อให้คนอื่นได้ความรู้เหมือนกับตัวเอง เป็นการขยายผลเพื่อให้คนอื่นทราบอีกที”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการพัฒนา มีการสำรวจ ความต้องการ มีการร้องขอกันมากในเรื่องการแก้ปัญหา ก็จะจัดให้และพัฒนาให้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“พนักงานที่ถูกเลือกเป็นกรรมการจะเป็นตัวกลไกขับเคลื่อนให้เกิดสิ่งใหม่ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ปัจจัยนี้ดีแต่โอกาสเกิดขึ้นน้อย ถ้าพิจารณาตามเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และ ทักษะของพนักงานแล้ว ปัจจัยนี้สำคัญมาก ควรมีรูปแบบหรือกระบวนการตรงนี้ในองค์กรใน ประเทศไทย นับว่าเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นมากที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานนั้น เป็นการสอนให้พวกเขารู้จักคิดและใช้ประสบการณ์ในตัวเอง ซึ่งมีอยู่มากมาย ถ้าเขาไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เราก็สูญเสียอะไรไปมากจากตัวพนักงาน การแสดงความคิดเห็นจะเป็น knowledge sharing ในส่วนของ QC ก็มีส่วนค่อนข้างตรง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“จากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท จะต้องไล่จากนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ถ้าไม่ชัดก็จะมีผลต่อการพัฒนาคน แต่พวกเครื่องมือที่นำเข้ามาใช้จะช่วยเสริมทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้มากขึ้น แล้วไปส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามนโยบาย การนำสิ่งใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ก็นับว่าสำคัญแต่น่าจะเป็นปลายเหตุมากกว่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

3. งาน

ลักษณะงานที่บริษัทกำหนดให้พนักงานปฏิบัตินั้นมีทั้งยากและง่าย งานส่วนใหญ่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก ลักษณะงานอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป ก็ต่อเมื่อต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด มีงานชิ้นใหม่เข้ามา มีการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่มาใช้ มีการหมุนงาน(Rotation) ระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือการปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุน ซึ่งทำให้มีการฝึกอบรมหรือสอนพนักงานก่อนและระหว่างการปฏิบัติงาน ลักษณะงานเช่นนี้จะส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“งานที่ทำอยู่แผนกนี้จะไม่ซ้ำเดิม จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวงานไปเรื่อยๆ ตลอดเวลา เช่น พวกแม่พิมพ์ เครื่องมือ (Jig) ที่มีแบบใหม่ๆ ไม่ซ้ำเดิม มีรายละเอียดมาก ในระยะแรกมองว่างานจะยาก เช่น เรื่องการอ่านแบบ แต่เมื่อลงมือทำก็ง่ายขึ้น มีประสบการณ์เดิมอยู่บ้างแต่ต้องศึกษาใหม่มากขึ้น เพราะตัวงานเปลี่ยนไป และเครื่องจักรเป็นคนละยี่ห้อแตกต่างกันในการควบคุมและใช้ ก่อนการทำงานจะมีการอธิบายงานแก่พนักงานเป็นส่วนมาก โดยหัวหน้างานหรือรุ่นพี่ที่มีความรู้จะเป็นผู้สอน เมื่อทำงานผิดพลาด รุ่นพี่จะบอกให้แก้ไข”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“งานที่พนักงานทำไม่ยากไม่ง่าย งานที่ทำจะซ้ำไประยะหนึ่งแล้วจึงเปลี่ยนใหม่ ลักษณะงานใหม่จะเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยจากเดิม จะอบรมหรือสอนพนักงานเนื่องจากงานคล้ายของเดิม งานอาจจะมีเรื่องจุกจิกจากภายนอก เช่น เวลาประกอบชิ้นส่วนนั้นไม่ยาก แต่สิ่งที่ทำให้เกิดปัญหา คือ การให้ทำตามมาตรฐาน เป็นต้น ก่อนออกทำงานจะมีการสอนหรือเรียนรู้ก่อน เมื่อมาทำงานในสาย การผลิต (Line) ก็สามารถปฏิบัติงานได้เลยทันทีและมีการสอนพนักงานอีกครั้ง ทำให้พนักงานมีความรู้ในการทำงานมากขึ้น ถ้าพบว่ามีข้อผิดพลาดก็จะหาทางแก้ไข การแก้ไขก็ต้องหาคนที่รู้มาช่วยแก้ไข เช่น วิศวกร หรืออาจต้องพัฒนาตนเองและหาทางทำด้วยตนเองก็ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“งานไม่ยากไม่ง่าย ไม่ได้เปลี่ยนบ่อยๆ และงานไม่ซับซ้อน เพราะมีประสบการณ์มากพอ แต่ถ้าเป็นงานใหม่เข้ามาก็ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ส่วนใหญ่จะมีวิศวกรมาฝึกอบรมให้หัวหน้างาน

แล้วหัวหน้างานจะมาฝึกหรือสอนที่หน้างาน หัวหน้างานจะอยู่ด้วยประจำ จะบอกและแนะนำการทำงาน ทำให้มีความรู้มากขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 9

“งานที่ทำเป็นงานลักษณะเดิม ทำเหมือนเดิม เป็นชิ้นส่วนเฉพาะที่ย้ายการผลิตจากญี่ปุ่นมาทำที่ไทยที่เดียวเท่านั้น ชิ้นงานอาจเปลี่ยนแปลงสเปคบ้าง เช่น ขนาด ความยาว ความโตเท่านั้น เรียนรู้โดยอ่านจากคู่มือก็จะเข้าใจ แต่ถ้าไม่เข้าใจก็จะมีการชี้แจง คู่มือการปฏิบัติงานนี้บริษัทและหัวหน้าจะเตรียมไว้ให้ก่อนการทำงาน ในแผนงานนี้ไม่มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือใหม่เข้ามา ถ้ามีก็จะมีการสอน ส่วนการสอนการทำงานนั้น จะมีการสอนทฤษฎีก่อนในระดับหนึ่งแล้วจึงสอนที่หน้างานอีกครั้งซึ่งจะชัดเจนยิ่งขึ้นและได้ทดลองปฏิบัติจริง การสอนหน้างานจะได้ประโยชน์มากกว่าการสอนในห้องซึ่งมีเพียงครั้งเดียว ข้อผิดพลาดในการทำงานส่วนใหญ่พนักงานจะพบเองและต้องรีบแจ้งปัญหาไปที่หัวหน้า สิ่งที่ต้องทำคือควรคัดแยกงานที่มีปัญหานั้นไว้ก่อนแล้วตรวจเช็คจากคู่มือว่าเกิดจากสาเหตุใด ซึ่งพนักงานสามารถแก้ไขได้เองโดยไล่ไปที่ละจุด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ลักษณะงานหรือเนื้องานที่ทำจะส่งผลอย่างชัดเจน งานที่ทำอยู่หรืองานที่ปรับเปลี่ยนไปจะทำให้พนักงานต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ไม่เช่นนั้นจะทำงานไม่ได้ และจะเชื่อมโยงกับการประเมิน ซึ่งถ้าผลการประเมินต่ำ แสดงว่าพนักงานไม่ก้าวหน้าก็ทำงานไม่ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ในเรื่องการปรับเปลี่ยนงาน งานในส่วนของอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น หน้าตาของงานไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าพูดถึงการหมุนเวียนพนักงานหรือ rotate งานนั้นจะเป็นการเปลี่ยนโดยสิ้นเชิง ในลักษณะนี้ค่อนข้างทำยากในตอนเริ่มต้นแต่ได้กระทำมาเรื่อยๆ หนึ่งก็จะไม่ใช่เรื่องยากที่ว่าทำยากในระยะเริ่มต้นก็คือทั้งปริมาณและคุณภาพต้องสัมพันธ์กัน คนที่ทำอยู่ประจำจะทำได้ทั้งสองอย่าง แต่ถ้ามีการเปลี่ยนก็จะทำให้ทั้งสองอย่างนั้นตกลงไป ถ้าถามว่าจำเป็นหรือไม่ที่ต้องกระทำเช่นนั้น ก็เป็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนงานกัน เพื่อให้คนได้รู้ในหลายๆ เรื่อง เพราะถ้ารู้เรื่องเดียวจะลำบากเมื่อมีการปรับเปลี่ยนก็จะทำไม่ได้ ถ้าเป็นเช่นนี้ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาทักษะพนักงานในการเปลี่ยนงานกันให้ทันสมัยอยู่เสมอ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ผมมองอีกประเด็นหนึ่งคือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องผลิตชิ้นส่วนให้ผู้ประกอบรถยนต์ สิ่งหนึ่งที่ถูกบังคับก็คือต้นทุนต้องลดทุกปีตามเงื่อนไข สิ่งที่พนักงานจะได้รับผลกระทบก็คือ จะถูกบีบให้พยายามสร้างหรือคิดระบบหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ เช่น ลดขั้นตอน ลดเวลาการทำงาน การคิดสิ่งเหล่านั้นได้ตัวพนักงานต้องพัฒนาตัวเอง พัฒนาความคิด มีมุมมองในการผลิต สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะ

ส่งผลโดยตรงและส่งผลไปอีกนาน เพราะเปอร์เซ็นต์การสั่งให้ลดต้นทุนไม่หยุด ปีนี้ 3 %ปีหน้าอีก 6%ปัจจุบันราคาขึ้นส่วนก็ไม่สูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ แต่รถยนต์ราคาสูงขึ้นซึ่งสวนทางกัน ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องลดราคาให้ตลอดเวลา สิ่งที่จะทำให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตนั้นได้ก็คือ พนักงานต้องพัฒนาวิธีการคิด วิธีการทำงานและการเรียนรู้ ถึงแม้จะไม่ใช้วิธีการที่จะเปลี่ยนใหม่เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอก็ตาม แต่ทำให้งานนั้นดีขึ้น

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“งานระดับพนักงานมักเป็นงานไม่ยาก เป็นทักษะง่ายๆ เพียงการคุมเครื่อง กดปุ่ม แต่ถ้าเป็นงานเขียนแบบจะเป็นงานของพนักงานในระดับที่สูงขึ้นซึ่งเป็นพนักงานประจำ กรณีที่เป็นงานใหม่หรืองานที่ขึ้นงานเปลี่ยนแปลงหรือมีเครื่องจักรใหม่เข้ามา ก็ต้องสอนงานก่อน หรือ OJT ถ้าเป็นพนักงานที่อยู่ในระดับแนวหน้าขึ้นไปก็จะเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดมากขึ้น ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาด พนักงานต้องเรียนรู้ใหม่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ลักษณะงานหรือเนื้องานมีการเปลี่ยนแปลงบ้างตามเทคโนโลยี จะปรับเปลี่ยนในส่วนของการปฏิบัติงานหรือเพิ่มเทคนิคให้สามารถเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยเปลี่ยนไปใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมืออัตโนมัติแทนการใช้มือคนป้อนเข้า การปรับเนื้องานจะมากขึ้นอยู่กับชนิดงานเพราะหลากหลาย ส่วนใหญ่จะปรับกระบวนการทำงาน โดยใช้เทคนิค KEIZEN/ QC โดยจัดฝึกอบรม OJT กับหัวหน้างานมากกว่าจะจัดให้คนงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

4. พนักงาน

พนักงานมีความรู้ ความสามารถพื้นฐานในการปฏิบัติงานค่อนข้างดี แต่ก็ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สิ่งที่เป็นที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องเป็นอย่างดีก็คือการจูงใจ ซึ่งมีน้อย ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานจึงส่งผลต่อการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“พนักงานมีความรู้ในการทำงานใช้ได้ (90%) คงไม่ครบทั้งหมดแต่ก็ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มเติมด้วย ส่วนการจูงใจ จะมีการประเมินผลปีละ 2 ครั้งเพื่อจูงใจและปรับเงินเดือนซึ่งจะขึ้นไม่เท่ากันตามเกรดที่ประเมินหรือตามผลงาน ซึ่งส่งผลต่อการจูงใจในการเรียนรู้ด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“พนักงานมีความรู้ในการทำงานค่อนข้างดี แต่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอีก โดยหาวิธีทำงานให้รวดเร็วขึ้น ผลงานมีคุณภาพดีขึ้นและมีปริมาณที่เพิ่มขึ้น ส่วนการจูงใจก็มีเฉพาะการขึ้นเงินเดือน

ให้เท่านั้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ถ้าอยู่แบบเดิมก็จะไม่ทันโลก ต้องเรียนรู้เพิ่มขึ้นถ้ามีอะไรใหม่ๆ เข้ามา การจูงใจนั้นถ้าไม่ขาดไม่ลาบริษัทก็จะปรับตำแหน่งให้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“พนักงานปัจจุบันยังขาดทักษะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา leader ต้องทำงานหนัก ส่วนการจูงใจต้องใช้จิตวิทยาในการใช้พนักงานทำงาน ใช้เทคนิคการพูดเพื่อให้เขาปฏิบัติงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ความรู้ความสามารถในการทำงานนั้นเพียงพอหรือไม่กับงานในปัจจุบัน ถ้ามองในฐานะผู้ประกอบการจะมองที่จะต้องพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ถ้าเขาเก่งขึ้นมา องค์กรจะรักษาเขาไว้ให้ทำงานต่อไปอีกหรือไม่ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับการให้รางวัล ระบบรางวัลหมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานนั้นอยู่ในขั้นที่พอใจหรือไม่ จะก้าวไปถึงจุดใดและผลตอบแทนที่เป็นเม็ดเงินพอใจหรือไม่ ถ้าทั้งสองอย่างเดินไปด้วยกันได้ก็เป็นสิ่งที่ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“การมองว่าพนักงานนั้นเหมาะสมกับงานหรือยัง คงจะอยู่ที่ระบบการศึกษาของประเทศที่สอนคนเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานได้หรือไม่ เช่น พนักงานปฏิบัติการ(Operator) ที่ทำงานอยู่ ความคาดหวังก็คือต้องการให้เขาทำงานให้ได้ ซึ่งสอนกันไม่ยาก แต่ที่จะให้เขาเรียนรู้เครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์รอบข้างซึ่งไม่ได้ผลิตภายในประเทศ ภาษาที่เขียนกำกับไว้ก็ไม่สามารถอ่านและแปลได้ จึงทำให้เขาไม่กล้าทำ ไม่รู้ ไม่กล้าตัดสินใจ จึงทำให้เครื่องจักรที่มีอยู่นั้นมีศักยภาพมากกว่าการใช้งานในปัจจุบัน การไม่รู้จึงยากต่อการใช้งานหรือปรับแก้เพื่อการใช้งาน ฉะนั้นการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อทักษะของเขาจึงเป็นเรื่องลำบาก ทั้งยังขึ้นอยู่กัพื้นฐานการเรียนรู้เดิมของพนักงานด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เนื่องจากไม่ได้ระบุประสบการณ์การทำงานของพนักงานไว้ จึงต้องพิจารณาเป็นกรณีไป เช่น ถ้าเป็นพนักงานใหม่ซึ่งส่วนใหญ่รับผู้จบการศึกษาสายสามัญ (ม.3) มาทำงานด้านช่าง ก็จะมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสม ต้องมาเพิ่มทักษะกันอีกนาน แต่ถ้ามีประสบการณ์ตรงมาเวลา 1 ปี ก็จะสามารถบอกได้ว่าเพียงพอในระดับหนึ่งแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพียงพอในระดับพื้นฐานนั้นหมายถึงว่าต้องผ่านไปแล้วหนึ่งปีเป็นอย่างน้อย สำหรับการจูงใจเพื่อให้พนักงานเรียนรู้นั้นมีน้อยจนถึงไม่มีในปัจจุบัน ภาพที่ดีที่สุดที่ระบบนี้ควรเกิดขึ้นต้องมี การจูงใจ ต้องมีทั้งเชิงบวกและลบ เชิงบวกคือมีสวัสดิการที่ดีขึ้นโดยจะเพิ่มอะไรเข้าไป ถ้าเชิงลบคือถ้าไม่พัฒนาตนเอง ควร

จะเกิดอะไรขึ้นกับเขา เป็นตัวกระตุ้นให้กระทำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“พนักงานที่เข้ามาใหม่ยังขาดทักษะและระบบการศึกษาไม่ผลิตแรงงานให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ทุกอย่างต้องเริ่มต้นใหม่ ต้องฝึกอบรมกันใหม่ และต้องเรียนรู้ต่อเนื่องต่อไปไม่หยุดนิ่ง พัฒนาต่อยอดไปเรื่อยๆ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการจูงใจด้วย เช่น กลุ่ม Sony ถ้าพนักงานเรียนภาษาจะได้ค่าตอบแทนเป็นเงินและมีการติดเครื่องหมายระบุความสามารถนั้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“พนักงานมีความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ต้องเรียนรู้ใหม่ถ้ามีการหมุนงานกัน ซึ่งคนงานจะหมุนงานกันบ่อย ในเรื่องแรงจูงใจ เนื่องจากพนักงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว ถ้าขาดลามาสายอาจถูกหักเงินค่าจ้างได้ ถ้าไม่มาทำงานก็ไม่ได้เงิน เบิกอะไรไม่ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“พนักงานที่รับเข้ามามีความรู้ความสามารถทั้งตรงและไม่ตรงกับงาน อยู่ที่ตัวบุคคลในการปรับให้เข้ากับองค์กรที่อยู่ พนักงานระดับล่างต้องใช้เครื่องมือให้เป็น ถ้ามีพื้นฐานหรือประสบการณ์เดิมอยู่แล้วก็จะดีกว่า ถ้าไม่มีพื้นฐานมาก่อนก็ต้องสอนเครื่องมือพื้นฐานหรือความรู้เบื้องต้นสำหรับอุตสาหกรรม เช่น เครื่องวัด ความปลอดภัย และเมื่อเข้าทำงานก็จะได้รับการถ่ายทอดทักษะจากรุ่นพี่ การสอนงานขึ้นอยู่กับลักษณะงาน บางงานก็ไม่ต้องสอนมาก พนักงานระดับล่างมีการลาออกบ่อยจึงต้องรับคนงานใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะค่าจ้างล่วงเวลาลดลงไม่พอกับรายจ่ายที่มีอยู่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

5. อุตสาหกรรมสัมพันธ์

การที่บริษัทมีการปรับระบบการจัดการและดำเนินการเพื่อเพิ่มผลผลิตนั้น บริษัทต้องอาศัยความร่วมมือจากลูกจ้าง และเห็นความสำคัญของลูกจ้างหรือพนักงาน จึงได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง ซึ่งมักจะเป็นในเรื่องของงานมากกว่าสวัสดิการของพนักงานเอง โดยเริ่มจากการแสดงความคิดเห็นในระดับเดียวกันแล้วจึงทำรายงานถึงผู้บริหารระดับสูง การแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงานนั้น พนักงานต้องเรียนรู้ศึกษาและพัฒนาทักษะของตนเอง การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการพัฒนาทักษะของพนักงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“บริษัทได้เน้นการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในเรื่อง

การปรับปรุงงานของพนักงาน โดยเสนอโครงการแล้วให้ปฏิบัติได้เลย เช่น เสนอการลดพลังงาน และ QC ที่ปรับปรุงการทำงานและผลงานให้มีคุณภาพดีขึ้นหรือลดต้นทุนก็สามารถทำได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“การปรับระบบการทำงานขึ้นอยู่กับลูกค้า ราคาต้นทุน ต้องพัฒนาองค์กรและพนักงานให้ลดต้นทุนลงเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น หรืออาจพัฒนาทักษะพนักงานให้ผลิตได้มากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ต้องพัฒนามากขึ้นตามค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ทราบว่ามี การเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น มีผลเป็นเงาตามตัวต่อความเป็นอยู่ของเรา การแสดงความคิดเห็นก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยตรงกับหัวหน้างานหรือผู้จัดการ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีการปรับระบบการทำงาน ซึ่งจะต้องคอยสอนทักษะพนักงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหารือกันเพราะงานบางชิ้นงานทำยากหรือมีปัญหา ต้องประชุมกันเฉพาะแผนกแล้วทำรายงานไปถึงผู้บริหาร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“มีการปรับระบบ เปลี่ยนวิธีหรือเทคนิคการทำงานให้คล่องตัวขึ้น ลดอันตรายแล้วแยกงานที่มีปัญหาเหล่านั้นออกไป การปรับแก้จะเป็นอยู่เรื่อยๆ พนักงานไม่มีส่วนร่วม ผู้ใหญ่จะกำหนดปรับเอง การปรับใหม่ต้องเรียนรู้ใหม่ หาวิธีให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เร็วที่สุด มีคุณภาพดีที่สุด มีของเสียน้อยลง ป้องกันไม่ให้ของเสียหาย พนักงานก็จะคิดหาอุปกรณ์มาเสริมในการทำงานของตนเอง เพื่อป้องกันให้ตัวเองมากกว่า ส่วนใหญ่จะไม่เคยเสนอขอจากผู้บริหาร บางเรื่องเคยเสนอขึ้นไปแต่ไม่รับฟังและให้ทำตามผู้ใหญ่สั่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“มีการปรับเปลี่ยนระบบเพื่อเพิ่มผลผลิตมากขึ้น มีผลทำให้เราต้องเรียนรู้มากขึ้น และการให้โอกาสแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงนั้น ที่บริษัท SAB มีสภาพแรงงานแต่ยังไม่แข็งแกร่งนัก มีการประชุมเพื่อเสนอข้อเรียกร้องหรือแสดงความคิดเห็นได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณไม่มีสภาพแรงงาน ไม่มีการต่อต้านหรือประท้วงเรียกร้องสิทธิอะไร ทางบริษัทมีนโยบายการจัดการ “ให้ก่อนร้องขอ” โดยการสำรวจทุก 6 เดือน แล้วจัดให้อย่างเต็มที่ ในส่วนของการฝึกอบรมก็มีร้องขอให้จัดสอนเองความต้องการของตนเองหรือสิทธิส่วนบุคคล แต่บริษัทต้องพิจารณาว่าเรื่องเหล่านั้นสนับสนุนงานของบริษัทหรือไม่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“มีการปรับเปลี่ยนบ้าง เช่นถ้างานที่ต้องใช้เวลาและขั้นตอนยุ่งยาก อาจขอให้ทำ เครื่องมือช่วย (Jig) ทำให้งานนั้นทำได้ง่ายและเร็วขึ้น พนักงานก็สามารถเสนอขึ้นมาได้ เพราะ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่จะรู้ได้ดีเพราะเขาได้สัมผัสทุกวัน ต่างกับวิศวกรที่จะออกแบบให้ตรงกับ concept ที่ต้องการเท่านั้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“การปรับระบบมีส่วนส่งผลต่อการพัฒนาทักษะและการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น”

ผู้สนทนากลุ่มทุกคน

6. เทคโนโลยี

เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากแหล่งต่างๆ ซึ่งบริษัทได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะทักษะในการปฏิบัติงานตามเทคโนโลยีใหม่ๆ นั้น จึงนับได้ว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง และส่งผลต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ซึ่งเป็นผลดี จะบ่นในเรื่องเครื่องมือเก่าๆ แต่จะชอบเครื่องมือใหม่ๆ มากกว่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีการนำเทคโนโลยีเข้ามา เช่น เครื่องจักร ซึ่งพนักงานต้องพัฒนาตนเอง ถ้าล้ำหลังอยู่ อนาคตต้องลำบากเพราะจะมีการนำเข้ามามากขึ้น โดยเฉพาะเครื่องจักรใหม่ๆ “

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา เช่น QC เพื่อลดต้นทุน รักษาสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย เป็นต้น ก็จะชี้แจงให้พนักงานทราบแล้วให้เสนอโครงการก่อนลงมือกระทำ การที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาก็ต้องมีการเรียนรู้บ้าง เช่น แคนแคม และ CNC ซึ่งมีบุคลากรเพียง 2 คน เท่านั้นที่ทำได้ พยายามส่งคนไปเรียนรู้อีกเพราะกำลังคนไม่พอ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“เทคโนโลยีเข้ามาจะใช้คนงานน้อยลง เพราะมีหุ่นยนต์ (Robot) และ เครื่องสุญญากาศ (Vacuum) จับแทนคน และจะทำให้คนว่างงานมากขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดความบกพร่องน้อยลง เพราะเราตั้งเครื่องให้ทำงานอัตโนมัติ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“มีการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรกลเข้ามาใหม่ๆ ทุกเดือน เช่น เครื่องปั๊ม หุ่นยนต์ ซึ่งต้องมีการฝึกอบรมหรือสอนกันอยู่เสมอ ปัจจุบันการผลิตจะเปลี่ยนเป็นเครื่องอัตโนมัติมากขึ้น เพื่อความเที่ยงตรงและปริมาณ ก็จะลดต้นทุนและคนงานลง ระบบการควบคุมก็จะเป็นของ Toyota คือผลิตตามจำนวนที่สั่งไม่มีการ stock ไว้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เทคโนโลยีใหม่ๆ จะมีบ้างที่เป็นเครื่องจักรใหม่ หุ่นยนต์ และเครื่อง press ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ใหม่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“มีการจัดฝึกอบรมพนักงาน ถ้ามีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรง”

ผู้สนทนากลุ่มทุกคน

7. การบริหารจัดการองค์การ

ระบบการบริหารจัดการองค์การของบริษัทกลุ่มตัวอย่างนั้น ยังเป็นระบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่สั่งการมาตามลำดับชั้น แต่ก็มีระบบและโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง ตามรูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ ถึงแม้จะเห็นได้ไม่ชัดเจนนักก็ตาม เช่น มีการทำงานร่วมกัน มีการประสานงานกันมากขึ้นในบางระดับ(ระหว่างพนักงานแต่ละฝ่าย เป็นต้น) มีการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเกิดขึ้นในสายการผลิต การทำงานในลักษณะที่เกิดจากการบริหารจัดการแบบใหม่เช่นนี้ พนักงานต้องมีทักษะเพิ่มเติมขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการประสานงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการสร้างและพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างมากเช่นกัน ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“มีการประสานงานกันตลอด การบริหารจะชัดเจนมีการสั่งการ มีการประสานงานระหว่างโรงงานด้วยกัน พบว่ามีปัญหาบ้างเหมือนกัน สาเหตุคือ มุมมองแตกต่างกัน ความคิดหลากหลาย ต้องเรียนรู้ทักษะเพิ่มเติมเรื่องการประสานงาน ส่วนเรื่องการสื่อสารเรามีการฝึกอบรมอยู่แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“มีการประสานงานกันในระดับหัวหน้าเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะเป็น cross functional team พนักงานจะไม่ได้คุยกัน หัวหน้าจะประสานและแจ้งให้ทราบ แต่ในบางปัญหาอาจจะนำ

พนักงานซึ่งอยู่หน้างานที่เห็นเหตุการณ์มากกว่ามาคุยด้วย เพื่อวิเคราะห์ปัญหาตามทฤษฎี และประสบการณ์ ในการหาข้อเท็จจริงและการแก้ปัญหา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“มีการทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบในแต่ละสายการผลิต ตั้งแต่ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน พนักงาน และถ้ามีเวลาควรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ในแต่ละสายการผลิต เพื่อจะได้ทดแทนกันได้เมื่อขาดคนงาน หรืออาจจัดการฝึกอบรมหัวหน้าในแต่ละงานเพื่อให้ความรู้กันจะได้รู้งานของอีกฝ่ายหนึ่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“มีการประสานงานกันในเรื่องงาน เช่น งานจะออกมาในรูปแบบนี้จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นหรือโรงงานอื่นหรือไม่ ถ้าเกิดความเสียหาย ต้องกลับมาคิดหาวิธีทำใหม่แก้ไข ด้วยการเรียนรู้เองและการฝึกอบรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“การประสานงานจะเกิดในระดับเดียวกันและติดต่อสื่อสารกันได้เลย แต่อาจมีปัญหา เพราะต้องประสานงานตามลำดับขั้น ถ้าติดต่อได้โดยตรงก็อาจจะแลกเปลี่ยนความรู้หรือเรียนรู้กันได้ดีกว่า ถ้าเป็นไปตามขั้นตอนอาจจะล่าช้าหรือเรื่องอาจสูญหายระหว่างทาง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ถ้าเป็นระบบการทำงานร่วมกันข้ามกลุ่มที่เรียกว่า cross functional team ของฝ่ายผลิต แต่ละขั้นตอน จะมองได้สองทางคือ ถ้าระบบการจัดการปรับระบบองค์กรเป็นแนวระนาบ(Flat organization) จะส่งผลต่อการประสานงานที่ดีขึ้น ถ้าเป็น cross functional team หรือทีมข้ามสายงานทำให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน ไม่เช่นนั้นจะทำงานด้วยกันไม่ได้ โดยสายงานหนึ่งจะอธิบายสิ่งที่เขาคิดอยู่ว่าเป็นอย่างไร อีกสายงานหนึ่งที่รับงานต่อก็สามารถบอกได้ว่าจะรับงานต่อได้หรือไม่ ด้วยเหตุผลใด ซึ่งเป็น knowledge sharing ในอนาคตควรมีรูปแบบการจัดการองค์กรที่เป็นการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระดับเดียวกันเพื่อให้ผลงานเสียหายน้อยลงนับว่าเป็นระบบที่ดีมาก ทั้งลดการฝึกอบรมลงแต่จะเกิดการถ่ายทอดความรู้กัน เช่น ที่ฝ่ายตลาดไปรับข้อมูลจากลูกค้ามาแล้วนำมาถ่ายทอด เป็นต้น บริษัทหรือองค์กรใดที่เข้าสู่ระบบมาตรฐานคุณภาพจะถูกระบุอยู่ในเงื่อนไขว่าจะต้องเกิด cross functional team”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ฝ่ายฝึกอบรมได้จัดการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนระบบนี้อยู่แล้ว เช่น เทคนิคการประสานงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม service mind ลดความขัดแย้ง เป็นต้น และการติดต่อประสานงานในลักษณะเช่นนี้จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะการทำงานซึ่งกันและกัน

ไม่ใช่เฉพาะในงานตนเองเท่านั้น ต้องเรียนรู้ในงานฝ่ายอื่นด้วย จะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ในบริษัทของผม จะมีฝ่าย tooling จัดทำเครื่องมือกับฝ่ายผลิต คือเอาชิ้นส่วนที่ฝ่ายเครื่องมือจัดการออกมาเป็นรูปร่างแล้วมาทำต่อ ถ้าผิดพลาดที่ชิ้นส่วน ก็จะมีการติดต่อกันแล้วทั้งสองฝ่ายมาหาวิธีการแก้ไขร่วมกับ QC หรือ QA ซึ่งทำที่สุดทั้งสองฝ่ายต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันถึงแนวทางในการจัดการตรงนี้ ก็จะเกิดทักษะและการเรียนรู้จากงานที่ตนเองมีอยู่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“วิธีการนี้เหมาะกับงานที่เป็นสายงานการผลิต พนักงานต้องเรียนรู้ในระบบสายงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานในแต่ละส่วนต้องเรียนรู้ทั้งระบบที่ต่อเนื่องกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ที่จริงแล้วระบบนี้ไม่ใช่เฉพาะในสายงานการผลิตเท่านั้น ถ้าเป็นไปทั้งหมดก็จะดีมาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“มีการจัดระบบการทำงานใหม่เสมอ เช่น TQM เนื่องจากไม่สามารถตามเทคโนโลยีได้ทัน และไม่สามารถเปลี่ยนเครื่องจักรกลได้บ่อย จึงต้องปรับระบบโดยใช้ TQM และ QC เข้ามาใช้ ต้องมองที่ต้นทุน เพราะลูกค้าเป็นผู้กำหนดราคา การทำงานร่วมกันในสายการผลิตมีมากและข้ามโรงงาน จึงมีการสร้างทักษะการสื่อสารและการทำงานประสานงานร่วมกัน ทั้งการฝึกอบรมและการปฏิบัติจริง เช่น cross functional team โดย QA ของโรงงานทั้งสองแห่งต้องมาคุยกันถึงปัญหาการตรวจสอบและการตรวจรับผลงานที่ออกจากโรงงานหนึ่งไปยังอีกโรงงานหนึ่ง การวางแผนเรียกจำนวนชิ้นงานที่ต้องการของโรงงานหนึ่งกับอีกโรงงานหนึ่งต้องสอดคล้องกันตามจำนวนที่ต้องการ จึงต้องทำงานให้เป็นที่ทีมงานเดียวกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

8. การสร้างทักษะ

ความรู้ความสามารถหรือทักษะของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในการทำงาน พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาจะจบการศึกษาสายสามัญซึ่งไม่มีทักษะสำหรับงานในโรงงาน บริษัทต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมให้ตรงกับงาน รวมทั้งพนักงานเดิมที่คิดว่ามีทักษะไม่เพียงพอ ต้องการทักษะเพิ่ม ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“มีบุคลากรที่มีความรู้ไม่ตรงกับงานในโรงงาน ก็ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้มีทักษะตรงกับงานที่ทำ ส่วนหัวหน้างานบางคนก็มีความรู้ระดับประถมศึกษา ซึ่งต้องเรียนรู้ในทักษะการวิเคราะห์งาน รวมทั้งทักษะการเป็นผู้นำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“สำหรับตนเองยังมีทักษะไม่เพียงพอ อยากมีความรู้มากกว่านี้ในการทำงาน “

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“อยากให้บริษัทสนับสนุนการเรียนรู้หรือการเรียนหรือพัฒนาในองค์กร เช่น พนักงานที่จบ ม.6 ต้องการศึกษต่อ เรียนภาษา เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรมากขึ้น ทักษะอื่นๆ ที่บริษัทจัดอบรมให้ เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล การเป็นผู้นำ การวิเคราะห์ความผิดพลาดของงาน เป็นต้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ควรสนับสนุนให้พนักงานเป็นพนักงานประจำเมื่อทำงานไปแล้ว 2-3 ปี ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อมีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งมีผลกลับมาที่บริษัท ทักษะในการทำงานนั้นหัวหน้าและ leader จะศึกษาอย่างเข้าใจมาก่อนแล้วจึงช่วยสอนให้พนักงาน ทักษะที่ควรเน้นคือการเป็นผู้นำ ซึ่งบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพที่ดีของหัวหน้าและ leader ว่ามีส่วนทำให้พนักงานเกิดความเชื่อถือมากขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“นอกจากทักษะการทำงาน บางทักษะที่เราไม่เคยทำก็จำเป็นต้องใช้ เช่น การติดต่อกาน เป็นทักษะที่ควรมีเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“การพัฒนาทักษะจะเน้นที่กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้าหรือ foreman พนักงานระดับสูงจะเข้าอบรมมากกว่าพนักงานระดับล่างซึ่งจะอบรมหรือสอนงานให้ทำงานที่ทำอยู่ให้ได้เท่านั้น ทักษะอื่นๆ ไม่ค่อยมี และบริษัทนิยมใช้ลูกจ้างรายวันมากขึ้น จะยากต่อการพัฒนาทักษะเพราะคนงานจะเข้าออกบ่อยมาก และบริษัทที่เป็น supplier ก็ยากต่อการควบคุมการเพิ่มทักษะคนงาน จึงเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทักษะที่ควรเพิ่มคือเรื่องภาษา เช่น พนักงานที่มีอยู่มีพื้นความรู้เพียง ม. 3 รู้แต่ว่างาน ประกอบรถยนต์แต่เดี๋ยวนี้สามารถคุมหุ่นยนต์ (Teaching robot) ได้ เท่ากับเขาได้ยกระดับทักษะ (Upskill) ของตัวเอง ที่ทำได้เพราะพนักงานใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้โดยเฉพาะภาษาที่ได้จากการซักถามและจดจำเป็นภาษาไทยไว้ ในขณะนี้ทักษะควรมีเพิ่มขึ้นเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“พนักงานทุกคนต้องมีทักษะหลักใหญ่ๆ อย่างน้อย 2 กลุ่มทักษะ ทักษะการทำงานประจำ และทักษะที่สอง (Second skills) เพื่อสะดวกในการสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน นโยบายการจ้างงานในอนาคตจะไม่รับคนเพิ่ม แต่จะจัดการให้คนที่อยู่โยกย้ายงานกันเองภายในองค์กร ทักษะที่สำคัญที่ควรเน้นอีกอย่างหนึ่ง คือภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ เป็นต้น เพราะภาษาอาจเป็นกำแพง

สกัดกันการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา เนื่องจากแรงงานของเรามีความรู้พื้นฐานต่ำจึงเป็นตัวสกัด ความรู้ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งนักลงทุนต่างชาติ จะกังวลในเรื่องนี้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“อีกมุมมองหนึ่ง องค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถของ คนงาน ควรจะรับผู้จบระดับ ป.วช. ที่จบทางช่างมาโดยตรง แต่กลับคำนึงถึงการจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ จังรับผู้จบสายสามัญ (ม.3-6) แต่ก็ต้องมาลงทุนอีกในการฝึกอบรมคนงาน ถ้าทางอุตสาหกรรม ระบุว่าต้องการผู้จบระดับ ป.วช. ผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่านี้ก็จะดิ้นรนเรียนรู้จนจบ ป.วช.”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ทักษะที่ควรสร้างขึ้นควรเป็น multi skills”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“มีการจัดฝึกอบรมทักษะอื่นๆ เช่น ผู้นำ และการวิเคราะห์ ก็จะเป็นกลุ่มพนักงานที่เป็น ผู้นำหรือหัวหน้างาน ทักษะที่จัดให้จะไปสอดคล้องและสนับสนุนการทำงานของพนักงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

9. บริบททางสังคม

บริบททางสังคมหรือวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทในภาพรวมย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้าง และพัฒนาทักษะ จากสภาพในปัจจุบัน การฝึกอบรมทักษะที่จัดขึ้นจะจัดแยกให้เหมาะสมกับกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน เช่น พนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับฝ่ายฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิด ความรู้สึกแบ่งแยกเนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมน้อยกว่าหัวหน้างาน สิ่งสำคัญอีกประการ หนึ่งคือ ระบบการจ้างงานของบริษัททำให้เกิดกลุ่มพนักงานแตกต่างกันออกไป คือพนักงาน ชั่วโมงหรือรายวันที่มีการเข้าและออกงานบ่อยมาก และ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราวจะ ก่อให้เกิด ปัญหาในการสร้างและพัฒนาทักษะเป็นอย่างมาก ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าว ของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“การฝึกอบรมจะอยู่ในบริษัท กลุ่มที่ฝึกอบรมด้วยกันจะเป็นผู้ทำงานคล้ายๆ กัน เพศ เดียวกัน ไม่ค่อยมีผู้บริหารมาอบรมด้วย ระดับความรู้จะไม่คำนึงถึง แต่จะพิจารณาว่าทำงาน ประเภทเดียวกันหรือคล้ายกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เท่าที่จัดฝึกอบรมไม่ได้แบ่งแยก แต่จะแบ่งตามระดับในแต่ละกลุ่มงาน เช่น กลุ่มบริหาร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“การฝึกอบรมจะให้โอกาสพนักงานทุกคน แต่จะเลือกไปตามความเหมาะสม ปัจจุบันจะอบรม WCM (World Class Manufacturing) ให้พนักงานทุกคน ซึ่งจะทำให้พนักงานได้รับรู้สิ่งใหม่ๆ พนักงานมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่เฉพาะ staff หรือหัวหน้างานเท่านั้น ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อบริษัทเช่นเดียวกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“การเข้าฝึกอบรมจะแยกระดับกัน พนักงานจะเข้าอบรมในเรื่องพื้นที่ ส่วนหัวหน้าอาจมีการสอนเทคโนโลยี จะแยกกันชัดเจน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“สวัสดิการของลูกจ้างชั่วคราวและรายวันมีผลทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาคนต่างกัน คนเหล่านี้มีความมุ่งมั่นน้อยที่จะพัฒนาตนเองเพราะไม่มีความมั่นคง แต่ก็มีบางกลุ่มที่จะพัฒนาตนเองให้อยู่ในระดับที่สามารถกระโดดเข้าไปเป็นพนักงานประจำ กลุ่มหลังจะมีน้อยกว่าเพราะไม่รู้ว่าจะรับเข้าเป็นพนักงานประจำเมื่อใด และในขณะเดียวกันลูกจ้างหรือพนักงานประจำก็คิดว่าตนเองเป็นพนักงานได้เงินเดือนประจำอยู่แล้ว ก็ไม่คิดที่จะพัฒนาตนเอง คงต้องย้อนกลับไปทำการสร้างระบบแรงจูงใจทั้งทางบวกและลบ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ในอดีต พนักงานมักไม่ได้รับการพัฒนามากนัก จะมุ่งพัฒนาระดับที่สูงกว่าพนักงานขึ้นไป แต่ในปัจจุบันได้เริ่มพัฒนากลุ่มคนงาน โดยแบ่งคนงานออกเป็น 3 ประเภทตามสัญญาจ้าง (Sub-contract) คือ พวก กลุ่ม sub 1-2 เป็นพนักงานบริษัทที่สามารถพัฒนาทักษะได้ และกลุ่ม sub 3 เป็นลูกจ้างรายวันที่ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะได้เนื่องจากมีการเข้าออกทุกวัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ระบบที่จะเกิดต่อการพัฒนาคนงาน ต้องดูที่สัญญาของบริษัทของเราที่ทำกับบริษัท บริการส่งคนงานมาให้ ถ้าบริษัทของเรานำคนงานที่จะรับเข้ามาเป็นพนักงานประจำ(Sub-1)มาฝึกทำงานเพื่อเตรียมความพร้อม แต่บริษัทบริการกลับนำกลุ่มคนงานนั้นไปขายกับบริษัทอื่นแล้วส่งคนงานที่ฝึกมาน้อยกว่ามาให้เราฝึกใหม่อีก ผมเคยคุยกับบริษัทบริการเหล่านี้โดยให้แนวคิดใหม่ ว่า การที่เขาไม่พัฒนาคนงานเพราะกลัวว่าเมื่อพัฒนาแล้วไม่มีบริษัทใดรับเข้าทำงานนั้น ต้องคิดใหม่คือ ต้องพัฒนาคนงานให้ตรงกับที่บริษัทเหล่านั้นต้องการ บริษัทก็ต้องจ้างคนงานของเขา อย่างแน่นอนซึ่งสามารถเรียกค่าจ้างได้แพงขึ้น เบอร์เซนต์ที่เขาจะหักจากรายได้คนงานก็จะมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งบริษัทต้องจ้างคนงานที่มีทักษะมากกว่าอยู่แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

10. ความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ในการพิจารณาถึงปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญและจำเป็นต่อการนำมาพิจารณาในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในสถานประกอบการ ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ปัจจัยเหล่านี้มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาพิจารณาในการจัดการเรียนรู้เพราะจะเป็นแนวทางในการดำเนินงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ปัจจัยเหล่านี้มีความจำเป็น ถ้าไม่เอามาเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาพนักงาน พนักงานก็จะมีทักษะที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสิ่งที่เข้ามากระทบองค์กรและการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ปัจจัยทั้งหมดมีความสำคัญในอุตสาหกรรมรถยนต์ การประเมินมาตรฐานหรือ ISO ก็ใช้แยกออกมาเฉพาะด้านนี้ต่างหาก ต่างกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ก็จำเป็นต้องพัฒนาพนักงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“สรุปได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากว่าปัจจัยทุกตัวเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร ปัจจัยทุกตัว ไม่ว่าจะเป็น ตั้งแต่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท เช่น ลูกค้าบริษัท ไปจนถึง ปัจจัยบริบททางสังคมของทักษะ ล้วนมีผลเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจ ถ้าไม่นำปัจจัยเหล่านี้มาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดกระบวนการการเรียนรู้ในองค์กร ก็จะไม่สามารถดำเนินกิจการให้เป็นไปในทิศทางที่จะประสบผลสำเร็จได้ในทุกๆ องค์กรธุรกิจ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

11. ปัจจัยในอนาคตที่ควรพิจารณาอย่างยิ่งเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้สำหรับเตรียมความพร้อมผู้ใช้แรงงานให้มีทักษะสำหรับการทำงานในอนาคต

ปัจจัยในอนาคตที่ควรพิจารณาอย่างยิ่งเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในสถานประกอบการ ได้แก่ เทคโนโลยี การจัดการและลูกค้าของบริษัท ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ปัจจัยในอนาคตที่ควรพิจารณาก็คือ เทคโนโลยี การจัดการและลูกค้าของบริษัท ถ้าจะให้จัดอันดับตามความสำคัญแล้ว เทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้ลูกค้าของบริษัทหรือบริษัทคู่แข่งต้องปรับตัวเอง ถ้าเทคโนโลยีไม่เปลี่ยนแปลงลูกค้าก็就不用ปรับตัวเพิ่มเติม คู่แข่งก็ไม่

คิดที่จะดีดตัวเองหนีจากเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ปัจจัยในอนาคตที่คิดว่าน่าจะเพิ่มเติมคือ ความสามารถในการจัดการ ที่เป็นการจัดการในข้อจำกัดต่างๆ โดยเฉพาะระยะเวลา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

12. ความเพียงพอของปัจจัยที่นำเสนอในการนำมาพิจารณาจัดการเรียนรู้

ปัจจัยที่นำเสนอเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในสถานประกอบการนั้นมีจำนวนเพียงพอแล้ว ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้
“เพียงพอแล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มทุกคน

13. ความเป็นไปได้ในการให้ผู้ใช้แรงงานได้มีส่วนร่วม ในการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ กับผู้บริหารสถานประกอบการ

การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัจจัยต่างๆ กับผู้บริหารสถานประกอบการและผู้รับผิดชอบด้านการจัดการเรียนรู้ของสถานประกอบการนั้นมีน้อยมาก จึงมีความเป็นไปได้น้อยดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“บางองค์กรอาจเป็นไปได้ แต่มีเป็นส่วนน้อย สหภาพแรงงานอาจเป็นตัวหนึ่งแต่จะเป็นในรูปเชิงต่อรองเพื่อประโยชน์ต่อกลุ่มแรงงานมากกว่า การเสนอแนะเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าองค์กรใช้ระบบการจัดการในแนวใหม่ที่สามารถเปิดเผยข้อมูล แล้วให้พนักงานแสดงความคิดเห็นย้อนกลับ (Feedback) โดยตรง และนำข้อมูลมาใส่ในกระบวนการจัดการบริหาร แต่มีน้อยมากในองค์กรในประเทศไทย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“แนวโน้มอาจเป็นไปได้ที่องค์กรในอนาคตจะมีลักษณะนี้มากขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

จากข้อมูลทั้งหมดอาจสรุปได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 1 ของรูปแบบ: ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้		สรุปความคิดเห็น
1. สภาพแวดล้อม ภายนอกสถาน ประกอบการ	ลูกค้าบริษัท	ลูกค้าเป็นผู้กำหนดทุกอย่างแก่บริษัท บริษัทต้องมีระบบ ISO/ QS รองรับทำให้ต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะเพื่อทำงานให้ได้มาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า
	บริษัทคู่แข่ง	บริษัทคู่แข่งมีมากทำให้ลูกค้ามีทางเลือก จึงต้องพัฒนาทักษะพนักงานให้ทัดเทียมหรือล้ำหน้า เพื่อสามารถแข่งขันได้
	ผู้ถือหุ้น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท	เป็นผู้กำหนดนโยบายเพื่อหวังให้เกิดผลกำไรโดยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน พนักงานต้องพัฒนาทักษะเพื่อปฏิบัติตาม
	ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงาน	พนักงานต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้วัตถุดิบตามที่ลูกค้ากำหนดเพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ
	ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท	พนักงานต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะตามข้อมูลที่ได้รับเพื่อการผลิตให้ได้คุณภาพความต้องการของลูกค้า
	บุคคลอื่นๆ ภายนอก	หมายถึงชุมชนรอบข้างซึ่งบริษัทมีระบบ ISO รองรับเรื่องสิ่งแวดล้อมที่พนักงานต้องปฏิบัติตาม หรือผู้เยี่ยมชมที่กระตุ้นให้พนักงานต้องปฏิบัติตามและปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระบบ
2. สภาพแวดล้อม ภายในสถาน ประกอบการ	นโยบายและการสื่อสารนโยบาย	พนักงานต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท
	กำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน	แผนการผลิตที่ระบุขั้นตอนและรายละเอียดการปฏิบัติงานที่เป็นคู่มือ นั้น พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถที่จะปฏิบัติตามคู่มือนั้นให้ได้
	ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน	พนักงานต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อรับผิดชอบต่องานและผลงาน จึงต้องปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิม ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
	การควบคุมการปฏิบัติงาน	การควบคุมการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นจากการสอนงานและการให้คำปรึกษา
	การเปลี่ยนแปลงและนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	การนำเครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมมาใช้ในการผลิตเช่น หุ่นยนต์ เป็นต้น พนักงานต้องเรียนรู้ เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิตโดยตรง จึงเป็นผู้รู้และเข้าใจในปัญหาการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ถ้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นก็จะเป็นประโยชน์ต่อการผลิต การแสดงความคิดเห็นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้เรียนรู้และมีทักษะในการผลิตด้วยสิ่งใหม่ๆ นั้น

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้	สรุปความคิดเห็น
3. งาน	ความยากง่ายของงาน การเปลี่ยนแปลงของงาน เช่น การปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด มีงานชิ้นใหม่ มีการนำสิ่งใหม่มาใช้ การหมุนงาน การปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุน ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะมากขึ้น
4. พนักงาน	ถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะตามเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะส่งเสริมให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องใช้เวลาทุ่มเท แต่มีน้อยมาก และปัญหาจากลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย
5. อุตสาหกรรมสัมพันธ์	การปรับระบบการจัดการเพื่อเพิ่มผลผลิตต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงาน โดยเฉพาะการให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้
6. เทคโนโลยี	เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ทำให้พนักงานต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตามเทคโนโลยีใหม่นั้น เช่น สารสนเทศและนวัตกรรม
7. การบริหารจัดการองค์กร	ระบบการบริหารจัดการองค์กรยังเป็นระบบเดิม แต่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต เช่น การทำงานเป็นทีม การประสานงานมากขึ้นในแต่ละระดับ ซึ่งพนักงานต้องมีทักษะในการทำงานมากขึ้น
8. การสร้างทักษะ	ทักษะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในสายการผลิตเป็นสิ่งจำเป็น ต้องสร้างทักษะให้กับพนักงานทุกคนเพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติให้ดีขึ้น
9. บริบททางสังคม	บริบททางสังคมหรือวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างและพัฒนาทักษะ พนักงานส่วนหนึ่งรู้สึกถึงความแบ่งแยกที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะน้อยกว่าหัวหน้างาน และการรับลูกจ้างรายวันทำให้มีปัญหาการสร้างและพัฒนาทักษะ
10. ความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ในการพิจารณาถึงปัจจัยนี้	ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดการเรียนรู้
11. ปัจจัยในอนาคตที่ควรพิจารณาเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้สำหรับเตรียมความพร้อมผู้ใช้แรงงานให้มีทักษะสำหรับการทำงานในอนาคต	ปัจจัยในอนาคตที่ควรพิจารณาได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยี - การจัดการ - ลูกค้าบริษัท
12. ความเพียงพอของปัจจัยที่น่าเสนอ	มีความเพียงพอแล้ว
13. ความเป็นไปได้ในการให้ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้กับผู้บริหาร	มีน้อยมาก ในอนาคตอาจมีมากขึ้น

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 ของรูปแบบ: ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ

ผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สนทนากลุ่มได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 ของรูปแบบคือ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงานหรือพนักงาน ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะการทำงาน

พนักงานทุกคนจะต้องมีความรู้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานประจำ เพื่อสามารถผลิตชิ้นงานให้สำเร็จตามความต้องการของบริษัท และเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า แต่ถ้าพนักงานขาดทักษะก็จะมีการสอนงานจนสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างไรก็ตามพนักงานก็ยังต้องการมีความรู้ความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะควรมีการหมุนเวียนเพื่อเพิ่มทักษะ ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

“ควรพยายามพัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงานอยู่ให้ดีที่สุด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“สำหรับตนเองคิดว่ายังมีความรู้ไม่เพียงพอ และต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอีกเป็นบางเรื่อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ควรเพิ่มทักษะขึ้นตามคู่แข่งให้ทัน องค์กรจะอยู่ได้ พนักงานต้องรู้มากขึ้น ไม่ใช่จะทำได้อย่างเดียว ต้องดูด้วยว่างานที่ทำนั้นเสียหายหรือไม่อย่างไรด้วย ต้องเพิ่มเติมจากเดิม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“พนักงานต้องการหมุนงานหรือย้ายสับเปลี่ยน เพื่อจะได้มีความรู้ในหลายๆ ด้าน เกิดความเข้าใจในงานหลายจุดมากขึ้น เมื่อหมุนกลับมาที่เดิมก็สามารถนำความรู้นั้นมาอธิบายให้พนักงานอื่นรู้ถึงขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องกันได้ ซึ่งจะทำให้ลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ต่อเนื่องกันได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“จุดเด่นของการพัฒนาก็คือเพื่อนำไปใช้งานจริง ทักษะในการทำงานควรเพิ่มให้มากกว่านี้ เพราะที่มีอยู่ยังไม่ดีพอ ไม่ชำนาญ เช่น การดูและทำความเข้าใจ drawing หรือ tooling ให้ถูกต้อง มิเช่นนั้นอาจทำให้เกิดความเสียหายได้ นอกจากฝึกอบรมแล้วก็ต้อง OJT ด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“การวัดทักษะการทำงานของพนักงานจะออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ถ้าได้ 70-80 % สามารถสอนงานเพื่อนได้ แต่ถ้าได้เพียง 20% ต้องฝึกอบรมใหม่ แต่ไม่มีหลักฐานตรวจสอบได้ จึงต้องใช้แนวคิดใหม่มาใช้คือ KPI”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ทักษะการทำงานได้มีการพัฒนาอยู่โดยตลอดและพัฒนาต่อเนื่องไปเรื่อยๆ”

ผู้สนทนากลุ่มทุกคน

2. ทักษะการจัดการการทำงาน

ทักษะการจัดการที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด ทำงานตามลำดับขั้นตอน จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และกำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา และทักษะที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่ การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตนเองกรณีที่หัวหน้างานไม่อยู่ จากข้อมูลที่ได้ ทุกทักษะมีความจำเป็นทั้งสิ้น ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

จากข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานได้จัดอันดับความสำคัญของทักษะการจัดการไว้ตามลำดับดังนี้ 1) ทำงานตามลำดับขั้นตอน 2) วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด 3) ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด 4) กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา และจัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด

“พนักงานควรมีทักษะ ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ตามลำดับขั้นตอน แต่ถ้าพนักงานมีทุกทักษะได้จะดีมาก การวางแผนจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าแต่พนักงานบางคนทำได้ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ทุกทักษะที่กล่าว พนักงานต้องทำให้ได้ตามระบบอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็น ไทย ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส แต่ที่ฝรั่งเศสคือ การมีจิตสำนึกและสมาธิ คนไทยมีแต่ไม่นำมาใช้ จึงควรนำมาใช้เพราะถ้ามีจิตสำนึกแล้ว ทักษะเหล่านี้จะตามมาเอง ถ้าสอนทักษะเหล่านี้ไป ถ้าไม่มีจิตสำนึกก็จะไม่ทำ ทักษะเหล่านี้เป็นสิ่งที่เขาทำอยู่แล้ว แต่ถ้าเพิ่มจิตสำนึกและสมาธิเข้าไปก็จะดียิ่งขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ในแต่ละทักษะ คือ วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด การทำงานพนักงานจะรู้ว่า จะไม่ทำให้เสียหายแต่ส่วนใหญ่หัวหน้าเป็นคนทำให้ ทำงานตามลำดับขั้นตอนพนักงานจะเน้นที่จุดงานของตนเองตามลำดับขั้นตอนอยู่แล้ว จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด ถ้าผิดพลาดก็จะมีการตรวจ

กันใหม่แล้ววิเคราะห์ว่าผิดพลาดที่ใด ที่ตัวคนหรือแม่พิมพ์ก็จะแก้ไขตรงนั้น ทำงานได้ตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดทางบริษัทมีระบบอยู่ถ้าเป็นชิ้นส่วนต้องตรวจสอบให้ได้ตามมาตรฐานที่อ้างอิง ได้ กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา จะมีการวางแผนแก้ไขไว้ก่อนแล้วหลีกเลี่ยง ทักษะที่กล่าวมาเพียงพอแล้ว และถ้าทำให้คนรักองค์กร รักงานที่ทำ ความผิดพลาดก็จะน้อยลง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ทักษะวางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด อยู่ที่ข้อมูลที่ต้องซึ่งผ่านการทดลอง แล้ว จึงนำไปถ่ายทอดให้พนักงานเพื่อปฏิบัติงานซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มทักษะ ทำงานตามลำดับ ขั้นตอน ต้องสร้างให้เกิดขึ้นมิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายได้ จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด ต้องมี ถ้า ผิดพลาดแล้วต้องอบรมเพื่อแก้ไข บางครั้งคนภายนอกจะเห็นภาพรวมได้ดีกว่าคนทำงานหน้างาน ว่าต้องปรับปรุงด้านใดบ้าง ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ถ้าประเมินอย่างคร่าวๆ ทำได้ ประมาณ 95% กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา มีการวางแผนไว้ก่อนเพื่อกำจัด ปัญหาที่คาดคะเนไว้หรือรู้ได้จากประสบการณ์เดิม คือถ้ามีปัญหาตัวนี้ก็ตัดออกไปก่อนแล้วนำ งานอื่นเข้ามาแทนที่ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะที่ควรเพิ่มเติมก็คือ ปัจจุบันไม่ได้รับความรู้ เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต จึงต้องอาศัยประสบการณ์เดิมในการแก้ไขและ วางแผน นโยบายของบริษัทยังไม่สนับสนุนเต็ม 100% ยัง 50-50 อยู่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

จากข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ได้แสดงความคิดเห็นว่าทุก ทักษะมีความสำคัญที่พนักงานต้องมี

“สำหรับทักษะการวางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุดนั้น แรงงานยังอยู่ห่างมาก ตามความเป็นจริงแล้วทักษะนี้เป็นสิ่งสำคัญ พนักงานต้องมีทักษะการวางแผน จะต้องสอดคล้อง อย่างเป็นระบบกับคำสั่งหรืองานหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะสนับสนุนและสอดคล้องกันพอดีหรือไม่ เช่น กรณีที่พบอยู่ประจำ คือถ้าวัตถุดิบยังไม่ถึง จะทำสิ่งอื่นก่อนได้หรือไม่ ไม่ใช่รอวัตถุดิบเท่านั้น ถ้าอยู่ในช่วงทำงานล่วงเวลา (OT) บริษัทก็เสียค่าจ้างโดยไม่ได้งาน หรืออาจทำให้ไม่มีสินค้าส่ง ลูกค้าได้ บางครั้งถ้าหัวหน้างานไม่ได้สั่ง พนักงานต้องคิดเองบ้าง ไม่ใช่ให้หัวหน้างานคิดวางแผน คนเดียว ส่วนทักษะการทำงานตามลำดับขั้นตอนนั้นมีอยู่แล้วและปฏิบัติได้ดี เป็นการทำงานตาม คำสั่งหรือเอกสารประกอบการทำงาน ทักษะอื่นๆทุกทักษะก็ล้วนจำเป็นทั้งสิ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“จากทุกทักษะที่กล่าวไว้ สรุปได้ว่าจะต้องสอนให้พนักงาน”คิดเป็น” ซึ่งจะรวมทุกทักษะไว้ ในการฝึกอบรมทุกครั้งจะต้องสอดแทรก “คิดเป็น” ไว้ในการสอนทุกครั้ง แต่ไม่ได้จัดฝึกอบรม ทักษะการคิดเป็นไว้โดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นทักษะที่หาเกณฑ์ในการวัดการปฏิบัติได้ยาก ซึ่ง

น่าจะมีการฝึกอบรมทักษะนี้เช่นกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือปัจจัยที่สัมพันธ์กับทักษะเหล่านี้ เช่น การรักองค์กร แรงจูงใจเป็นต้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ทักษะแรกต้องมีโดยพื้นฐาน มีนโยบายออกมาเรื่องลดของเสีย อยู่ในระบบ QS ที่เป็น KPI ซึ่งกำหนดเป้าหมายไว้ มีการจดบันทึกเป็นกราฟ เป็น PPM(Product per Million) และมีการกระทำให้เห็น ทักษะที่ 2 เป็นไปตาม QS ต้องทำตามขั้นตอน(Work instruction) โดยการทำงานต้องจดบันทึกลงในเอกสารควบคุมการทำงาน ลูกค้าสามารถ audit และพนักงานต้องสามารถแสดงให้ดูได้ ทักษะที่ 3 มีการจัดประชุม(Meeting) เพื่อหาทางแก้ไข ติดตาม ประเมินการแก้ไข และผู้แก้ไขเมื่อชิ้นงานผิดพลาด(QS กำหนดให้กระทำ ซ้ำบ้าง ติดตาม) ทักษะที่ 4 จะมีเกรดในการกำหนดตรวจสอบชิ้นงานเพื่อวัดชิ้นส่วนที่ผลิต และมีเอกสารบันทึกออกมาเป็นตัวเลขแล้วส่งรายงานไปตามลำดับชั้น เริ่มต้นที่พนักงานในสายการผลิตส่งไปให้หัวหน้าตรวจสอบอีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่ ถ้าผิดก็ต้องประชุมหาทางแก้ไข ถ้าดีแล้วก็ส่งต่อไปในลำดับชั้นที่สูงกว่าจนถึงผู้จัดการที่เก็บข้อมูลเพื่อให้ลูกค้าเข้ามา audit การแก้ไขถ้าพนักงานทำได้ก็ให้กระทำเลย ถ้าทำไม่ได้ต้องส่งรายงานต่อถึงผู้บริหารเพื่อตัดสินใจ โรงงานจะมีตัวคุมมาตรฐานอยู่แล้วตามลูกค้าต้องการ ถ้าทำไม่ได้ตามมาตรฐานต้องส่งเข้าฝึกอบรม ทักษะที่ 5 พนักงานสามารถแก้ไขได้เลย จึงควรมีทักษะนี้ และทักษะอื่นๆ พนักงานต้องมีทักษะในการทำงานเป็นพื้นฐาน และจะปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานเป็นหลัก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทักษะที่ 1 สำหรับคนงานระดับล่างที่คุมเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูง เพียงทำตามกระบวนการที่วางไว้ และทำหน้าที่แจ้งให้ทราบถึงอาการเสียของเครื่องจักรให้ชัดเจนว่าเป็นอย่างไร กับฝ่ายแก้ไขที่เชี่ยวชาญอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องวางแผน ทักษะที่ 2 เป็นเรื่องที่ต้องเน้นที่สุดการทำงานที่เป็นกระบวนการเพราะงานต้องทำเชื่อมต่อกัน บางครั้งงานที่ออกไปผิดพลาดก็มักคิดว่า “เพียงนิดหน่อย ไม่เป็นไร” ทักษะที่ 3 เป็นเรื่องรองลงมา การแก้ไขงานที่มีจุดเสียยังทำไม่ได้ สมบูรณ์แบบ ยังติดขัดในวิธีการแก้ปัญหา ที่มีอยู่จะเป็นแค่คนงานสองในสิบคนที่จะแก้ไข คนงานที่อยู่หน้างานควรแก้แต่กลับไม่ทำ ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เมื่อทำ QC จึงขาดการติดตามผล ทักษะที่ 4 ต้องทำให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อยู่แล้ว ทักษะที่ 5 ปัญหาเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องข้อมูลที่ใหญ่ได้รับอาจดูดี แต่ความเป็นจริงไม่ใช่ ทุกโรงงานจะพบปัญหาลักษณะนี้มาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

3. ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงานประกอบด้วยทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ ซึ่งทุกทักษะมีความจำเป็น ทักษะที่พนักงานควรมีเพิ่มก็คือ ทักษะความยืดหยุ่นดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

จากข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานได้จัดอันดับความสำคัญของทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมไว้ตามลำดับดังนี้ 1) แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ 2) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน 3) ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด

“ทักษะทุกทักษะมีความจำเป็น คือ ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด ไม่ค่อยมีข้อจำกัด เขาจะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุด งานเสียหายน้อยที่สุด เครื่องเสียหายน้อยที่สุด ให้เขาคิดเองและทำแนวทางในการแก้ไข เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน เป็นทักษะที่มีอยู่แล้วเพราะทุกคนต้องทำตามหน้าที่ และแก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ มีการรณรงค์ในงานที่เสี่ยงภัย ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นถึงข้อบกพร่องพร้อมวิธีแก้ไข ส่งมาที่คณะกรรมการความปลอดภัยก็จะมีรางวัลเป็นทุนประมาณ 500 บาทซึ่งจะต้องแก้ไขได้โดยมีรูปถ่ายให้ดูทั้งก่อนและหลังการแก้ไข”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ทุกทักษะจำเป็น ในเรื่องระบบเสียงอาจมีปัญหบ้างไม่มาก และมีการตรวจสุขภาพ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทักษะที่มีคือ ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัดและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน ส่วนแก้ไขการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ มีการฝึกอบรมตลอด โดยเฉพาะ งานที่เสี่ยงและพนักงานประมาทเพื่อความสะดวกรบายโดยอ้างว่าร้อนหรือเกะกะ จึงต้องสร้างให้มาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ทุกทักษะต้องมี คือ ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด จะพบมากมีข้อบิบบัน งานที่เชื่อมโยงกันติดต่อกันไม่ได้ทันที ต้องวางแผนแก้ปัญหา ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน ต้องมีอยู่แล้ว และแก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ ในบางสายการผลิตจะมีอันตรายในเรื่องเสียง ต้องเตรียมอุปกรณ์ป้องกันให้ซึ่งบริษัททำได้ดีมาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

จากข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ได้แสดงความคิดเห็นว่าทุก

ทักษะมีความสำคัญที่พนักงานต้องมี

“การทำงานภายใต้ข้อจำกัดเป็นทักษะที่ต้องสร้างเพราะการทำธุรกิจในทุกวันนี้มีข้อจำกัดมาก ทั้ง ราคาถูก รวดเร็ว ประหยัด ลดต้นทุน มีคุณภาพ การทำงานภายใต้ข้อจำกัดที่บีบบังคับได้ จะแสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือ การลดต้นทุนของโรงงาน ประกอบรายใหญ่ที่ไม่มีการสำรองหรือเก็บขึ้นส่วนไว้ เพราะเป็นการเพิ่มภาระ ก็จะบีบให้ supplier ผู้ผลิตขึ้นส่วนต้องผลิตและส่งให้ได้เมื่อต้องการไม่ว่าเวลาใด ฉะนั้นพนักงานจึงต้องมีทักษะนี้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“สำหรับทักษะทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด ในกลุ่มขึ้นส่วนยานยนต์ ภาวะที่เป็นข้อจำกัดนี้ เกิดขึ้นตลอดเวลา ลูกค้าจะเรียก order เร็วและมากโดยบังคับให้ทำอย่างเดียว ขณะเดียวกัน สภาพการลดต้นทุนจะเกิดขึ้นตลอดเวลา ถือว่าเป็นแรงกดดันพื้นฐาน (Basic presser) พนักงานต้องปรับตัวเองให้ยืดหยุ่น (Flexible) ก็จะสามารถอยู่ได้ หรืออีกกรณีหนึ่งคือสภาพแวดล้อม ซึ่งคนงานบางคนเคยทำงานในสภาพแวดล้อมหนึ่งเมื่อมาทำงานด้านนี้ ก็จะพบกับสภาพที่ ร้อน เสียงดัง หนัก มีกลิ่น เป็นต้น ทักษะนี้จึงจำเป็นต้องมีเช่นเดียวกับอีก 2 ทักษะคือ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน และแก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ในปัจจุบันรถยนต์จะเปลี่ยนหรือปรับรุ่นเร็วขึ้น จากเดิม 10-7 ปีเป็น 4-3 ปีและอาจจะ เป็น 2 ปี ถ้าเป็น minor change จะเป็นภายใน 6 เดือน ทำให้วิศวกรรับไม่ได้กับการทำงานใน ข้อจำกัดนี้ เป็นเพราะเราไม่ได้สร้างทักษะนี้ให้กับพวกเขา จึงจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น นอกจาก เรื่องข้อจำกัดแล้ว ในเรื่อง แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ ทักษะนี้ก็จะ ไปเชื่อมโยงกับ ISO 18000 ซึ่งกำลังเริ่มใช้ในบางบริษัท”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“การทำงานมีข้อจำกัด ฝ่ายวางแผนจะดูแล ถ้าทำไม่ทันก็จะขยายเวลาหรือให้มี OT หรือ ขยายสายการผลิต เพิ่มคนให้ โดยทั่วไปจะมีระบบ just in time คือผลิตตามจำนวนที่ลูกค้าระบุ เท่านั้น ไม่ผลิตเกินเพื่อลดเวลาการทำงาน ลดพื้นที่และเครื่องมือ สำหรับทักษะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงานนั้นพนักงานต้องมีอยู่แล้ว และทักษะแก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ ในสายการผลิตที่ประสบ พนักงานดูแลตนเองตามสะดวก กฎของ บริษัทบังคับไว้แต่พนักงานมักไม่ปฏิบัติตาม เช่น อุปกรณ์กันฝุ่น เสียง เป็นต้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่พนักงาน จะต้องดูแลเรื่องสุขภาพ ชีวิตของเขา แต่มักไม่ค่อยปฏิบัติ เพราะไม่มีจิตสำนึก ไม่ได้คิดให้ไกลถึง

ครอบครัวและอนาคต ถ้าไม่ระมัดระวังก็อาจเกิดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์และมีผลกระทบต่อตัวเขา ครอบครัว องค์กร การเกิดอุบัติเหตุครั้งหนึ่ง องค์กรไม่ได้สูญเสียเฉพาะตัวพนักงาน งานก็หยุดชะงัก ค่าเบี่ยต่างๆ ก็จะต้องจ่ายสูงขึ้น ฉะนั้นพวกเขาต้องถูกเสริมสร้างทักษะด้านนี้และต้องตระหนักในด้านนี้ให้มากที่สุด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“การแก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพนั้น บริษัทมีกำหนดไว้ใน ISO 14000 แก้ไขโดยบริษัทเป็นส่วนใหญ่ พนักงานไม่ได้แก้ไขเองแต่จะแจ้งให้ทราบ เช่น เรื่องฝุ่นละออง แก๊สรั่ว เป็นต้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

4. ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการทุกทักษะควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงาน ซึ่งได้แก่ เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท ทุกทักษะมีความจำเป็น ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

จากข้อมูลที่ได้รับจากพนักงาน อันดับความสำคัญของทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นดังนี้ 1) สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 2) สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท 3) เรียนรู้ด้วยตนเอง และ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง 4) สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น

“ทุกทักษะมีความจำเป็น คือ เรียนรู้ด้วยตนเอง จะมีอยู่แล้วเป็นหลัก เพราะหัวหน้าไม่สามารถดูแลได้ตลอดเวลา จะอธิบายเพียงพื้นฐานเท่านั้น พนักงานต้องบันทึกในรายงานว่าพบปัญหาอะไร เขาจะารู้และแก้ไข เมื่อพบอีกก็จะทำได้และสามารถแก้ไขได้เอง สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องปกติของพนักงาน ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง แสดงความคิดเห็นได้ ถ้าสามารถให้ได้หรือปรับปรุงได้ก็จะให้หรือทำให้ สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น หัวหน้างานจะสอนก่อนแล้วให้พนักงานไปสอนกันเองซึ่งพวกเขาจะกล้าถาม หัวหน้าก็จะตรวจสอบอีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่ สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท ในบริษัทมีการสนับสนุนเช่น มีโครงการข้างเฝือก ทั้งนี้อยู่ที่ตัวบุคคลว่าจะเรียนหรือไม่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“พนักงานควรมีทุกทักษะคือ เรียนรู้ด้วยตนเอง ควรมี สำหรับตนเองนั้นถ้ามีอะไรแปลกใหม่ก็จะหาความรู้ใส่ตัวเอง สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องตื่นตัวตลอดเวลา ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ควรมี เคยลองดูบ่อยๆ เช่น ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น การสอนงานควรมี สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท

บริษัทก็มีอยู่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เรียนรู้ด้วยตนเอง ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา หยุดนิ่งไม่ได้ สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับตัวอยู่ตลอด ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงภายในแผนกให้เห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น มี นอกจากนั้นก็หาโปสเตอร์มาติดให้ดู ให้มีความรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท ต้องสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และแจ้งให้บริษัททราบว่า เป็นความต้องการของบริษัท เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท ทุกทักษะพนักงานควรมี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ทักษะทุกทักษะจำเป็น คือ เรียนรู้ด้วยตนเอง ควรมี ถ้าไม่มีหัวหน้าเราสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นตัวของเราเองบ้าง สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นอยู่แล้วโดยอัตโนมัติ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ควรมี สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น ควรมี จะได้สอนรุ่นน้องหรือพนักงานใหม่จะได้ทำงานได้และปลูกฝังความเป็นพี่น้อง และทักษะสุดท้ายคือสนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัทก็ควรมี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 9

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

จากข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ได้แสดงความคิดเห็นว่าทุกทักษะมีความสำคัญที่พนักงานต้องมี

“ส่วนใหญ่ทักษะเกี่ยวกับการเรียนรู้จะมีน้อย เช่น การสอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น โดยเฉพาะในระดับเดียวกันจะไม่สอนงานกัน และเป็นเช่นเดียวกันตั้งแต่พนักงานจนถึงผู้บริหาร คือ ระดับหัวหน้าก็ไม่สอนหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ยกเว้นในระดับ top to down คือ หัวหน้างานสอนพนักงาน และถึงแม้จะฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานให้ก็ไม่อยากจะสอนกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เรื่องทักษะการเรียนรู้ทุกตัวเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดแก่พนักงานอย่างมาก เพราะจะส่งผลทำให้เกิดทักษะการทำงานมากขึ้น ปัญหาที่ควรคำนึงถึงคือจะเกิดระบบนี้ขึ้นมาได้อย่างไร องค์กรจะมีระบบนี้ได้ต้องหาเครื่องมือมาสนับสนุน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรมีห้องสมุดหรือไม่ มีระบบกระจายสื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ สำหรับทักษะการปรับตัวให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น มีการสื่อสารให้ทราบหรือไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบอะไรกับเขา และเขาสามารถปรับตัวได้หรือไม่ ทำอย่างไรจึงจะเป็นเงื่อนไขทำให้เขาต้องสอนต้องถ่ายทอด ก็จะทำให้กระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามมุมมองที่น่าจะเป็น นั่นคือระบบต้องเข้ามารองรับให้เกิดสิ่งเหล่านี้ และสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้คนต้องพัฒนาตนเอง ไม่เช่นนั้นจะเกิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้

อย่างไร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ทักษะที่ 1 เฟอร์เซ็นตีมีน้อยมาก พนักงานจะถูกบังคับมากกว่าไม่ใช่ความต้องการของตนเอง บริษัทต้องการให้พนักงานมีทักษะนี้ ทักษะที่ 2 พนักงานต้องมีตลอด เช่น เรียนรู้เครื่องจักรตัวใหม่และสามารถทำได้ ทักษะที่ 3 พนักงานจะเสนอใน QC ทักษะที่ 4 พนักงานจะมีอยู่แล้วคือ OJT ทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว ทักษะที่ 5 พนักงานสามารถเสนอโครงการขึ้นมาได้ เช่น ห้องสมุด แต่ปัจจุบันมีเพียงที่อ่านหนังสือพิมพ์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทุกทักษะควรมี ทักษะที่น่าสนใจคือ ทักษะริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีมากขึ้นอยู่กับบุคคล อยากให้คิดเป็น การตรวจสอบของ QC ที่บันทึกผลไว้ก็จะส่งผลให้มีทักษะนี้ เช่น ความพยายามลดยอดของเสียของฝ่ายผลิตให้น้อยลง หน่วยงานหนึ่งกระตุ้นให้อีกหน่วยงานหนึ่งมีความคิดริเริ่ม ทักษะการสอนงานนั้น ต้องมีการสอนงานกับพนักงานใหม่ที่ไม่มีความรู้ โดยให้ฝ่ายฝึกอบรมดูแลเพื่อปูพื้นฐานเรื่องเครื่องมือ ความปลอดภัย แล้วจึงไปสอนงานหรือ OJT หน่วยงานกันเอง สำหรับทักษะสนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท ก็มีการสนับสนุน แต่หน่วยงานจะมีงบประมาณอบรมให้ พนักงานมีความสนใจด้วยตนเองบ้าง ถูกบังคับบ้าง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

5. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานทุกทักษะควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงาน ซึ่งได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี และพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน ทุกทักษะมีความจำเป็น ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของพนักงาน

จากข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานได้จัดอันดับความสำคัญของทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน ไว้ตามลำดับดังนี้ 1) มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน 2) ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี 3) พูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน

“ทุกทักษะมีความจำเป็น คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ต้องมีอยู่แล้ว คนใหม่ต้องปรับตัวให้ได้และคนเก่าปรับตัวเข้าหาคนใหม่ ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี ในระบบ QC และ TQM ก็ทำงานเป็นกลุ่ม และในงานการผลิตประจำวันก็ทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมเช่นกัน พูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน มีการพูดคุยกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน ปัญหาบางอย่างอาจขอขึ้นมาได้ เช่น ต้องการเครื่องป้องกันเสียง (Ear-plug) พัดลม ทางบริษัทก็จะจัดให้ หรือเรื่อง

ค่าจ้างทำงานก็มีการพิจารณาเพิ่มให้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“พนักงานควรมีทุกทักษะ คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี ทำงานประสานกันเป็นระบบอยู่แล้ว เป็นทีม พุดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน เมื่อพบปัญหาต่างๆ ในบริษัท ระดับจัดการจะจัดการประชุม (Meeting) ตอนเช้าในแต่ละสายการผลิตหรือแผนก โดยหาทางป้องกันและนำปัญหาไปประชุมชี้แจงกับ leader และพนักงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ทุกทักษะต้องมี คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน สำคัญ สร้างให้เกิดขึ้นโดยการพูดคุย ช่วยเหลือกันในปัญหาการทำงาน ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี มีการประชุม (Meeting) กันตลอดในแต่ละหน่วยงานในเรื่องติดตามงานที่ทำ การปรับปรุงแก้ไข พุดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน เป็นการประชุมเพื่อเอาปัญหามาพูดคุยกัน ถ้าพบปัญหาต้องหยุดงานการผลิตแล้วประชุม และจะมีกลุ่มย่อย (Small group) ของ WCM เฉพาะในหน่วยงานนั้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ทักษะที่ต้องสร้างให้มีเพิ่มขึ้นคือ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และทำงานเป็นกลุ่มได้ดี ส่วนทักษะการพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทนั้นมีอยู่คือจะคุยกันเฉพาะในแผนก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

จากข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มผู้จัดการเรียนรู้และผู้เกี่ยวข้อง ได้แสดงความคิดเห็นว่าทุกทักษะมีความสำคัญที่พนักงานต้องมี

“เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ในหลายบริษัทมักจะบอกว่าสิ่งเหล่านี้ควรจะเกิดขึ้น แต่ไม่มีระบบหรือวิธีการที่เอื้อให้คนเข้ามารวมกลุ่มกัน ร่วมประชุมกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ทักษะที่ 1 จำเป็นอย่างยิ่ง ต้องติดต่อกันตลอดเวลา ข้อมูลต้องส่งต่อถึงกันทุกสายการผลิตเพื่อแก้ไขถ้ามีข้อผิดพลาด ทักษะที่ 2 ในแต่ละแผนกจะมีการประชุมกันเป็นรายวัน สัปดาห์หรือเดือน งานกลุ่มที่มีในลักษณะอื่นเช่น กิจกรรม QC / 5 ส. / TQM และ WCM (World Class Manufacturing) ซึ่งเป็นโครงการใหม่ที่มีการแบ่งกลุ่มย่อยเช่นกัน ส่วนทักษะที่ 3 ก็มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทักษะที่ 1 มีการสนับสนุนให้เกิดขึ้น นอกจากนั้นก็มีการแข่งขันกีฬา งานรื่นเริง ทักษะที่ 2 เกิดปัญหาในการทำงานกลุ่มเช่นกันคือจะมีการค้ำ หรือคนรู้มากไม่ทำแต่ชอบติ เป็นต้น ทักษะที่ 3 มีการพูดคุยกันในเรื่องงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีการหมุนงานและประสบปัญหาเกี่ยวกับงานใหม่ กลับไปปรึกษากับกลุ่มเพื่อนเก่าบ้าง เป็นต้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 10

6. ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของทักษะของผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการในอนาคต

แนวโน้มของทักษะของผู้ใช้แรงงานหรือพนักงานในสถานประกอบการในอนาคตนั้น จะเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา จึงส่งผลให้จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยสถานประกอบการที่พนักงานทำงานอยู่นั้นจะเป็นแหล่งข้อมูลให้ความรู้ในการทำงานของเขาได้ดีที่สุด ดังรายละเอียดที่ปรากฏในคำกล่าวของบุคคลต่างๆ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

“ทักษะในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“โลกในอนาคตที่ปรับเปลี่ยนเป็น Knowledge-based economy ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ ทักษะที่น่าจะสำคัญอย่างยิ่งในอนาคตที่แรงงานจะต้องมีคือ การแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

จากข้อมูลทั้งหมดอาจสรุปได้ดังตารางที่ 4.6

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.6 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 2 ของรูปแบบ: ทักษะที่จำเป็น
สำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ

ทักษะที่จำเป็น	สรุปความคิดเห็น
1. ทักษะการทำงาน	พนักงานทุกคนต้องมีความรู้และทักษะในการผลิต ถ้าขาดทักษะใดก็ต้องสอนงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่พนักงานต้องการมีทักษะหลากหลาย (Multi skills) จากการหมุนงาน
2. ทักษะการจัดการการทำงาน - ทำงานตามลำดับขั้นตอน - วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด - จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด - ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด - กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา	ทุกทักษะมีความจำเป็น ทักษะที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่ - การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน - เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต - การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเองกรณีที่มีหัวหน้างานไม่อยู่
3. ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม - ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด - ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน - แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ	ทุกทักษะมีความจำเป็น ทักษะที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่ - ทักษะความยืดหยุ่นในการทำงาน
4. ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ - เรียนรู้ด้วยตนเอง - สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง - ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง - สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น - สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท	ทุกทักษะมีความจำเป็น
5. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน - มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน - ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี - พุดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน	ทุกทักษะมีความจำเป็น
6. ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของทักษะของผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการในอนาคต	ทักษะในอนาคตนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป จึงส่งผลให้จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยสถานประกอบการที่พนักงานทำงานอยู่นั้นจะเป็นแหล่งความรู้ที่ดีที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ 3 ของรูปแบบ: ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ก่อนการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสนทนาดังนี้

1. แนวคิดการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ 3 แนวคิด คือ

1.1 แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมทักษะของ Field

1.2 แนวคิดและรูปแบบการฝึกอบรมด้านอาชีพและการพัฒนาฐาน

ความสามารถในการปฏิบัติงานของ Blank

1.3 แนวคิดและรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การของ Rothwell

2. กรอบความคิดในการวิจัย

กลุ่มสนทนาจะนำข้อมูลที่น่าเสนอเหล่านั้นมากำหนดเป็นขั้นตอนที่เหมาะสม ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในสถานประกอบการ ผสมผสานกับแนวคิดและขั้นตอนที่ปฏิบัติอยู่จริงในบริษัท โดยคำนึงถึงการนำแนวคิดใหม่มาสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะทำให้ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่มีอยู่เดิม ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 : วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น

1.1 เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน

1.2 ตรวจสอบข้อมูลว่าเป็นสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและเป็นที่ยอมรับว่าเกิดขึ้น

1.3 วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่

1.3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ

1.3.2 สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ

1.3.3 งาน หรือลักษณะของงานที่ให้ทำ

1.3.4 พนักงาน หรือความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.4 กำหนดทิศทางหรือผลที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นเกณฑ์ (Norm) อธิบายมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจได้มาโดยรวบรวมความคิดเห็น ความคาดหวังในงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติในการทำงานและการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เป็นตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 : วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการวัดผลความสามารถในการปฏิบัติงาน

- 2.1 ระบุงานหรือภาระงานที่เฉพาะเจาะจง
- 2.2 วิเคราะห์แต่ละภาระงานด้วยการพิจารณาองค์ประกอบหลัก 6 ประการคือ
 - 2.2.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริงในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุดสิ้น
 - 2.2.2 ความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างถูกต้อง
 - 2.2.3 ข้อมูลพื้นฐานหรือความรู้ทางวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงาน
 - 2.2.4 ความรู้และทักษะทางด้านความปลอดภัย
 - 2.2.5 การใช้เครื่องมือเฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงานนั้น
 - 2.2.6 ทักษะจิตต่อการปฏิบัติงานในภาระงานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 แจกแจงและกำหนดขอบข่ายของทักษะ ความรู้ และทัศนคติเฉพาะพิเศษสำหรับงานนั้นๆ ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้สามารถปฏิบัติงานกับผู้ไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างชัดเจน ฉะนั้นการวิเคราะห์งานจะต้องมีรายละเอียดเป็นรายชื่อ (List) ทั้งขั้นตอนกระบวนการทำงาน (Procedural steps) ข้อความจริง (Facts) ความคิดรวบยอด (Concepts) และความรู้อื่น ๆ ตลอดจนการวิเคราะห์ค่านิยมและทัศนคติ
- 2.4 จำแนกความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.5 เขียนเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติงานที่ต้องการในแต่ละภาระงาน โดยต้องระบุ สิ่งที่ต้องกระทำ ภายใต้เงื่อนไขอะไร และวิธีการที่ดีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2.6 พัฒนาแบบทดสอบข้อเขียน เพื่อประเมินความรู้รวมในภาระงาน, ความคิดรวบยอดหรือข้อความจริงของทักษะในการปฏิบัติงานในภาระงานนั้น ๆ ซึ่งควรมีอยู่ 2 ลักษณะคือการทบทวน (Recall) และความจำ (Recognition)
- 2.7 พัฒนาแบบทดสอบวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานในภาระงานนั้นได้จริงหรือไม่
- 2.8 สภาพความเป็นจริงของงานและผลที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของช่องว่าง (Gap)

ขั้นที่ 3 : ทำความเข้าใจ พิจารณาความสำคัญและบ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น

- 3.1 ช่องว่างที่เกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอยู่ (What is) กับสิ่งที่ควรเป็น

(What should be) หรือความแตกต่างระหว่างหนทางที่สิ่งนั้นเป็นอยู่กับหนทางที่สิ่งนั้นถูกกำหนดให้เป็นโดยใช้แบบทดสอบ ช่องว่างที่ก่อให้เกิดปัญหาคือ ช่องว่างที่เป็นลบในปัจจุบัน (Present negative gap) และช่องว่างที่เป็นลบในอนาคต (Future negative gap) ส่วนช่องว่างที่องค์การต้องการมากที่สุดคือช่องว่างที่เป็นบวกในปัจจุบันซึ่งมักไม่ค่อยเกิดขึ้น ช่องว่างที่เป็นบวกเป็นการบ่งชี้การปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม ซึ่งหมายถึงองค์การได้รับผลประโยชน์เหนือคู่แข่งอื่นๆ เป็นองค์การที่มีการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ช่องว่างในการปฏิบัติงานก็เหมือนกับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่จะแจ่มแจ้งให้เห็นทั้งข้อได้เปรียบและข้อบกพร่อง ที่กระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลได้มากกว่าการประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมที่ระบุเฉพาะการขาดความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ

3.2 พิจารณาตัดสินช่องว่างที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การใช้กลยุทธ์การเพิ่มความสามารหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล การพิจารณาตัดสินความสำคัญ หมายถึง การกำหนดความคุ้มค่า(Value)ต่อช่องว่างของการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดความคุ้มค่านี้อาจวัดได้ด้วยวิธีการ 2 วิธี คือ แบบปริมาณ(Quantitative / Hard)โดยประเมินหรือวัดจาก การลงทุนในกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกับผลตอบแทน(เงิน)ที่ได้รับ ส่วนอีกวิธีหนึ่งคือ แบบคุณภาพ(Qualitative / Soft / Nonfinancial measure) ซึ่งมักจะใช้วิธีการนี้หลังการวัดแบบปริมาณ การพิจารณาความคุ้มค่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจและการรับรู้ถึงคุณค่า(Worth)ส่วนการประเมินในส่วนของผล (Consequences)ที่ได้รับก็มีส่วนสำคัญต่อการพิจารณาความคุ้มค่าของช่องว่างความสามารถในการปฏิบัติงานเช่นกัน เพราะผลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงหรือเกิดจากการคาดคิดทำนาย ถ้าไม่พิจารณาถึงผลก็อาจเป็นปัญหาต่อไปในอนาคต

3.3 บ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากหลายสาเหตุร่วมกัน สาเหตุมี 3 ประเภทคือ การขาดทักษะ (Skill deficiencies) การขาดการบริหารจัดการ (Management deficiencies) และการขาดทั้ง 2 ประเภทรวมกัน จึงจำเป็นต้องหาทางแก้ไขด้วย 2 วิธีการคือ การฝึกอบรม และการบริหารจัดการ หรือทั้ง 2 วิธีร่วมกัน สาเหตุยังมี 2 สถานการณ์คือ สาเหตุปัจจุบันหรือช่องว่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสาเหตุอนาคตก็เป็นลักษณะเดียวกันแต่มีแนวโน้มจะเป็นไปได้ในอนาคต นอกจากนี้สาเหตุอาจเป็นได้ใน 2 ลักษณะคือ สาเหตุเชิงบวกที่จะบอกให้รู้ว่าสภาวะนั้นดีกว่าที่ต้องการ และสาเหตุเชิงลบที่บอกให้รู้ว่าสภาวะนั้นแย่กว่าที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 : คัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นจากสาเหตุการขาดทักษะเป็นหลัก

4.1 การใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะอันเนื่องมาจากการได้รับผลกระทบจากการบริหารจัดการ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมตามลำดับต่อไปนี้

4.1.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้ กับปัญหาในสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท

ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อองค์การอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัววัดความสำเร็จขององค์การ โดยดูได้จากกำไรที่กลับมาเป็นต้นทุน เป็นต้น ด้วยอิทธิพลดังกล่าวจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การทั้งกลุ่มและตัวบุคคล การแก้ไขปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นเรื่องสำคัญโดยหาช่องว่างที่เกิดขึ้นและสาเหตุ แล้วจึงสร้างกลยุทธ์ขึ้น ซึ่งจะสำเร็จได้ อาจใช้รูปแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning model) เป็นจุดเริ่มต้นและตรวจสอบว่าสิ่งเหล่านี้เป็นอย่างไรดีเพียงใด

4.1.2 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับ ปัญหาในสภาพแวดล้อมภายในบริษัท การวางแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นหมายถึง 1) การกำหนดนโยบาย การสื่อสารให้เข้าใจ และกระบวนการดำเนินการ และ 2) การออกแบบขององค์การ

4.1.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับปัญหาของงานหรือลักษณะงาน กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะถูกออกแบบมาเพื่อเน้นการแก้ไขการปฏิบัติงานโดยการแก้ไขวิธีการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

4.1.3.1 กำหนดภาระงานที่ไม่ชัดเจนเสียใหม่ให้ยืดหยุ่นมากขึ้น

4.1.3.2 สื่อสารข้อมูลเมื่อได้ข้อมูลในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

4.1.3.3 ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

4.1.3.4 ฝึกอบรมเมื่อคนงานขาดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน

4.1.3.5 ฝึกหัดงานในพื้นที่ใกล้เคียงที่ทำงาน เพื่อนำความรู้มาใช้จริง

4.1.3.6 จัดเครื่องมือ/อุปกรณ์ให้เพียงพอและใช้ประโยชน์เต็มที่

4.1.3.7 มีเครื่องช่วยทำงานเช่น คู่มือการปฏิบัติงาน

คอมพิวเตอร์ หรืออื่นๆ

4.1.3.8 การแก้ไขระบบการให้รางวัลตอบแทน

4.1.4 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับคนงาน เพื่อสร้างความสอดคล้องให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับงาน กลยุทธ์เหล่านี้ได้แก่

4.1.4.1 การบ่งชี้และสร้างความสามารถของคนงาน

4.1.4.2 การแก้ไขวิธีการคัดเลือกคนงาน

4.1.4.3 การปรับใช้นัยเชิงก้าวหน้า (Progressive discipline)

ซึ่งคล้ายกับวัฒนธรรมองค์กร (นัยเชิงก้าวหน้าคือ กระบวนการทำให้บุคคลทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมของงานด้วยความยินยอม ร่วมมือ และเชื่อฟังต่อนโยบาย กระบวนการทำงานและกฎการปฏิบัติงาน สำหรับการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับแก้เพิ่มเติมอยู่ตลอด จึงเป็นไปลักษณะที่เรียกว่า“เชิงก้าวหน้า”)

4.2 การใช้กลยุทธ์การฝึกอบรม เพื่อแก้ปัญหาคารขาดทักษะในการปฏิบัติงาน

ของผู้ปฏิบัติงาน

4.2.1 การฝึกอบรมด้วยชุดการเรียนรู้ อาจมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1.1 ออกแบบและพัฒนาชุดการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ผู้เรียน

ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมปลายทาง และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ชุดการเรียนรู้ประกอบด้วย

- (1) ข้อความระบุภาระงาน คือบอกให้รู้ว่าจะเรียนรู้อะไร
- (2) บทนำ บอกเหตุผลและสนใจให้เรียนรู้
- (3) วัตถุประสงค์ปลายทางที่ระบุมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญทางทักษะ

- (4) วัตถุประสงค์ย่อย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นขั้นตอน

และให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ทักษะมาปรับใช้ได้เหมาะสม

- (5) การตรวจสอบด้วยตนเอง (Self-checks) เพื่อให้

ผู้เรียนได้ทดสอบการเรียนรู้ของตน เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับทันที

- (6) แบบทดสอบข้อเขียน เพื่อประเมินความรู้ในงาน

- (7) แบบทดสอบวัดการปฏิบัติงาน (Performance

tests) เพื่อประเมินการปฏิบัติงานจริงในหน้าที่ของภาระงาน ตามที่ชุดการเรียนรู้ได้กำหนดไว้

4.2.1.2 ตรวจสอบและทดสอบชุดการเรียนรู้ คือ

- (1) Try-out เพื่อดูความเหมาะสมในการใช้ภาษา
- (2) Field-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของ

ความสามารถในการเรียนรู้ตามเวลาแล้วหาเกณฑ์เฉลี่ยสำหรับการกำหนดเวลาในการใช้ชุดการเรียนรู้

- (3) นำมาแก้ไขปรับปรุงชุดการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น

4.2.1.3 การจัดระบบการเรียนรู้อาจเป็นดังนี้

- (1) เป็นโปรแกรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล
- (2) ผู้เรียนเรียนได้ในเวลาที่ต่างกัน ทำงานต่างกัน

ความรู้ต่างกัน และสามารถก้าวหน้าไปตามความสามารถของตนเอง

- (3) ผู้เรียนมีแผนงานการวางแผน ที่ได้ผ่านการปรึกษา

- (4) ใช้บัตรลงเวลาเพื่อบันทึกเวลาที่ใช้เรียน และแผน

บันทึกเก็บข้อมูลผลงานหรือความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว

- (5) การให้เป็นคะแนนหรือเกรด จะพิจารณาจากการ

เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานในชุดการเรียนรู้ ถ้าใช้เวลาเท่ากับเกณฑ์ ถือว่าเป็นร้อยละ 100

คะแนน หรืออาจใช้ เกรด A, B, C

(6) การจัดการเรียนรู้ยังรวมถึง การจัดสภาพแวดล้อม

เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และความสะดวกสบายในการเรียนหรือการทำกิจกรรมการเรียนรู้

4.2.2 การฝึกอบรมด้วยการสอนหรือวิธีที่เหมาะสมดำเนินการดังนี้คือ

4.2.2.1 วิเคราะห์คณงาน และความสามารถในการทำงานที่

จำเป็นต่อการปฏิบัติในงานนั้นๆ ตามขั้นตอนในขั้นที่ 2

4.2.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุกิจกรรมที่

กระทำตามเงื่อนไขและมาตรฐานที่ต้องการให้มีในแต่ละความสามารถที่กำหนดไว้ตามช่องว่างที่เกิดขึ้น หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม

4.2.2.3 กำหนดและจัดลำดับวัตถุประสงค์การสอนเพื่อ

ดำเนินการฝึกอบรม วัตถุประสงค์การสอนจะบอกถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม(ข้อบกพร่องหรือการขาดทักษะในการปฏิบัติงาน)และแนววิธีการที่สอดคล้องกับข้อบกพร่องหรือการขาดทักษะนั้น พร้อมชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจน

4.2.2.4 จัดทำ ชื่อหรือหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

หรือสอน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การสอนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม

4.2.2.5 ทดสอบเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อปรับ

และแก้ไข โดยการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเล็ก ๆ

4.2.2.6 จัดการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีการ

ถ่ายทอดความรู้การฝึกอบรมที่เหมาะสม

4.2.2.7 วัดและประเมินผลระหว่างและหลังการฝึกอบรม

4.2.2.8 นิเทศการฝึกปฏิบัติและประเมินทักษะและผลขั้น

สุดท้าย เพื่อนิเทศและติดตามผลเพื่อหาข้อสรุปว่าทักษะและความรู้นั้นเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจาก การฝึกอบรมนั้นหรือไม่ ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด และผลลัพธ์ขององค์การ หรือผลที่ส่งกลับมาเป็นทุนขององค์การ เป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่ สิ่งสำคัญที่ใช้ในการ ประเมินนี้ ก็คือ กลยุทธ์การถ่ายโยงของการฝึกอบรม(Transfer-of-training strategy) เพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าผู้เรียนสามารถนำความรู้มาดัดแปลงใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีอยู่มากกว่า ร้อยวิธี

4.2.3 การบันทึกผลการเรียนรู้ โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะมีแฟ้มบันทึกการ ปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

4.2.3.1 ผลการประเมินความสามารถจริงที่ได้จากขั้นที่ 2 ข้อ

2.8 เพื่อแสดงช่องว่างที่เกิดขึ้น

- 4.2.3.2 การวางแผนการพัฒนาทักษะเพื่อลดช่องว่าง ร่วมกับหัวหน้างาน ผู้จัดการโรงงาน
- 4.2.3.3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เพื่อลดช่องว่างหรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตน
- 4.2.3.4 ระดับมาตรฐานความสามารถที่เป็นอยู่ (ต้น/กลาง/สูง)
- 4.2.3.5 การเทียบคุณวุฒิวชิวิชาชีพ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 : ประเมินความน่าจะเป็นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ และสร้างแผนปฏิบัติการ
การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 4 ไปใช้เพื่อแก้ปัญหาคาดตักขณะนั้น จำเป็นต้องประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยพิจารณาว่าจะสามารถลดช่องว่างที่เป็นลบและเพิ่มผลที่เป็นบวกได้มากน้อยเพียงใด คำนวณค่าหรือไม่กับการใช้กลยุทธ์นั้น แล้วจึงสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อนำกลยุทธ์นั้นไปใช้ แล้วนำเสนอผู้บริหารให้ตัดสินใจ

ขั้นที่ 6 : นำกลยุทธ์ไปใช้เพิ่มความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

การนำกลยุทธ์ที่กำหนดและแผนปฏิบัติการที่สร้างไว้แล้วนั้นไปใช้ ย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่เลือกไว้ในขั้นที่ 4 ซึ่งจะระบุว่าจะใช้กับปัญหาในสภาพแวดล้อมใด หรือจะการใช้การฝึกอบรมด้วยวิธีการใด ตามรายละเอียดส่วนหนึ่งในขั้นที่ 4 และรายละเอียดที่เขียนไว้ในแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 7 : วัดและประเมินผลที่เกิดระหว่างและหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการวางหรือกำหนดคุณค่า (Value) ในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นก่อน ระหว่างและหลังการใช้กลยุทธ์ และทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรม การประเมินหรือวัดนี้อาจกระทำด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ 1) การหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากกลยุทธ์ 2) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากกลยุทธ์ 3) การให้ข้อเสนอแนะถึงคุณค่า (ที่กำหนดไว้) ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) การให้ข้อเสนอแนะถึงปริมาณ คุณค่าที่ควรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7.1 การประเมินผลกลยุทธ์การฝึกอบรม จะแบ่งระดับการประเมินตามรูปแบบของ Kirkpatrick (Kirkpatrick's Model) ออกเป็น 4 ระดับ คือ

- 7.1.1 ปฏิกริยาของผู้มีส่วนร่วม (Participant reaction)
- 7.1.2 การเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participant learning)
- 7.1.3 พฤติกรรมระหว่างการทำงาน (Participant on-the-job behavior)
- 7.1.4 ผลระดับองค์กร (Organizational results)

7.2 การประเมินกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากการบริหารจัดการ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อม จะแบ่งออกเป็น 4 ระดับเช่นกัน คือ

7.2.1 ระดับที่ 1 ความพึงพอใจของคนงานกับกลยุทธ์

7.2.2 ระดับที่ 2 ผลของลักษณะงานของกลยุทธ์

7.2.3 ระดับที่ 3 ผลของสภาพแวดล้อมภายในบริษัทของกลยุทธ์ และ

7.2.4 ระดับที่ 4 ผลของสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทของกลยุทธ์

7.3 การประเมินกลยุทธ์นี้นั้น อาจใช้รูปแบบการประเมินไปที่ละขั้น (Step-by-step models) เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมิน คือ

7.3.1 รูปแบบที่ 1 : การพยากรณ์ผลของกลยุทธ์ (Forecasting the result of strategy)

7.3.2 รูปแบบที่ 2 : ทำการประเมินผลระหว่างการใช้กลยุทธ์ (Conducting concurrent evaluation of strategy)

7.3.3 รูปแบบที่ 3 : ทำการประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์ (Evaluating outcomes of strategy)

ตอนที่ 5 การเสนอร่างรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มทั้งหมด(ตอนที่ 2-4) มาสรุปแล้วพิจารณาว่ารูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็น และขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการ

1. ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้

ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งานหรือพนักงานในสถานประกอบการนี้ สามารถรวบรวมและจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ งาน และพนักงาน โดยรวมปัจจัยย่อยอื่นๆ ที่สามารถจัดเข้ากลุ่มกับ 4 กลุ่มใหญ่ข้างต้น ปัจจัยย่อยนั้นได้แก่ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ เทคโนโลยี การบริหารจัดการองค์กร การสร้างทักษะ บริบททางสังคม และรวมถึงปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ

ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการมีดังนี้ คือ

1.1.1 ลูกจ้างบริษัท

- 1.1.2 บริษัทคู่แข่ง
- 1.1.3 ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท
- 1.1.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท
- 1.1.5 บุคคลอื่นๆ ภายนอก
- 1.1.6 ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานและผู้รับจ้างช่วง
- 1.1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (ISO/QS/WCM/ QC/

TPM/KPI/etc.)

1.2 สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ

ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการหรือบริษัทมีอยู่หลาย

ปัจจัย คือ

- 1.2.1 นโยบายและการสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ
- 1.2.2 การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2.3 การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2.4 การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.2.5 การนำเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 1.2.6 อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์ หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

1.2.7 การบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ
อย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.2.8 วัฒนธรรมองค์กร

1.3 งาน

ปัจจัยเกี่ยวกับงานหรือลักษณะงาน รวมถึงวิธีการทำงานมีอยู่หลายปัจจัย คือ

- 1.3.1 ความยากง่ายของงาน
- 1.3.2 การอธิบาย แนะนำและสอนงาน
- 1.3.3 การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานหรืองานชิ้นใหม่
- 1.3.4 งานที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด
- 1.3.5 งานที่ต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่
- 1.3.6 การหมุนงาน (Rotation) ระหว่างพนักงาน
- 1.3.7 การปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุน

1.4 พนักงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานหรือผู้ใช้แรงงาน มีอยู่หลายปัจจัย คือ

- 1.4.1 ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานประจำ
- 1.4.2 การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ
- 1.4.3 การส่งเสริมและการจูงใจ
- 1.4.4 การสร้างทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม
- 1.4.5 ลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย

2. ทักษะที่จำเป็น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมได้แก่

2.1 ทักษะการทำงาน

- 2.1.1 ทักษะในการทำงานประจำ
- 2.1.2 ทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi skills) เพื่อการหมุนงาน

2.2 ทักษะการจัดการการทำงาน

- 2.2.1 วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด
- 2.2.2 ทำงานตามลำดับขั้นตอน
- 2.2.3 จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด
- 2.2.4 ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2.2.5 กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา
- 2.2.6 การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน
- 2.2.7 เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต
- 2.2.8 การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเอง (กรณีที่หัวหน้าไม่อยู่)

2.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

- 2.3.1 ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด
- 2.3.2 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน
- 2.3.3 แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ
- 2.3.4 ทักษะความยืดหยุ่นในการทำงาน

2.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

- 2.4.1 เรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2.4.2 สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2.4.3 ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- 2.4.4 สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น
- 2.4.5 สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท

2.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

- 2.5.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
- 2.5.2 ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี
- 2.5.3 พูดยกย่องเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน

3. ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการ

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้นี้ได้มาจากการผสมผสานแนวคิดทฤษฎีกับขั้นตอนที่ปฏิบัติอยู่จริงในบริษัท โดยคำนึงถึงการนำแนวคิดใหม่มาสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะทำให้ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่มีอยู่เดิม ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นตอนเป็นดังนี้

ขั้นที่ 1: วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น

1.1 เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน
 1.2 ตรวจสอบข้อมูลว่าเกิดขึ้นจริงและเป็นที่ยอมรับว่าเกิดขึ้น
 1.3 วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ งาน และพนักงาน

1.4 กำหนดทิศทางหรือผลที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2: วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการวัดผลความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.1 ระบุงานหรือภาระงานที่เฉพาะเจาะจง
 2.2 วิเคราะห์แต่ละภาระงานด้วยการพิจารณา 6 องค์ประกอบหลัก คือ
 2.2.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริงในการทำงาน
 2.2.2 ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นอย่างถูกต้อง
 2.2.3 ข้อมูลพื้นฐานหรือความรู้ทางวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงาน
 2.2.4 ความรู้และทักษะทางด้านความปลอดภัย
 2.2.5 การใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงาน
 2.2.6 ทักษะคิดต่อการปฏิบัติในภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 2.3 แจกแจงและกำหนดขอบข่ายของทักษะ ความรู้ และทัศนคติเฉพาะของงาน

2.4 จำแนกความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน

- 2.5 เขียนเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการในแต่ละภาระงาน
- 2.6 พัฒนาแบบทดสอบข้อเขียน เพื่อประเมินความรู้รวมและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีอยู่ 2 ลักษณะคือ การทบทวน (Recall) และความจำ (Recognition)
- 2.7 พัฒนาแบบทดสอบวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานในภาระงานนั้นได้จริง
- 2.8 สภาพความเป็นจริงของงานและผลที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของช่องว่าง (Gap)

ขั้นที่ 3: ทำความเข้าใจ พิจารณาความสำคัญและบ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น

- 3.1 ช่องว่างที่เกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรเป็นหรือต้องการ
- 3.2 พิจารณาช่องว่างที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การใช้กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 3.3 บ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น
 - 3.3.1 การขาดทักษะ (Skill deficiencies)
 - 3.3.2 การขาดการบริหารจัดการ (Management deficiencies)
 - 3.3.3 การขาดทั้ง 2 ประเภทรวมกัน

ขั้นที่ 4: คัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นจากสาเหตุการขาดทักษะเป็นหลัก

- 4.1 การใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมตามลำดับต่อไปนี้
 - 4.1.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้ กับปัญหาในสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ
 - 4.1.2 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับ ปัญหาในสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ
 - 4.1.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับปัญหาของงาน
 - 4.1.4 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับพนักงาน
- 4.2 การใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะ
 - 4.2.1 การฝึกอบรมด้วยชุดการเรียนรู้ อาจมีขั้นตอนดังนี้
 - 4.2.1.1 ออกแบบและพัฒนาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วย (1) ข้อความระบุภาระงาน คือบอกให้รู้ว่าอะไรจะเรียนรู้อะไร (2) บทนำ บอกเหตุผล

และจูงใจให้เรียนรู้ (3) วัตถุประสงค์ปลายทาง (4) วัตถุประสงค์ย่อย (5) การตรวจสอบด้วยตนเอง (Self-checks) (6) แบบทดสอบข้อเขียน (7) แบบทดสอบวัดการปฏิบัติงาน (Performance tests)

4.2.1.2 ตรวจสอบและทดสอบชุดการเรียนรู้ คือ (1)

Try-out (2) Field-test (3) แก้ไขปรับปรุงชุดการเรียนรู้

4.2.1.3 การจัดระบบการเรียนรู้อาจเป็นดังนี้ (1) เป็น

โปรแกรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (2) เรียนได้ตามความสามารถของตนเอง (3) ผู้เรียนมีแผนงาน การวางแผนที่ผ่านการปรึกษา (4) ใช้บัตรเพื่อบันทึกเวลาเรียนและข้อมูลที่เรียนไปแล้ว (5) คะแนน ที่ได้จะเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (6) การจัดสภาพแวดล้อมและความสะดวกสบาย

4.2.2 การฝึกอบรมด้วยวิธีที่เหมาะสม โดยดำเนินการดังนี้คือ

4.2.2.1 วิเคราะห์คนงานและความสามารถที่จำเป็นต่อ

การปฏิบัติในงานนั้นๆ ตามขั้นตอนในขั้นที่ 2

4.2.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

4.2.2.3 จัดลำดับวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการฝึกอบรม

4.2.2.4 จัดทำ, ซื้อหรือหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้

4.2.2.5 ทดสอบเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

4.2.2.6 จัดการฝึกอบรมโดยใช้วิธีที่เหมาะสม

4.2.2.7 วัดประเมินผลระหว่างและหลังการฝึกอบรม

4.2.2.8 นิเทศและประเมินทักษะและผลขั้นสุดท้าย

4.2.3 การบันทึกผลการเรียนรู้ในแฟ้มบุคคลซึ่งประกอบด้วย

4.2.3.1 ผลการประเมินที่แสดงช่องว่างที่เกิดขึ้น

4.2.3.2 การวางแผนการพัฒนาทักษะเพื่อลดช่องว่าง

ร่วมกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา

4.2.3.3 การเรียนรู้เพื่อลดช่องว่างหรือเพิ่มขีด

ความสามารถของตน

4.2.3.4 ระดับมาตรฐานความสามารถ (ต้น กลาง สูง)

4.2.3.5 การเทียบคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น

ขั้นที่ 5: ประเมินความน่าจะเป็นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ และสร้างแผนปฏิบัติการ

ประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยพิจารณาว่าจะสามารถลดช่องว่างที่เป็นลบและเพิ่มผลที่เป็นบวกได้มากน้อยเพียงใด คำนวณหรือไม่กับการใช้กลยุทธ์นั้น แล้วจึงสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อนำกลยุทธ์นั้นไปใช้ แล้วนำเสนอผู้บริหารให้ตัดสินใจ

ขั้นที่ 6: นำกลยุทธ์ไปใช้เพิ่มความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

การนำกลยุทธ์ที่กำหนดและแผนปฏิบัติการที่สร้างไว้แล้วนั้นไปใช้ ย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่เลือกไว้ในขั้นที่ 4 ซึ่งจะระบุว่าจะใช้กับปัญหาในสภาพแวดล้อมใด หรือจะการใช้การฝึกอบรมด้วยวิธีการใด ตามรายละเอียดส่วนหนึ่งในขั้นที่ 4 และรายละเอียดที่เขียนไว้ในแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 7: วัดและประเมินผลที่เกิดระหว่างและหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

7.1 การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งปริมาณและคุณค่า พร้อมการให้ข้อเสนอแนะ

7.2 การประเมินผลกลยุทธ์ 4 ระดับ ตามรูปแบบของ Kirkpatrick

7.2.1 ปฏิกริยาของผู้มีส่วนร่วม

7.2.2 การเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม

7.2.3 พฤติกรรมระหว่างการทำงาน

7.2.4 ผลขององค์กร

7.3 การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาคาราคาซังจากการบริหารจัดการ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

7.3.1 ระดับที่ 1 ความพึงพอใจของพนักงานกับกลยุทธ์

7.3.2 ระดับที่ 2 ผลของลักษณะงานของกลยุทธ์

7.3.3 ระดับที่ 3 ผลของสภาพแวดล้อมภายในสถาน

ประกอบการของกลยุทธ์

7.3.4 ระดับที่ 4 ผลของสภาพแวดล้อมภายนอกสถาน

ประกอบการของกลยุทธ์

7.4 วิธีการประเมินกลยุทธ์นี้นั้น อาจใช้รูปแบบการประเมินไปที่ละขั้น (Step-by-step models) เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมิน คือ

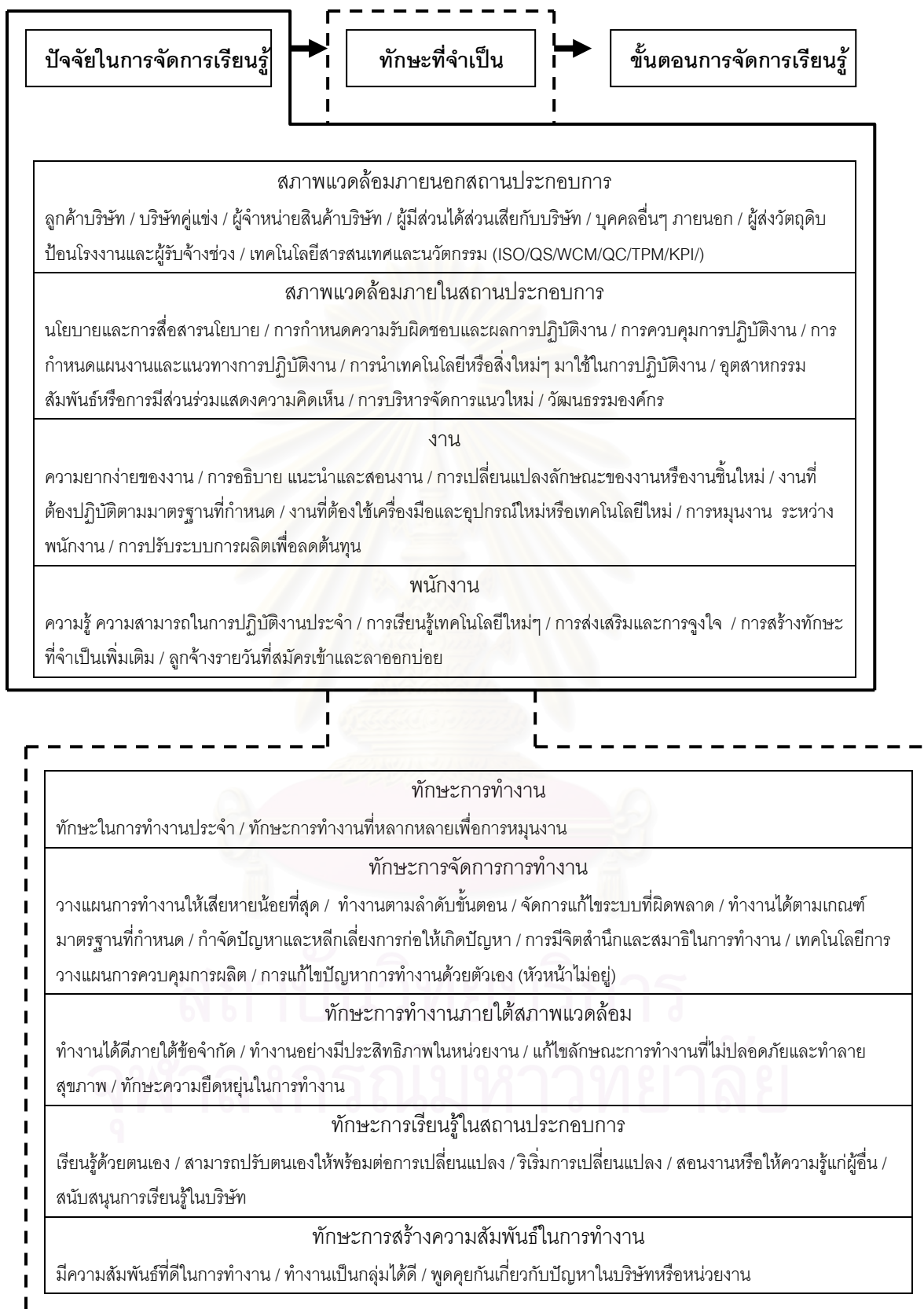
7.4.1 รูปแบบที่ 1 : การพยากรณ์ผลของกลยุทธ์

7.4.2 รูปแบบที่ 2 : ทำการประเมินผลระหว่างการใช้กลยุทธ์

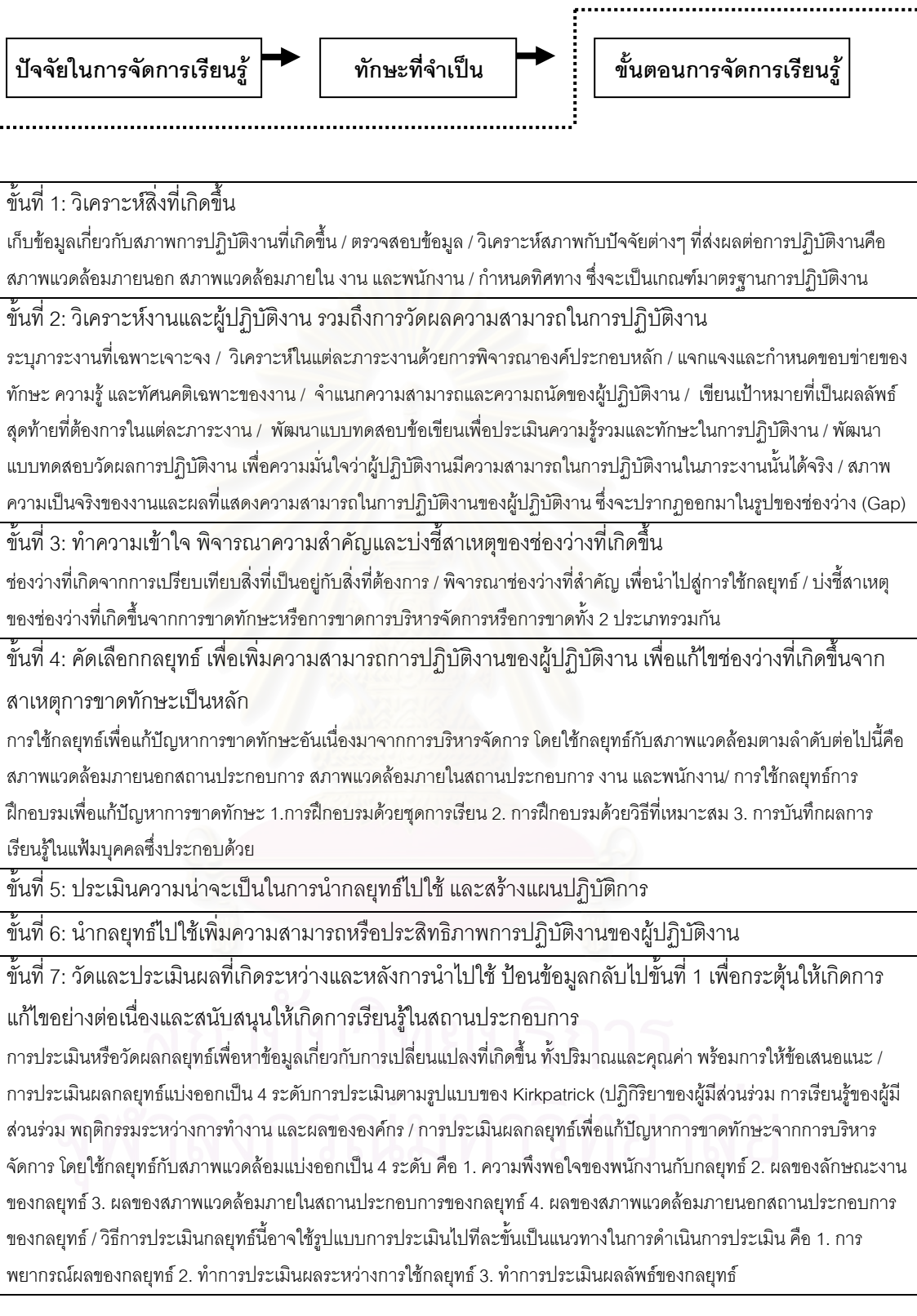
7.4.3 รูปแบบที่ 3 : ทำการประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์

การเสนอร่างรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมอาจแสดงเป็นแผนภูมิพร้อมรายละเอียดได้ดังแผนภูมิที่ 4.1

แผนภูมิที่ 4.1 ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ



แผนภูมิที่ 4.1 (ต่อ)



ตอนที่ 6: ผลการตรวจสอบรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้ แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบ และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- 1.1 เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ
 - 1.2 ต้องสร้างและพัฒนาทักษะตามแผนขององค์กรที่วางไว้และปัญหาที่เกิดขึ้น
 - 1.3 ทักษะในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะการจัดการการทำงานที่ควรมีคือ P D C A (Plan Do Check Action) การวิเคราะห์และแก้ปัญหา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
 - 1.4 ปัญหาสำคัญในการทำงานคือการประสานงานในระดับบริหาร ซึ่งควรเป็นไปในแนวนานหรือแนวราบ
 - 1.5 การปฏิบัติงานจะกระทำตามแบบแผนหรือที่มีตัวบังคับ เช่น QS แต่ไม่ได้กระทำด้วยจิตวิญญาณ
 - 1.6 ในขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ ควรระบุผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนว่าจะต้องมีส่วนร่วมอย่างไร เพื่อแก้ปัญหากการไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแก่พนักงาน
 - 1.7 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะพนักงานที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยใช้งานเป็นศูนย์กลาง หรือ on-the-job training ทักษะจะเกิดได้ดีเมื่อได้ปฏิบัติในงานนั้น
 - 1.8 การที่พนักงานไม่ปฏิบัติงานอาจมาจากสาเหตุคือ ขาดทักษะและ/หรือขาดทัศนคติที่ดีต่องานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจัดรวมอยู่ในการจัดการ
- ดังกล่าวในการให้สัมภาษณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้
- “...จากปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ที่กล่าวมา เราเห็นด้วย บริษัทของเราค่อนข้างรุก คือเราต้องการพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เราแผน 5 ปีมาทางแล้วบอกว่า ถ้าอย่างนี้ต้องการ skills แบบไหนเพิ่มเติมและเข้มข้นขึ้น เราก็ต้องมีการสร้าง skills เพื่อเตรียมความพร้อมในงานของเรา...ในเรื่องพนักงานในองค์กร แต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกัน เนื่องจากสภาวะการแข่งขันและความสัมพันธ์กับลูกค้า บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แล้วจริงๆ

เรียกว่า“กินน้ำได้คอก”จากบริษัทผู้ประกอบการยนต์ ไม่ถึงกับจ่ายอ้อมแต่ถ้าเขาบอกว่าให้ลดราคาใน 3 ปีและ 5 ปีข้างหน้า 20% เขาจะซื้อในราคาที่ถูกลง สิ่งเหล่านี้ก็เป็นปัจจัยสำคัญทำให้ต้อง“ใส่ใจลูกค้า” และต้องรอบคอบเรื่องคุณภาพ ซึ่งเราต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาด้วยข้อมูลคือต้องหา lose cost ให้ได้ เมื่อมาถึงตรงนี้ เรียกว่าต้องพัฒนาทักษะให้พนักงานทุกคน...

ในเรื่องทักษะ...ทักษะในการทำงาน ดูแล้วพนักงานทุกคนหรือแม้แต่ผู้บังคับบัญชาก็ตามควรต้องมี P D C A แต่บ้านเราขาด ทุกคนบริหารงานโดยคิดแล้วทำเลยไม่ครบวงจร การบริหารจัดการงานต้องมีวงจร P D C A ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาและวิเคราะห์ เรายังไม่ถึงขั้นและยอมรับว่าเป็นจุดที่ควรเน้น นิสัยการทำงานแบบคนไทยเราเก่งเรื่องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า...

การสร้างทักษะความสัมพันธ์ในการทำงาน สิ่งหนึ่งที่ฝรั่งไม่เน้นแต่บ้านเราจะพบบ่อยคือความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การเสนอสนองระหว่างหน่วยงานเป็นแบบไทยๆ หรือเรียกว่าแบบไซโลคือข้างล่างมีความสัมพันธ์ดีแต่ระดับหัวๆ ไม่ได้ร่วมมือกัน แต่จะคำนึงถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ของตัวเอง ของฉันก็สำคัญ การบริหารควรเป็นในแนวนานหรือแนวราบ ข้างล่างสัมพันธ์กันดีแต่หัวไม่กระดิกและมีอิทธิพลสูงซึ่งมีผล อันนี้พูดถึงโดยทั่วไปไม่ใช่ที่นี่...ทักษะที่กล่าวมาก็ valid เพียงน้ำหนักคงไม่เท่ากันแล้วแต่องค์กร ส่วนใหญ่ทักษะในการจัดการการทำงานก็จะทำตาม QS 9000 ซึ่งมักจะทำตามรูปแบบแต่จิตวิญญาณยังไม่ถึง คือผู้บริหารอยากให้เขาจริงเอาจนถึงแม้จะได้ใบ certificate ก็ตาม

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ มีประเด็นที่เป็นข้อสังเกตคือต้องระบุผู้กระทำหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละส่วนของขั้นตอนให้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อจะได้ไม่ปิดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน เช่น เวลาจะยกย่องเลื่อนขั้นก็ทำกันเองแต่จะได้ใครออกให้ฝ่ายบุคคลไล่ เป็นต้น ถ้าฝ่ายที่รับผิดชอบเข้ามามีส่วนร่วมก็จะดี ไม่เช่นนั้นถึงแม้กลยุทธ์จะดีก็ทำอะไรไม่ได้ดี ต้องดูในวิธีการในการให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ...ต้องมององค์กรเป็นองค์รวม ผู้เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วม..ในส่วน of gap ฝ่ายนี้ต้องการเอาคนงานไปปิด gap แต่ฝ่ายผลิตต้องการผลิตให้มากเพราะขายดีผลิตไม่ทัน ก็ไม่พอใจ ถ้าร่วมมือกันมี KPI เป็นตัววัดแล้วยึด gap โดยใช้ KPI เป็นตัววัดเพื่อประเมินผลงานร่วมกันก็จะดี เกิดผลดี...การเรียนรู้ที่ดีก็เป็นไปตามที่ระบุไว้คือ on-the-job ที่ไปอบรมมาที่ปูนซีเมนต์วิทยากรชาวต่างประเทศก็บอกว่าการเรียนรู้ที่ดีต้องเอางานเป็นตัวตั้ง เราขลุกอยู่กับงานทั้งวัน เราไม่ได้อยู่กับทฤษฎีทุกวัน มันเป็นรูปธรรม...ที่กล่าวว่าการเรียนรู้ ไปสู่การกระทำ คือ skills เกิดจากการใช้ skills ..

อีกสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจว่า ทำไมพนักงานจึงไม่ perform ในเอกสาร school of thought อยู่ ที่ skills กับ management หรือทั้งสองสาเหตุ แต่ที่เคยมารู้มาคือทักษะกับ attitude คือ คนงานมีทักษะแต่ไม่ทำ ไม่อยากทำ ในทางปฏิบัติพนักงานระดับล่างจะมี และมีการวิเคราะห์ผิดนี้กว่าขาดทักษะแล้วส่งไปเรียน ไม่ใช่ไม่มีทักษะแต่ไม่อยากทำ อาจจะเพราะไปเจอเจ้านายไม่ดี...ตัวหลังนี้

อยู่ในการจัดการด้วยหรือไม่”

2. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

2.1 เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ

2.2 เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องให้พนักงานได้

เรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและมีส่วนร่วมในการคิด

2.3 พนักงานตระหนักว่าการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะเป็นสิ่งจำเป็น เพราะลูกค้าของบริษัทสามารถตรวจสอบทักษะและมาตรฐานของพนักงานในการทำงานได้

2.4 การนำทักษะที่ได้รับการเรียนรู้หรือฝึกอบรมไปแล้วไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นสิ่งที่ต้องเอาจริงเพื่อให้คุ้มทุน และถือว่าเป็น key success factors โดยให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบพนักงานเหล่านั้นเป็นผู้ประเมินผลงาน พร้อมกับเป็นการแก้ไขปัญหาผู้บังคับบัญชาในการสกัดกั้นการใช้ทักษะนั้นๆ ด้วย

2.5 โครงการพัฒนาระบบรับรองความสามารถบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ของสถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการและใช้บริษัทเป็นสถานที่ทดสอบ โดยมีหลักสูตรฝึกอบรมใน 4 สาขาวิชา

ดังกล่าวในการให้สัมภาษณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

“...เราเห็นด้วยกับตัว factors เหล่านี้ มีอันหนึ่งที่สะท้อนภาพได้ชัดเจนคือ ในเรื่องบริบททางสังคมและวัฒนธรรม จะเห็นว่า บริษัทได้เปลี่ยนตัววิสัยทัศน์ตัวใหม่ที่เข้มข้นและชัดเจนขึ้น เราภาวนาว่าองค์กรคงจะไปสู่เป้าหมายนั้นไม่ได้ ถ้าเราไม่เปลี่ยนตัววัฒนธรรมองค์กร แล้วเราก็ได้ทำและบังเอิญมาเจอทฤษฎีของคุณที่เขียนว่า ตัวนี้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน ขณะนี้บริษัทกำลังเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรกับพนักงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดว่าเราจะต้องมีพฤติกรรมแบบไหนในองค์กรที่จะเดินทางไปสู่เป้าหมาย และส่วนนี้ก็ถูกตัดแปลงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของพนักงาน อันนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งที่เพิ่งทำ มีการสร้างความรู้และความเข้าใจเพื่อให้เกิดกับคนและส่งผลกับงาน เราก็ไปทำกิจกรรม walk rally แล้วเอาตัวเกมมาสะท้อนตัววัฒนธรรมในองค์กรแต่ละเรื่องให้พนักงานสัมผัสจับต้อง สะท้อนภาพ เข้าใจและนำไปปฏิบัติ ทั้งหมดนี้มี theory รองรับ...

...เรื่องทักษะที่ขาดหายไปหรือ gap เราก็ทำกันอยู่เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ และการที่พนักงานตอบว่าลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีผล ทุกคนเริ่มรู้สึกว่ามีผล เพราะลูกค้าของเราจะมี demand ที่คล้ายๆ กัน พนักงานจึงรู้สึก serious เขาต้องแก้ ต้องทำและต้องเรียนรู้ ลูกค้าบางรายขอดู visa ของพนักงานเพื่อตรวจสอบว่าพนักงานที่ทำงานใน line ได้เรียนรู้ในเรื่องคุณภาพและมีมาตรฐานในการทำงานจริงเท็จแค่ไหน...เราสามารถบอกได้เลยถึงกระบวนการบางอย่างว่าทำไม

เราต้องลดต้นทุน ส่วนหนึ่งเป็นปัญหาจากข้างนอกและอีกส่วนหนึ่งเป็นภาระหนี้สินที่เรามีจากการประกอบธุรกิจ พนักงานมีส่วนรู้และมีหลักสูตรการลดต้นทุน และต้องดูว่าเราทำไปเพื่ออะไร...

เรื่องเครื่องจักรเก่า... ไม่ใช่ว่าผลิตได้ต่ำสุด 50 ชิ้นก็ต้องคงไว้เท่าเดิม ไม่ใช่ให้ลดลงเหลือ 40 ชิ้นเพราะเครื่องจักรเก่าลง ต้องสอนพนักงานให้รู้ในข้อจำกัด และที่พนักงานเข้าใจผิดอย่างหนึ่งคือเรื่อง 5 ส. ถ้าเครื่องจักรเก่าต้องทาสีใหม่เลยใช้การทาสี แต่สีไปอุดรูทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงาน ทั้งๆ ที่เราไม่ได้ดูตรงนั้นเราต้องการให้เครื่องจักรสะอาดมากกว่า... เรื่องทักษะก็ควรจะให้พนักงานมีทั้งหมด

ในขั้นตอนการฝึกอบรม ประเด็นที่สำคัญที่เรากำลังทำอยู่ก็คือ บังเอิญเราได้เข้ากระบวนการ benchmarking ของด้าน HRD และ HRM กับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และเราได้ประชุมล่าสุดเมื่อเดือนที่แล้ว เราได้มีมติใหม่ที่บริษัทใหญ่ๆ ที่ทำ benchmarking ใหญ่กว่าเรา ก็เห็นตรงกันในประเด็นของการ implement คือใครเป็นผู้รับผิดชอบบ้างและจะเชื่อมโยงกับ key success factors คือเมื่อพัฒนาคนแล้วไม่เอาไปใช้ก็สูญเสียต้นทุนที่ลงทุน ตัวนี้ต้องไปผูกอยู่กับการประเมินผลงานของฝ่ายนั้น ผู้บริหารแต่ละระดับชั้น บางแห่งจะแรงมากและ score จะสูงมากเพราะเขาเอาจริงว่าถ้าคนในองค์กรไม่พัฒนามันไปไหนไม่ได้ โดยเฉพาะในเรื่องทักษะการทำงานของเราเอง หลายครั้งที่ train ไปแล้วพนักงานชอบมากต้องการนำไปใช้ เมื่อกลับเข้าสู่สภาพแวดล้อมกับผู้บังคับบัญชาเดิมที่ไม่ต้องการปรับเปลี่ยน และไม่เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ skills ใหม่ ต้องทำแบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยนคือทำตามคำสั่ง นั่นคือความล้มเหลว ควรจะได้กล่าวถึงตัว key success factors ตัวนี้ด้วยค่ะ...

...สำหรับปัจจัยอื่นๆ ในสรุปหน้าสุดท้าย นอกจาก TVQ ตอนนี้จะมีประกาศนียบัตรรับรองความสามารถบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ (Skill Certification System for Automotive Industry) ซึ่งบริษัทของเราเป็นสถานที่ทดสอบ ซึ่งมี 4 สาขาตามโครงการของสถาบันยานยนต์”

3. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการคือ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและการบริหารจัดการโดยเฉพาะผู้บริหาร

3.2 ทักษะที่จำเป็นนั้นครอบคลุมแล้ว

3.3 ยังไม่แน่ใจว่าชุดการเรียนรู้ที่เรียนรู้ด้วยตนเองจะใช้ได้ผลสำหรับคนไทย

3.4 ขั้นตอนในการจัดการเรียนรู้มีความละเอียด สามารถนำมาใช้ได้

ดังคำกล่าวในการให้สัมภาษณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

“ในกรณีของปัจจัย ผมคิดว่าในปัจจุบันนี้ สภาพแวดล้อมกับเทคโนโลยีมีความสำคัญและ

มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นกรณี “ลูกค้า” เปลี่ยนแปลงตลอด ลูกค้ามีเงื่อนไขทำให้เราต้องพัฒนาคน ขบวนการผลิตหรืออะไรก็ตามแต่ต่อเนื่องมาถึงคน สำหรับเทคโนโลยี ถ้าปัจจุบันเราไม่เอาตัวเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา เราก็ตามไม่ทันและแข่งขันไม่ทัน แต่เทคโนโลยีสมัยใหม่ี่หลายคนลืมไปว่าเทคโนโลยีพวกนี้ยังต้องใช้คนเป็นผู้ตัดสินใจ อย่างที่ไปประชุมที่สภาอุตสาหกรรม ถ้าไม่มองทางด้านพื้นฐานเลย คำถามคือ เวลาเขากดกัน เขาจะรู้ได้ว่าจะป้อนมีดกลิ้งเร็วหรือช้า แต่ถ้าใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นเครื่องจักรอัตโนมัติ เครื่องจะเป็นตัวกำหนดตายตัวทั้งหมด เมื่อทำไปแล้วเขาไม่รู้หรือกลัวมันผิดพลาดมาตั้งแต่ขั้นไหน เทคโนโลยีจึงมีทั้งแง่บวกและแง่ลบ...

อีกเรื่องคือ การบริหารจัดการ มีผลเป็นอย่างมาก เพราะจะเห็นได้จากหลายองค์กร เรื่องของการพัฒนาคนภายในองค์กรมีปัญหา มาก ระดับบริหารหรือระดับบนไม่เอาด้วย ทุกอย่างก็ตั้งปล่อยไปตามน้ำ ฉะนั้นต้องมองผู้บริหารที่นั่นว่า เขามีมุมมองหรือ vision เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไร แต่ที่นี้เราได้เปรียบเพราะผู้บริหารมองว่าจุดนี้สำคัญมาก...ปัจจัยอื่นๆ นั้นเป็นเพียงตัวประกอบ ผมมองว่าปัจจัยหลักน่าจะเป็น 3 ตัวนี้

สำหรับทักษะที่จำเป็น ผมมองว่ามันครอบคลุมนะครบ... เรื่องฝึกอบรม เกือบจะทุกที่ที่มีปัญหาในเรื่องเวลาที่ใช้ในการอบรม เว้นแต่ว่าองค์กรไหนที่ช่วงระยะเวลาการผลิตยังไม่เต็มที่ ก็พอมีเวลา ยิ่งถ้าเป็นองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งมีงานมาก ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าเขาจะมองอย่างไร...มีอยู่ case หนึ่ง เจ้าของโรงงานจบครุศาสตร์มาด้วยซ้ำไป เขารู้ว่าต้องพัฒนาต้องอบรม แต่เขาบอกว่าไม่มีเวลาที่จะเอาคนออกมาอบรมเลย ผมเลยบอกให้เขาตัดสินใจเพราะรู้ว่าปัญหาเกิดจากสาเหตุอะไร เราฝึกอบรมคนเพื่อลดปัญหา สร้างคนเพื่อทำงานให้มากขึ้น ถ้ายอมเสียตอนนี้จะได้ไหม แล้วจะได้อะไรมากกว่านี้อีกครั้งหนึ่ง อยู่ที่มีการตัดสินใจของเขา...กรณีของเราที่เรามองว่าคนไม่มีเวลาจริงๆ เราต้องหาคนมาทดแทนชั่วคราวแล้วเอาคนตรงนั้นออกมา เมื่อพัฒนาปรับปรุงแล้วจึงกลับไปทำงานตรงนั้นใหม่ เป็นกระบวนการที่ใช้กันอยู่และดึงออกมาเฉพาะตำแหน่ง...

ในเรื่องชุดเรียนที่เรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับคนไทยทำยาก คนไทยยังเชื่อครูอยู่ครับ... สื่อบางตัวต้องการให้ความรู้และคิดว่าคนใช้สื่อจะได้ประโยชน์ แต่คนใช้กลับรู้สึกว่ายาก...

ในปีหน้าบริษัทจะเน้นการเชื่อมโยง HRD กับ HRM ให้ได้ ปรับระบบคัดเลือก มีการทดสอบก่อนเข้าและโยนไปถึงพระราชบัญญัติ เรื่องของหลักสูตรเตรียมคนเข้าฝึกอบรมและโยนกับการจูงใจ กำลังเริ่มเขียน เริ่มสร้างและต้องทำหลักสูตร โดยมีการส่งคนมาจากกรมส่งเสริมพัฒนาฝีมือแรงงานโดยตรง...ทุกอย่างก็ OK ขึ้นตอนค่อนข้างละเอียดคงนำมาใช้ได้"

4. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- 4.1 รูปแบบครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ได้
- 4.2 การปรับตัวของบริษัทเป็นเรื่องจำเป็น ทั้งการจัดการและบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน
- 4.3 ทักษะการจัดการ พนักงานมีบทบาทน้อยอาจเป็นการจัดการในงานของตน
- 4.5 ทักษะหรือสิ่งที่ควรสอดแทรกเพิ่มเติมเข้าไปในตัวพนักงานก็คือ จริยธรรม และในทักษะบางตัวเช่น การสร้างความสัมพันธ์ จะมีระบบของงานเป็นตัวช่วยเสริม เช่น QCC
- 4.6 ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับพนักงานต้องไม่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นเนื้อหาต่างๆ เรียนรู้ด้วยตนเองได้เป็นอย่างดี
- 4.7 สถาบันยานยนต์ให้ความสำคัญและเน้นการให้การพัฒนาและการฝึกอบรมกับกลุ่มบริษัทหรือโรงงานชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นของคนไทยมากที่สุด
- 4.8 ควรเพิ่มการวิจัยและการพัฒนา (R&D) ในบริษัทต่างๆ และเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง เพื่อช่วยให้สามารถแข่งขันได้กับบริษัทต่างประเทศ
- 4.9 การรับรองความสามารถของบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยจัดการทดสอบวัดความรู้ความสามารถใน 4 สาขา คือ งานขึ้นรูปโลหะ (stamping) หล่อโลหะ (casting) กลึงโลหะ (machining) ฉีดพลาสติก (plastic injection) โดยได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลญี่ปุ่น และมีการประสานงานกับคณะกรรมการอาชีพศึกษา (TVQ) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (มาตรฐานฝีมือแรงงานระดับชาติ) เป็นต้น
- ดังกล่าวในการให้สัมภาษณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้
- “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ เท่าที่ list ออกมาน่าจะใช้ – สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท (ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งวัตถุดิบ ผู้จำหน่าย ฯลฯ) ทุกอย่างมันเป็น flow ของมันอยู่แล้ว มันน่าจะครบอยู่แล้ว เห็นด้วย -สภาพแวดล้อมภายใน (นโยบาย แผนงาน การควบคุม การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ฯลฯ) ตรงนี้มันมีกฎระเบียบของบริษัทที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยอยู่ในกำหนดแบบแผน เป็นปัจจัยที่ครบถ้วนที่จะส่งผลต่อการพัฒนาพนักงาน –งาน ตรงนี้สำคัญเพราะงานในแต่ละบริษัทจะมีลักษณะที่ไม่เหมือนกันอยู่แล้ว แตกต่างกันไป product รูปแบบ ระบบวัฒนธรรม หรืออื่นๆที่แตกต่าง ตรงนี้เป็นจุดแตกต่างที่ต้องวางรูปแบบเป็น perceptual manner เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานของพนักงานที่อยู่ในบริษัท –พนักงาน เท่าที่กล่าวมาแล้วว่าในแต่ละบริษัทมีความแตกต่าง ฉะนั้นตัวพนักงานเองอาจจะต้องมีพื้นฐาน เมื่อพนักงานเข้ามาใหม่ต้องมี orientation เพื่อให้เขาได้ศึกษาได้รู้อะไรเป็นเบื้องต้นเสียก่อน แล้วจึงให้แนวความรู้เฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย ก็เป็นอีก step หนึ่ง แล้วจึงจะเริ่มปฏิบัติงานได้ –อุตสาหกรรมสัมพันธ์/สหภาพ ในโรงงานขนาดของกิจการบ่งชี้ได้ว่า สังคมตรงนั้นจะออกมาในรูปแบบใด ถ้าเป็น SMEs มีคนไม่เกิน 200 คน อาจจะไม่มีความเชื่อมโยงไปสู่สหภาพก็ได้ ขบวนการควบคุมคนเพียง

200 คนอาจไม่ยุ่งยากมากนัก แต่ถ้าใหญ่กว่ามากกว่าขนาด SMEs ต้องพิจารณามากขึ้น สังคมตรงจุดนี้ เขามีสิทธิ์ในการสร้างกลุ่มแรงงานขึ้นซึ่งเป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับลูกจ้างและในแง่ของกฎหมายด้วย – การบริหารจัดการแนวใหม่ ยกตัวอย่างอุตสาหกรรมยานยนต์ ตรงนี้มีส่วนอย่างมากเลย ในโรงงานประกอบรถยนต์ รถ 1 คัน เขาต้องสั่งชิ้นส่วนไม่ว่าจะใน/ต่างประเทศ ขึ้นต่อชิ้นเข้ามา วิธีการ manage ของงานได้ถูกเปลี่ยนไปเพื่อมีศักยภาพมากขึ้น cost จะต้องน้อยลง QCD เข้มมากขึ้น ขณะนี้เขาจะไม่สั่งที่ละชิ้นแต่จะสั่งเป็น module คือสั่งที่ละ set เป็นการจัดการที่เปลี่ยนไปตามเทคโนโลยี เป็นการจัดการสมัยใหม่สอดแทรกเข้าไป ต้อง update ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้าพนักงานไม่สามารถจะรับกับสภาพเหล่านี้ได้ก็จะเกิดปัญหาต่างๆ ได้ – บริบททางสังคม/วัฒนธรรมองค์กร เท่าที่มีประสบการณ์มา มีความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรใหญ่และเกิดขึ้นมานานแล้ว ตรงนี้จะกลายเป็นปัญหาด้วยซ้ำไป แต่ถ้าเราใช้บทบาทของการบริหารสมัยใหม่เข้าไปตรงนี้ด้วย วัฒนธรรมเก่าๆ ที่คนเก่าเคยสร้างเอาไว้อาจจะถูกลบล้างได้ด้วยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามา แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานด้วยเหตุและผลที่จะไปลบล้างกันให้ได้ ซึ่งขณะนี้เรามองว่าการแข่งขันมีเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ถ้าเราอยู่ในสังคมในธุรกิจ จำเป็นอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง การยึดอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรเก่าๆ จะตามเขาไม่ทัน มันเป็นเรื่องที่ยากสำหรับผู้บริหารแต่ละคนว่าจะใช้วิธีการแบบใด ทฤษฎีในการเปลี่ยนแปลงก็มีอยู่ค่อนข้างมาก ก็แล้วแต่ความเหมาะสม

ในเรื่องทักษะ ทักษะเหล่านี้ครอบคลุม ละเอียดเพียงพอแล้ว ถ้าเน้นระดับล่าง ทักษะการจัดการที่ใช้ใน line พวกเขาไม่ค่อยมีบทบาท ทุกอย่างถูกวางไว้หมดแล้ว มีบ้างเพียงว่าจะดัดแปลงทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร แต่ไม่ใช่ทักษะการจัดการอย่างที่เข้าใจกันว่าต้องวางแผนงาน ส่วนทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ในโรงงานขนาดใหญ่พอสมควรจะมีระบบที่จะช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ค่อนข้างมาก เช่นการตั้งกลุ่ม QCC ทำ 5 S's / Kaizen หรืออะไรพวกนี้ ตรงนั้นก็มีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่คณะ ทักษะที่มีอยู่ค่อนข้างละเอียดและครอบคลุม

สำหรับขั้นตอนในการจัดการเรียนรู้ กระบวนการในแต่ละขั้นตอนนี้ใช่ แต่ขอเสริมตรงที่ว่า การให้อะไรกับคนงาน นอกเหนือจากความรู้และทักษะซึ่งเป็นเนื้อๆ ที่ต้องใช้ในการทำงาน แต่ที่ควรจะต้องสอดแทรกเข้าไปก็คือ จริยธรรม เพื่อให้มีจิตสำนึก ในความรับผิดชอบ ในการอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกันของเพื่อนร่วมงานในสังคมเดียวกัน ตรงนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ คนจะไม่ได้นึกถึงสิ่งเหล่านี้ เมื่อไปอยู่รวมกันในกลุ่มใหญ่มีพื้นฐานทางครอบครัวต่างกัน มาจากคนละที่ วิธีการใช้ชีวิตหรืออยู่ร่วมกับบุคคลภายนอกก็อาจจะแตกต่างกัน การที่เขาได้มีพื้นฐานทางจริยธรรมที่ดี มีระเบียบวินัย มีจิตใจเอื้อต่อเพื่อนร่วมงานในทางที่ดีได้ด้วย น่าจะเป็นตัวเสริมให้เขามี loyalty มากขึ้น ในขั้นที่ 5 ก็น่าจะเป็น plan do check action คือก่อนจะลงมือกระทำอย่างแท้จริงก็ควรมีการ check เสียก่อน

อีกเรื่องหนึ่งคือ ตามขั้นตอนนี้เท่ากับว่าเราลงมาวิเคราะห์ status เลยว่าเป็นเช่นไร ตรงนี้ ไม่ทราบว่าคุณต้องหรือไม่ แต่คิดว่าในสถานประกอบการนั้นเขาได้มีการทำอะไรกับคนงานของเขา ก่อนหน้านั้นด้วยหรือเปล่า เหมือนกับว่าคุณไปดู status ตรงนี้ซึ่งมันอาจจะหลากหลาย ถ้าคุณ ไม่ได้ทำอะไรเป็นการปูพื้นฐานแก่เขาเลยตั้งแต่ที่แรก แล้วคุณไปแก้ปัญหาจากตรงนี้ แล้วถึงค่อย ไล่เข้าไป นั่นคือความพร้อมขององค์กรหรือระบบขององค์กรยังไม่ดีเท่าที่ควร จริงๆแล้ว ตัวองค์กร เองน่าจะมองตามความยุติธรรมให้กับคนงานและผลงานที่เขาควรจะทำออกมาให้เราได้ เราควร จะใส่อะไรให้เขาไปก่อนหน้านี้อะไรหรือเปล่า น่าจะเป็นสิ่งที่ควรมองเหมือนกัน น่าจะมีอะไรที่เป็นความ พร้อมให้กับเขาด้วย มิเช่นนั้นจะเป็นการไปดูจุดสุดท้ายแล้วก็ค่อยๆ แก้ ถ้าคิดทั้งสองด้านไป พร้อมๆ กันคือ ตอน input เข้าไปด้วยแต่ตอนนี้เหมือนกับว่าเราไม่ได้ดู input เลย ไปดูแต่ output สุดท้าย มันน่าจะมีความพร้อมมากกว่านี้คือดูทั้งสองด้านไปพร้อมๆ กัน และจะทำให้เวลาสั้นลง ด้วย ผลที่ออกมาก็น่าจะดีกว่ากันด้วย สำหรับขั้นตอนนี้เป็นไปตาม flow ของมันไม่น่าผิด ส่วนชุด การเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ขึ้นอยู่กับว่าลักษณะงานตรงนั้นเป็นประเภทใด ถ้าคนระดับล่าง ถ้าไม่ complicate มากนักก็อาจเป็นไปได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องยากที่เราต้องเรียนรู้เอง ก็อาจทำให้เกิดผลเสีย ได้ ผลเสียกับตัวเขาคือไม่สามารถ catch up มันได้ ถ้าเขาคิดว่าเขารู้แล้วไปทำก็ยิ่งทำให้เกิดผล เสียยิ่งขึ้น ถ้าเผื่อว่าคนงานระดับล่างก็ทำได้แต่เนื้อหาควรง่ายไม่ complicate ขั้นตอนที่ทำมาก็ ละเอียด

สำหรับที่สถาบันยานยนต์จะจัดการฝึกอบรมเพื่อช่วยบริษัทหรือโรงงาน โดยเฉพาะที่ผลิต ชิ้นส่วนมากกว่าบริษัทหรือโรงงานประกอบรถยนต์ เพราะพวกประกอบรถยนต์มีความสามารถใน ตัวเองอยู่แล้ว จะเป็นบริษัทที่มีการลงทุนสูง มีระบบที่ดีในการ train ที่คืออยู่แล้ว ส่วนผู้ผลิตชิ้นส่วน เป็นนักลงทุนรายย่อย ที่ใหญ่ก็มี แต่เมื่อเทียบกับบริษัทรถยนต์แล้วเล็กกว่ามาก เรายื่นพวกนี้มาก เพราะพวกเขาต้องมีศักยภาพ มิเช่นนั้นพวกเขาจะไม่ถูกเลือกให้ผลิตชิ้นส่วนให้บริษัทประกอบ รถยนต์ เราต้องสนับสนุนมากกว่า ทั้งเป็นโรงงานที่เป็นไทยร้อยเปอร์เซ็นต์ส่วนหนึ่ง ร่วมลงทุนส่วน หนึ่งและของต่างชาติ โรงงาน pure ไทยจะค่อนข้างหนักใจ เพราะการว่าจ้างผลิตดูจะน้อยลงไป เรื่อยจะเหลือก็เพียงกลุ่มใหญ่ๆ เช่น สมบูรณ์ ไทยซัมมิท ซัมมิท ยังพออยู่ได้ กลุ่มอื่นๆ ยังมีผู้ร่วม ลงทุนต่างชาติมาคอยดูแล ทั้งนี้เพราะคนไทยมักไม่มี R&D หรือมีน้อยมากซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ มัน เป็นจุดเริ่มต้น การสั่งงานเพื่อว่าจ้างในปัจจุบัน ไม่ใช่ให้แบบไปลอกมา แต่เป็นการแจ้งความ ประสงค์ว่าต้องการอะไร ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องออกแบบให้เขาดู ว่าตรงตามความต้องการของเขา หรือไม่ เราจึงเสียเปรียบเพราะไม่มี R&D และต้องใช้เวลา เรื่องที่ให้ความช่วยเหลือจะเป็นด้าน productivity ในด้านการเตรียมความพร้อมของคน เราไม่ได้เข้าไปเพราะแต่ละองค์กรก็มีระบบที่ แตกต่างกันดังที่กล่าวมาตั้งแต่ครั้งแรก ตรงนั้นน่าจะเป็นองค์กรแต่ละแห่งน่าจะสร้างให้พนักงาน ขึ้นมาก่อนที่จะเริ่มเข้าไปทำงานจริง ที่เรามีหน้าที่อยู่นี้เป็นเพียงว่าเมื่อเขาสร้างไปแล้วคุณภาพที่

ออกมา productivity หรือ performance ผลที่ออกมายังไม่ดีเท่าที่ควรจะทำอย่างไร เราก็มีอะไรที่จะให้เขาวิเคราะห์มากขึ้น รู้จุดปัญหาและการแก้ไขให้ดีขึ้นในเวลาเท่ากัน สอนและเป็นที่ปรึกษาในสิ่งที่เขายังไม่รู้

สถาบันฯ มีโครงการที่ได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลญี่ปุ่น เรากำลังจัดระบบรับรองความสามารถของบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์อยู่ ในอุตสาหกรรมนี้มีคนมีฝีมือมาก อาจแตกต่างกันทั้งระดับสูง กลาง ล่าง บางคนจบการศึกษาต่ำแต่มี skills มาก เพราะมีประสบการณ์มามาก 10-20 ปี แต่ skills ไม่ถูกมองว่ามีคุณค่าสำหรับเขาเท่าที่ควร เช่นบางแห่งวัดฝีมือแรงงานด้วยคุณวุฒิทางการศึกษา คนพวกนี้ก็จะไม่ได้ หมดกำลังใจที่จะทำงาน เราก็ใช้ระบบของญี่ปุ่นมาเป็น benchmark ให้แก่เรา ญี่ปุ่นจะวางมาตรฐานไว้ 3 ระดับ โดยกำหนดว่าในแต่ละระดับจะกำหนดคุณสมบัติไว้ในแต่ละสาขาอาชีพในแต่ละประเภทหรือ process หลักๆ ในโรงงานผลิตชิ้นส่วน เช่นงานขึ้นรูปโลหะ(stamping) หล่อโลหะ (casting) กลึงโลหะ (machining) ฉีดพลาสติก (plastic injection) ซึ่งเป็นงานร้อยละ 70 ของงานที่ทำในโรงงานโดยดูว่าจะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง คนงานที่ทำอยู่ก็สามารถมาสอบว่าคุณสมบัติที่มีอยู่นั้นอยู่ในระดับใด การให้วุฒิจะกระทำโดยประสานกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมถึง TVQ ของคณะกรรมการอาชีวศึกษา ก็สอดคล้องเสริมกันพอดี ซึ่งจะเป็นเครดิตให้กับคนงานอุตสาหกรรมยานยนต์ อีกโครงการหนึ่งคือการดูแลผู้ที่จะเข้าไปเป็นแรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม โดยเน้นสภาพที่แท้จริงที่พวกเขาจะต้องพบกับสถานศึกษาโดยสอดแทรกเข้าไปหรือให้มีการฝึกงาน หรือหลักสูตรแบบทวิภาคีของเยอรมัน ตอนนี้นำกำลังพัฒนาในลักษณะนั้นด้วย คือแทนที่ว่าจะมาดูสภาพตอนนี้และแก้ปัญหากันตอนนี้ แต่เราไปดูที่จุดเริ่มต้น แทนที่ว่าจะต้องรอให้เกิดตรงนี้ เราไม่ต้องรอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดีกว่า”

5. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

5.1 รูปแบบที่นำเสนอชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้ แต่ต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานประกอบการ

5.2 การจัดการเรียนรู้หรือฝึกอบรมทักษะที่จัดขึ้นในสถานประกอบการจะมีประสิทธิภาพดีที่สุด

5.3 นอกจากการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการ rotation คนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระบบสายงานการผลิตซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อบริษัทในเรื่อง productivity

5.4 การกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเตรียมตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทุกขณะ

5.5 ทักษะที่ควรเพิ่มเติมคือ soft skill ที่ต้องมีทักษะในเรื่อง IT การสื่อสาร ภาษาต่างประเทศและมนุษยสัมพันธ์

5.6 การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานต้องเน้นในเรื่องการฝึกปฏิบัติ หรือ competency-based skill training

5.7 รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะอาจใช้ได้ทั้งการฝึกอบรมโดยทั่วไป และใช้สื่อ เช่น ซีดีรอม เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง

5.8 การเน้นบทบาทของสหภาพแรงงานต่อการศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรม

5.9 กฎหมายเป็นปัจจัยหนึ่งต่อการจัด workshop ในสถานประกอบการ ดังคำกล่าวในการให้สัมภาษณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

“ประเด็นในเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ล้วนมีความจำเป็นและมีความชัดเจน ก็ OK ทั้งหมด แต่สิ่งที่ยากจะพูดถึงคงเป็นเพียงบางประเด็นคือ...

ในเรื่อง”งาน” การ rotation ซึ่งสำคัญมากทำให้เขาได้เรียนรู้ เมื่อไปดูโรงงานประกอบรถยนต์ที่เยอรมัน ในแต่ละสายการผลิตจะยืนตั้งแต่เช้าถึงเย็นซึ่งน่าเบื่อ วิธีการสลับสายงานทำให้เขาได้เกิดกระบวนการเรียนรู้จนครบกระบวนการรถยนต์ 1 คันซึ่งจะทำให้สามารถคัดคนที่ดีที่สุดได้คนที่มี productivity สูงสุดแล้วจัดคนให้เหมาะกับงาน ในภาพรวมก็จะได้ productivity สูงขึ้น ส่วน ”พนักงาน” ตั้งแต่ recruit เข้ามา ซึ่งเป็นการบริหารจัดการ งานบุคคล จนกระทั่งให้เขามี career paths พัฒนาให้เขาว่าเขาจะได้อะไร ไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร ได้สิทธิประโยชน์ตอบแทนอย่างไร “อุตสาหกรรมสัมพันธ์”หรือระบบการแรงงานสัมพันธ์ สำคัญมาก ในกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดให้มีคณะกรรมการลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานที่จะเป็นสื่อกลางกับฝ่ายบริหารจัดการ ในบ้านเราบทบาทของสหภาพฯ ที่จะให้มีความสำคัญต่อการฝึกอบรมหรือการพัฒนาการเรียนรู้ต่อเนื่องน้อยมาก ส่วนใหญ่เล่นบทบาทต่อรอง/เผชิญหน้า อยากให้ comment ตรงนี้ให้ลงในงานด้วย ถ้ามาเล่นตรงนี้จะ win-win situation ทำให้เป็นการให้ผลประโยชน์ต่อสมาชิก...

“เทคโนโลยีใหม่” แนนอนนายจ้างไม่เสียดายที่จะให้คนไม่มีความรู้ไป operate งาน เพราะอาจเกิดความเสียหายได้ เช่น CNC เป็นต้น ปกติจะมีการฝึกอบรมเมื่อส่งมอบ ฝึกอบรมหัวหน้างานให้เข้าใจเรื่อง operate เครื่องนั้น หรือมาใช้ในการฝึกอบรมจากครูที่ศูนย์สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน เช่นที่สมุทรปราการเรามีลูกค้าเต็มหมด และครูของเรามีความรู้เพราะส่งไปอบรมที่เกาหลี แต่ละเครื่องมีความเฉพาะเจาะจงครูฝึกจะอ่านคู่มือแล้วจะดูเครื่องในโรงงานว่าเป็นอย่างไรแล้วเข้าไปฝึกอบรมให้ ตรงนี้เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ นี่เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้เทคโนโลยีในสายการผลิต และในขณะเดียวกันถ้าในโรงงานหรือสถานประกอบการมีเครื่องจักรนั้น ถ้าเขาจะกรุณาเปิดกว้างฝึกอบรมให้กับคนภายนอกเท่ากับเป็นการ upgrading skill ให้ผู้อื่นเขาก็จะได้สิทธิ

ประโยชน์ในการลดหย่อนค่าใช้จ่าย เช่น ค่าน้ำค่าไฟ ค่าภาษีเครื่องจักรที่ใช้สอน ซึ่งเป็น incentive ที่ให้ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน เพราะถือว่าการถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นเรื่องสำคัญ

“การสร้างทักษะ” หรือฟื้นความรู้ที่จะก้าวต่อไป เมื่อมีทักษะและมีฟื้นความรู้แล้ว จะต้องมีการเทียบโอนกับระบบการศึกษาเพื่อให้มีวุฒิที่สูงขึ้น อันนี้สำคัญ TVQ (Thai Vocational Qualification) เป็นของคณะกรรมการอาชีวศึกษา แต่ของเราเรียกว่า มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ มีมากกว่า 30 ปี ซึ่งแบ่งเป็น 3 ชั้น ในแต่ละชั้นจะบอกว่าคนที่ผ่านมาตรฐานจะทำอะไรได้...มาตรฐานนี้จะเป็นตัวควบคุมคุณภาพฝีมือแรงงานโดยมติคณะรัฐมนตรีในปี 2539 และได้เจรจากับกระทรวงศึกษาฯให้นำมาตรฐานนี้ไปเทียบโอนคิดเป็นหน่วยกิตเมื่อเข้าไปศึกษาต่อกับการศึกษานอกโรงเรียน ถ้ามีทักษะและมาเรียนสม่าเสมอก็จะใช้เวลาอันน้อยลงได้คุณวุฒิเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นยังมีโครงสร้างค่าจ้างถ้าผ่านมาตรฐานชั้น 1 ควรได้ค่าจ้างเท่าไร ถ้าต้องการค่าจ้างสูงขึ้นก็ควรจะได้ผ่านการทดสอบมาตรฐาน ซึ่งบริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์ได้เอาไป apply เป็น competence visa นายจ้างยินดีจะจ่ายเงินให้มากถ้าลูกจ้างมีทักษะสูงขึ้น สิ่งที่เขาจะได้รับคือ productivity ซึ่งไม่ใช่มีแต่ขั้นตอนการทำงานแต่หมายถึง mind set สภาพจิตใจ การสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ในโรงงาน ทุกอย่างมันดีขึ้นมาหมด เป็นคนที่มีคุณภาพที่สามารถเข้ากับใครก็ได้ promote ให้เป็นหัวหน้างานก็ได้ supervise งาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

ในเรื่องการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้หรือการฝึกอบรมตลอดชีวิต สถานประกอบการจะมองเห็นชัด แต่พนักงานไม่ได้มอง ไม่เห็นความสำคัญ เช่นวันเสาร์ทำงานล่วงเวลา วันอาทิตย์ต้องซักผ้า ไม่มีเวลา นายจ้างจะต้องใช้เวลางานในการฝึกอบรม เราจะทำอย่างไรจึงกระตุ้นสร้างจิตสำนึกหรือตระหนักว่าการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตเป็นเรื่องสำคัญและมีประโยชน์ จะฟังสภาพก็ไม่ได้ จะต้องบอกให้ทราบด้วยว่า ระยะเวลาการจ้างงานปัจจุบันมันสั้นเพราะมีปัจจัยแทรกซ้อนเข้ามาทำให้ถูกเลิกจ้างและว่างงาน คุณเตรียมตัวคุณให้พร้อมในมีคุณสมบัติที่จะ re-employ ชีวิตคุณจะไม่ลำบากเพราะเราถือว่าการ re-training หรือ upgrading skill เป็นส่วนหนึ่งของความมั่นคงในชีวิตของคนงานแต่ละคน เพราะเรามีบทเรียนตอนวิกฤตเศรษฐกิจที่ถูกปล่อยแพเพราะโรงงานปิด...ถึงแม้รัฐบาลจะให้ความมั่นคง มีกระทรวงพัฒนาสังคมฯ...คุณก็ต้องพัฒนาตนเองด้วย

“ทักษะที่จำเป็น” นอกจากทักษะ hard skill ที่จะใช้ในแต่ละสายการผลิต คงต้องวิเคราะห์ดูว่าในสายอุตสาหกรรมก็ยังมี soft skill ที่จะต้องรู้ IT การสื่อสาร รู้ภาษาต่างประเทศ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญ ทักษะที่สำคัญในการทำงาน หรือ ILO เรียกว่า core-work skills ได้แก่ ทักษะการสื่อสารในองค์กร การควบคุมบังคับบัญชา มนุษย์สัมพันธ์ ภาษาอังกฤษ คนในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากภาษาตนเองและภาษาอังกฤษแล้วต้องรู้ภาษาอื่นอีกหนึ่ง เพราะมีการ

แข่งขันมาก โลกไร้พรมแดน ต่อไปมีการลื่นไหลแรงงาน คนไม่มีคุณสมบัติก็จะตก คนมีคุณสมบัติพร้อมเมื่อจะย้ายไปไหนก็มืองานทำ ได้เปรียบในสังคม

สำหรับขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ ก็เห็นด้วย แต่อยากจะให้ปรับให้เข้ากับบริบทที่เป็นจริง เพราะบ้านเรา 60 % มีพื้นฐานการศึกษาน้อย วิเคราะห์ให้ได้จริงว่าปัญหามันอยู่ที่ไหน ถ้าเปรียบกับสิงคโปร์คนเข้าใจพุดง่าย แต่คนของเราไม่เข้าใจ ถ้าสหภาพฯ หรือคณะกรรมการสภาลูกจ้างของแต่ละสถานประกอบการสามารถสร้างความเข้าใจได้ทั้งหมดก็ดี เช่น ความรับผิดชอบ การใช้วัตถุดิบไม่สิ้นเปลือง ไมู่้การทำงาน ซึ่งรวมเรียกว่า industrial habit หรือจิตพิสัยอุตสาหกรรม ตรงนี้สำคัญจะเป็นส่วนหนึ่งของทักษะ ถ้ามีก็ถือว่าเป็น operation cost ที่ต่ำองค์กรได้กำไรเขาก็จะได้ส่วนแบ่งด้วย ถ้าทำดีส่วนแบ่งก็มากถ้านายจ้างยุติธรรม ซึ่งปัจจุบันต้องฝึกอบรมนายจ้างในเรื่องคุณธรรมด้วย เช่นนายจ้างท่านหนึ่งซึ่งได้รับคุณูปการบัณฑิตกิตติมศักดิ์ ปัจจุบันเป็นประธานสภานายจ้างแห่งประเทศไทยเนื่องจากท่านผู้นี้มีคุณธรรม มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ให้ความสำคัญต่อการศึกษากการฝึกอบรม ท่านได้สร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร...

ในเรื่องกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการการฝึกอบรมด้วยชุดการเรียนรู้ที่เรียนรู้ด้วยตนเองนี้ก็คือว่าเป็นไปได้ เราได้เริ่มแล้วแต่ยังไม่สำเร็จ เราเรียกว่า CBST. (Competency Based Skill Training) ปกติการฝึกอบรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะใช้เวลาฝึกปฏิบัติ 80% ทฤษฎี 20% เพราะคนของเรามีการศึกษาน้อยเรียนหนักทฤษฎีก็แจ้งหมด เด็กอาชีวะมาทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานก็ตกเพราะกระบวนการทดสอบเริ่มจากการปฏิบัติจริง เน้น psychomotor รูปแบบนี้เราพัฒนามาจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) โดยเข้ามาช่วยงานเราตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 1-2 ในปัจจุบันที่เรายกระดับขึ้นมาเป็นกรม การพัฒนาฝีมือแรงงานก็ยังคงเน้นที่การปฏิบัติ และเห็นว่าการพัฒนาฝีมือแรงงานที่ดีมีประสิทธิภาพต้องในสถานประกอบการ ซึ่งมีพระราชบัญญัติการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานมาส่งเสริมเพื่อกระตุ้นนายจ้างให้มีการพัฒนาและมีข้อบังคับถ้านายจ้างไม่พัฒนาลูกจ้างตนเองจะต้องจ่ายเงินเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน ถ้ามีการพัฒนาก็จะได้สิทธิประโยชน์ ชื่อเสียง...

สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์นี้ ก่อนที่ญี่ปุ่นจะย้ายฐานการผลิตมาที่ไทย เขามีทีมงานมาทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่าเมื่อย้ายมาแล้วจะหวังพึ่งอะไรได้ เขามาดูคนหรือด้าน HR ดูมาตรฐานฝีมือและทำการศึกษเปรียบเทียบมาตรฐานของทั้งสองประเทศแล้วให้เราปรับเสริมจุดอ่อน โดยให้สถาบันยานยนต์ของกระทรวงอุตสาหกรรมร่วมทำงานด้วยเพื่อปรับระดับมาตรฐานจาก 3 ระดับเป็น 5 ระดับเช่นเดียวกับญี่ปุ่น และใช้หลักสูตรของญี่ปุ่นมาปรับเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมของเราเพื่อให้แรงงานของเรามีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งคุณอัสनिया ที่ปรึกษาของบริษัทฯในกลุ่มสมบูรณและคณะกรรมการสภาอุตสาหกรรมก็ได้ซักถามในเรื่องนี้กับญี่ปุ่นเช่นกัน...

วกกลับมาในเรื่อง CBST. กรมฯได้มีการปรับเนื้อหาเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

และฝีมือแรงงานให้ทันสมัย หนึ่งในนั้นก็คือการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยไม่มีรอบไม่มีรุ่น ก็คือคนงานแต่ละคนถ้าว่างก็ให้เอาซีดีรอมไปเปิดศึกษาและเมื่อสงสัยก็ถาม โดยนายจ้างอาจจะจัดโรงงานให้เป็น workshop ให้พนักงานเรียนโดยมี foreman เป็นผู้ถ่ายทอด การวัดผลก็ใช้แบบทดสอบวัดตนเอง เมื่อเรียนรู้และฝึกปฏิบัติด้วยตนเองแล้วก็มาทดสอบถ้าผ่านก็ได้ประกาศนียบัตรไปแจ้งกับฝ่ายบุคคลเพื่อปรับระดับและเพิ่มคุณสมบัติให้ตนเอง นี่คือระบบที่เราตั้งเอาไว้แต่ในทางปฏิบัติเรายังทำไม่เสร็จ สื่อนี้เราจ้างบริษัททำซึ่งคณะกรรมการตรวจรับยังไม่ยอมรับ อันที่จริงบริษัทแต่ละแห่งก็อาจมีสื่อให้พนักงานของตนศึกษาก็ได้

การฝึกอบรมแบบทั่วๆ ไปที่ใช้ในปัจจุบัน สำหรับการจัดในสถานประกอบการนี้เห็นด้วยอย่างยิ่งและถูกต้องที่สุด คือดีที่สุดต้องใน workplace นายจ้างจะรู้ดีที่สุดว่าต้องการคุณสมบัติแบบใดและพนักงานจะมีจิตสำนึกตรงนั้น ตัวอย่างเช่น ในเยอรมัน ยอดขายรถ Opel ตก การผลิตบอกว่าการตลาดมีปัญหา เมื่อ order ลด พวกเขาก็ร่วมกันรักษาหม้อข้าวโดยสายการผลิตลดการทำงานลงจาก 5 วันเหลือ 3 วัน ส่วน 2 วันที่เหลือใช้เวลาไปเรียนไปฝึกอบรมทักษะอื่นเพื่อไปรับงานข้างนอกหารายได้เพิ่ม เพื่อให้วันเวลามีคุณค่า อยากให้คนไทยเป็นเช่นนี้ แต่คนไทยกลับเรียกร้องกับนายจ้าง ในส่วนของการประเมิน ทั้งประเมินความน่าจะเป็นก็ควรมี การ pretest กับกลุ่มเป้าหมายในโรงงานเป็นสิ่งจำเป็น การ posttest ก็ต้องยุติธรรมและแม่นยำ โดยผู้ประเมินคือหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมกับหัวหน้างาน...”

6. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- 6.1 เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ
- 6.2 หัวหน้างานเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้สอนงานพนักงาน โดยมีความเป็นครู มีการตรวจสอบความรู้อยู่เสมอ ควรมีทักษะการสอนและเป็นผู้สอนที่ดี
- 6.3 การจัดการเรียนรู้นอกจากเพื่อพัฒนาทักษะแล้ว จะต้องจูงใจให้ต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมต่อไปด้วยสิ่งจูงใจต่างๆ คือ เป้าหมายที่ก้าวไปสู่ระดับโลก ค่าวิชาชีพ ความสำคัญของการเรียนรู้และการฝึกอบรม ความก้าวหน้าของตนเองในการเรียนรู้ การรักษาพนักงานให้คงอยู่ต่อไปในองค์กร
- 6.4 การใช้ชุดการเรียนรู้ที่เรียนรู้ด้วยตนเองไม่เหมาะต่อการพัฒนาทักษะ ควรใช้การสอนในภาคสนามหรือการปฏิบัติจริงโดยมีผู้สอน
- 6.5 ปัญหาในเรื่องทักษะ ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ต้องใช้การบริหารจัดการด้วย
- 6.6 การสร้างทักษะที่ดีที่สามารถปฏิบัติได้จริงต้องสร้างให้เกิดขึ้นในทัศนคติของ

พนักงาน

6.7 กฎหมายส่งเสริมให้บริษัทกล้าลงทุนทางการเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการ

6.8 ก่อนการสอนทักษะใดๆ จำเป็นต้องมีการตรวจสอบหรือวัดระดับความสามารถที่มีอยู่เพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้นในระดับต่อไป

6.9 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม small group activity เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังคำกล่าวในการให้สัมภาษณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

“เห็นด้วยกับสิ่งที่ได้นำเสนอมาทั้งหมด โดยเฉพาะทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นแนวทาง ทฤษฎีที่น่าสนใจคือทฤษฎีของ Rothwell คือ Human Performance Enhancement (HPE)... สิ่งที่น่าสนใจคือทฤษฎีของการเรียนรู้ที่เป็นอยู่ในบริษัท ที่เป็นไปตามทฤษฎีที่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ความสนใจในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลซึ่งมักเป็นไปตามเพศ ผู้ชายจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับเครื่องจักรกลเป็นต้น และเมื่อเรียนรู้แล้วได้อะไรเป็นผลตอบแทน...

สิ่งที่บริษัทเราดำเนินการอยู่ก็เป็นไปตามขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่เสนอมาเช่นกัน คือ การแบ่งเกรดหรือระดับของพนักงานในแต่ละส่วนงาน เช่น ในส่วนพนักงานฝ่ายผลิต จะแบ่งออกเป็นกี่ระดับ... skill เป็นเรื่องสำคัญ ในแง่ที่หัวหน้างานเป็นผู้ฝึก ต้องยอมรับว่า ไม่ใช่หัวหน้างานทุกคนจะมี skill ในการฝึก ซึ่งบางครั้งไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควร การแบ่งระดับนี้จะผูกติดกับรายได้หรือค่าวิชาชีพ ถ้าสอบได้ก็จะให้เงินเพิ่ม ซึ่งปรับให้ได้แม้ไม่ใช่พนักงานของเรา ถ้าเป็น contractor ที่มาทำงานกับเราถ้ามี skill เราก็ให้ ทำให้เรา maintain คนที่เป็น contractor กับเราได้ด้วย...

เรื่องมาตรฐานการวัด ต้องขอบคุณรัฐบาลที่ออกพระราชบัญญัติ ทำให้เราตั้ง workshop ได้ โดยบริษัทเห็นว่าการนำเงินที่จ่ายเข้ากองทุนมา invest กับการตั้ง workshop จะคุ้มกว่า จึงทำให้ของงบประมาณได้ง่าย workshop ที่กล่าวนี้เราประสานงานกับมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือในการร่างหลักสูตรและมีอาจารย์เป็นผู้สอน กลุ่มแรกที่ต้องเรียนรู้คือ กลุ่มหัวหน้างานเพื่อไปสอนลูกน้องได้ถูกต้อง ซึ่งตรงกับสิ่งที่เรากำลังก้าวไปคือ TPM (Total Productive Maintenance) ไม่ใช่ certificate แบบ ISO แต่เป็น training prize ผู้ได้รับจะถูกยอมรับว่าเป็น world class มีข้อกำหนดหนึ่งคือ delay training คือหัวหน้าสอนลูกน้อง...การมี workshop จะช่วยฝึกหัวหน้างานให้มีจิตใจเป็นครูผู้สอนด้วย คือจะ assign ให้หัวหน้างานสลับกันมาดูแล workshop และ focus เฉพาะ training ในแต่ละ period โดยลดงานหัวหน้าลง เมื่อหมดหน้าที่ที่ workshop ก็จะไปทำหน้าที่เดิมใน line เพื่อสอนงานด้วยและต้องกลับมา test ที่ workshop เป็นการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพ...

Dissertation จะไม่สมบูรณ์ถ้าไม่พูดถึง motivation ของการเรียนรู้ การที่บริษัท provide

ให้เพื่อยกระดับไปสู่ world class ทำให้พนักงานอยากเรียนรู้ สามารถบอกหัวหน้าว่าต้องการเรียน ต่อในอีกระดับหนึ่งซึ่งหัวหน้าต้อง promote มิฉะนั้นจะกระทบ performance ของหัวหน้าเองที่ไม่ส่งเสริม ส่วนการสอนของหัวหน้างานก็มีการวัดผล ต้องมีระบบใน workshop เพื่อให้ได้มาตรฐาน เช่น การเชื่อมโลหะที่ผิดที่ได้เรียนรู้มาจากหัวหน้า ทำให้สิ้นเปลือง การมีอาจารย์ที่รู้จริงมาสอนให้ และมีการ test หัวหน้างานที่ workshop ก็จะทำให้รู้จริง การ rotate หัวหน้างานลงมาที่ workshop จะทำให้รู้ถึงความสำคัญของการเป็นครูด้วย เพราะมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องเรียนรู้ อะไร รูปแบบการจัด training จึงต้องจริงจัง มีการวัดผลและผูกติดกับ career path อีกเรื่องคือค่า วิชาชีพจะเป็นทางแก้ตัวหนึ่งคือ ถึงแม้จะเงินเดือนขึ้นทุกปีถ้าเขามีประสบการณ์ทำแม่พิมพ์มา 3 ปี ไปอยู่ที่อื่นเงินเดือนจะกระโดดมากกว่าที่เราให้ แต่ถ้าปรับให้เขาเพื่อนที่เข้ามาพร้อมกันก็จะเกิด ปัญหาเมื่อเทียบเงินเดือนกัน เขาจะได้เงินเดือนตามราคาตลาดและได้เงินค่าวิชาชีพ บริษัทก็จะ maintain เขาไว้ได้และการมีอาจารย์มหาวิทยาลัยมาสอน คนที่เรียนทางช่างจะสนใจเครื่องอยู่ แล้ว ถ้ามีคนมาแนะนำก็จะไม่เบื่อกับการทำงาน ยอมรับว่าเป็นเพียงจุดเริ่มต้น เท่าที่ผ่านมาเป็น การอบรมเมื่อเสร็จก็อบรมต่อไป ไม่เป็นระบบ กำลังเริ่มต้น...

ในขั้นตอนการฝึกอบรมต้องไม่ลืมวัตถุประสงค์หลักในการ maintain คนอย่างไรหลังการ training และให้ training เป็น motivation อย่างหนึ่ง ในแง่ที่ว่า motivate พนักงานขณะเดียวกัน บริษัทก็ได้จาก training ของพนักงานด้วย การจัดทุกอย่างตรงนี้ก็เป็นการกลยุทธ์ของเรา

ในเรื่องการเรียนรู้ด้วย ready made คงเป็นเรื่องยาก เช่น work instruction ที่ให้อ่านเอง หรือมีสื่อ เช่น spot/robot มี powerpoint แสดงภาพเคลื่อนไหวถ่ายทำจากสถานที่จริงก็ไม่ได้ผล คงต้องใช้ทฤษฎีเก่าที่ว่า “ถ้าเราเห็นด้วยตา ก็จะจำได้ แต่ถ้าลงมือทำก็จะเข้าใจ” คือดูแล้วไปทำ ไม่ได้ คงต้องลง field แต่จะให้เรียนรู้เองก็อันตรายและเสี่ยงต่อความสำเร็จขององค์กร ดิฉันเห็นว่า คนเราทุกคนต้องมี awareness กับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและ promote ให้เกิดขึ้น แต่ละบุคคลควร มีทัศนคติเช่นนั้น ยกตัวอย่าง บริษัทข้ามชาติและบริษัทที่มีชื่อเสียงของไทย ขออนุญาตไม่เอ่ยชื่อ ที่ประสบผลสำเร็จในเรื่อง high potential เขามีห้องที่เป็น self learning เมื่อถาม เขาบอกว่า เป็นการ update information มากกว่าแต่ถ้าจะเจาะลึกจริงๆ การมี human touch จะดีกว่า ยกเว้นว่า คนนั้นสนใจจริงๆ ได้ข้อมูลไม่จุใจต้องหาเพิ่มซึ่งมีน้อย แต่ไม่ใช่เป็นการ training เพื่อเพิ่มทักษะ

ที่นี้ประธานบริษัทจะให้ guideline ว่าต้องมีเป้าหมายชัดเจน บริษัทจะก้าวไปสู่ WCM (World Class Manufacturing) เราก้าวไปแล้ว แต่ละคนไปทำอะไรบ้าง เป้าหมายแต่ละคนต้อง link กับเป้าหมายใหญ่ ทุกคนก็จะ train อย่างสนุกขึ้นเพราะรู้ว่าไม่ใช่เป้าหมายสั้นๆ ของตัวเอง ทำให้ทำทนายเมื่อถูกถามว่าเรียนเรื่องนี้หรือยัง รู้หรือเปล่า จะดีกว่าที่เราจะส่งคนไปเรียน ทุกคนเรียนรู้ อะไรเพื่อไปสู่ WCM พนักงานมองภาพรวมมากกว่า และถ้านำไปใช้งานได้จริงในระยะสั้น การ เรียนรู้ก็จะสนุกมาก...สิ่งที่กำลังกระทำอยู่คือ small group activity มีหัวหน้ากลุ่ม 1 คน มีลูกน้อง

ไม่เกิน 8 คนจะร่วมกันทำกิจกรรม QCC กิจกรรม suggestion 5 ส. safety เพื่อสร้างให้สำเร็จ สามารถ build in ทักษะคิของพนักงานได้

ดิฉันเห็นด้วยและอยากให้อย่างในเรื่องการจัดการในการแก้ปัญหาที่เสนอไว้ ไม่ใช่เพียงการ training เท่านั้น ปัญหาที่เกิดขึ้น training is not the answer เช่นถามพนักงานว่า"ทำไมไม่ทำให้มันดี" เขาตอบว่า"เปลี่ยนไม่ได้หัวหน้าไม่ยอม" ฉะนั้นไม่ใช่วางงานออกมาไม่ดีเพราะเขาไม่มี skill แต่เพราะเขาไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ..."

7. ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- 7.1 รูปแบบที่เขียนมาใช้ได้หมดเพราะเป็นหลักการจริงที่ใช้ในการพัฒนาคน
- 7.2 การพัฒนาต้องพัฒนาทั้งทักษะฝีมือและทักษะหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 7.3 ทักษะฝีมือต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 7.4 การเรียนรู้ทักษะที่ดีควรรู้ทฤษฎีแล้วนำไปทดลองปฏิบัติจริงในสถานที่จริง
- 7.5 การฝึกอบรมทักษะพนักงานต่อไปจะต้องจัดในสถานประกอบการโดยผู้สอนที่ผ่านการอบรมจากศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานภาค
- 7.6 หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องศึกษาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในที่ทำงาน
- 7.7 การใช้สื่อในการเรียนรู้ด้วยตนเองกับงานที่ทำอยู่ปัจจุบันเพื่อฝึกปฏิบัติได้
- 7.8 กฎหมายเอื้อต่อการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ดังกล่าวในการให้สัมภาษณ์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

"ในยุคใหม่ของการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ ทุกวันนี้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปมาก พื้นฐานคนของเราในอุตสาหกรรมอยู่ระดับล่างมากกว่า ฉะนั้นการฝึกอบรมมีผลมาก ทุกแบบแม้แต่การฝึกอบรมพื้นฐานหรือเบื้องต้น ตัวอย่างเช่น บริษัทเยอรมันที่มาทำรถไฟฟ้าในไทย เขาต้องการช่างซ่อมบำรุงรักษารถไฟฟ้า เขาจะรับผู้จบ ป.วช. แต่ให้กลับไปเริ่มต้นเรียนใหม่ เขาคิดว่าทุกวันนี้อุตสาหกรรมของเราบูมเต็มที่ แต่ขณะเดียวกันการศึกษาของเรามุ่งให้คนเรียนในระดับสูงกันหมดจนจบปริญญา ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์น่าเป็นห่วงในเรื่องนี้ ถ้าคุณมาลงทุนในไทย คุณจะหาช่างเทคนิคที่ไหนเพราะอาชีพศึกษาเริ่มหายไปในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ เขาจึงมองว่าการพัฒนาต้องเริ่มใหม่ทั้งหมดตั้งแต่การตะไบ ใช้เวลาฝึกต่อไปอีก 2 ปี โดยในระยะ 3-4 เดือนแรกฝึกในเรื่องช่างกลโรงงาน หลังจากนั้นไปฝึกในรถไฟไฟฟ้า 1 เดือน กลับมาฝึกพื้นฐานเรื่องไฟฟ้า 2 เดือน กลับไปฝึกในรถไฟไฟฟ้าอีก 1 เดือน กลับมาฝึกเรื่องเครื่องปรับอากาศอีก 2 เดือนแล้วไปฝึกทำงานในรถไฟไฟฟ้าอีก... ใช้วิธีเรียนไปฝึกไป วิชาพื้นฐานมาฝึกที่ศูนย์ของเรา ปฏิบัติไปฝึกที่งานที่ทำจริง..."

โรงงานต่างๆ เกิดปัญหา งานเสียมากประมาณ 30% เขาสงสัยว่าเป็นเพราะอะไร เขามาคุยให้ฟัง จึงถามว่าคนทำงานมีความรู้ประสบการณ์มากน้อยเท่าไร เขาบอกว่า... ถามต่อไปว่ามีการอบรมอะไรบ้างหรือไม่ เขาตอบว่ามี ถามกลับไปอีกว่าเมื่อมีการอบรมแล้วทำไมจึงเกิดปัญหา เช่นนี้อีก จึงต้องขอไปดูที่ทำงาน ผลปรากฏว่าบริเวณงานไม่เหมาะกับงานที่ทำ เช่น การพ่นสีโคมไฟ แต่พื้นโรงงานมีฝุ่นมาก พอพัดลมเป่าก็พัดฝุ่นไปขณะพ่นสีจึงเกิดเม็ดฝุ่นขึ้น ต้องปรับแก้ที่บริเวณทำงาน ที่กล่าวเช่นนี้เพราะจะอบรมเพียงเรื่องช่างด้านเดียวไม่ได้ ในการทำงานต้องมีการอบรมด้านอื่นๆ ด้วย เช่น นิสัยอุตสาหกรรม คือต้องรักองค์กร รักงานที่ทำ ทำงานร่วมกันได้ อยู่ร่วมกันได้ เป็นต้น ทุกโรงงานสมัยใหม่เดี๋ยวนี้จะมีเรื่องมาตรฐานเข้ามาเกี่ยวข้องกับ ISO เข้ามาเกี่ยวข้องกับทั้งนั้น บริษัทต่างๆ จะส่งคนมาพัฒนาในเรื่องมาตรฐานกับศูนย์ฯ เช่น Isuzu ทำงานร่วมกับ GM โดยสร้างโครงรถให้ เมื่อมี order เข้ามามาก ไม่น่าเชื่อว่าคนของเขา(ช่างเชื่อม)จะมีมาตรฐานหรือไม่ ส่งคนมาให้เราทดสอบ ปรากฏว่า 200 คนผ่านเพียง 20 คน จึงตัดสินใจอบรมใหม่ทั้งหมดกับเราแล้วทดสอบใหม่ ซึ่งสอบผ่านหมด...

ทุกวันนี้จะเห็นว่าเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนเป็นหัวใจสำคัญ เพราะอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปมาก เครื่องมือเครื่องจักรก็เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ทุกเรื่องจึงต้องพัฒนาไปด้วย ไม่ใช่เฉพาะคนอย่างเดียว สิ่งแวดล้อมก็ต้องพัฒนาด้วยเพราะ ISO บังคับ...

จากเอกสารที่ให้อ่านก็เข้าตามหลักเกณฑ์ที่ว่าทั้งหมด การพัฒนาคนไม่ได้พัฒนาด้านฝีมืออย่างเดียว ต้องพัฒนาด้านอื่นๆ ด้วย ตัวอย่างที่เห็นชัดคืออุตสาหกรรมทอผ้าที่หนีไปอยู่จีนกันหมด เพราะคนงานของเราจบ ป.4 แล้วก็ทำงานไปจนกระทั่งค่าแรงขึ้นถึง 125 บาท แต่ความรู้อย่าง ป.4 เท่าเดิม จะเอาแต่ค่าแรงสูงขึ้นเมื่อจะให้ใช้เครื่องมือใหม่หรืออะไรใหม่ๆ ก็ไม่ยอมรับ เขาจึงเอา high technology มาใช้แทนจึงทำให้ตกงาน ต้นทุนสูงขึ้นเรื่อยๆ จึงย้ายฐานการผลิตไปจีนที่มีค่าแรงถูกกว่า มีคนมากกว่า...

สิ่งที่ต้องเตรียมมาก ตามที่คุณได้วิเคราะห์ไว้ อุตสาหกรรมยานยนต์ขณะนี้ก็จะย้ายฐานการผลิตจากญี่ปุ่นมาไทยกันหมดแน่นอนแล้วอีก 2 ปี ขณะนี้เขาเข้ามาแล้วและถามว่า ช่างเทคนิคมีพอให้เขาหรือไม่... ขณะนี้เราไม่มีช่างที่เก่งตรงนี้ไม่มากนัก ขณะที่อุตสาหกรรมนี้ต้องการมากและรวดเร็ว แต่เราฝึกอบรมได้ครั้งละ 5-6 คน เช่น เครื่อง CNC ที่ใช้คอมพิวเตอร์ควบคุม ในอนาคตยิ่งต้องการคนมากแต่ทำให้ไม่ทัน ศูนย์ฯได้ร่วมกับอาชีวศึกษาและสถาบันยานยนต์ที่ตั้งขึ้นใหม่เพื่อฝึกอบรม training for the trainers เพื่อผลิตคนให้ไปเป็นครู เพื่อรองรับการขยายตัวนี้ และศูนย์ฯก็ได้ทำโครงการกับจังหวัดสมุทรปราการในลักษณะเดียวกัน เพื่อผลิต trainer ให้กับโรงงานต่างๆ ต่อไปบริษัทจะส่งคนมาอบรมที่นี่แล้วกลับไปสอนกันเองในโรงงาน...

เรื่องการพัฒนาจะเข้ามาตลอดเวลา ถึงแม้จะเป็นวิศวกรก็ตามก็ต้องมาฝึกอบรมเครื่องรุ่นใหม่ ไม่เช่นนั้นจะอยู่ไม่ได้ ในเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น ที่บริษัท Mazda & Ford ชลบุรี ผม

ส่งครูเข้าไปอยู่ใน line เพื่อศึกษาปัญหาแล้วร่วมกันกับเขาร่างหลักสูตรให้ตรงกับที่เขาต้องการ... อีกสิ่งหนึ่งในอนาคตต้องทำ คือการผลิตสื่อเป็นแผ่นดิสก์หรือซีดีรอม ให้เขาไปเรียนเองซึ่งจะตรงกับงานที่เขาทำอยู่ ศึกษาและฝึกปฏิบัติเองกับงานที่ทำงานแน่แล้วจึงมาทดสอบกับเรา ซึ่งน่าจะเป็นอย่างนั้น มีส่วนหนึ่งที่เรารเริ่มทำแต่ยังไม่ออกมาเป็นรูปธรรมมากนัก เขาจะมองว่ายากแต่เรา ได้เริ่มดำเนินการมาบ้างแล้วถ้าไม่ทำก็จะไม่เห็น ต้องให้มีคนจับด้วยวิธีนี้ออกไปสักคนสองคนก่อน แล้วได้ผล ผมเชื่อว่าในอนาคตก็คงจะเข้ามาแล้วซื้อสื่อไปศึกษาเอง เพราะมาสอนตลอดเวลาไม่ได้ ทั้งพวกเขาที่ไม่มีเวลาที่จะมานั่งเรียน ถ้าใช้วิธีนี้อาจจะจับได้เร็วขึ้น ประหยัดเงินและเวลา ขณะนี้ เรากำลังสร้างวิธีนี้ขึ้นมา หลายอย่างเกิดขึ้นแล้วแต่ยังไม่เดินมากนัก TVQ ก็เป็นวิธีการอบรม เหมือนกันเป็นมาตรฐานอันหนึ่งซึ่งจะออกเป็นกฎหมายภายหลัง กฎหมายที่ออกมาตอนนี้ก็คือ การพัฒนาคนในสถานประกอบการ ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปก็จะได้รับการยกเว้นภาษีและถ้าตั้งศูนย์ ฝึกอบรมเองในสถานประกอบการก็จะได้ลดค่าน้ำค่าไฟ เครื่องจักรที่ใช้ในการฝึกก็ได้ลดภาษี ที่กล่าวมาบางส่วนก็อยู่ในขั้นตอนของคุณ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ได้อยู่แล้ว ขั้นตอนก็ถูกต้อง ใช้ได้หมด ปัจจัยต่างๆ ต้องประกอบกัน สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ สวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์...”

8. สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบ และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่านมีความคิดเห็นโดยสรุปดังนี้

8.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นว่าปัจจัยที่นำเสนอ ในร่างรูปแบบครอบคลุมแล้ว แต่ก็ควรจะมีปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม คือ

- 8.1.1 การวิจัยและพัฒนา (R&D) ทำให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศ
- 8.1.2 กฎหมายที่เอื้อต่อการจัดการฝึกอบรมในสถานประกอบการ
- 8.1.3 ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้ต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา
- 8.1.4 บทบาทของสหภาพ แรงงานสัมพันธ์กับการเรียนรู้
- 8.1.5 มาตรฐานฝีมือแรงงานของแต่ละหน่วยงาน

8.2 ทักษะที่จำเป็น ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นว่าทักษะที่นำเสนอมีเพียงพอ และเหมาะสม สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ 2 แนวทางคือ

8.2.1 ทักษะที่นำเสนอ ในบางทักษะได้เสนอแนะเนื้อหาสาระ และการจัดเนื้อหาสาระให้เหมาะสมกับระดับพนักงาน คือ

8.2.1.1 ทักษะการจัดการการทำงานที่ควรมี P D C A (Plan Do Check Action) และเป็นการจัดการที่เหมาะสมกับพนักงานในสายการผลิต

8.2.1.2 การสร้างทักษะความสัมพันธ์ในการทำงาน จะมีระบบ

ของงานมาเป็นตัวช่วยเสริมให้เกิดทักษะนี้ เช่น QCC เป็นต้น

8.2.2 ทักษะที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

8.2.2.1 การประสานงานระหว่างหน่วยงาน

8.2.2.2 จริยธรรม

8.2.2.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) การใช้ภาษาสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Soft skills)

8.2.2.4 การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้สื่อการเรียนรู้

8.2.2.5 การทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity)

8.2.2.6 ทักษะการสอนและเป็นผู้สอนที่ดีของหัวหน้างาน

8.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งานในสถาน

ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเห็นว่าขั้นตอนมีความละเอียดถี่ถ้วนดี สามารถนำไปใช้ได้ แต่ได้ให้ข้อคิดถึงความน่าจะเป็นในการนำไปใช้ในบางประเด็นและบางขั้นตอนดังนี้

8.3.1 การปฏิบัติงานจะกระทำตามแบบแผนหรือที่มีตัวบังคับ เช่น QS แต่ไม่ได้กระทำด้วยจิตวิญญาณ ฉะนั้นในการสร้างทักษะจึงควรสร้างให้เกิดขึ้นในทัศนคติของพนักงานด้วย (ขั้นที่ 3-4)

8.3.2 ในขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ ควรระบุผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนว่าจะต้องมีส่วนร่วมอย่างไร เพื่อแก้ปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแก่พนักงาน (ทุกขั้น)

8.3.3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะพนักงานที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยใช้งานเป็นศูนย์กลาง หรือ on-the-job training โดยเน้นการฝึกปฏิบัติหรือ competency-based skill training (ขั้นที่ 4)

8.3.4 การที่พนักงานไม่ปฏิบัติงานอาจมาจากสาเหตุคือ ขาดทักษะและ/หรือขาดทัศนคติที่ดีต่องานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจัดรวมอยู่ในการบริหารจัดการ และอย่าลืมนำปัญหาในเรื่องทักษะนั้น ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ต้องใช้การบริหารจัดการด้วย (ขั้นที่ 3)

8.3.5 การนำทักษะที่ได้รับการเรียนรู้หรือฝึกอบรมไปแล้วไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นสิ่งที่ต้องเอาจริงเพื่อให้คุ้มทุน และถือว่าเป็น key success factors โดยให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบพนักงานเหล่านั้นเป็นผู้ประเมินผลงาน พร้อมกับเป็นการแก้ไขปัญหาผู้บังคับบัญชาในการสกัดกั้นการใช้ทักษะนั้นๆ ด้วย (ขั้นที่ 7)

8.3.6 ชุดการเรียนรู้ที่ใช้สื่อ เช่น ซีดีรอม เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาด้วย

ตนเองอยู่ในขั้นของการดำเนินการของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ควรเป็นเนื้อหาที่ง่ายไม่ซับซ้อนเหมาะกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเพื่อฝึกปฏิบัติได้ แต่ผู้เชี่ยวชาญอีก 2 ท่านในสถานประกอบการแสดงความเห็นว่ายังไม่แน่ใจว่าชุดการเรียนที่เรียนรู้ด้วยตนเองจะให้ได้ผลสำหรับคนไทย ทั้งยังไม่เหมาะต่อการพัฒนาทักษะ ซึ่งควรใช้ภาคสนามหรือการปฏิบัติจริงที่มีครูผู้สอน (ขั้นที่ 4)

8.3.7 นอกจากการใช้การฝึกอบรมแล้ว ควรมีการหมุนงาน (Rotation) พนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระบบสายการผลิต (ขั้นที่ 4)

8.3.8 ขั้นตอนในการจัดการเรียนรู้ควรนำไปดัดแปลงและปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานประกอบการ (ทุกชั้น)

8.3.9 กลุ่มเป้าหมายหลักก่อนจะถึงพนักงานระดับล่างสุดควรเป็นหัวหน้างานเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้สอนงาน โดยนำความรู้และทักษะที่ได้ไปถ่ายทอดแก่พนักงาน

8.3.10 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะนั้น ทักษะที่เรียนรู้ต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ฉะนั้นตัวเนื้อหาหลักสูตรนอกจากจะอิงกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงแล้ว ก็ต้องอิงกับหลักสูตรการรับรองความสามารถของสถาบันต่างๆ เช่น TVQ(Thai Vocational Qualification) ของคณะกรรมการอาชีวศึกษา มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรมด้วย

8.4 รูปแบบนี้มีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

เพื่อให้เห็นข้อสรุปได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปไว้ในตารางที่ 4.7 4.8 และ 4.9 สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการ โดยแยกตามองค์ประกอบ คือ ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็น และขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

สถานวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.7 สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

ปัจจัย	รายละเอียดของปัจจัยที่เสนอ	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ	ลูกค้าบริษัท/บริษัทคู่แข่ง / ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท/บุคคลอื่นภายนอก / ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานและผู้รับจ้างช่วง / เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (ISO/QS/WCM/QC/ etc.)	-การวิจัยและพัฒนา(R&D) -กฎหมาย -มาตรฐานฝีมือแรงงาน
สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ	นโยบายและการสื่อสารนโยบาย / การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน / การควบคุมการปฏิบัติงาน / การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน / การนำเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน / อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ / การบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ / วัฒนธรรมองค์กร	-การวิจัยและพัฒนา(R&D) -ปัจจัยจูงใจเพื่อการเรียนรู้ -บทบาทของสหภาพแรงงานต่อการเรียนรู้
งาน	ความยากง่ายของงาน / การอธิบาย แนะนำและสอนงาน / การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานหรืองานชิ้นใหม่/ งานที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด / งานที่ต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ / การหมุนงานระหว่างพนักงาน / การปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุน	-ไม่มี
พนักงาน	ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานประจำ / การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ / การส่งเสริมและการจูงใจ / การสร้างทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม / ลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย	-ไม่มี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.8 สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงาน

ทักษะ	รายละเอียดทักษะที่นำเสนอ	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ทักษะการทำงาน	ทักษะในการทำงานประจำ ทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi skills) เพื่อ การหมุนงาน	-การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) -การสอนและเป็นผู้สอนที่ดี -การใช้ภาษาสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Soft skills)
ทักษะการจัดการการทำงาน	วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด / ทำงานตามลำดับขั้นตอน/จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด / ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด / กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา / การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน / เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต / การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเอง (กรณีที่หัวหน้าไม่อยู่)	-การวางแผนแบบ PDCA -จริยธรรม
ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม	ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด / ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน / แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ / ความยืดหยุ่นในการทำงาน	-ไม่มี
ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ	เรียนรู้ด้วยตนเอง / สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง / ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง / สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น / สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท	-การเรียนรู้ตลอดชีวิต -การใช้สื่อการเรียนรู้
ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน	มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน / ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี / พุดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน	-การประสานงานระหว่างหน่วยงาน -การทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity)

ตารางที่ 4.9 สรุปข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

ขั้นตอน	รายละเอียดที่นำเสนอ	ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ขั้นที่ 1: วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น	เก็บข้อมูลสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน/ ตรวจสอบข้อมูลว่าเกิดขึ้นจริง/วิเคราะห์สภาพที่ เกิดขึ้นจริงกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผล/กำหนดทิศทาง หรือผลที่ต้องการ	-ระบุผู้รับผิดชอบร่วมกัน
ขั้นที่ 2: วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน (ความสามารถ)	ระบุภาระงานเฉพาะ/วิเคราะห์ภาระงาน/กำหนด ทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ใช้/จำแนก ความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน/เขียน เป้าหมายที่ต้องการในแต่ละภาระงาน/พัฒนา แบบทดสอบข้อเขียน/พัฒนาแบบทดสอบวัดผลการ ปฏิบัติงาน/ผลที่เป็นช่องว่าง (Gap) แสดง ความสามารถในการปฏิบัติงาน	-ระบุผู้รับผิดชอบร่วมกัน
ขั้นที่ 3: พิจารณาความสำคัญและบ่งชี้ สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น	พิจารณาช่องว่างที่สำคัญเพื่อใช้กลยุทธ์เพิ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงาน/บ่งชี้สาเหตุของ ช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการขาดทักษะ การขาดการ บริหารจัดการหรือการขาดทั้ง 2 ประการรวมกัน	-ระบุผู้รับผิดชอบร่วมกัน -สาเหตุจากทัศนคติ
ขั้นที่ 4: คัดเลือกกลยุทธ์เพื่อเพิ่ม ความสามารถและแก้ไขช่องว่าง ที่เกิดขึ้นจากสาเหตุการขาด ทักษะ	ใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะจากการ บริหารจัดการ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอกภายในสถานประกอบการ งาน พนักงาน/ ใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะ ด้วยการฝึกอบรมด้วยชุดการเรียนรู้ การฝึกอบรมด้วย วิธีที่เหมาะสมเช่นการสอน/การบันทึกผลการเรียนรู้ ในแฟ้มบุคคล	-ระบุผู้รับผิดชอบร่วมกัน -กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาทัศนคติ(รวมอยู่ กับการบริหารจัดการ) -กลยุทธ์ที่ใช้งานเป็นศูนย์กลาง (OJT)และการหมุนงาน -กลยุทธ์ที่เข้าถึงจิตใจและทัศนคติ -สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองต้องปรับให้ เหมาะสม
ขั้นที่ 5: ประเมินความน่าจะเป็นในการ นำกลยุทธ์ไปใช้ และสร้างแผน ปฏิบัติการ	ประเมินประสิทธิภาพการใช้กลยุทธ์เพื่อลดช่องว่าง ที่เป็นลบให้หมดไปและสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อ นำเสนอผู้บริหารให้ตัดสินใจ	-ระบุผู้รับผิดชอบร่วมกัน
ขั้นที่ 6: นำกลยุทธ์ไปใช้	นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ในขั้นที่ 4 ไปใช้ตามแผนปฏิบัติ การ	-ระบุผู้รับผิดชอบร่วมกัน
ขั้นที่ 7: วัดและประเมินผลที่เกิดขึ้นระหว่าง และหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูล กลับไปขั้นที่ 1 เพื่อให้เกิดอย่าง ต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้ในสถานประกอบการ	การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งปริมาณและคุณค่า/การ ประเมินผลกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะ	-ระบุผู้รับผิดชอบร่วมกัน -ความจริงใจในการประเมินผลงาน เพื่อความคุ้มค่า

ตอนที่ 7 การนำเสนอรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็น และขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ โดยรูปแบบที่นำเสนอนี้สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ตามลำดับดังนี้

7.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้

ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งานหรือพนักงานในสถานประกอบการนี้ สามารถรวบรวมและจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สถานประกอบการ สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ งาน และพนักงาน

7.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ ปัจจัยเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการหรือบริษัทมีดังนี้ คือ

7.1.1.1 ลูกค้ำบริษัท

7.1.1.2 บริษัทคู่แข่ง

7.1.1.3 ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท

7.1.1.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท

7.1.1.5 บุคคลอื่นๆ ภายนอก

7.1.1.6 ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานและผู้รับจ้างช่วง

7.1.1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (ISO/ QS/ WCM/ QC/

TPM/ KPI/ etc.)

7.1.1.8 การวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่มีอยู่โดยทั่วไปซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะผู้ใช้งานและสามารถนำมาใช้ประโยชน์

7.1.1.9 กฎหมายที่รัฐบาลออกมาบังคับใช้ต่างๆ และส่งผลต่อสถานประกอบการ เช่น พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 29 มกราคม 2546

7.1.1.10 มาตรฐานฝีมือแรงงาน

7.1.2 สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ ปัจจัยเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการหรือบริษัทมีดังนี้ คือ

7.1.2.1 นโยบายและการสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ

7.1.2.2 การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

- 7.1.2.3 การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 7.1.2.4 การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 7.1.2.5 การนำเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 7.1.2.6 อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์ หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

7.1.2.7 การบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ
อย่างมีประสิทธิภาพ

- 7.1.2.8 วัฒนธรรมองค์กร
- 7.1.2.9 การวิจัยและการพัฒนา (R&D) ภายในสถานประกอบการ
- 7.1.2.10 การจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
- 7.1.2.11 บทบาทของอุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์หรือสภาพแรงงานที่ต้งขึ้นมาจากควรใส่ใจต่อการเรียนรู้ของตนเอง

7.1.3 งาน ปัจจัยเกี่ยวกับงานหรือลักษณะงาน รวมถึงวิธีการทำงานมีดังนี้ คือ

- 7.1.3.1 ความยากง่ายของงาน
- 7.1.3.2 การอธิบาย แนะนำและสอนงาน
- 7.1.3.3 การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานหรืองานชิ้นใหม่
- 7.1.3.4 งานที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด
- 7.1.3.5 งานที่ต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่
- 7.1.3.6 การหมุนงาน (Rotation) ระหว่างพนักงาน
- 7.1.3.7 การปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุน

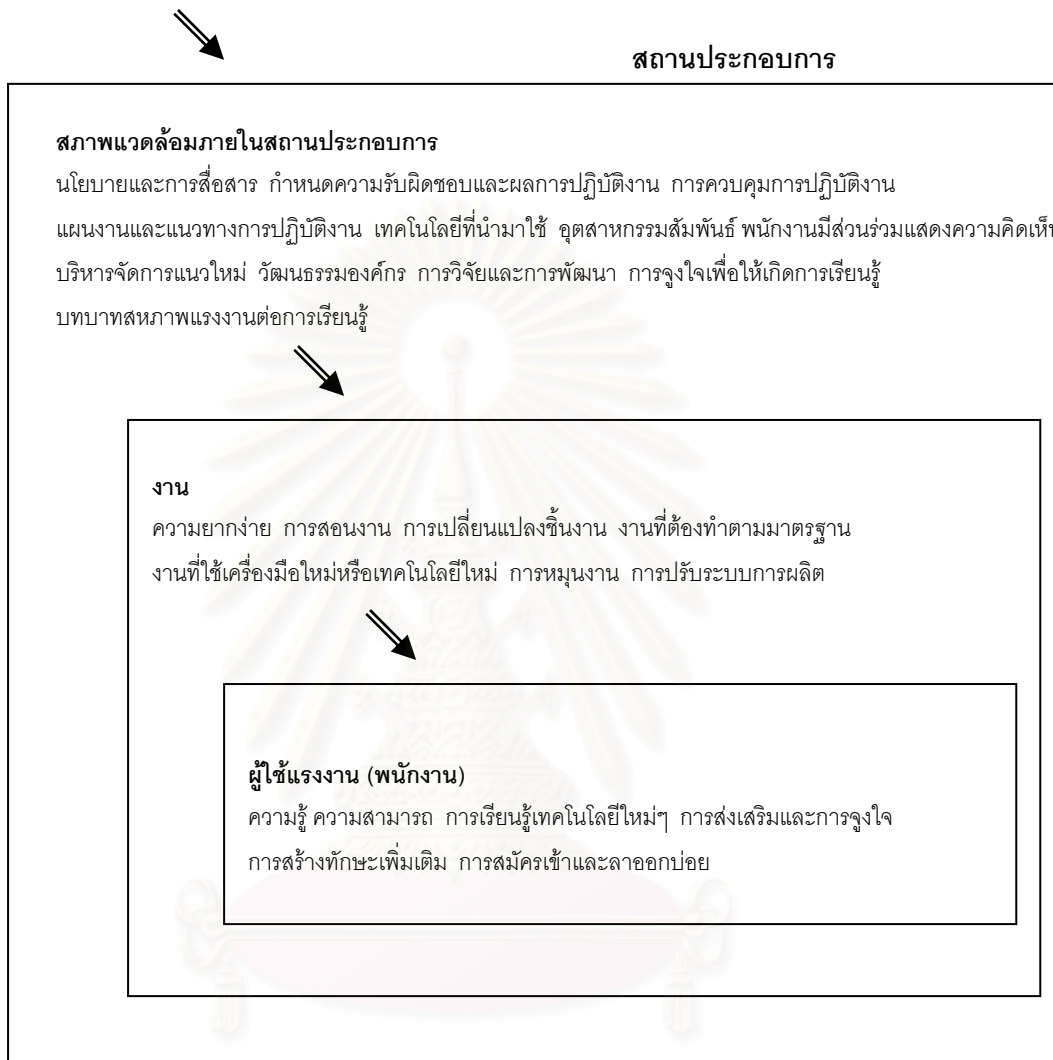
7.1.4 พนักงาน ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานหรือผู้ใช้แรงงาน มีดังนี้ คือ

- 7.1.4.1 ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานประจำ
- 7.1.4.2 การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ
- 7.1.4.3 การส่งเสริมและการจูงใจ
- 7.1.4.4 การสร้างทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม
- 7.1.4.5 ลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย

ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังแผนภูมิที่ 4.2

สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ

ลูกค้าบริษัท บริษัทคู่แข่ง ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท
บุคคลอื่นๆ ภายนอก ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงาน ผู้รับจ้างช่วง
เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา (R&D) กฎหมาย มาตรฐานฝีมือแรงงาน



แผนภูมิที่ 4.2 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะซึ่งส่งผลต่อเนื่องมาตามลำดับ
จากสภาพแวดล้อมภายนอกสู่สภาพแวดล้อมภายในสู่งานและสู่ผู้ใช้
แรงงาน(พนักงาน)

7.2 ทักษะที่จำเป็น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมได้แก่

7.2.1 ทักษะการทำงาน

7.2.1.1 ทักษะในการทำงานประจำ

7.2.1.2 ทักษะการทำงานที่หลากหลายเพื่อการหมุนงาน

7.2.1.3 ทักษะการสอนและเป็นผู้สอนที่ดีของหัวหน้างาน

7.2.1.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT)

และการใช้ภาษาสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Soft skills)

7.2.2 ทักษะการจัดการการทำงาน

7.2.2.1 วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด

7.2.2.2 ทำงานตามลำดับขั้นตอน

7.2.2.3 จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด

7.2.2.4 ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

7.2.2.5 กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา

7.2.2.6 การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน

7.2.2.7 เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต

7.2.2.8 การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเอง (กรณีหัวหน้าไม่อยู่)

7.2.2.9 การวางแผนแบบ PDCA (Plan Do Check Action)

7.2.2.10 จริยธรรม

7.2.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

7.2.3.1 ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด

7.2.3.2 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน

7.2.3.3 แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ

7.2.3.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

7.2.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

7.2.4.1 เรียนรู้ด้วยตนเอง

7.2.4.2 สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

7.2.4.3 ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

7.2.4.4 สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น

7.2.4.5 สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท

7.2.4.6 การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้สื่อการเรียนรู้

7.2.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

7.2.5.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

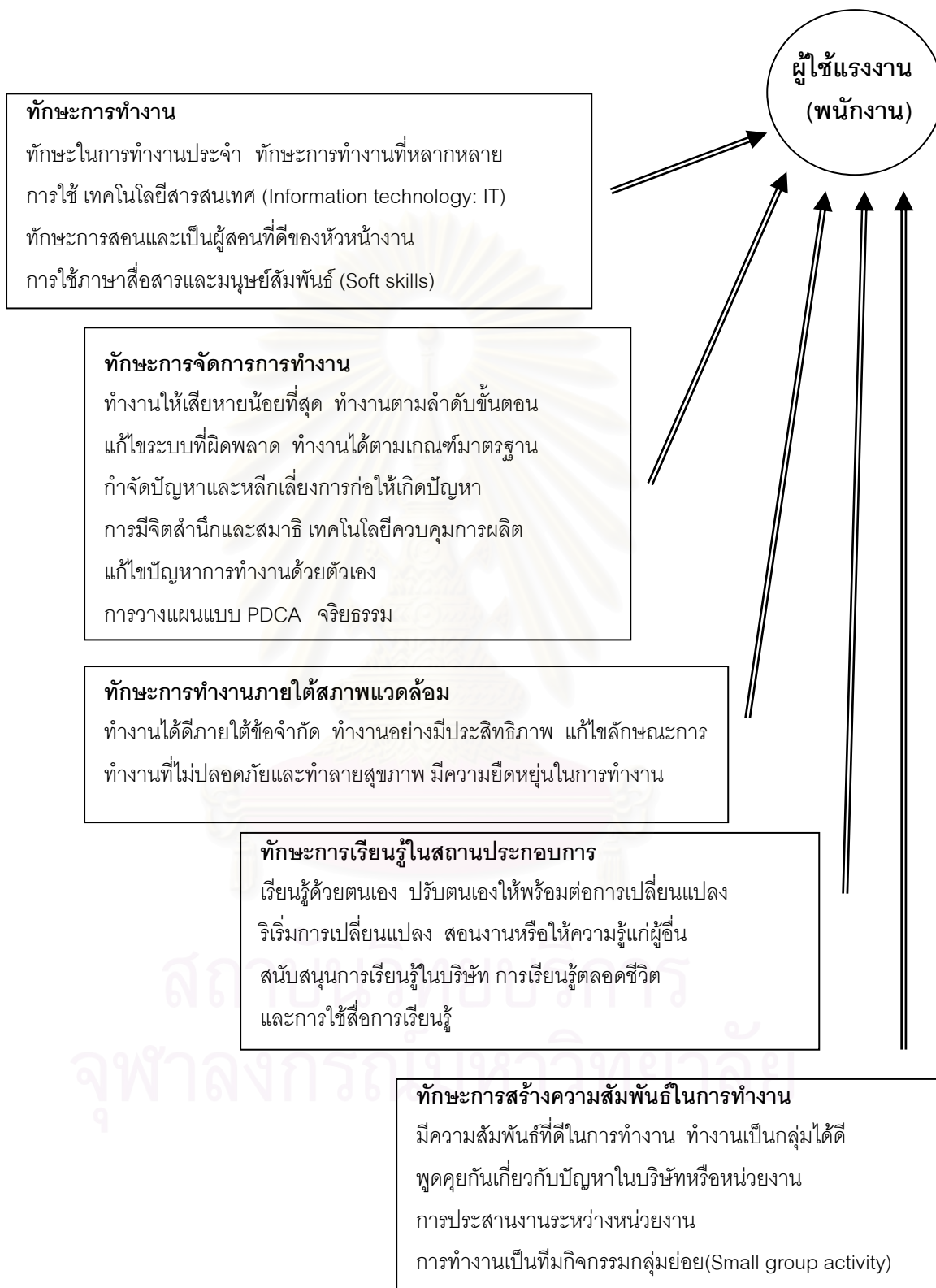
7.2.5.2 ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี

7.2.5.3 พุดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน

7.2.5.4 การประสานงานระหว่างหน่วยงาน

7.2.5.5 การทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity)

ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังแผนภูมิที่ 4.3



แผนภูมิที่ 4.3 ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงาน(พนักงาน)ในสถานประกอบการ

7.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการ

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่ได้นี้ ได้รับการพัฒนาให้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ แต่มีข้อแนะนำสำหรับผู้ที่จะนำไปใช้ถึงเรื่องที่ควรตระหนักถึง กล่าวคือ

ข้อแนะนำในการนำไปใช้ มีดังนี้

1. อาจต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประสิทธิภาพ
2. เนื่องจากขั้นตอนการจัดการเรียนรู้มีรายละเอียดค่อนข้างมาก และต้องอาศัยความร่วมมือในระดับสูง ฉะนั้นก่อนการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ จะต้องมีการประชุมตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายดำเนินการจัดการเรียนรู้รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อสถานประกอบการโดยรวม
3. ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการร่วมกันทั้งสถานประกอบการ โดยมีประธานบริษัทเป็นประธาน มีฝ่ายฝึกอบรมหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ ส่วนกรรมการดำเนินการนั้นจะต้องประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ผู้บริหารในระดับโรงงาน หัวหน้าคนงาน เป็นต้น
4. ต้องระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนในแต่ละขั้นการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง ผู้ปฏิบัติ ผู้ประสานงานและการส่งมอบงานในแต่ละขั้น
5. ต้องมีการประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการ และต้องส่งผลต่อการขึ้นเงินเดือนหรือการจูงใจอื่นๆ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเอาใจจริงเอาใจในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดความคุ้มค่าจากการลงทุนฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน

สำหรับขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เป็นดังนี้

ขั้นที่ 1: วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น

- 1.1 เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน
- 1.2 ตรวจสอบข้อมูลว่าเกิดขึ้นจริงและเป็นที่ยอมรับว่าเกิดขึ้น
- 1.3 วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ งาน และพนักงาน
- 1.4 กำหนดทิศทางหรือผลที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2: วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการวัดผลความสามารถในการปฏิบัติงาน

- 2.1 ระบุงานหรือภาระงานที่เฉพาะเจาะจง

- 2.2 วิเคราะห์ในแต่ละภาระงานด้วยการพิจารณาองค์ประกอบหลัก 6 ประการคือ
- 2.2.1 ขั้นการปฏิบัติงานจริงในการทำงาน
 - 2.2.2 ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นอย่างถูกต้อง
 - 2.2.3 ข้อมูลหรือความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องมีหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงาน
 - 2.2.4 ความรู้และทักษะทางด้านความปลอดภัย
 - 2.2.5 การใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงาน
 - 2.2.6 ทักษะคิดต่อการปฏิบัติในภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 แจกแจงและกำหนดขอบข่ายของทักษะ ความรู้ และทัศนคติเฉพาะของงาน
- 2.4 จำแนกความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.5 เขียนเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการในแต่ละภาระงาน
- 2.6 พัฒนาแบบทดสอบข้อเขียน เพื่อประเมินความรู้รวมและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีอยู่ 2 ลักษณะคือ การทบทวน (Recall) และความจำ (Recognition)
- 2.7 พัฒนาแบบทดสอบวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานในภาระงานนั้นได้จริง
- 2.8 สภาพความเป็นจริงของงานและผลที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของช่องว่าง (Gap)

ขั้นที่ 3: ทำความเข้าใจ พิจารณาความสำคัญและบ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น

- 3.1 ช่องว่างที่เกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรเป็นหรือต้องการ
- 3.2 พิจารณาช่องว่างที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การใช้กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 3.3 บ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น
 - 3.3.1 การขาดทักษะ (Skill Deficiencies)
 - 3.3.2 การขาดการบริหารจัดการ (Management Deficiencies)
 - 3.3.3 การขาดทั้ง 2 ประเภทรวมกัน
 - 3.3.4 สาเหตุอื่นๆ เช่น ทักษะคิด เป็นต้น

ขั้นที่ 4: คัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นจากสาเหตุการขาดทักษะเป็นหลัก

- 4.1 การใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการ และรวมถึงสาเหตุอื่นๆ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมตามลำดับต่อไปนี้
 - 4.1.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้ กับปัญหาในสภาพแวดล้อมภายนอกสถาน

ประกอบกร

4.1.2 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับปัญหาในสภาพแวดล้อมภายในสถาน

ประกอบกร

4.1.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับปัญหาของงาน

4.1.4 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับพนักงาน

4.2 การใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะ

4.2.1 การฝึกอบรมด้วยชุดการเรียนรู้ อาจมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1.1 ออกแบบและพัฒนาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่ง

ประกอบด้วย (1) ข้อความระบุภาระงาน คือบอกให้รู้ว่าจะเรียนรู้อะไร (2) บทนำ บอกเหตุผลและ
 จูงใจให้เรียนรู้ (3) วัตถุประสงค์ปลายทาง (4) วัตถุประสงค์ย่อย (5) การตรวจสอบด้วยตนเอง
 (Self-checks) (6) แบบทดสอบข้อเขียน (7) แบบทดสอบวัดการปฏิบัติงาน (Performance Tests)

4.2.1.2 ตรวจสอบและทดสอบชุดการเรียนรู้ คือ (1) Try-out (2)
 Field-test (3) แก้ไขปรับปรุงชุดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับเป้าหมาย

4.2.1.3 การจัดระบบการเรียนรู้ อาจเป็นดังนี้ (1) เป็นโปรแกรม
 การเรียนรู้เฉพาะบุคคล (2) เรียนได้ตามความสามารถของตนเอง (3) ผู้เรียนมีแผนงานการ
 วางแผนที่ผ่านการปรึกษา (4) ใช้บัตรเพื่อบันทึกเวลาเรียนและข้อมูลที่เรียนไปแล้ว (5) คะแนนที่ได้
 จะเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (6) การจัดสภาพแวดล้อมและความสะดวกสบาย

4.2.2 การฝึกอบรมด้วยการสอนหรือวิธีที่เหมาะสม โดยดำเนินการดังนี้

4.2.2.1 วิเคราะห์คณงานและความสามารถที่จำเป็นต่อการ
 ปฏิบัติในงานนั้นๆ ตามขั้นตอนในขั้นที่ 2

4.2.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

4.2.2.3 กำหนดและจัดลำดับวัตถุประสงค์การสอนเพื่อ

ดำเนินการฝึกอบรม

4.2.2.4 จัดทำ, ชื่อหรือหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้

4.2.2.5 ทดสอบเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

4.2.2.6 จัดการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีที่เหมาะสม

เช่น การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On-the-job training) การหมุนงาน (Rotation) การพัฒนา
 จิตใจและการสร้างทัศนคติ หรืออื่นๆ

4.2.2.7 วัดและประเมินผลระหว่างและหลังการฝึกอบรม

4.2.2.8 นิเทศการฝึกปฏิบัติ ประเมินทักษะและผลขั้นสุดท้าย

4.2.3 การบันทึกผลการเรียนรู้ในแฟ้มบุคคลซึ่งประกอบด้วย

4.2.3.1 ผลการประเมินความสามารถจริงที่พบช่องว่าง

4.2.3.2 การวางแผนการพัฒนาทักษะเพื่อลดช่องว่างร่วมกับ

หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา

4.2.3.3 การเรียนรู้เพื่อลดช่องว่าง/เพิ่มขีดความสามารถของตน

4.2.3.4 ระดับมาตรฐานความสามารถที่เป็นอยู่ (ต้น กลาง สูง)

4.2.3.5 การเทียบคุณวุฒิวชิวิชาชีพ เป็นต้น

ขั้นที่ 5: ประเมินความน่าจะเป็นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ และสร้างแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 6: นำกลยุทธ์ไปใช้เพิ่มความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 7: วัดและประเมินผลที่เกิดระหว่างและหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูลกลับไป

ขั้นที่ 1 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

7.1 การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งปริมาณและคุณค่า พร้อมการให้ข้อเสนอแนะ

7.2 การประเมินผลกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ระดับตามรูปแบบของ Kirkpatrick

7.2.1 ปฏิกริยาของผู้มีส่วนร่วม (Participant reaction)

7.2.2 การเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participant learning)

7.2.3 พฤติกรรมระหว่างการทำงาน (Participant on-the-job behavior)

7.2.4 ผลขององค์กร (Organizational results)

7.3 การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาคาราคาซังจากการบริหารจัดการ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

7.3.1 ระดับที่ 1 ความพึงพอใจของคนงานกับกลยุทธ์

7.3.2 ระดับที่ 2 ผลของลักษณะงานของกลยุทธ์

7.3.3 ระดับที่ 3 ผลของสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการของกลยุทธ์

7.3.4 ระดับที่ 4 ผลของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการของกลยุทธ์

7.4 วิธีการประเมินกลยุทธ์นั้น อาจใช้รูปแบบการประเมินไปที่ละขั้น (Step-by-step models) เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมิน คือ

7.4.1 รูปแบบที่ 1: การพยากรณ์ผลของกลยุทธ์

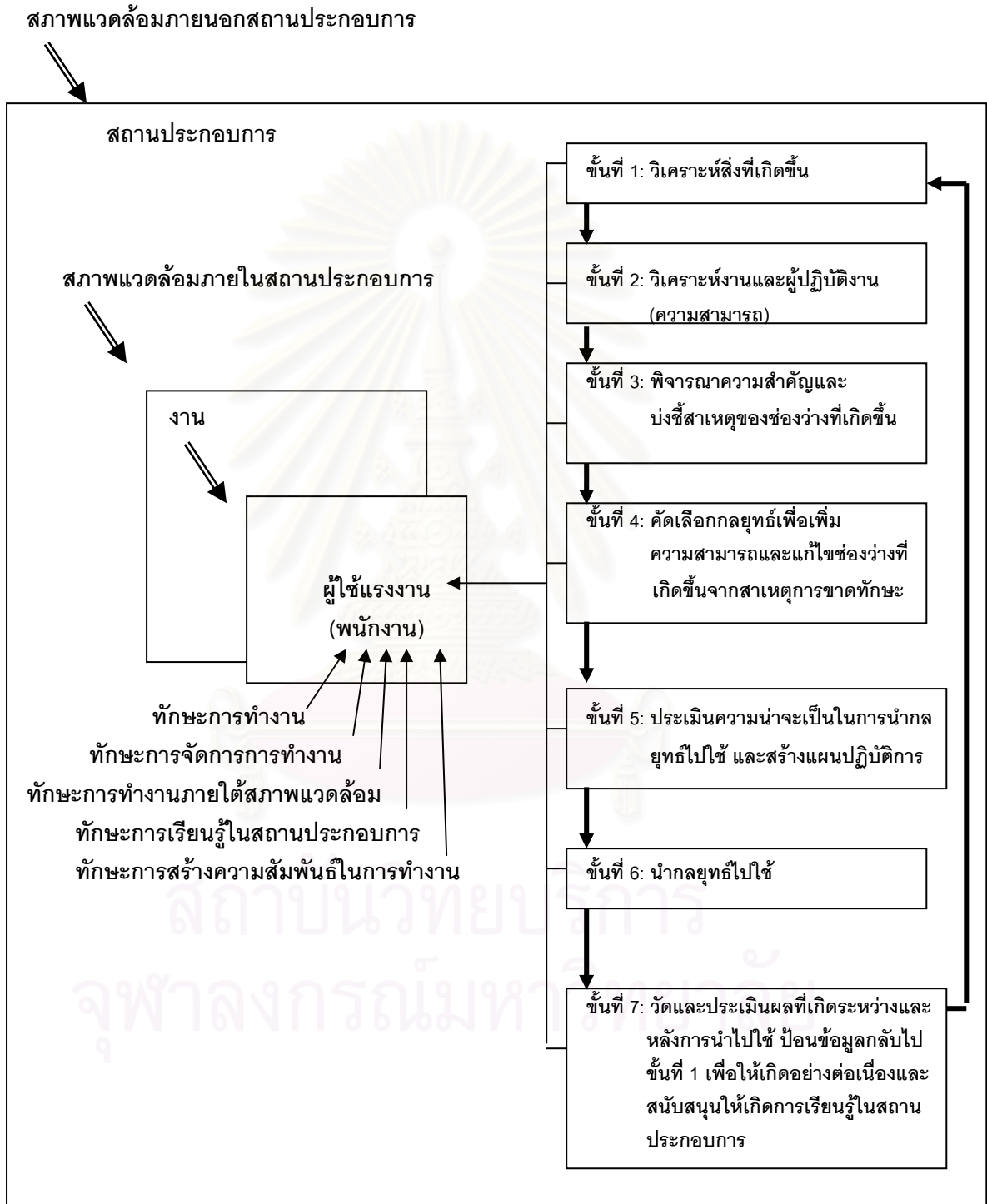
7.4.2 รูปแบบที่ 2: ทำการประเมินผลระหว่างการใช้กลยุทธ์

7.4.3 รูปแบบที่ 3: ทำการประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังแผนภูมิที่ 4.4



แผนภูมิที่ 4.4 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงาน(พนักงาน)
ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

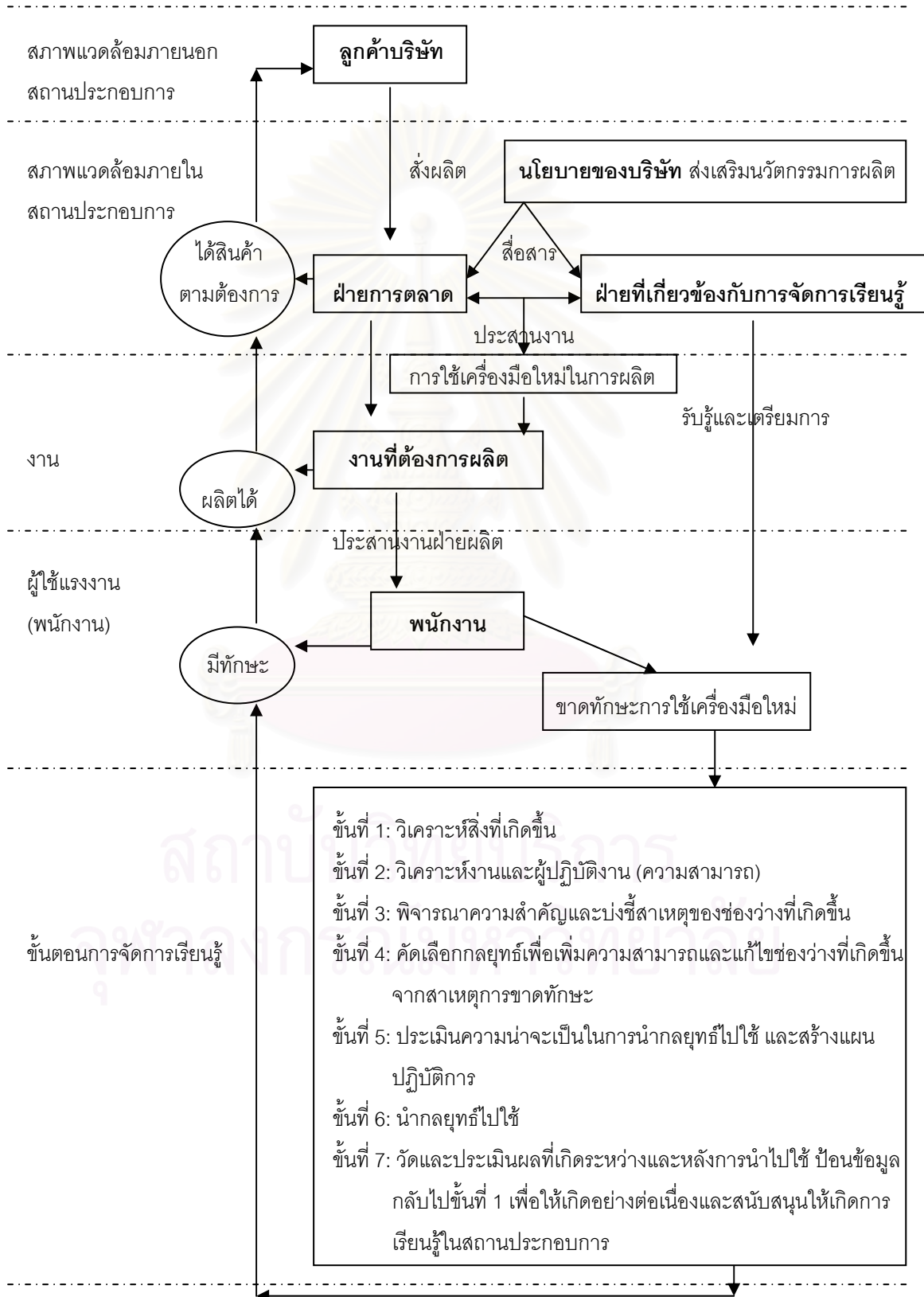
รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ ผู้วิจัยได้เสนอเป็นแผนภูมิเพื่อให้เห็นภาพรวมและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบในแผนภูมิที่ 4.5



แผนภูมิที่ 4.5 รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ผู้วิจัยขอยกกรณีตัวอย่างให้เห็นผลขององค์ประกอบทั้ง 3 ของรูปแบบนี้ที่ส่งผลต่อเนื้องานดังแผนภูมิที่ 4.6

แผนภูมิที่ 4.6 ตัวอย่างรูปแบบการจัดการเรียนเพื่อพัฒนาทักษะ



จากแผนภูมิสามารถอธิบายได้ดังนี้

ลูกค้าบริษัท (สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ) ต้องการสั่งผลิตชิ้นส่วนตัวใหม่ โดยแจ้งความประสงค์แก่ฝ่ายการตลาด (สภาพแวดล้อมภายในบริษัท) ที่ต้องใช้เครื่องมือใหม่ในการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายภายในบริษัทที่ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการผลิต จึงอนุมัติให้ใช้เครื่องมือใหม่ในการผลิตชิ้นงานตามที่ลูกค้าต้องการ (งาน) ฝ่ายการตลาดประสานงานกับฝ่ายผลิตและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในเรื่องดังกล่าว ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือใหม่ (ทักษะ) แก่พนักงาน (พนักงาน) โดยร่วมกันกับฝ่ายผลิต ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้น (ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้) ดังกล่าว สำหรับการเลือกกลยุทธ์อาจพิจารณาเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานประกอบการ เช่น การสอนงาน การสาธิต หรืออื่นๆ

หลังการเรียนรู้ พนักงานมีทักษะการใช้เครื่องมือใหม่ มีความสามารถในการผลิตชิ้นงานที่ลูกค้าต้องการได้ ผ่านการตรวจสอบของวิศวกรการผลิต และวิศวกรควบคุมคุณภาพ ส่งต่อไปยังฝ่ายการตลาด และลูกค้าในที่สุด

สำหรับองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้จะปรับเปลี่ยนไปตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน เช่น

1. ในส่วนขององค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็น กฎหมายหรือมาตรฐานฝีมือแรงงานที่รัฐประกาศใช้ ที่ส่งผลกระทบต่อเนื่องมายังสภาพแวดล้อมภายใน เช่น นโยบายใหม่หรือ วัฒนธรรมองค์กร จนถึงงานและพนักงาน

2. องค์ประกอบที่ 2 จากผลกระทบในองค์ประกอบที่ 1 จึงทำให้ต้องกำหนดทักษะที่จำเป็นที่จะพัฒนาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน

3. องค์ประกอบที่ 3 การจัดการเรียนรู้ก็ใช้ทั้ง 7 ขั้น แต่ต้องปรับให้แต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมกับทักษะที่กำหนดในข้อ 2

7.4 สรุปประเด็นสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1: ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ

ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญคือ

-ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ ลูกค้าบริษัทและบริษัทคู่แข่ง

-ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม

การวิจัยและพัฒนา กฎหมายและมาตรฐานฝีมือแรงงาน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ

ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ นโยบายและการสื่อสาร

-ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ สภาพแรงงานสัมพันธ์ วัฒนธรรม

องค์กร การวิจัยและพัฒนา การจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ปัจจัยงาน

ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและการ

ทำงานซึ่งเกิดจากปัจจัยอื่นๆ เช่น เทคโนโลยี มาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด เป็นต้น

-ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การปรับระบบการทำงานโดยเพิ่ม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและผลผลิตภาพ เพื่อการแข่งขัน ที่มีแนวโน้มจะเป็นไปตามองค์กรที่มี

ประสิทธิภาพสูงในการทำงาน

ปัจจัยพนักงาน

ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ประจำ

-ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การสร้างทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม และ

ปัญหาที่เกิดจากลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย

องค์ประกอบที่ 2: ทักษะที่จำเป็น

ทักษะการทำงาน

ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทักษะในการทำงานประจำ

-ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ ทักษะการทำงานที่หลากหลายเพื่อ

การหมุนงาน ทักษะการสอนและเป็นผู้สอนที่ดีของหัวหน้างาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

(Information technology: IT) และการใช้ภาษาสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Soft skills)

ทักษะการจัดการการทำงาน

ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ

-ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การมีจิตสำนึกและสมาธิในการ

ทำงาน เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเอง (กรณีที่หัวหน้าไม่อยู่) การวางแผนแบบ PDCA (Plan Do Check Action) จริยธรรม

ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

- ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ
- ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

- ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ
- ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้สื่อ

การเรียนรู้

ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

- ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ
- ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน

การทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity)

องค์ประกอบที่ 3: ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งาน

ผู้ให้ข้อมูลได้กำหนดขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญไว้ดังนี้คือ

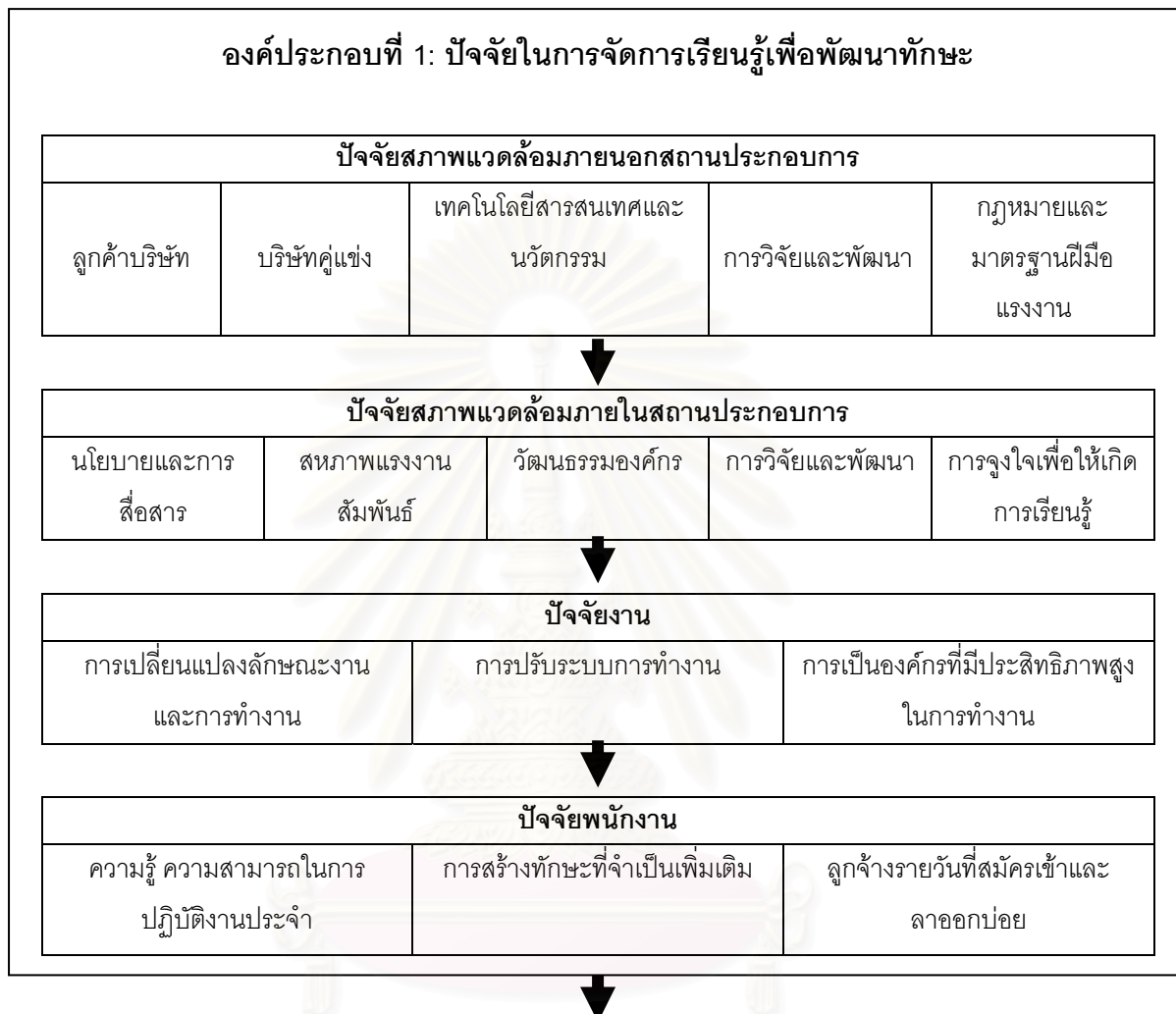
- 1.วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น
- 2.วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน (ผลความสามารถในการปฏิบัติงาน)
- 3.ทำความเข้าใจ พิจารณาความสำคัญและบ่งชี้สาเหตุ
- 4.คัดเลือกกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความ สามารถจากการขาดทักษะ
- 5.ประเมินกลยุทธ์ก่อนไปใช้ สร้างแผนปฏิบัติการ
- 6.นำกลยุทธ์ไปใช้
- 7.วัดและประเมินผล ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1

สรุปรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถาน

ประกอบการภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

จากการอภิปรายผลข้างต้น สามารถสรุปผลรูปแบบเป็นแผนภูมิได้ดังแผนภูมิที่

แผนภูมิที่ 4.7 สรุปรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานใน
สถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์
และชิ้นส่วน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4.7 (ต่อ)



องค์ประกอบที่ 2: ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการ

ทักษะการทำงาน	ทักษะการจัดการ การทำงาน	ทักษะการทำงาน ภายใต้ สภาพแวดล้อม	ทักษะการเรียนรู้ ในสถาน ประกอบการ	ทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์ใน การทำงาน
-ทักษะในการ ทำงานประจำ -ทักษะการทำงานที่ หลากหลายเพื่อการ หมุนงาน -ทักษะการสอน และเป็นผู้สอนที่ดี ของหัวหน้างาน -การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ(IT) -การใช้ภาษา สื่อสารและมนุษย สัมพันธ์ (Soft skills)	-ทุกทักษะที่เสนอ -การมีจิตสำนึกและ สมาธิในการทำงาน -เทคโนโลยีการวาง แผนการควบคุม การผลิต -การแก้ไขปัญหา การทำงานด้วย ตัวเอง -การวางแผนแบบ PDCA -จริยธรรม	-ทุกทักษะที่เสนอ -ความยืดหยุ่นใน การทำงาน	-ทุกทักษะที่เสนอ -การเรียนรู้ตลอด ชีวิตและการใช้สื่อ การเรียนรู้	-ทุกทักษะที่เสนอ -การประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน -การทำงานเป็นทีม กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity)



องค์ประกอบที่ 3: ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งาน

- 1.วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น
- 2.วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน (ผลความสามารถในการปฏิบัติงาน)
- 3.ทำความเข้าใจ พิจารณาความ สำคัญและบ่งชี้สาเหตุ
- 4.คัดเลือกกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความ สามารถจากการขาดทักษะ
- 5.ประเมินกลยุทธ์ก่อนไปใช้ สร้างแผนปฏิบัติการ
- 6.นำกลยุทธ์ไปใช้
- 7.วัดและประเมินผล ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1

บทที่ 5

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้เชิงปริมาณประกอบเชิงคุณภาพโดยใช้หลายวิธีประกอบกัน เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน โดยศึกษาข้อมูลจากบุคลากรของสถานประกอบการที่เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 2 แห่ง แล้วนำผลจากการศึกษามาสรุปและพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม โดยได้ดำเนินการซึ่งสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในการปฏิบัติงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมในองค์ประกอบ 3 ประการที่สถานประกอบการคำนึงถึง คือ
 - 1.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ
 - 1.2 ทักษะที่จำเป็น
 - 1.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การเตรียมการ

1. การศึกษาด้านทฤษฎีและแนวคิด โดยทำการศึกษาจากเอกสารในเรื่องหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องต่างๆ คือ แนวคิดทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน การศึกษา

ผู้ใหญ่ และการศึกษาตลอดชีวิต ที่นำมาใช้กับการเรียนรู้และการฝึกอบรมทักษะของผู้ใช้แรงงาน ในสถานประกอบการ ซึ่งได้แก่ แนวคิดของ Tyler แนวคิดของ Field แนวคิดของ Blank แนวคิดของ Rothwell และแนวคิดทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knox ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถ (Competency) ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Performance) และจากการประมวลแนวคิดจึงได้กำหนดองค์ประกอบ 3 ประการของรูปแบบการจัดการเรียนรู้คือ

1.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

1.2 ทักษะที่จำเป็น

1.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

2. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการและบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่องภาคอุตสาหกรรมการส่งออกที่ทำรายได้ให้ประเทศในระดับต้นๆ และมีแนวโน้มที่ดีในอนาคต จึงได้พิจารณาเลือกอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน จากนั้นจึงได้เจาะหาข้อมูลทั้งที่เป็นเอกสารและตัวบุคคล ทำให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจพิจารณาเลือกสถานประกอบการด้วยเกณฑ์ที่กำหนด คือ เป็นประเภทอุตสาหกรรมที่มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีสูง เป็นของคนไทยเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ และมีหน่วยงานฝึกอบรมที่เป็นที่ยอมรับ เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ลงทุนมากกว่า 150 ล้านบาทและได้ ISO 9000; QS 9000; ISO 14001 และอื่นๆ เป็นบริษัทพร้อมและยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการเข้าไปศึกษาวิจัย และได้สถานประกอบการที่เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2 แห่ง คือ บริษัทซัมมิตอโตบอดี้ และบริษัทฯ ในกลุ่มสมบурณ์ แล้วจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการและบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้และผู้ใช้แรงงาน

3. การวางแผนการเก็บข้อมูล ได้กำหนดไว้ดังนี้คือ ผู้วิจัยจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองร่วมกับผู้ช่วยผู้วิจัย บุคลากรที่ให้ข้อมูลมี 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ และกลุ่มพนักงานสายการผลิต จำนวน 16 คน โดยใช้ช่วงเวลาการปฏิบัติงานตามปกติ วิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นรายบุคคล การศึกษาจากเอกสารและการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และเตรียมออกแบบเครื่องมือและกำหนดอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใช้กรอบความคิดในการวิจัยมาเป็นแนวทาง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสนทนากลุ่มสำหรับกลุ่มพนักงานสายการผลิต แบบสนทนากลุ่มสำหรับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบรูปแบบ แล้วนำเครื่องมือไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบจำนวน 6 ท่าน ทำการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามคำแนะนำ ต่อจากนั้นก็นำไปทดลองใช้และทำการ

ปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

5. วิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูล จะตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลที่ได้ด้วยวิธีการ การตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูลและการตรวจสอบด้วยการสนทนากลุ่ม

ระยะที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและการร่างรูปแบบ

1. การเก็บข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างระหว่างเดือนกันยายนถึงเดือนพฤศจิกายน 2546 สำหรับการสัมภาษณ์ ได้นำมาถอดเทป พิมพ์ข้อมูลที่ได้ ส่งกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบ การสนทนากลุ่ม จะตรวจสอบด้วยการอภิปรายหาข้อสรุป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ จัดข้อมูล สรุปประเด็นสำคัญและตีความของแต่ละกลุ่มตัวอย่างตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านคือ ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นและขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

3. การสังเคราะห์ข้อมูล จากข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่เหมาะสมสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการ โดยสังเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบของรูปแบบ

4. การร่างรูปแบบ นำข้อมูลที่ทำการสังเคราะห์มาสร้างเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ สำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นและขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

ระยะที่ 3: การตรวจสอบรูปแบบ

ผู้วิจัยได้วางแผนการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ด้วยการสัมภาษณ์นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการเรียนรู้ผู้ใหญ่และการฝึกทักษะผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม เป็นรายบุคคล จำนวน 7 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ผลจากการสัมภาษณ์จะนำมาปรับปรุงรูปแบบในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการให้มีความเหมาะสมถูกต้องยิ่งขึ้น และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถาน

ประกอบการภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะที่จำเป็น และองค์ประกอบที่ 3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะนั้น สถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 แห่งได้ดำเนินการตามองค์ประกอบทั้ง 3 ประการโดยใน องค์ประกอบที่ 1 สถานประกอบการได้คำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงและมีอิทธิพลที่สุด คือ ลูกค้ำ ซึ่งส่งผลไปสู่ปัจจัยอื่นๆ ในองค์ประกอบที่ 2 สถานประกอบการเห็นความสำคัญของทักษะ โดยเฉพาะทักษะในการปฏิบัติงานประจำ และในองค์ประกอบที่ 3 สถานประกอบการได้จัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในลักษณะของการฝึกอบรมทักษะที่สถานประกอบการเห็นว่ามีความ จำเป็น สำหรับขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมของแต่ละสถานประกอบการจะต่างกันตามความเหมาะสม ที่สถานประกอบการเห็นสมควรและกระทำได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักคือ การพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะที่จำเป็น และองค์ประกอบ ที่ 3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้และ สามารถนำไปใช้ได้จริง ฉะนั้นจึงขอสรุปรูปแบบดังกล่าว ดังนี้

รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งาน ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

องค์ประกอบที่ 1: ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้

ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งานหรือพนักงานในสถาน ประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนนี้ จำแนกออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ งาน และ พนักงาน

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ ปัจจัยเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการหรือบริษัทมีดังนี้ คือ

- 1.1.1 ลูกค้ำบริษัท
- 1.1.2 บริษัทคู่แข่ง
- 1.1.3 ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท
- 1.1.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท

1.1.5 บุคคลอื่นๆ ภายนอก

1.1.6 ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานและผู้รับจ้างช่วง

1.1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (ISO/ QS/ WCM/QC/ TPM/ KPI/ etc.)

1.1.8 การวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่มีอยู่โดยทั่วไปซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานและสามารถนำมาใช้ประโยชน์

1.1.9 กฎหมายที่รัฐบาลออกมาบังคับใช้ต่างๆ และส่งผลกระทบต่อสถานประกอบการ เช่น พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 29 มกราคม 2546

1.1.10 มาตรฐานฝีมือแรงงาน

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 1.1.1- 1.1.6 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากกรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 1.1.7-1.1.10 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ ลูกค้านักธุรกิจและบริษัทคู่แข่ง

-ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม

การวิจัยและพัฒนา กฎหมายและมาตรฐานฝีมือแรงงาน

1.2 สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ ปัจจัยเกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการหรือบริษัทมีดังนี้ คือ

1.2.1 นโยบายและการสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ

1.2.2 การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2.3 การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2.4 การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.2.5 การนำเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2.6 อุตสาหกรรมการสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์ หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

1.2.7 การบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ
อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.8 วัฒนธรรมองค์กร

1.2.9 การวิจัยและการพัฒนา (R&D) ภายในสถานประกอบการ

1.2.10 การจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

1.2.11 บทบาทของอุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์หรือสภาพแรงงานที่ต้งขึ้นมาที่ควรใส่ใจต่อรองเพื่อการเรียนรู้ของตนเอง

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 1.2.1- 1.2.7 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากการรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 1.2.8-1.2.11 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

- ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ นโยบายและการสื่อสาร
- ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ สภาพแรงงานสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและพัฒนา การจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

1.3 งาน ปัจจัยเกี่ยวกับงานหรือลักษณะงาน รวมถึงวิธีการทำงานมีดังนี้ คือ

- 1.3.1 ความยากง่ายของงาน
- 1.3.2 การอธิบาย แนะนำและสอนงาน
- 1.3.3 การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานหรืองานชิ้นใหม่
- 1.3.4 งานที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด
- 1.3.5 งานที่ต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่
- 1.3.6 การหมุนงาน (Rotation) ระหว่างพนักงาน
- 1.3.7 การปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุน

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 1.3.1- 1.3.5 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากการรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 1.3.6-1.3.7 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในปัจจัยงาน ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

- ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานและการทำงานซึ่งเกิดจากปัจจัยอื่นๆ เช่น เทคโนโลยี มาตรฐานที่ถูกค้ำกำหนด เป็นต้น
- ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การปรับระบบการทำงานโดยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและผลผลิตภาพ เพื่อการแข่งขัน ที่มีแนวโน้มจะเป็นไปตามองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน

1.4 พนักงาน ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานหรือผู้ใช้แรงงาน มีดังนี้ คือ

- 1.4.1 ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานประจำ
- 1.4.2 การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ

1.4.3 การส่งเสริมและการจูงใจ

1.4.4 การสร้างทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม

1.4.5 ลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 1.4.1- 1.4.3 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากแนวคิดในกรอบความคิด การวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 1.4.4-1.4.5 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในปัจจัยพนักงาน ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ปัจจัยที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประจำ

-ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การสร้างทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม และ ปัญหาที่เกิดจากลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย

องค์ประกอบที่ 2: ทักษะที่จำเป็น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมได้แก่

2.1 ทักษะการทำงาน

2.1.1 ทักษะในการทำงานประจำ

2.1.2 ทักษะการทำงานที่หลากหลายเพื่อการหมุนงาน

2.1.3 ทักษะการสอนและเป็นผู้สอนที่ดีของหัวหน้างาน

2.1.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) และการใช้ภาษาสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Soft skills)

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 2.1.1 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากกรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 2.1.2-2.1.4 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในทักษะการทำงาน ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทักษะในการทำงานประจำ

-ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ ทักษะการทำงานที่หลากหลายเพื่อการหมุนงาน ทักษะการสอนและเป็นผู้สอนที่ดีของหัวหน้างาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) และการใช้ภาษาสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Soft skills)

2.2 ทักษะการจัดการการทำงาน

2.2.1 วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด

2.2.2 ทำงานตามลำดับขั้นตอน

- 2.2.3 จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด
- 2.2.4 ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2.2.5 กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา
- 2.2.6 การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน
- 2.2.7 เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต
- 2.2.8 การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเอง (กรณีที่หัวหน้าไม่อยู่)
- 2.2.9 การวางแผนแบบ PDCA (Plan Do Check Action)
- 2.2.10 จริยธรรม

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 2.2.1- 2.2.5 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากกรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 2.2.6-2.2.10 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในทักษะการจัดการการทำงาน ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

- ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ
- ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเอง (กรณีหัวหน้าไม่อยู่) การวางแผนแบบ PDCA (Plan Do Check Action) จริยธรรม

2.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

- 2.3.1 ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด
- 2.3.2 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน
- 2.3.3 แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ
- 2.3.4 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 2.3.1- 2.3.3 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากกรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 2.3.4 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

- ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ
- ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

- 2.4.1 เรียนรู้ด้วยตนเอง

2.4.2 สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

2.4.4 สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น

2.4.5 สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท

2.4.6 การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้สื่อการเรียนรู้

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 2.4.1- 2.4.5 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากกรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 2.4.6 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ

-ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้สื่อการเรียนรู้

2.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

2.5.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2.5.2 ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี

2.5.3 พุดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน

2.5.4 การประสานงานระหว่างหน่วยงาน

2.5.5 การทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity)

ซึ่งผลที่ได้ในข้อ 2.5.1- 2.5.3 เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้จากกรอบความคิดการวิจัยที่นำเสนอให้ผู้ให้ข้อมูลได้พิจารณา ส่วนในข้อ 2.5.4-2.5.5 นั้นเป็นส่วนความคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ในการวิจัยครั้งนี้

สรุปประเด็นสำคัญในทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญก็คือ

-ทักษะที่ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณา ทุกปัจจัยมีความสำคัญ

-ทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การประสานงานระหว่างหน่วยงานการทำงานเป็นทีมกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small group activity)

องค์ประกอบที่ 3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถาน

ประกอบการ

ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่ได้นี้ ได้รับการพัฒนาให้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ แต่มี

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะนำไปใช้ถึงเรื่องที่ควรตระหนักถึง กล่าวคือ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ มีดังนี้

1. อาจต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประสิทธิภาพ
2. เนื่องจากขั้นตอนการจัดการเรียนรู้มีรายละเอียดค่อนข้างมาก และต้องอาศัยความร่วมมือในระดับสูง ฉะนั้นก่อนการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ จะต้องมีการประชุมตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายดำเนินการจัดการเรียนรู้รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อสถานประกอบการโดยรวม
3. ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการร่วมกันทั้งสถานประกอบการ โดยมีประธานบริษัทเป็นประธาน มีฝ่ายฝึกอบรมหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ ส่วนกรรมการดำเนินการนั้นจะต้องประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ผู้บริหารในระดับโรงงาน หัวหน้าคนงาน เป็นต้น
4. ต้องระบุผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง ผู้ปฏิบัติ ผู้ประสานงานและการส่งมอบงานในแต่ละขั้น
5. ต้องมีการประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการ และต้องส่งผลกระทบต่อการขึ้นเงินเดือนหรือการจูงใจอื่นๆ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเอาใจจริงเอาใจงในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดความคุ้มค่าจากการลงทุนฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน

สำหรับขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เป็นดังนี้

ขั้นที่ 1: วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น

- 1.1 เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน
- 1.2 ตรวจสอบข้อมูลว่าเกิดขึ้นจริงและเป็นที่ยอมรับว่าเกิดขึ้น
- 1.3 วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ งาน และพนักงาน
- 1.4 กำหนดทิศทางหรือผลที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2: วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการวัดผลความสามารถในการปฏิบัติงาน

- 2.1 ระบุงานหรือภาระงานที่เฉพาะเจาะจง
- 2.2 วิเคราะห์ในแต่ละภาระงานด้วยการพิจารณาองค์ประกอบหลัก 6 ประการคือ
 - 2.2.1 ขั้นการปฏิบัติงานจริงในการทำงาน

- 2.2.2 ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละชั้นอย่างถูกต้อง
- 2.2.3 ข้อมูลหรือความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องมีหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงาน
- 2.2.4 ความรู้และทักษะทางด้านความปลอดภัย
- 2.2.5 การใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภาระงาน
- 2.2.6 ทักษะการปฏิบัติในภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 แจกแจงและกำหนดขอบข่ายของทักษะ ความรู้ และทัศนคติเฉพาะของงาน
- 2.4 จำแนกความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.5 เขียนเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการในแต่ละภาระงาน
- 2.6 พัฒนาแบบทดสอบข้อเขียน เพื่อประเมินความรู้รวมและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีอยู่ 2 ลักษณะคือ การทบทวน (Recall) และความจำ (Recognition)
- 2.7 พัฒนาแบบทดสอบวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานในภาระงานนั้นได้จริง
- 2.8 สภาพความเป็นจริงของงานและผลที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของช่องว่าง (Gap)

ขั้นที่ 3: ทำความเข้าใจ พิจารณาความสำคัญและบ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น

- 3.1 ช่องว่างที่เกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรเป็นหรือต้องการ
- 3.2 พิจารณาช่องว่างที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การใช้กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 3.3 บ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น
 - 3.3.1 การขาดทักษะ (Skill Deficiencies)
 - 3.3.2 การขาดการบริหารจัดการ (Management Deficiencies)
 - 3.3.3 การขาดทั้ง 2 ประเภทรวมกัน
 - 3.3.4 สาเหตุอื่นๆ เช่น ทัศนคติ เป็นต้น

ขั้นที่ 4: คัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขช่องว่างที่เกิดขึ้นจากสาเหตุการขาดทักษะเป็นหลัก

- 4.1 การใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการและรวมถึงสาเหตุอื่นๆ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมตามลำดับต่อไปนี้
 - 4.1.1 การนำกลยุทธ์ไปใช้ กับปัญหาในสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ
 - 4.1.2 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับปัญหาในสภาพแวดล้อมภายในสถาน

ประกอบกร

4.1.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับปัญหาของงาน

4.1.4 การนำกลยุทธ์ไปใช้กับพนักงาน

4.2 การใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะ

4.2.1 การฝึกอบรมด้วยชุดการเรียนรู้ อาจมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1.1 ออกแบบและพัฒนาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่ง

ประกอบด้วย 1) ข้อความระบุภาระงาน คือบอกให้รู้ว่าจะเรียนรู้อะไร 2) บทนำ บอกเหตุผลและสนใจให้เรียนรู้ 3) วัตถุประสงค์ปลายทาง 4) วัตถุประสงค์ย่อย 5) การตรวจสอบด้วยตนเอง (Self-checks) 6) แบบทดสอบข้อเขียน 7) แบบทดสอบวัดการปฏิบัติงาน (Performance Tests)

4.2.1.2 ตรวจสอบและทดสอบชุดการเรียนรู้ คือ 1) Try-out

2) Field-test 3) แก้ไขปรับปรุงชุดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับเป้าหมาย

4.2.1.3 การจัดระบบการเรียนรู้ อาจเป็นดังนี้ 1) เป็นโปรแกรม

การเรียนรู้เฉพาะบุคคล 2) เรียนได้ตามความสามารถของตนเอง 3) ผู้เรียนมีแผนงานการวางแผนที่ผ่านการปรึกษา 4) ใช้บัตรเพื่อบันทึกเวลาเรียนและข้อมูลที่เรียนไปแล้ว 5) คะแนนที่ได้จะเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 6) การจัดสภาพแวดล้อมและความสะดวกสบาย

4.2.2 การฝึกอบรมด้วยการสอนหรือวิธีที่เหมาะสม โดยดำเนินการดังนี้

4.2.2.1 วิเคราะห์คณงานและความสามารถที่จำเป็นต่อการ

ปฏิบัติในงานนั้นๆ ตามขั้นตอนในขั้นที่ 2

4.2.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

4.2.2.3 กำหนดและจัดลำดับวัตถุประสงค์การสอนเพื่อ

ดำเนินการฝึกอบรม

4.2.2.4 จัดทำ, ซื้อหรือหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้

4.2.2.5 ทดสอบเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

4.2.2.6 จัดการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีที่เหมาะสม

เช่น การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On-the-job training) การหมุนงาน (Rotation) การพัฒนาจิตใจและการสร้างทัศนคติ หรืออื่นๆ

4.2.2.7 วัดและประเมินผลระหว่างและหลังการฝึกอบรม

4.2.2.8 นิเทศการฝึกปฏิบัติ ประเมินทักษะและผลขั้นสุดท้าย

4.2.3 การบันทึกผลการเรียนรู้ในแฟ้มบุคคลซึ่งประกอบด้วย

4.2.3.1 ผลการประเมินความสามารถจริงที่พบช่องว่าง

4.2.3.2 การวางแผนการพัฒนาทักษะเพื่อลดช่องว่างร่วมกับ

หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา

4.2.3.3 การเรียนรู้เพื่อลดช่องว่าง/เพิ่มขีดความสามารถของตน

4.2.3.4 ระดับมาตรฐานความสามารถที่เป็นอยู่ (ต้น กลาง สูง)

4.2.3.5 การเทียบคุณวุฒิวินิจฉัย เป็นต้น

ขั้นที่ 5: ประเมินความน่าจะเป็นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ และสร้างแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 6: นำกลยุทธ์ไปใช้เพิ่มความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 7: วัดและประเมินผลที่เกิดระหว่างและหลังการนำไปใช้ ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

7.1 การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งปริมาณและคุณค่า พร้อมการให้ข้อเสนอแนะ

7.2 การประเมินผลกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ระดับตามรูปแบบของ Kirkpatrick

7.2.1 ปฏิกริยาของผู้มีส่วนร่วม (Participant reaction)

7.2.2 การเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participant learning)

7.2.3 พฤติกรรมระหว่างการทำงาน (Participant on-the-job behavior)

7.2.4 ผลขององค์กร (Organizational results)

7.3 การประเมินผลกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาคาราคาซังจากการบริหารจัดการ โดยใช้กลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

7.3.1 ระดับที่ 1 ความพึงพอใจของคนงานกับกลยุทธ์

7.3.2 ระดับที่ 2 ผลของลักษณะงานของกลยุทธ์

7.3.3 ระดับที่ 3 ผลของสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการของกลยุทธ์

7.3.4 ระดับที่ 4 ผลของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการของกลยุทธ์

7.4 วิธีการประเมินกลยุทธ์นั้น อาจใช้รูปแบบการประเมินไปทีละขั้น (Step-by-step models) เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมิน คือ

7.4.1 รูปแบบที่ 1: การพยากรณ์ผลของกลยุทธ์

7.4.2 รูปแบบที่ 2: ทำการประเมินผลระหว่างการใช้กลยุทธ์

7.4.3 รูปแบบที่ 3: ทำการประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์

สรุปประเด็นสำคัญในขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้งาน ผู้ให้ข้อมูล

ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญไว้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น
2. วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน (ผลความสามารถในการปฏิบัติงาน)
3. ทำความเข้าใจ พิจารณาความ สำคัญและบ่งชี้สาเหตุ
4. คัดเลือกกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความ สามารถจากการขาดทักษะ
5. ประเมินกลยุทธ์ก่อนไปใช้ สร้างแผนปฏิบัติการ
6. นำกลยุทธ์ไปใช้
7. วัดและประเมินผล บือนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นการอภิปรายผลเกี่ยวกับรูปแบบในแต่ละองค์ประกอบ คือ ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็น และขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ ซึ่งเป็นการอภิปรายในส่วนย่อย และในส่วนที่ 2 เป็นการอภิปรายผลเกี่ยวกับ รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการอภิปรายในส่วนรวม ดังนี้

1. การอภิปรายผลเกี่ยวกับรูปแบบในแต่ละองค์ประกอบ

ถึงแม้ว่าสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้คำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ประการในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการจากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ก็ตาม แต่ข้อมูลที่ได้รับนั้นแสดงให้เห็นว่ายังไม่มียุทธศาสตร์ที่เพียงพอ และไม่มีความชัดเจนในการนำองค์ประกอบทั้ง 3 ประการมาสร้างความสัมพันธ์ให้เห็นความสำคัญของการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ ทั้งขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบที่สอดคล้องกัน ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้จึงช่วยให้สถานประกอบการได้ปรับแก้ไขการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่เป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

การอภิปรายองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนทั้ง 3 ประการมีดังนี้

1.1 ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ หรือในอีกความหมายหนึ่งคือ ปัจจัยที่ส่งผลหรือทำให้ผู้ใช้แรงงานต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในสถานประกอบการที่ตนเองทำงานอยู่ได้ ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายนอกสถาน

ประกอบการ สภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ งานและพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยตามแนวคิดของ Rothwell สำหรับปัจจัยที่ Field ได้นำเสนอไว้ คือ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ เทคโนโลยี การบริหารจัดการองค์กร การสร้างทักษะ และบริบททางสังคมของทักษะนั้น เมื่อนำมาพิจารณาโดยละเอียดแล้วก็อาจนำปัจจัยที่ Field เสนอไปผสมผสานกับแนวคิดของ Rothwell โดยปัจจัยบางตัวนั้นจะซ้ำกัน แต่ปัจจัยบางตัวก็สามารถเพิ่มเข้าไปในสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้

การอภิปรายถึงปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ นี้ ผู้ให้ข้อมูลทุกคนยอมรับว่า ปัจจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอขึ้นครอบคลุมและส่งผลต่อการเรียนรู้ทักษะของพนักงานจริง ทั้งยังได้เสนอแนะปัจจัยเพิ่มเติมที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในประเทศไทย ฉะนั้นการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน จำเป็นต้องพิจารณาในปัจจัยที่นำเสนอขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายปัจจัยในแต่ละด้านดังนี้

1.1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสถานประกอบการ ได้แก่

ลูกค้าบริษัท บริษัทคู่แข่ง ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท บุคคลอื่น ๆ ภายนอก ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานและผู้รับจ้างช่วง เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและนวัตกรรมใหม่ การวิจัยและพัฒนา กฎหมาย มาตรฐานฝีมือแรงงาน นั้น

ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ลูกค้าของบริษัท เพราะเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขทุกอย่างให้บริษัทกระทำตาม เช่น การได้รับมาตรฐาน ISO/QS การควบคุมคุณภาพ มาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้าสามารถตรวจสอบได้ทั้งชิ้นงานที่ส่งและบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้ บริษัทจึงได้กำหนดความสำคัญของลูกค้าเป็นอันดับแรก ดังที่ระบุไว้ในนโยบาย เช่น บริษัทซัมมิตโอโตบอดีที่กำหนดนโยบายด้านคุณภาพไว้ว่า “มุ่งมั่นพัฒนารักษาคุณภาพสินค้าและการส่งมอบ ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าตลอดไป” และบริษัทฯ ในกลุ่มสมบรูณ์ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ ‘SMART’ โดยเฉพาะในตัวอักษร A และ R กล่าวคือ A- Agile to respond to customer needs and solve customers’ problems(สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว) R-highly Recognized and admired by OEM and tier 1 customers via effective CRM(ลูกค้ายอมรับและชื่นชมด้วยกลยุทธ์CRM) นอกจากนั้น ถ้าจะพิจารณาตามเกณฑ์ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้กล่าวไว้เกี่ยวกับลูกค้าว่า ความเป็นเลิศขององค์กรนั้นลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินว่าคุณภาพและสมรรถนะขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในทุกเรื่องที่ทำให้คุณค่ากับลูกค้า ได้แก่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งทำให้เกิด องค์กรได้ลูกค้าใหม่ ลูกค้าเดิมพอใจ ลูกค้านิยมองค์กรมากกว่าคู่แข่ง ลูกค้ากล่าวถึงในด้านดีและแนะนำบอกต่อ ลูกค้ามีความภักดีและธุรกิจขยายขึ้น (ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณและบุญดี บุญญาภิจ, 2546: 9)

สำหรับบริษัทคู่แข่ง ผู้จำหน่ายสินค้าบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท บุคคลอื่นๆ ภายนอก ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานและผู้รับจ้างช่วง ก็ล้วนมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เพราะล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานและการพัฒนาการทำงานของพนักงานแทบทั้งสิ้น ดังรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลในตอนแรกของบริษัทนี้ เช่น

-บริษัทคู่แข่งเป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ซึ่งทำให้บริษัทและพนักงานต้องพัฒนาให้สามารถแข่งขันเพื่อความได้เปรียบในการได้รับรายการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า

-ผู้จำหน่ายสินค้าของบริษัทหรือฝ่ายการตลาดที่ต้องรับรู้ข้อมูล รายละเอียดจากลูกค้าเพื่อนำมาแจ้งต่อฝ่ายการผลิตเพื่อผลิตให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า ต้องเรียนรู้และศึกษาชิ้นงานที่ลูกค้าสั่ง

-ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ก่อนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยใช้คำว่า ผู้ถือหุ้น แต่เมื่อออกเก็บข้อมูลจึงทราบว่า ในบริษัททั้งสองแห่งไม่มีผู้ถือหุ้น แต่เป็นญาติพี่น้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท จึงใช้คำนี้แทนเพื่อให้มีความหมายใกล้เคียงกับความเป็นจริงแทนคำว่าผู้ถือหุ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับก็ไม่ต่างจากความเป็นจริงที่ว่า ผู้ลงทุนต้องหวังผลกำไร การลงทุนต้องคุ้มค่า การที่บริษัทต้องเร่งผลผลิต ลดต้นทุน ก็ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งสิ้น โดยต้องเรียนรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้ได้ตามที่นายจ้าง (ซึ่งรวมถึงญาติพี่น้องเจ้าของบริษัท) ต้องการซึ่งจะออกมาในรูปแบบของนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทซึ่งในที่นี้หมายถึงเจ้าของบริษัทนั้นจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การฝึกอบรมพนักงานเป็นอย่างมาก ดังที่ Hadley (1996: 242) ได้กล่าวว่าระบบของบริษัทที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพและ ความสามารถของพนักงาน (Competency approach) ในการทำงาน นั้นมักจะเป็นการเรียนรู้ที่ควบคุมโดยนายจ้าง ที่จะระบุสิ่งที่ลูกจ้างควรเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท และผลการวิจัยของ Sefton และคณะ (1994: 317) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในระดับโรงงานและบริษัทต้องมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ในการพัฒนาและแก้ไขการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

-บุคคลอื่นๆ ภายนอก ในที่นี้ผู้ให้ข้อมูลมองว่าเป็น ชุมชนรอบข้างบริษัท/โรงงาน ผู้เข้ามาศึกษาดูงาน เป็นต้น โดยเฉพาะชุมชนรอบข้างที่บริษัทจะต้องใส่ใจต่อผลกระทบ ทั้งเรื่องเสียง กลิ่น น้ำเสีย(น้ำมัน) และอื่นๆ บริษัทซึ่งมีมาตรฐาน ISO14000 เป็นตัวกำหนดและควบคุมจึงทำให้พนักงานต้องเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

-ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงานและผู้รับช่วง ซึ่งรวมถึงวัตถุดิบและชิ้นงานที่บริษัท จ้างให้บริษัทขนาดเล็กผลิตแทนให้ จึงต้องมีการศึกษาและเรียนรู้ในเรื่องวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและการตรวจสอบชิ้นงานที่จ้างผลิตเพื่อนำมาใช้ในการผลิตในขั้นตอนต่อไป ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อระดับพนักงานในสายการผลิตไม่มากนัก เพราะบริษัทถูกกำหนดโดยลูกค้าที่ระบุให้ใช้วัตถุดิบ

จากที่ได้อ้าง และบริษัทมีฝ่ายงานที่จะดูแลในเรื่องวัตถุดิบหรือสินค้าจ้างผลิตอยู่แล้ว แต่ที่ยังระบุว่าสำคัญเพราะในขั้นตอนการผลิตนั้น ต้องใช้เทคนิคบางอย่างที่ละเอียดอ่อนที่อาจนึกไม่ถึง เช่น น้ำมันหล่อลื่นที่ใช้ ถ้าไม่ได้คุณภาพอาจทำให้เสียเวลาในการผลิตมากขึ้น เป็นต้น

ในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ การวิจัยและพัฒนา กฎหมาย มาตรฐานฝีมือแรงงาน นั้น เป็นปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือ

-เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่นั้น ในทุกอุตสาหกรรม IT เข้ามามีบทบาทเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดและมีการผสมผสานของการบริการ IT กับสิ่งเหล่านั้น (International Labour Office, 2000B: 11) พนักงานในบริษัทส่วนใหญ่จึงต้องการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดทักษะนี้ในการทำงาน นอกจากนี้บริษัทได้นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้โดยเฉพาะในเรื่อง มาตรฐาน ISO/QS นวัตกรรมอื่นๆ เช่น TQM (Total Quality Management), TPM (Total Productive Maintenance), Job rotation, CBST (Competency-based skill training), WCM (World Class Manufacturing), QC (Quality Circle), QCC (Quality Circle Control), Suggestion, 5 S's, Safety, และอื่นๆ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน (High performance work organization: HPWO) ได้เสนอแนะไว้และยังมีอีกมาก ซึ่งทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ดังผลการวิจัยของ Pil และ MacDuffie (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 105-106) ที่ศึกษากับอุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลก (รายละเอียดในหน้า 41) และผลจากการศึกษาสำรวจก็พบว่าในประเทศไทยมีสถานประกอบการจำนวนไม่น้อยที่นำนวัตกรรมเหล่านี้มาใช้ (โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 2.3 หน้า 43)(Ashton and Sung, 2002: 108)

-การวิจัยและพัฒนา นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังที่ Ashton and Sung (2002: 8) ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นเศรษฐกิจที่เพิ่มคุณค่าสูงขึ้น (High value-added economy) การวิจัยและพัฒนาในระดับสูงจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณค่าเป็น sophisticated products นอกจากนี้การวิจัยและพัฒนาายังส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการผลิต และการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย Kochanski และคณะ (2003: 59) ได้เสนอแนะว่าสถานประกอบการในอนาคตจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีนวัตกรรม (Innovative employees) แต่ก็ยังไม่มีวิธีการที่ดีพอที่จะดึงบุคคลที่เก่งในระดับต้นๆ ไปได้ และจำเป็นต้องพัฒนาทักษะพนักงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งก็ทำได้ไม่ดี ฉะนั้นสถานประกอบการจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัยและพัฒนาในระยะเวลาอีก 2-3 ปีข้างหน้าที่จะพัฒนาให้องค์กรก้าวหน้ายิ่งขึ้น การวิจัยและพัฒนาจะอยู่ทั้งในส่วนของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานประกอบการ ทั้งนี้บริษัทอาจใช้ผลงานวิจัยจากภายนอกมาปรับใช้ หรือบริษัทสามารถลงทุนให้มี

การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าของตนเองได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างยังไม่เห็นภาพชัดเจนในเรื่องนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลูกค้าเป็นผู้กำหนดทุกอย่างในตัวสินค้าจึงทำให้บริษัทไม่ได้กระตือรือร้นในเรื่องนี้ แต่ก็ควรได้กระทำเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ ที่เห็นได้ชัดก็เป็นในเรื่องของนวัตกรรมที่มีการนำมาปรับใช้

-กฎหมายและมาตรฐานฝีมือแรงงาน ซึ่งหน่วยงานของรัฐได้ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนในเรื่องการพัฒนาพนักงานของบริษัท เช่นพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 (หน้า 35-37) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการที่บริษัทฯ ในกลุ่มสมบุญธรรมเป็นหน่วยทดลองโดยร่วมมือกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (หน้า 138-139)

1.1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการ ได้แก่

นโยบายและการสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน การนำเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์ หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ การบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและการพัฒนา (R&D) ภายในสถานประกอบการ การจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ บทบาทของอุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์หรือสหภาพแรงงานที่ตั้งขึ้นมาที่ควรใส่ใจต่อการเรียนรู้อุปกรณ์ของตนเอง

-ปัจจัยภายในทุกปัจจัยล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น ปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญมากที่สุดคือ นโยบายของบริษัทและการสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดให้พนักงานทุกคนของบริษัทต้องกระทำตาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิราช เสือป่า (2544) ที่พบว่า การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร ของบรรษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยนโยบายเหล่านี้จะกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารของบริษัทภายในประเทศไทย ส่วนบริษัทแม่จะมีส่วนร่วมรองลงมา นโยบายส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อมุ่งหวังผลผลิตและกำไร รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เช่นเดียวกับที่ ประภาส พวงขึ้น (2542) ได้พบจากงานวิจัยของเขาว่ารูปแบบการฝึกอบรมของโรงงานอุตสาหกรรมโดยภาพรวมต้องมีนโยบายและเป้าหมายของการฝึกอบรมเป็นประการแรก และอัมพิกา ไกรฤทธิและคณะ (2541) ที่กล่าวถึงการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจนก็เป็นปัญหาสำคัญการพัฒนาพนักงาน และนโยบายเหล่านี้จำเป็นต้องแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ ดังที่ Guest (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 12) ที่เสนอแนะให้ใช้วิธีการให้ข้อมูลเป้าหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทให้พนักงานได้รู้และเข้าใจ ทั้ง Ashton and Sung (2002: 81) ที่เสนอแนะให้พนักงานทุกคนได้มีส่วน

ร่วมและเกี่ยวข้องตั้งแต่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรไปจนสำเร็จตามเป้าหมายนั้น โดยผูกเป้าหมายของพนักงานไว้กับเป้าหมายขององค์กร

-การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน นั้นเป็นปัจจัยร่วมกัน ในการกำหนดหน้าที่ ภาระงานและความรับผิดชอบให้พนักงานทำตามที่บริษัทต้องการ โดยส่วนใหญ่สถานประกอบการที่เน้นความสามารถหรือ competency ในการทำงานของพนักงานนั้น จะกำหนดให้พนักงานมีความสามารถหลักหรือ core competency ตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ซึ่งเป็นภาพรวมได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงาน ความมุ่งมั่นเพื่อประสพผลสำเร็จ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตมีคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความรู้ทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความใฝ่รู้ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และจะกำหนดต่อไปถึง ความสามารถเฉพาะงานหรือ functional competency คือ ความรู้และทักษะหรือความสามารถในงานนั้นซึ่งจะได้มาจากการวิเคราะห์งาน คือ การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบของงาน และการวิเคราะห์ลักษณะงานหรือภาระงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการปฏิบัติงานนั้นๆ จนถึงการกำหนดบทบาทและหน้าที่เฉพาะ (ธงไชย แก้วสอาด, 2546: 15-18) เมื่อปฏิบัติงาน จะมีการประเมินหรือวัดความสามารถในการทำงานนั้น ด้วยการควบคุมดูแลระหว่างปฏิบัติงานหรือใช้ผลงานเป็นตัวบ่งชี้ ผลจากการประเมินก็จะนำไปสู่การเรียนรู้และการฝึกอบรมในส่วนของความสามารถที่ขาดไป สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเองเพื่อให้คงความสามารถในการทำงานไว้ ซึ่งปัญหาในเรื่องการทำงานเนื่องมาจากการขาดความรู้และทักษะจะพบอยู่เสมอในงานวิจัยต่างๆ เช่น งานวิจัยของ อัมพิกา ไกรฤทธิและคณะ (2541)

-การนำเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังที่กล่าวมาแล้วในปัจจัยแรกที่เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาทักษะ เมื่อสิ่งเหล่านี้ถูกนำมาใช้ จึงจัดอยู่ในสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการใช้สิ่งเหล่านี้จะต้องผ่านการฝึกอบรม และนอกจากการเรียนรู้เพื่อการใช้งานแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่จะขาดไม่ได้สำหรับพนักงานที่ใช้ก็คือการบำรุงรักษาที่ต้องเรียนรู้ควบคู่ไปกับการใช้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลที่เป็พนักงานสายการผลิตจะรู้เป็นอย่างดี และต้องแก้ปัญหาในเรื่องนี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากเครื่องจักรที่ใช้มีอายุงานมากแต่ต้องทำงานให้ได้ผลผลิตเท่าเดิมหรือมากขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการปรับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนวัตกรรมที่นำมาใช้ด้วย

-อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์ หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ การนำทั้งสองปัจจัยย่อยมากล่าวพร้อมกันเพราะมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมาก ถ้าจะย้อนกลับไปดูวิธีการที่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการ

ปฏิบัติงานใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ก็คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ที่ให้ลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รู้ข้อมูลข่าวสาร มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นต้น (หน้า 39-42) และในตารางที่ 2.2 ที่แสดงให้เห็นว่าโรงงานของญี่ปุ่นและเกาหลีใช้วิธีนี้สูงมาก (Ashton and Sung, 2002) นอกจากนั้น อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะและตรงกับความคิดของผู้วิจัยคือ การมีส่วนร่วมและการตื่นตัวของสหภาพแรงงานต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของสมาชิก ซึ่งงานวิจัยในต่างประเทศพบว่าสหภาพมีบทบาทสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก (Sefton and others, 1994; Askov, 2000)

-วัฒนธรรมองค์กร หรือในแนวคิดของ Field ใช้คำว่าบริบททางสังคม และตีความไปในรูปของการมีวัฒนธรรมแบบตะวันตก คือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้นมีการแบ่งแยกชั้น ชั้น สีผิว เพศ เป็นต้น แต่สำหรับประเทศไทยแล้วในเรื่องเหล่านี้เกิดขึ้นน้อยมาก ข้อมูลที่ได้ไม่ปรากฏให้เห็นลักษณะดังกล่าว อย่างไรก็ตาม คำว่าวัฒนธรรมองค์กรก็มีความหมายกว้างขวางกว่านั้น โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญมาก และการที่นักการศึกษาหลายท่านเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในสถานประกอบการว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เพราะเป็นการเน้นความรู้ ทักษะเฉพาะที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ โดยคนงานได้เรียนรู้จากการทำงาน ในสภาพแวดล้อมของงานอย่างแท้จริง (Estrada, 1995: 130) ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น Sefton และคณะ (1994) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ในสถานประกอบการว่า ต้องให้การเรียนรู้ขึ้นเกี่ยวกับสถานประกอบการ ภายในสถานประกอบการและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขณะทำงาน โดยเสนอวิธีการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้ โดย สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พัฒนาภาพนั้นโดยองค์รวม(ภาพของบริษัทในบริบทของชุมชนหรือโลก) เรียนรู้ด้วยทีม เรียนรู้ผ่านการไต่ถามและการคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะให้ทุกส่วนประกอบของการเรียนรู้เป็นบูรณาการเป็นโครงสร้างที่เหนียวแน่น (Sefton and others, 1994: 28) และ Maccoby (2003: 60) ได้เสนอว่าการปฏิบัติงานในวัฒนธรรมการเรียนรู้นั้น บุคคลจะต้องรับผิดชอบและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้เท่ากับการเรียนรู้จากการประสบผลสำเร็จ การมีโอกาสได้ยินได้ฟังแนวคิดที่ดี ได้กระทำและได้รับรางวัลตอบแทน ซึ่งในบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะเป็นตัวแบบที่ดีได้ในอนาคตอันใกล้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้

-การวิจัยและการพัฒนา (R&D) ภายในสถานประกอบการ สำหรับการวิจัยและพัฒนาได้กล่าวมาแล้วในปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก แต่การนำปัจจัยย่อยตัวนี้มานำเสนอในส่วนนี้อีกครั้ง เพราะการวิจัยที่กระทำภายในสถานประกอบการจะชี้ให้เห็นผลที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในบริบทของสถานที่และสถานการณ์นั้น ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานประกอบการ และถ้าไม่สามารถที่จะกระทำได้ด้วยตนเอง การให้โอกาสแก่นิสิตนักศึกษาเข้าไป

ศึกษาวิจัยก็เป็นผลดีต่อองค์กรอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบริษัทที่ผู้วิจัยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ตระหนักในเรื่องที่กล่าวมานี้อย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริษัทฯ ในกลุ่มสมมุติที่เปิดกว้างแก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

-การจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เพราะความต้องการเป็นสาเหตุสำคัญ โดยมีสิ่งจูงใจมากระตุ้น สิ่งจูงใจนั้นอาจเป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลหรือจากภายนอก ในสถานประกอบการอาจกระทำได้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ให้บุคคลได้ประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้และให้เรียนรู้ตามความสามารถ (Megginson and others, 1999: 66-67) โดยเฉพาะหัวหน้างานที่จะมีหน้าที่คอยสอนงานแก่พนักงานในสายการผลิตต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้สำหรับบริษัทกลุ่มตัวอย่างนั้น พนักงานที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะเรียนรู้สูง แต่ไม่มีโอกาสมากนัก ต่อไปก็จะมีโอกาสมากขึ้น เนื่องจากบริษัทอยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนและมีการให้เงินโบนัสพิเศษเมื่อเรียนรู้หรือ training prize เป็นการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการที่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานใช้อยู่คือ การจ่ายค่าจ้างที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติและการจ่ายเงินพิเศษที่สัมพันธ์กับผลกำไร (Guest, 2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 12)

1.1.3 ปัจจัยเกี่ยวกับงานหรือลักษณะงาน ได้แก่ ความยากง่ายของงาน การอธิบาย แนะนำและสอนงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานหรืองานชิ้นใหม่ งานที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด งานที่ต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ การหมุนงาน (Rotation) ระหว่างพนักงาน การปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุน

จากข้อมูลที่ได้ งานไม่ยากจนเกินไป ถึงแม้จะเป็นงานใหม่ แต่พนักงานในสายการผลิตก็สามารถทำได้โดยการเรียนรู้จากการสอนงานของหัวหน้างาน ในส่วนของงานใหม่ก็มีอยู่บ้างตามความต้องการของลูกค้าซึ่งจะมีฝ่ายออกแบบชิ้นงาน ทดลองผลิตก่อนที่จะส่งมาให้ผลิตพร้อมคู่มืออธิบายการทำงาน งานและวิธีการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากเมื่อมีเครื่องมือใหม่เข้ามา ซึ่งมีไม่มากนัก วิธีการทำงานที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอคือการหมุนงาน การปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุนและการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ในอนาคตอีกไม่นานนักก็คงจะมีนวัตกรรมเข้ามาอีกมาก เพราะบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกำลังพัฒนาไปสู่ระดับโลก (World class) และการแข่งขันในตลาดโลก การปรับระบบการทำงานก็คงเป็นไปในลักษณะเดียวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน จากการสนทนากับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง ได้ริเริ่มที่จะนำวิธีการ"การให้คำปรึกษาแนะนำ" (Suggestion) มาใช้ เช่นเดียวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยเริ่มต้นที่หัวหน้างานให้มีความรู้และทักษะในการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานในสายการผลิต ก็พบว่าได้พัฒนาเอานวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพมากขึ้น

1.1.4 ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานหรือผู้ใช้แรงงาน ได้แก่ ความรู้ ความ

สามารถในการปฏิบัติงานประจำ การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ การส่งเสริมและการจูงใจ การสร้างทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติม ลูกจ้างรายวันที่สมัครเข้าและลาออกบ่อย

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานในสายการผลิตยอมรับว่าความรู้ที่มีอยู่ในการทำงานนั้นยังต้องปรับปรุง แต่ก็สามารถทำงานในปัจจุบันได้ดี และไม่แสดงความวิตกกังวลต่องานและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เพียงบอกว่าต้องเรียนรู้เพิ่มเติมจากหัวหน้างาน และยังมีรู้สึกต้องการและพอใจต่อการนำเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่มาใช้ ต้องการหมุ่งานเพื่อให้มีความรู้มากขึ้น รวมถึงความต้องการในการฝึกอบรมให้มากยิ่งขึ้นเพราะที่เป็นอยู่มีโอกาสในการอบรมน้อยกว่าหัวหน้างาน สำหรับการปรับระบบเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนก็ไม่ก่อให้เกิดความหนักใจ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าพนักงานส่วนใหญ่กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จึงพร้อมต่อการเรียนรู้ใหม่ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ อย่างไรก็ตามยังคงต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาอีกซึ่งเขาจะต้องเรียนรู้มากขึ้นกว่าเดิม ถึงแม้ว่าในปัจจุบันเขาต้องถูกควบคุมคุณภาพและอยู่ภายใต้สภาวะของการลดต้นทุนตามนโยบายของบริษัทก็ตาม นับได้ว่าพนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ดี ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพทักษะของพนักงานในปัจจุบันที่ต้องมีความยืดหยุ่นคล่องตัว (Flexibility) และมีทักษะที่หลากหลาย (Multiskilling) (Hadley, 1996: 242-243) และถ้าสถานประกอบการมุ่งหวังจะปรับองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานแล้วก็จะทำให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะมากยิ่งขึ้น เพราะแนวคิดขององค์กรประเภทนี้จะเปิดโอกาสแก่พนักงานในการพัฒนาทักษะไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารจัดการหรือช่างฝีมือ (Ashton and Sung, 2002: 8) แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องคำนึง ประสพการณ์ ความรู้ ทักษะและความต้องการการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลด้วย (Sefton and others, 1994)

สำหรับปัจจัยในการจัดการเรียนรู้ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น โดยส่วนรวมจะสอดคล้องกับแนวคิดของการวิจัยของ Sefton และคณะ (1994) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมและการเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการ (บริบทของโลก นโยบายและกฎหมายของชาติ กลยุทธ์และทิศทางขององค์กรและของสหภาพแรงงาน) สิ่งที่น่าคำนึงถึงในกระบวนการปรึกษาร่วมกันเพื่อแก้ไขรูปแบบการฝึกอบรม (เป้าหมายและปรัชญา ความชำนาญในการทำงาน ความต้องการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ความเท่าเทียมกัน เส้นทางการอาชีพ การถ่ายโยงทักษะ คุณวุฒิวิชาชีพ องค์กรที่มีความเป็นมนุษย์ ประสพการณ์ ความรู้ ทักษะและความต้องการการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล) และส่วนประกอบขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมในสถานประกอบการ (ความต้องการของลูกจ้าง การวางแผนและข้อกำหนดขององค์กร เทคโนโลยีในองค์กร กระบวนการผลิตหรือวิธีการผลิต นโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมและการสื่อสารภายในองค์กร ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ

และการใช้อำนาจสั่งการ ทางเลือกในสายอาชีพ การเรียนรู้และการฝึกอบรม การควบคุมคุณภาพ การประเมินคุณภาพ การแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และการวิจัยและพัฒนา (รายละเอียดหน้า 111-116)

1.2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม ยนต์และชิ้นส่วน ที่ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Field (1991) มาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่ง Filed ได้แบ่งกลุ่มทักษะออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ถึง 5 กลุ่ม คือ ทักษะการทำงาน ทักษะการจัดการ การทำงาน ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และทักษะ การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งทักษะทั้งหมดนี้ครอบคลุมทักษะที่จำเป็นของผู้ใช้แรงงาน ไว้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ Field จะแบ่งทักษะไว้เป็นกลุ่มๆ แต่ในการปฏิบัติงานจริงแล้ว ทักษะเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ร่วมกัน การอภิปรายในเรื่องทักษะที่จำเป็นนี้จึงอาจทำให้สับสนได้ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดต่อทักษะที่จำเป็นและต้องการในอนาคตอีกด้วย

1.2.1 ทุกทักษะมีความจำเป็น จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้ให้ข้อมูลทุกคนต่างยอมรับในทักษะที่นำเสนอ เหตุผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มก็คือ ถ้าผู้ใช้แรงงานมีได้ทั้งหมดก็จะเป็นส่วนดีอย่างยิ่งในการทำงาน และเมื่อกล่าวถึงความจำเป็น ทักษะเหล่านี้ก็จำเป็น เพียงแต่อะไรจะมากหรือน้อยกว่ากันในแต่ละงานที่ทำ

1.2.2 ทักษะการทำงาน ทักษะที่ต้องยอมรับว่าจำเป็นมากที่สุดก็คือ ทักษะการทำงาน ไม่เช่นนั้นผู้ใช้แรงงานก็คงไม่มีโอกาสเข้ามาทำงานในสถานประกอบการได้ และเป็นทักษะที่สถานประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุด จากการได้ศึกษาหลักสูตรต่างๆ ที่บริษัท กลุ่มตัวอย่างจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานในสถานประกอบการนั้น ส่วนใหญ่เป็นทักษะการทำงาน หรือทักษะที่ช่วยทำให้การทำงานนั้นเกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น ทักษะผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ประสานงาน ทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะการสนทนงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพนธ์ พัวพงศกรและคณะ (2535) ที่พบว่า การฝึกอบรมทักษะทั่วไปเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การทำงานของลูกจ้าง และ International Labour Office (ILO) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่าทักษะการ ปฏิบัติงานยังคงมีความสำคัญอยู่ (International Labour Office, 2000B: 7)

นอกจากทักษะการทำงานที่ Field ได้ระบุไว้ ยังมีทักษะที่ผู้ให้ข้อมูลได้ เสนอแนะเพิ่มเติมไว้คือ ทักษะการทำงานที่หลากหลายเพื่อการหมุนงาน และการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศหรือ IT (Information technology) สำหรับทักษะการทำงานที่หลากหลายนั้น บริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระบบการหมุนงานหรือ job rotation ในระบบงานสายการผลิตอยู่แล้ว ซึ่งระบบ นี้เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรแบบใหม่ที่เรียกว่า องค์กรที่มี ประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ดังผลการวิจัย

ของ Pil และ MacDuffie (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 11-12) ที่ศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลก (หน้า 39)

ส่วนทักษะการใช้ IT นั้นย่อมขึ้นอยู่กับความจำเป็นของงานและการใช้อุปกรณ์นั้นกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นปัจจัยในการพิจารณาการจัดการเรียนรู้และฝึกอบรมให้ แต่อย่างไรก็ตามทักษะนี้ถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญในยุคเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ เพราะในทุกอุตสาหกรรม IT เข้ามามีบทบาทเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาผลผลิต การตลาดและมิติการผสมผสานของการบริการ IT กับสิ่งเหล่านั้น พนักงานในบริษัทส่วนใหญ่จึงต้องการมีทักษะนี้ (International Labour Office, 2000B: 11)

1.2.3 ทักษะการจัดการการทำงานและทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม นั้น เนื่องจากบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ต้องผลิตสินค้าส่งมอบไปยังโรงงานประกอบรถยนต์ โรงงานประกอบรถยนต์จึงได้กำหนดให้ผู้ส่งมอบชิ้นส่วนจะต้องได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000, QS 9000 และ ISO 14001 นอกเหนือจากความต้องการในการพัฒนาระบบคุณภาพขององค์กร (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2546: 57) จึงทำให้บริษัทผลิตชิ้นส่วนต้องดำเนินการอย่างถูกต้องเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานดังกล่าว รวมทั้งการควบคุมคุณภาพการผลิตตามที่ลูกค้ากำหนด มาตรฐาน ISO และ QS (ซึ่งต่อไปจะเปลี่ยนเป็น ISO/TS 16949) รวมทั้งระบบการควบคุมคุณภาพไม่ว่าจะเป็น TQM, QA และ QC และการลดต้นทุนการผลิตของบริษัท ทำให้พนักงานต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการทำงานใน 2 กลุ่มทักษะดังกล่าว ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานในสายการผลิต รวมทั้งวิศวกรควบคุมระบบคุณภาพยืนยันถึงการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว

นอกจากนั้นยังได้มีการเสนอแนะทักษะที่เพิ่มเติมขึ้นมาในกลุ่มทักษะการจัดการการทำงานคือ การมีจิตสำนึกและสมาธิในการทำงาน เทคโนโลยีการวางแผนการควบคุมการผลิต การแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตัวเอง (กรณีที่หัวหน้าไม่อยู่) การวางแผนแบบ PDCA (Plan Do Check Action) และ จริยธรรม ซึ่งทักษะบางทักษะเช่น จิตสำนึกและสมาธิ รวมทั้งจริยธรรมคงจะต้องสอดแทรกไว้กับกระบวนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมอื่นๆ ถึงแม้ทักษะเหล่านี้จะจำเป็นและส่งผลกระทบต่อการผลิตและคุณภาพก็ตาม แต่จากการสอบถามฝ่ายฝึกอบรมก็จะประสบปัญหาในเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องทำโครงการขออนุมัติผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารเห็นด้วยจึงสามารถกระทำได้ ทั้งนี้เพราะระบบของบริษัทที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพและความสามารถของพนักงาน (Competency approach) ในการทำงานนั้นมักจะเป็นการเรียนรู้ที่ควบคุมโดยนายจ้างที่จะระบุสิ่งที่ถูกจ้างควรเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท (Hadley, 1996: 242) จึงควรคำนึงถึงในเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน

1.2.4 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ทักษะกลุ่มนี้เป็นทักษะที่ใช้ในการสร้างทีมงานซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรแบบใหม่ที่เรียกว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน (High performance work organization: HPWO) ซึ่งทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ดังผลการวิจัยของ Pil และ MacDuffie (2000 อ้างถึงใน Ashton and Sung, 2002: 11-12) ที่ศึกษากับอุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลก (รายละเอียดในหน้า 39) ซึ่งเรียกว่า "การทำงานเป็นทีมในสายการผลิต" ในบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จัดระบบการทำงานเป็นทีมขึ้น เช่น การทำงานร่วมกันข้ามกลุ่ม (Cross functional team) ทำให้เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน และการทำงานเป็นทีมในรูปแบบอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพเป็นสำคัญ นอกจากนั้นอีกบริษัทหนึ่งกำลังพัฒนาไปสู่โรงงานระดับโลก หรือ WCM (World Class Manufacturing) โดยจัดเป็นทีมทำงานกิจกรรมกลุ่มย่อยที่เรียกว่า small group activity ซึ่งเป็นอีกทักษะหนึ่ง que เพิ่มเติมจากข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมทำงานที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นนี้ ต้องใช้ทักษะในกลุ่มนี้ประกอบไปกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม อันที่จริงแล้วทักษะในการทำงานเป็นทีมที่มีอยู่มากจะเห็นได้จากการวิจัยของ นาวิถนอมรอด (2545) ที่ทำการศึกษาในเรื่องการพัฒนาการทำงานเป็นทีม (รายละเอียดในหน้า 100) ทักษะการทำงานเป็นทีมสามารถแยกเป็นทักษะย่อยได้ถึง 29 ทักษะด้วยกันและทักษะหลายอย่างในจำนวน 29 ทักษะนั้นก็เกี่ยวข้องโยงกับทักษะในกลุ่มอื่น เช่น ความสามารถในการมอบหมายและกระจายงาน ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นต้น ฉะนั้นการอภิปรายในทักษะย่อยก็จะเกี่ยวพันกันไปทั้งหมด

1.2.5 สำหรับทักษะการเรียนรู้ ที่นับว่ามีความสำคัญยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งในแนวคิดของ Field ได้จัดไว้เป็นกลุ่มทักษะที่จำเป็นกลุ่มหนึ่งนั้น มีคำอธิบายที่มาสนับสนุนความจำเป็นของทักษะนี้ไว้มากมาย กล่าวคือ จากการที่แรงงานต้องการมีทักษะมากขึ้นและสูงขึ้นเพื่อรองรับต่อเศรษฐกิจระบบใหม่ ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใช้แรงงานจึงเป็นไปในรูปของการทำงานไปพร้อมกับ การเรียนรู้ หรือกลับไปกลับมา คือเรียนแล้วทำงาน ทำงานแล้วกลับไปเรียนเพิ่มใหม่อีก เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสถานประกอบการจะมีภาระหน้าที่ใหม่คือ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Mojab, 2001: 24) ทั้งจะต้องกำหนดนโยบายและจัดการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมตามความต้องการในปัจจุบันคือ ความต้องการทักษะระดับสูงในสายการผลิต (International Labour Office, 2000B: 4-5) ฉะนั้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งรวมไปถึง การเรียนรู้ในระบบ การเรียนรู้ผู้ใหญ่ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย รวมทั้งการฝึกอบรม จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุน โดยถือว่าเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในเศรษฐกิจระบบใหม่นี้ คนงานทุกระดับในปัจจุบันเชื่อว่าการเรียนรู้ที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องเป็นกลยุทธ์เพื่อการดิ้นรนต่อสู้ที่จะทำให้พวกเขาคงอยู่ได้ในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันในระดับสูงได้ (Cruikshank 2003: 16)

1.2.6 **ทักษะอื่นๆ** นอกจากทักษะต่างๆ ที่ได้กล่าวไปแล้ว ยังมีทักษะที่ใช้ในการทำงานซึ่งนักวิชาการทั้งทางการศึกษาและเศรษฐศาสตร์ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและมักจะพูดเป็นองค์รวม ก็คือทักษะความเป็นผู้ใช้แรงงานหรือคนงานที่มีความรู้ (Knowledge workers) ซึ่งถูกผลักดันจากเศรษฐกิจบนฐานความรู้ที่ใช้ความรู้เป็นฐานทรัพยากรทางเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน โดยความหมายแล้วผู้ใช้แรงงานหรือคนงานที่มีความรู้ หมายถึง ผู้มีศิลป์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาแยกแยะ ดำเนินการเป็นกระบวนการและแก้ปัญหา (Rifkin, 1995: 174) ถ้าจะอธิบายความให้ชัดเจนก็คือ คำว่าความรู้ที่มีอยู่นั้นจึงครอบคลุมไปทุกทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงานในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้ใช้แรงงานจึงต้องใช้ทักษะที่กว้างขวางหลากหลายมากยิ่งขึ้น ตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สิ้นสุดของงาน แทนที่จะมีเพียงทักษะเฉพาะของงานที่ทำเท่านั้น (Foot, 1996: 92) หรืออาจเป็นไปได้ในรูปของคนงานที่ต่อไปในอนาคตจะกลายเป็นผู้ว่าจ้างตนเอง (Self-employed) จึงต้องเก็บสะสมความรู้และทักษะแล้วใส่กระเป๋าไว้ เมื่อมีผู้ว่าจ้างก็นำความรู้และทักษะเหล่านั้นมาใช้ เมื่องานเสร็จก็จะเก็บทักษะกลับเข้ากระเป๋าอย่างเดิม (Finlayson, 1996: 78) ลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้ knowledge workers ต้องเป็นคนงานที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้ (Flexible workforce) ซึ่ง Cruikshank (2003: 13) กล่าวว่าแรงงานประเภทนี้ถูกสร้างขึ้นจากแนวคิดของตลาดแรงงาน โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวผลักดัน เทคโนโลยีทำให้เกิดการนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามา โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคม ทั้งยังเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจากคนไปสู่อุปกรณ์ นั่นคือสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนที่ทำงานเต็มเวลาจะตกงาน ขณะที่คนงานที่ยืดหยุ่นจะเข้ามาแทนที่ ซึ่งจะต้องมีทักษะในการใช้และควบคุมเครื่องมือใหม่ๆ เหล่านั้นด้วย ฉะนั้นแรงงานที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นก็จะได้เปรียบ คือสามารถปรับตัวและพร้อมต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามแรงงานเหล่านี้ซึ่งจะมีมากขึ้นในอนาคตก็ต้องเตรียมตนเองที่จะไฝ่หาและเก็บสะสมทักษะให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ที่นอกจากพวกเขาจะต้องมีความรู้มากขึ้นแล้ว เขาจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนงานของตนเองมากขึ้น และต้องพยายามยกระดับตนเองให้ขึ้นไปสู่ชั้นมืออาชีพ (Professional class) (Livingstone, 1999: 137)

1.2.7 นอกจากทักษะต่างๆ ที่ได้กล่าวมายังมีผู้เสนอถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานไว้อีก ซึ่งเป็นทักษะที่อยู่ในขอบข่ายที่น่าเสนอไว้ กล่าวคือ

ชนะ กสิภรณ์ (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545, 17) ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปต้องมีทักษะหลัก 6 ประการ คือ 1) การสื่อสาร เน้น อ่าน เขียน ฟังและพูด 2) การประยุกต์ใช้ตัวเลข 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) การแก้ปัญหา 5) การทำงานเป็นทีม 6) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ASTD (The American Society for Training and Development) ได้

ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าทักษะในการทำงาน หรือที่เรียกว่า Employability Skills ซึ่งหมายถึงความสามารถในการถ่ายโอนของกลุ่มทักษะสำคัญที่แสดงถึง ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานซึ่งเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการในศตวรรษที่ 21 มีอยู่ด้วยกัน 6 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 16 ทักษะ ซึ่งเป็นทักษะที่ครอบคลุมในงานทุกประเภทดังนี้ (Overtoom 2000, 2) 1) ทักษะความสามารถพื้นฐาน (Basic competency skills) ได้แก่ การอ่าน เขียน คิดเลข (Computation) 2) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ได้แก่ การพูดและการฟัง 3) ทักษะการปรับตัว (Adaptability skills) ได้แก่ การแก้ปัญหาและการคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะการพัฒนา (Developmental skills) ได้แก่ การเคารพในตนเอง (Self-esteem) แรงจูงใจและการตั้งเป้าหมาย (Motivation and goal setting) และการวางแผนอาชีพ 5) ทักษะการทำงานกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ (Group effectiveness skills) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานกลุ่มและการเจรจา/การประชุม (Negotiation) 6) ทักษะการโน้มน้าวชักจูง (Influencing skills) ได้แก่ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นผู้นำร่วม (Sharing leadership)

ILO (2000B:11) ได้กล่าวถึงทักษะที่ต้องการพัฒนาซึ่งกำหนดได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้ 1) Upskilling จะเป็นการยกระดับทักษะ ที่ประเทศและองค์กรต้องการสูงสุด เป็นความต้องการทักษะใหม่ๆ และการยกระดับทักษะที่ใช้ในการทำงาน 2) Broad-skilling เป็นการขยายทักษะที่มีอยู่ในการทำงานของแรงงานให้ครอบคลุมไปถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือประเภทของการบริการที่ต่างออกไปต่อลูกค้า ซึ่งในส่วนของ upskilling และ broad-skilling นี้เป็นส่วนหนึ่งที่กำลังพัฒนาในสถานประกอบการผ่านสายอาชีพของแต่ละบุคคล และ 3) Multi-skilling เป็นการผสมผสานทักษะทั้งด้านการค้าและอาชีพเพื่อนำไปสู่ผู้มีทักษะกว้างขวาง multi-skilling เป็นการฝึกอบรมใหม่เพื่อเปลี่ยนทักษะให้สัมพันธ์กับงานอื่นมากขึ้นหรือมีทักษะอื่นมากขึ้น

และจากผลการวิจัยของ Sefton และคณะ (1994: 26) ที่ทำการศึกษาในเรื่องการอ่านออกเขียนได้และนับเลขเป็น (Literacy) ของพนักงานระดับล่างในอุตสาหกรรมยานยนต์ออสเตรเลีย พบว่าทักษะที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถ (Competence) ในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ซึ่งต้องแก้ไข คือ ทักษะภาษาที่แตกต่างกัน ทักษะกลยุทธ์ในการสื่อสาร (เช่น ทักษะการต่อรอง ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการคิด) ทักษะพฤติกรรมการทำงาน (เช่น การกล้าแสดงออก ความเชื่อมั่น การพิจารณาตัดสินใจ) สามัญสำนึก สิ่งที่อยู่ภายใน (Insight เช่น การรับรู้ในความแตกต่างทางวัฒนธรรม) และความคุ้นเคยกับการปฏิบัติภายในสถานประกอบการที่ยอมรับกัน

องค์กรแบบใหม่ที่เรียกว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานก็ได้เสนอวิธีการต่างๆ ที่เป็นแนวทางในการเพิ่มเติมทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การทำงานเป็นทีม การหมุนงาน เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดในหน้าที่ 37-43

1.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงาน

ขั้นตอนในการจัดการเรียนเพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ที่นำเสนอนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดของขั้นตอนการฝึกอบรมของ Field (1991) ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมการพัฒนาฐานความสามารถของ Blank (1982) อ้างถึงใน Langenbach, 1988) และขั้นตอนสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลของ Rothwell (1996) ซึ่งในแต่ละแนวคิดจะเน้นในเรื่องพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ออกมาในรูปแบบ competency หรือขีดความสามารถซึ่งรวมทั้งความรู้และทักษะ และในรูปแบบของ performance หรือการปฏิบัติงาน โดยผ่านการอภิปรายและสนทนากลุ่มจากผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับ การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและบุคคลภายนอกอีก 3 บริษัทเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานประกอบการ ทั้งได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และปฏิบัติงานด้านนี้โดยเฉพาะอีกครั้งหนึ่ง ขั้นตอนการเรียนรู้นี้ได้รับการยอมรับในทุกกระบวนการที่ผ่านมาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ว่า มีขั้นตอนครบถ้วนที่จะใช้จัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะผู้ใช้แรงงาน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานประกอบการ

เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อ ความครบถ้วนของขั้นตอนและความสามารถในการนำไปใช้ ผู้วิจัยจะอภิปรายเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมที่ได้ นำเสนอในบทที่ 2 ถึงแม้ว่าผลการวิจัยส่วนใหญ่ที่นำมาเปรียบเทียบกับนั้น อาจจะไม่ใช้ขั้นตอนที่ใช้ ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนก็ตาม แต่ก็ยังเป็นขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันและ ใช้ในภาคอุตสาหกรรมทั้งสิ้น ฉะนั้นขั้นตอนที่นำเสนอนี้จึงเป็นทั้งขั้นตอนที่ใช้ในสถานประกอบการ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน และอาจนำไปใช้ในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่นเดียวกับรูปแบบและขั้นตอนที่ Field, Blank และ Rothwell สร้างขึ้น ซึ่ง จะเป็นรูปแบบและขั้นตอนที่เป็นภาพรวมและสามารถนำไปปรับใช้ได้สถานประกอบการทุก ประเภท การเปรียบเทียบนี้จะสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้ดังตารางที่ 5.1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบขั้นตอนการจัดการเรียนของผลการวิจัย

ประกาศ พวงขึ้น (2542)	นาวิ ถนอมรอด (2545)	นิราช เสือป่า (2544)	Nadolski และ คณะ (2001)	Askov (2000)	ผลการวิจัยครั้งนี้
<p>1.นโยบายและเป้าหมายของการฝึกอบรม</p> <p>2.วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม</p> <p>3.การพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม</p>	<p>1.การประเมินความจำเป็น</p> <p>2.การพัฒนาโครงการ</p> <p>3.การฝึกอบรมให้ความรู้</p> <p>4.การนำความรู้ไปปรับใช้</p> <p>5.การประเมินผลติดตามผล</p> <p>6.การรายงานผล</p> <p>7.การปรับปรุง</p>	<p>1.กำหนดนโยบายและเป้าหมายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2.วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>3.กำหนดความต้องการ</p> <p>4.ออกแบบโครงการและพัฒนาหลักสูตร</p> <p>5.ดำเนินการตามแผน</p> <p>6.ประเมินผลติดตามผล</p>	<p>1.วิเคราะห์ภาระงาน</p> <p>- ทักษะที่มีน้อยลง</p> <p>- พิจารณาความซับซ้อนของภาระงาน</p> <p>- วิเคราะห์ระบบการแก้ปัญหาหรือวิเคราะห์กลยุทธ์</p> <p>2.ออกแบบการสอน</p> <p>- จัดลำดับปัญหา</p> <p>- เลือกรูปแบบปัญหา</p> <p>- พิจารณาขนาดขั้นตอนในกระบวนการสอน</p>	<p>ประเมินโครงการ 4 ระดับของ Kirkpatrick</p> <p>1.ปฏิบัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2.ทักษะหลักที่สอนในชั้นเรียน</p> <p>3.การถ่ายโยงการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน</p> <p>4.ผลกระทบที่เกิดขึ้น</p>	<p>1.วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น</p> <p>2.วิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงาน (ผลความสามารถในการปฏิบัติงาน)</p> <p>3.ทำความเข้าใจพิจารณาความสำคัญและปัจจัยสาเหตุ</p> <p>4.คัดเลือกกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถจากการขาดทักษะ</p> <p>5.ประเมินกลยุทธ์ก่อนไปใช้ สร้างแผนปฏิบัติการ</p> <p>6.นำกลยุทธ์ไปใช้</p> <p>7.วัดและประเมินผล ป้อนข้อมูลกลับไปขั้นที่ 1</p>

จากตาราง สามารถอธิบายได้ว่าผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุคคลอื่น ๆ แทบทั้งสิ้น จะแตกต่างกับงานวิจัยของ ประภาส พงศ์ชื่น และ นิราศ เสือป่า ตรงที่การกำหนดนโยบายและเป้าหมายนั้น การวิจัยครั้งนี้นำไปไว้ในส่วนของปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในสถานประกอบการแล้ว และงานวิจัยของบุคคลทั้งสองนั้นเป็นการกล่าวถึงขั้นตอนเป็นภาพรวม

สิ่งที่ควรกล่าวถึงอีกขั้นตอนหนึ่งคือในขั้นที่ 1-5 นั้นจะมีการบ่งบอกรายละเอียดที่ชัดเจนกว่างานวิจัยอื่น ๆ แต่มีลักษณะเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Nadolski (2001) ที่มีการวิเคราะห์ภาระงาน วิเคราะห์ช่องว่างเพื่อดูถึงทักษะที่น้อยลงหรือขาดหายไป วิเคราะห์วิธีการหรือหากกลยุทธ์มาใช้ในการแก้ปัญหา เลือกรูปแบบและพิจารณาขนาดขั้นตอนหรือการประเมินความน่าจะเป็นก่อนที่ จะนำไปใช้จริง แต่จะแตกต่างกับงานวิจัยทุกงานวิจัยก็คือ ขั้นตอนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ได้ กำหนดทางเลือกที่มากกว่าการฝึกอบรม เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการทำงานนั้น มิได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่การขาดทักษะเพียงประการเดียว แต่มองในภาพรวมซึ่งอาจเกิด จากการจัดการ หรือทัศนคติของพนักงาน หรือหลายสาเหตุผสมผสานกัน เพื่อจะได้พิจารณาสรรหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งอาจใช้กลยุทธ์ทั้งการจัดการและการฝึกอบรมทักษะเข้ามารวมเป็น กลยุทธ์เดียวกันเพื่อแก้ปัญหาให้เสร็จสิ้นในคราวเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงต้องเน้นในเรื่องการ ขาดทักษะ จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ปัญหาในการทำงานส่วนใหญ่ เกิดจากปัญหาในเรื่องทักษะมากกว่าเรื่องอื่นๆ ฉะนั้นความได้เปรียบของขั้นตอนในผลการวิจัย ครั้งนี้จึงเปิดทางเลือกที่มากกว่าผลการวิจัยอื่นๆ

นอกจากนั้นในขั้นตอนของการวัดและประเมินผลนั้น ก็เป็นเช่นเดียวกับผลงานวิจัยอื่น ๆ และที่สอดคล้องมากก็คือผลการวิจัยของ Askov (2000) ที่ศึกษาเฉพาะการวัดและประเมินผลเป็น หลักนั้น ใช้รูปแบบการวัดและประเมินผลของ Kirkpatrick เช่นเดียวกับขั้นตอนสุดท้ายของ ผลการวิจัยครั้งนี้ แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวิธีหรือรูปแบบไว้หลายวิธีที่กว้างขวางกว่าเพื่อให้มี ทางเลือกวิธีการและรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด หรืออาจใช้หลายวิธีร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผลที่ได้จาก การประเมินมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะนี้ ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หลายท่าน และคำแนะนำบางประการผู้วิจัยเห็นว่าไม่อาจใส่ลงไปในขั้นตอนที่นำเสนอได้ จึงได้ กำหนดเป็นข้อแนะนำในการนำไปใช้ และในบางส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะและย้ำให้กล่าวถึง ซึ่งเป็นจุดเด่นของรูปแบบก็คือ ขั้นที่ 3 ในเรื่องการบ่งชี้สาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้นนั้นอาจเกิดได้ หลายสาเหตุ สาเหตุหลักคือ ทักษะ การจัดการ ทัศนคติ หรือผสมผสานกัน ซึ่งจะนำไปสู่การหาก กลยุทธ์ที่จะแก้ไข การใช้กลยุทธ์แก้ไขนั้นจะใช้เพียงกลยุทธ์เดียวแต่สามารถแก้สาเหตุทั้งสองอย่างไป พร้อมกันได้ ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณและบุคลากร อีกขั้นตอนหนึ่งคือ ขั้นที่ 4 ในเรื่องการใช้ กลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการขาดทักษะนั้น อาจใช้วิธีการฝึกอบรมทั่วไปหรืออาจใช้ชุด

การเรียนรู้ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ได้ตามหลักการการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง) แต่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านคิดว่าไม่ควรนำมาใช้ เนื่องจากการฝึกทักษะต้องลงมือปฏิบัติ จึงจะมีประสิทธิภาพ และถ้าผู้ใช้เป็นพนักงานในสายการผลิตที่มีพื้นฐานความรู้และความใฝ่เรียนใฝ่รู้ไม่มากนักก็ยังไม่ได้ผล สำหรับวิธีการฝึกอบรมทั่วไปนั้นจะไม่เน้นเพียงการสอนเท่านั้น อาจจะใช้วิธีการอื่นๆ เช่น การหมุนงาน การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน หรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม

2. การอภิปรายผลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม

ในการอภิปรายภาพรวมของรูปแบบที่ได้มานั้น ผู้วิจัยขออภิปรายในประเด็นกว้างๆ และรวมถึงสิ่งที่ผู้วิจัยคิดว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยอมรับรูปแบบดังกล่าว กล่าวคือ

2.1 งานวิจัยที่สอดคล้องและมีแนวคิดเดียวกับผู้วิจัยก็คือ งานวิจัยของ Sefton และคณะ (1994) ที่มองภาพกว้างโดยเริ่มจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสถานประกอบการ ไปจนถึงการจัดการเรียนรู้และการฝึกอบรมในสถานประกอบการ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กรประกอบการจัดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมในแต่ละสถานประกอบการ แต่จะแตกต่างกันที่กระบวนการวิจัย ที่ Sefton และคณะ ใช้หลักสูตรของการเพิ่มคุณวุฒิวิชาชีพช่างอุตสาหกรรมยานยนต์เข้าไปจัดในสถานประกอบการเป็นหลัก ขณะที่ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ระบุเนื้อหาหรือหลักสูตร แต่จะให้พิจารณาตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในสถานประกอบการ โดยเน้นที่ทักษะเป็นปัจจัยหลัก และพัฒนารูปแบบเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นจุดประสงค์ที่สำคัญที่สุด

2.2 ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ทำให้ความรู้เป็นปัจจัยหลักในการทำงาน การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา การเรียนรู้และการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคนติของผู้ใช้งานในสถานประกอบการจึงถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นหลักที่เป็นสากล ตามความคิดเห็นที่ได้จากการประชุมเรื่อง Lifelong learning in the twenty-first century: The changing roles of educational personnel ของสำนักงานแรงงานระหว่างชาติ (International Labour Office: ILO) ที่เจนีวา ((International Labour Office, 2000A: 72-78) ที่แสดงถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการในอนาคตอันเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพเศรษฐกิจของโลก และ Ashton และ Sung (2002: 7-8) ที่กล่าวถึงเหตุผลสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานประกอบการก็คือ การเติบโตของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ นอกจากนั้น Carnevale และ Carnevale (1994: 22) ยังได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานประกอบการ (Workplace training and development) ว่าเป็นที่ยอมรับกันทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้คนงานหรือลูกจ้างได้

เรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work-related learning) การที่ทุกประเทศมุ่งหวังต่อการแข่งขันในตลาดโลกจึงต้องตระหนักในเรื่องนี้ ฉะนั้นการนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด ถ้ามีแนวทางที่จะกระทำได้จริงและมีโครงสร้างที่เป็นสากลที่มีขั้นตอนการจัดอยู่ในมาตรฐานหรือพื้นฐานของรูปแบบการจัดการฝึกอบรมต้องมีคือ การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม (Buckley and Caple, 1995: 27) ก็จะถูกยอมรับทันที เช่นเดียวกับการยอมรับรูปแบบที่ได้นำเสนอนี้ ทั้งส่วนหนึ่งของรูปแบบที่นำเสนอเป็นรูปแบบที่กำลังทดลองใช้อยู่จริงในบริษัท ในกลุ่มสมบูรณ และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในแนวทางเดียวกับรูปแบบที่นำเสนอนี้ ดังการให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ในการตรวจสอบรูปแบบที่กล่าวว่าเป็นรูปแบบเดียวกับที่บริษัทกระทำอยู่

2.3 อุตสาหกรรมส่งออกของไทยมุ่งตลาดโลกมากกว่าตลาดภายใน เพื่อหารายได้เข้าประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตนเองให้เท่าทันต่อความก้าวหน้าของประเทศคู่แข่ง การนำแนวคิดจากต่างประเทศมาปรับ ผสมผสานเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับอุตสาหกรรมไทยของเรา และนำมาเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดี การยอมรับรูปแบบนี้จึงเกิดขึ้นและคงไม่ใช่เพียงการยอมรับแล้วนำไปใช้เท่านั้น ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบรูปแบบนี้ทุกคนทำงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงาน และสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเองก็มีประสิทธิภาพในตนเองสูง จะรับหลักการแล้วนำไปปรับหรือเพิ่มเติมให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสมบูรณกับสถานประกอบการของตนเองยิ่งขึ้น ทั้ง กระบวนการ วิธีการ บุคลากร ทรัพยากรอื่นๆ และรวมถึงงบประมาณที่ใช้

2.4 การได้รับและยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในระดับสากลที่ส่วนใหญ่มาจากต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น จากบริษัทแม่ จากผู้ว่าจ้างหรือลูกค้าชาวต่างประเทศ จากหน่วยงานของสหประชาชาติ เช่น UNESCO, ILO หรืออื่นๆ จากหน่วยงานหรือองค์กรอิสระของเอกชน หรือแม้แต่ องค์กรระหว่างประเทศที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันของประเทศต่างๆ เช่น ASEAN, NAFTA, EU, APEC เป็นต้น มากกว่าการที่คนไทยได้ค้นคิดขึ้นเองนั้น มีผลต่อการยอมรับรูปแบบที่นำมาจากการผสมผสานแนวคิดจากต่างประเทศในระดับสากลเช่นเดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมและค่านิยมในการยอมรับแนวคิดตะวันตกและต่างประเทศของคนไทยยังมีอยู่ในระดับสูง แต่คงไม่ใช่ด้วยเหตุผลทางวัฒนธรรมหรือค่านิยมเพียงประการเดียวที่ทำให้เกิดการยอมรับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เท่านี้ อาจจะผสมผสานกับประเด็นอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ

1. การพัฒนาทักษะผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมนั้น จากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ใช้แรงงานในระดับล่างมักไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร เนื่องจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมักจะทำให้ความสำคัญไปที่หัวหน้างานมากกว่าและมีจำนวนน้อยกว่าพนักงาน จึงทุ่มเทการให้ความรู้ไปที่หัวหน้างานเพื่อนำไปถ่ายทอดหรือสอนงานหรือเป็นที่เลี้ยงพนักงานอีกทีหนึ่ง วิธีการนี้มองโดยภาพรวมจะดีมาก แต่พนักงานระดับล่างเกิดความรู้สึกน้อยใจ เพราะพนักงานและหัวหน้างานในโรงงานนั้นอายุและคุณวุฒิไม่ต่างกันมากนัก บางครั้งก็เป็นเพื่อนที่เข้ามาทำงานพร้อมกันอีกด้วย สิ่งที่ยังคงมีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานได้เสนอแนะวิธีการต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้และทำงานเป็นทีมน่าจะเหมาะสมที่สุด มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้รับการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสารไปพร้อมๆ กัน ได้ร่วมกันตัดสินใจ เป็นต้น(ผู้ที่รู้ถึงปัญหาอย่างแท้จริงในการทำงานคือพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับล่าง หัวหน้างานอาจรู้ได้ไม่เท่ากับพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ)

2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนที่เป็นผลการวิจัยในครั้งนี้ เมื่อนำไปใช้ในสถานประกอบการแต่ละแห่ง ต้องนำไปปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเนื่องจากในขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบนี้จะกำหนดทางเลือกไว้ในหลายขั้นตอนเพื่อให้เป็นทางเลือกในการนำไปใช้

3. เพื่อให้รูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น สถานประกอบการควรร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน เช่น ภาครัฐคือ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และหน่วยงานในกระทรวงอุตสาหกรรม (สถาบันยานยนต์) เป็นต้น ส่วนภาคเอกชนคือ สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (สถาบันเพิ่มขีดความสามารถ) และองค์กรที่ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ สถานประกอบการจะได้รับประโยชน์ในการพัฒนาทักษะพนักงานของตนเองและรวมไปถึงการเพิ่มคุณวุฒิวิชาชีพของพนักงานในอนาคตอีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี ซึ่งมีทั้งข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ ข้อได้เปรียบคือ สามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มหรือประเภทของอุตสาหกรรม ข้อ

เสียเปรียบคือ อาจไม่สามารถถ่ายโยงไปใช้ได้กับกลุ่มหรือประเภทอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน จึงควรที่จะมีการศึกษาวิจัยในกลุ่มหรือประเภทอุตสาหกรรมอื่นบ้าง เพื่อเป็นข้อเปรียบเทียบ

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำกัดเฉพาะอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของคนไทย ซึ่งเป็นข้อจำกัดเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ประสงค์คือของคนไทย ในส่วนของอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์นั้นส่วนใหญ่จะเป็นของต่างประเทศหรือการลงทุนร่วมกัน ฉะนั้นถ้ามีผู้สนใจที่จะศึกษาในเรื่องที่ใกล้เคียงกันนี้อีก ก็ควรเบนเป้าหมายไปสู่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นการลงทุนร่วม ซึ่งอาจจะได้ประโยชน์อีกทางหนึ่ง

3. เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนมีแนวโน้มที่ดีในอนาคต กลุ่มเป้าหมายนี้จึงเป็นประชากรที่น่าสนใจในการวิจัย ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งอุตสาหกรรมและประเทศชาติ ประเด็นที่จะศึกษายังมีอีกมาก เช่น นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ เป็นต้น

4. แนวคิดการเรียนรู้และการฝึกอบรมของภาคอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นยานยนต์และชิ้นส่วนหรืออุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ หันมานิยมใช้ระบบการฝึกอบรมบนฐานความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency-based training) ซึ่งยังอยู่ในระยะเริ่มต้น การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้จึงควรกระทำเกี่ยวกับด้านกระบวนการและขั้นตอนดำเนินการ สำหรับด้านการประเมินผลและการติดตามผลระบบการฝึกอบรมจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อระบบนี้นำมาใช้อย่างสมบูรณ์แบบแล้ว

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- การจัดหางาน, กรม. 2546. ข่าวสารตลาดแรงงาน รายงานสถานการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน ไตรมาสที่ 3 ปี 2546 ระดับประเทศ. กรุงเทพมหานคร: กองวิจัยตลาดแรงงาน.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2546. Asian Auto Mall กนอ.เตรียมตั้งศูนย์พัฒนายานยนต์และชิ้นส่วนแห่งเอเชีย. นิคมอุตสาหกรรม 11(กุมภาพันธ์-พฤษภาคม): 7.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. 2538. การศึกษาดูตัวอย่างชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. 2546. ผู้ส่งออก 16(ปีหลังกุมภาพันธ์): 35-42.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. รายงานการสัมมนาเรื่อง"กระบวนการและยุทธศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับผู้มีอายุสูงกว่า 16 ปี. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์การพิมพ์.
- คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, สำนักงาน. (19 พฤศจิกายน 2546). ภาวะการลงทุน 10 เดือนเพิ่ม 41 % อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเฟื่อง. ข่าวสำหรับสื่อมวลชน: 1.
- โครงการข่าวสารทิศทางการประเทศไทย. 2544. การศึกษา: ทางไกลที่ยังไปไม่ถึง. มติชนสุดสัปดาห์ 21(1095): 37.
- งานวิจัยภาวะเศรษฐกิจและการเงิน. 2546. สารคดี-วิชาการ: เศรษฐกิจปี 46 และแนวโน้มปี 47. รายงานเศรษฐกิจ บจม.ธนาคารกรุงเทพ 36 (ตุลาคม): 57-63.
- จารุมา อัจกุล และคณะ. 2540. การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพความสามารถในการแข่งขันของไทยในเศรษฐกิจโลก. ใน จารุมา อัจกุล(บรรณาธิการ), เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในเศรษฐกิจโลก 5 มิถุนายน 2540 โรงแรมอมารีวอเตอร์เกต กรุงเทพ, หน้า 1/1-1/24. กรุงเทพ: บุญศิริการพิมพ์.
- ชัยพร วิเศษมงคล. 2546. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. วารสารเศรษฐกิจและสังคม 40 (กรกฎาคม-สิงหาคม): 31-35.
- दनัย เทียนพุด. 2537. การเรียนรู้ในที่ทำงาน. HOW-TO IN BUSINESS 23(สิงหาคม): 72-76.
- "ดับบลิวอีเอฟ"เลื่อนไทยขึ้น 5 อันดับ. (31 ตุลาคม 2546). มติชนรายวัน: 15.

- เดือนผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยเร่งปรับตัวรองรับการเติบโตอุตสาหกรรมปี'49. (6 ธันวาคม 2546). มติชน
 รายงานวัน: 6.
- โตโยต้าเลือกไทยศูนย์กระจายชิ้นส่วน มิตรชูจับมือเดมเลอร์ช่วยดันขึ้นอันดับ3. (18 ตุลาคม 2546).
 มติชนรายงานวัน: 6.
- ทุนต่างประเทศทะลักเข้าไทย เกาหลี-ญี่ปุ่น-ฝรั่งเศสตบเท้าลุย. (1 ธันวาคม 2546). ประชาชาติ
 ธุรกิจ : 1.
- ธงไชย แก้วสอาด. 2546. เทคนิคการกำหนด Functional Competency: ISO 9001: 2000.
 กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- นพมาศ ปานทอง. 2546. สภาวะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ มกราคม-
 พฤษภาคม 2546. วารสารอุตสาหกรรมยานยนต์รายไตรมาส 1(กรกฎาคม): 3-17.
- นักธุรกิจฟันธงปีวอก"ลงทุนเพิ่ม"ไม่หวั่นฟองสบู่-ห่วงหนี้เสียทะลัก. (1 มกราคม 2547).
ประชาชาติธุรกิจ: 1.
- นายกรัฐมนตรีนั่ง, สำนัก, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- นายกรัฐมนตรีนั่ง, สำนัก, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544.
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545 – 2549.
 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- นาวิ ถนอมรอด. 2545. การพัฒนาระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน
โรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิพนธ์ พัวพงศกรและคณะ. 2535. รายงานการวิจัยเรื่องการฝึกอบรมระหว่างการทำงานใน
 ภาคอุตสาหกรรมและบริการ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
 แห่งชาติ, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิราช เสือป่า. 2544. การศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของบรรษัทข้ามชาติในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองระบบมาตรฐาน ISO9000.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บริหารพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน,สำนักงาน. 2546. พระราชบัญญัติ
ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545. (อัดสำเนา).

- “บิลฟอร์ด”เท 2.1 หมื่นล้านยกไทยฐานผลิตปีกอ์ฟโลก. (19 ตุลาคม 2546). ประชาชาติธุรกิจ: 45.
- บีกสภาพัฒนฯ เตือนภัยน่าห่วง 1.8 ล้านครัวอ่อนแอทั้งเศรษฐกิจ-สังคม ตั้งเป้าเศรษฐกิจปีหน้า พรวด 8.5 %. (16 กันยายน 2546). มติชนรายวัน: 5.
- ปฐม นิคมานนท์. 2532. เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ หน่วยที่ 3 เรื่องโครงสร้างระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประภาส พวงขึ้น. 2542. รูปแบบการฝึกอบรมของโรงงานอุตสาหกรรมที่เหมาะสมสำหรับสาขา ช่างยนต์: กรณีศึกษาจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ และ บุญดี บุญญาภิจ. 2546. เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ฉบับกันเอง. กรุงเทพมหานคร: จีรวัดน์เอ็กเพรส.
- พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545. 2545. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับ กฤษฎีกา 119 (1 ตุลาคม 2545): 1-17.
- พัฒนาฝีมือแรงงาน,กรม. สำนักงานบริหารพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน. 2546. พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545. (อัดสำเนา)
- ไพฑูรย์ วิชาลชุตติกุล. 2540. นโยบายเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ. ใน จรรยา อัจกุล(บรรณาธิการ), เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในเศรษฐกิจโลก 5 มิถุนายน 2540 โรงแรมอมารีวอลล์เตอร์เกต กรุงเทพ , หน้า 2/1-2/26. กรุงเทพ: บุญศิริการพิมพ์.
- ไพบุลย์ เทวรักษ์. 2540. จิตวิทยาการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอส ดี เฟลสการพิมพ์. ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด(มหาชน).
- ไฟกัสส่งออกไทยปี 47 ฝืนให้ไกลไปให้ทันกระแสทักษิณมิกส์. 2546. ผู้ส่งออก 17(ปีที่แรก ธันวาคม): 9-13.
- มอเตอร์ไฮด์ฮอนด้าทุ่ม 800 ล้านตั้งศูนย์ R&D อาเซียน. (17 ตุลาคม 2546). มติชนรายวัน: 8.
- ยุทธศาสตร์การค้าระหว่างประเทศแบบบูรณาการ 1 แสนล้าน “ของจริงหรือแค่ฝันกลางวัน”. (15 มกราคม 2547). ประชาชาติธุรกิจ : 11.
- ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์. 2535. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ: ศึกษาเฉพาะ กรณีบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วิจัยและระบบสารสนเทศ,สำนักงาน. 2541. หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรชั้นนำ 5 แห่ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานวิจัยและระบบสารสนเทศ.
- วิศวกรแรงงานยานยนต์ขาดแคลน. (10 มีนาคม 2547). เดลินิวส์: 7.
- ศิริกุล จงธนสารสมบัติ. 2546. ผลกระทบการผลิต จุดเริ่มต้นของการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย. วารสารบรรษัทบริหารธุรกิจ ไอเอฟซีทีวีวี 3 (ตุลาคม): 12-14.
- ส่งเสริมการส่งออก,กรม. 2546ก. สรุปสถานการณ์ส่งออกสินค้ายานยนต์ประจำเดือนธันวาคม 2546 (ระหว่างเดือนมกราคม-ธันวาคม 2546) และสรุปสถานการณ์ส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคและส่วนประกอบยานยนต์ประจำเดือนธันวาคม 2546 (ระหว่างเดือนมกราคม-ธันวาคม 2546) [Online]. แหล่งที่มา:<http://www.depthai.go.th/Interdata> [23/2/47]
- ส่งเสริมการส่งออก,กรม. 2546ข. ISO/TS 16949:2002 ระบบบริหารคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์. ผู้ส่งออก 16(เมษายน-พฤษภาคม): 57-61.
- ส่งออกปีนี้เฉียด 8 หมื่นล้านดอลลาร์ ดุลการค้าบวก 5.5 พันล้านดอลลาร์. (30 ธันวาคม 2546). มติชนรายวัน: 9.
- สถิติแห่งชาติ,สำนักงาน, คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2546. รายงานผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรที่วาระอาณาจักร ไตรมาสที่ 2 เมษายน – มิถุนายน 2546. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2546. การวัดทักษะการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. 2541. จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หู้ร้อนกับฟองเศรษฐกิจ โลกมาก-ลาภหาย-ตายหมู่. (22 กันยายน 2546). มติชนรายวัน: 8.
- “อนาคตเศรษฐกิจไทยในโลกการค้ายุคใหม่” ร่ายยาวจากนายกฯชื้อไอ”ทักษิณ ชินวัตร” ปาฐกถาพิเศษในงาน”ชิน โสภณพนิช อนุสรณ์” ครั้งที่ 5 วันที่ 22 ธันวาคม 2546 ณ ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน). (23 ธันวาคม 2546). มติชนรายวัน: 2.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2546. สถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสังคม ใน การประชุมทางวิชาการ สอว.ประเทศไทย ครั้งที่ 10 เรื่อง Pursuing Knowledge: The Role of Universities amid Global and National Changes 27 มกราคม 2546 ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์. (อัดสำเนา)

อรุณ เกียรติสารและคณะ. 2540. บทบาทของสถาบันในภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่มีต่อการ
 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย. ในจารุมา อัจกุล(บรรณาธิการ),
 เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ
 อุตสาหกรรมไทยในเศรษฐกิจโลก 5 มิถุนายน 2540 โรงแรมอมารีวอเตอร์เกต กรุงเทพ,
 หน้า 3/1-3/31. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.

“อดีตคืออดีต”ฉบับ”บีไอไอ”เทมมีนด้านตั้งโรงงานในไทยป้อนอาเซียน. (26 มกราคม 2547).

ประชาชาติธุรกิจ: 41.

อัมพิกา ไกรฤทธิ์และคณะ. 2541. โครงการวิจัย การบริหารการเพิ่มผลผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรม
 ขึ้นส่วนยานยนต์เพื่ออนาคต. กรุงเทพมหานคร : มปป.

อาชัญญา รัตนอุบล. 2540. กระบวนการการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน.
 กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชนจำกัด.

เอสแคปคาดปี'47 ไทยโต 6.5 %หวังชำระอัยวิฤตบัตรเครดิตโตม. (22 ธันวาคม 2546).

ประชาชาติธุรกิจ : 22.

ภาษาอังกฤษ

Ashton, David N. and Sung, Johnny. 2002. Supporting Workplace Learning for High
 Performance Working. Geneva: International Labour Office.

Askov, Eunice N. 2000. Workplace literacy: Evaluation of three model programs.
Adult Basic Education 10(Summer): 100-108.

Baxter, Cliff. 2001. Skill learning and general development of expertise: One
 solution in an inequitable, top-down system? Australian Journal of Adult
 Learning 41(July): 251-259.

Billett, Stephen. 2002. Toward a workplace pedagogy: Guidance, participation, and
 engagement. Adult Education Quarterly 53, (November): 27-43.

Boone, Edgar J. 1996. Developing Programs in Adult Education. Prospect Heights,
 Illinois: Waveland Press, Inc.

Buckley, Roger and Caple, Jim. 1995. The Theory and Practice of Training. 3rd ed.
 London: Kogan Page

Cafferella, Rosemary S. 1994. Planning Programs for Adult Learners. San Francisco:
 Jossey-Bass Publishers.

- Carnevale, A. and Carnevale. E. 1994. Growth Patterns in Workplace Training. Training and Development 48: 22-28.
- Cornford, Ian R. 1998. Schooling and vocational preparation: Is a revolution really taking place? Australian Journal of Education 42: 169-182.
- Creswell, John W. 1994. Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches. Thousand Oaks, Ca: SAGE Publications, Inc.
- Cruikshank, Jane. 2003. The flexible workforce: Implications for lifelong learning. Australian Journal of Adult Learning 43(April): 8-22.
- Davies, Huw T.O. and Nutley, Sandra M. 2000. Developing learning organizations in the new NHS. (National Health Service). British Medical Journal 320, 7240: 4. [Online]. Available URL: [http.../purl=rcI_EIM_0_A62193689&dyn_15_0.....](http://purl=rcI_EIM_0_A62193689&dyn_15_0.....)
- Deterline, William A. and Rosenberg, Marc J. (eds.) 1992. Human performance technology: What it is...How it works. In Workplace Productivity Performance Technology: Success Stories. Washington D.C.: National society for Performance and instruction.
- Dunk, Thomas, McBride, Stephen, and Nelson, Randle W. (ed.). 1996. The Training Trap: Ideology, Training and the Labour Market. Winnipeg: Society for Socialist Studies.
- Estrada, Vicente F. 1995. Are your factory workers know-it-alls? Personnel Journal. (September): 128-134.
- Field, Laurie. 1991. Skilling Australia. Melbourne: Longman Cheshire Pty.
- Finlayson, A. 1996. Naming Rumpelstiltskin: Who will Profit and Who will Lose in the Workplace of the 21st Century? Toronto: Key Porter.
- Foot, D. 1996. Boom, Bust & Echo 2000: Profiting from the Demographic Shift in the New Millennium. Toronto: Macfarlane Walter and Ross.
- Hadley, Karen. 1996. Appropriating working knowledge: Workplace training in the 1990s. In Thomas Dunk; Stephen McBride and Randle W.Nelsen(eds.), The Training Trap: Ideology, Training and The Labour Market, pp. 237-259. Halifax: Society for Socialist Studies/ Fernwood Publishing.

- Hiemstra, Roger. 1993 . Three underdeveloped models for adult learning. In Sharon B. Merriam (ed.), An Update on Adult Learning Theory, pp.37-45. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hutchings, Donald (ed.). 1968. Education for Industry. London: Longmans, Green and Co.Ltd.
- Integrated approaches to lifelong learning and the recognition of skills and prior Learning (Thematic Report Working Group 2). 2002. Presented to ASEM Lifelong Learning Conference. Singapore. 2-4 July. 1-76.
- International Labour Organization (ILO). 2004. Lifelong Learning in Asia and the Pacific. ILO Regional Tripartite Meeting Bangkok, Thailand 8-10 December 2003. Bangkok: Regional Office for Asia and the Pacific.
- International Labour Organization (ILO). 2000A. Report for Discussion at the Joint Meeting on Lifelong Learning in the twenty-first Century: The Changing Roles of Educational Personnel. Geneva: International Labour Office.
- International Labour Organization (ILO). 2000B. Skill in Asia and the Pacific: Why Training Matters. Bangkok: Regional Office for Asia and the Pacific.
- Kearns, Peter. 1998. Putting the "E" back into VET. Australian Training Review 26 (March/April/May): 16-18.
- Knowles, Malcolm S., Holton III, Elwood F., and Swanson, Richard A. 1998. The Adult Learner. 5th ed. Houston: Gulf Publishing.
- Kochanski, James; Mastropolo, Paul and Ledford, Gerry. 2003. People solutions for R&D. Research Technology Management 40(January-February): 59-61.
- Langenbach, Michael. 1988. Curriculum Models in Adult Education. Malabar: Krieger Publishing Company.
- Livingstone, D. 1999. The Education-jobs Gap: Underemployment or Economic Democracy. Toronto: Garamond Press.
- Maccoby, Michael. 2003. The seventh rule: Create a learning culture. Research Technology Management 46(May-June): 59-60.
- Marquardt, M.J. 1996. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill.

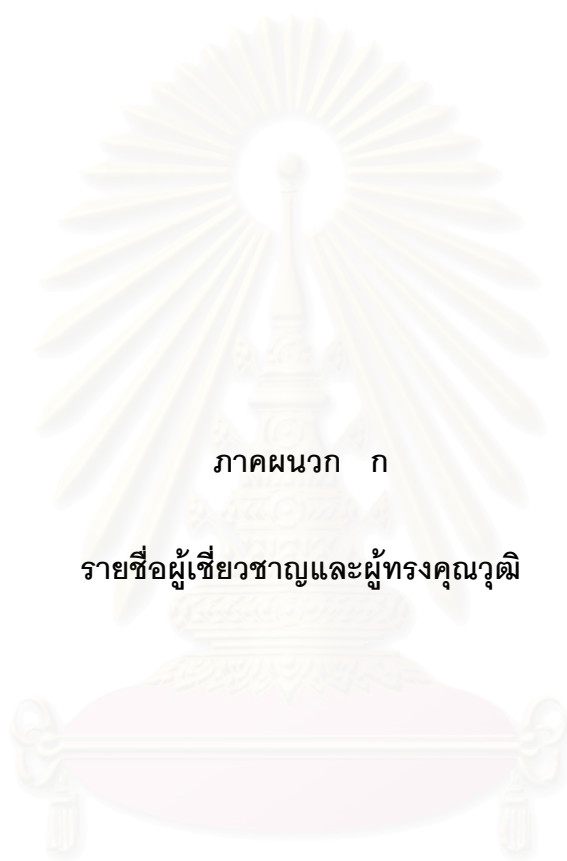
- Megginson, David; Banfield, Paul and Joy-Matthews, Jennifer. 1999. Human Resource Development. London: Kogan Page.
- Merriam, Sharon B. and Caffarella, Resemarry S. 1991. Learning in Adulthood. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mitchell, Garry. 1993. The Trainer's Handbook: the AMA Guide to Effective Training. 2nd ed. New York: American Management Association.
- Mojab, Shahrzad and Gorman, Rachel. 2003. Woman and consciousness in the learning organization: Emancipation or exploitation? Adult Education Quarterly 53(August): 228-241.
- Mojab, Shahrzad. 2001. The power of economic globalization. In Ronald M. Cervero And others(eds.), Power in Practice, pp. 23-41. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadolski, Rob J., and others. 2001. A Model for optimizing step size of learning tasks in competency-based multimedia practicals. Educational Technology Research & Development 49: 87-103.
- Newman, Michael. 1997. The Third Contract: Theory and Practice in Trade Union Training. Glebe, NSW. : Fast books.
- Nieuwenhuis, Loek F. M. and Wiggers, Juliet A. 1994. Apprenticeship models in the Metal industry: figures and visions. In W.J. Nijhof & J.N. Streumer (eds.), Flexibility in Training and Vocational Education, pp. 185-199. Utrecht: LEMMA.
- Omole, M.A. Lanre. 1998. The politics of workers' education in Nigeria. International Journal of Lifelong Education 17(5): 291-306.
- Overtoom, Christine. 2000. Employability Skills: An Update. ERIC Digest No.220. [Online] Available URL: <http://ericacve.org/docgen.asp?tbl=digests&ID=105>.
- Peterson, Shari L. and Provo, Joanne. 2000. A case study of academic programme Integration in the USA: Andragogical, philosophical, theoretical and practical Perspectives. International Journal of Lifelong Education 19(21): 103-114.
- Reio, Thomas G., Jr. and Sanders-Reio, Joanne. 2001. Combating workplace ageism. Adult Learning 11(1): 10-13.
- Rifkin, J. 1995. The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn Of the Post-market Era. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam Book.

- Rothwell, William J. 1996. Beyond Training and Development: State-of-the-art Strategies for Enhancing Human Performance. New York: American Management Association.
- Salt, B.; Cervero, R.M.; and Herod, A. 2000. Workers' education and neoliberal globalization: An adequate response to transnational corporations? Adult Education Quarterly 51(November): 9-31.
- Sefton, Robin; Waterhouse, Peter; and Deakin, Rosemary. Eds. 1994. Breathing Life Into Training. Doncaster, Victoria: National Automotive Industry Training Board.
- Smith, Andy. 1999. Creating a training culture. Australia Training Review 30(April-May-June): 10-11.
- Stanford, Brain. 1996. Technical and vocational education and training: towards the 21st century. In Conference Proceedings: UNESCO UNEVOC Regional Conference 1996, pp 1-3. Melbourne, Australia.
- Tang, Kwong-Leung and Cheung, Jacqueline Tak-York. 1996. Models of workplace training in North America: a review. International Journal of Lifelong Education 15(July-August): 256-265.
- Tyler, Ralph W. 1949. Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicaco: University of Chicaco Press.
- Weirauch, Wendy. 1997. Learning: Future workplace 'Commodity'. Hydrocarbon Processing 76(2): 23.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและหน่วยงานที่สังกัด**

1. คุณศยามล กิตะพานิชย์
ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
บริษัทฯในกลุ่มสมบุญ
2. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาหลักสูตร
กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ
3. ดร.ศรีสว่าง เลี้ยววาริณ
ศึกษานิเทศก์
กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ
4. รศ.ดร.โสมจิต อินทวงศ์
รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรม มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประธานหลักสูตรมหบัณฑิตสาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
5. รศ.ดร.ทิววัฒน์ ปิตยานนท์
รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ผศ.ดร.พูลทรัพย์ นาคณา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาสถิติและวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบรูปแบบและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

1. คุณประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ

ที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการ บริษัทฯ ในกลุ่มสมบุญ / บริษัท CP 7-11 และอื่นๆ
อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
และอดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการทรัพยากรบุคคล บริษัท Esso จำกัด

2. คุณอัสนีญา สุวรรณศิริกุล

ที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร สำนักประธาน บริษัทฯ ในกลุ่มสมบุญ
กรรมการบริหารสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์
สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
อดีตรองประธานฝ่ายบริหาร Felix Hotel Management Co.,Ltd.

3. คุณสมบัติ จิวัญญกุล

กรรมการผู้จัดการ บริษัท Know-How Innovation & Training จำกัด
ที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทฯ ในกลุ่มสมบุญ
อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ บริษัท Ford Operations (Thailand)

4. คุณเพียงใจ แก้วสุวรรณ

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม
อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ บริษัทสยามนิสสันอโตโมบิล จำกัด

5. ดร.สมพิศ วิชญวิเชียร

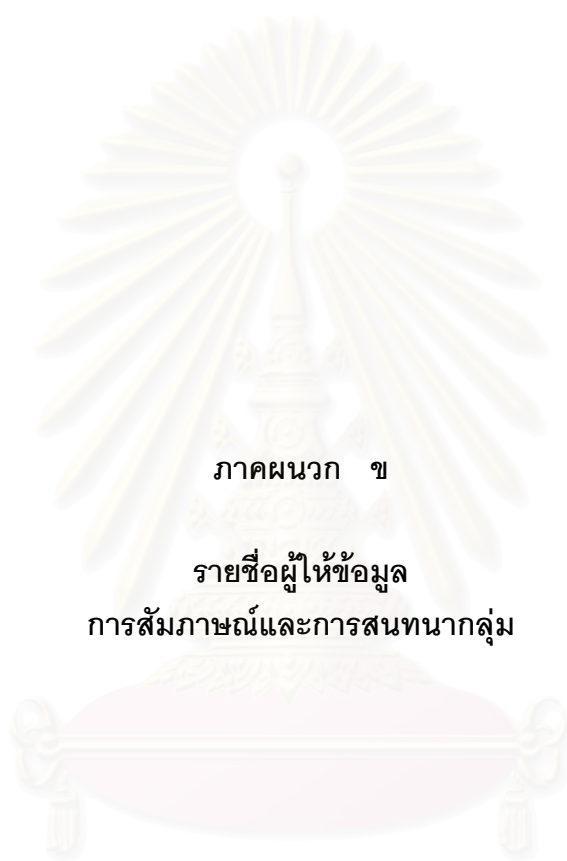
Assist.(HR) To Executive Director
บริษัท Summit Auto Body Ltd.
อดีตร. HR. Director, Bangkok Post. และ Assist. President, Lotus (Under CP)

6. คุณอารีญา ไรจน์วิถี

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือ
แรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

7. คุณเกษม วิเศษ

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 1
จ.สมุทรปราการ



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้ข้อมูล
การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มผู้จัดการเรียนรู้และผู้เกี่ยวข้อง

สถานที่ในการสัมภาษณ์

บริษัทซัมมิตไฮโดบอดีอินดัสตรี จำกัด

บริษัทฯ ในกลุ่มสมบรูณ์ จำกัด

สถานที่ในการสนทนากลุ่ม

บริษัทฯ ในกลุ่มสมบรูณ์ จำกัด

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

- | | |
|--------------------------|--|
| ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 1 | นายจุมพฏ จันทร์ช่วย
วิศวกรผลิต บริษัทซัมมิตไฮโดบอดีอินดัสตรีจำกัด |
| ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 2 | นายประดิษฐ์ สุวรรณรัตน์
วิศวกรจัดซื้อ อดีตฝ่ายฝึกอบรม บริษัทซัมมิตไฮโดบอดีฯ |
| ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 3 | นายวิฑูรย์ ยิ้มมาก
วิศวกรระบบคุณภาพ(QC) บริษัทซัมมิตไฮโดบอดีฯ |
| ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 4 | นางสาวศรีสุคนธ์ ศรีตระกุล
หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม(Trainer) บริษัทฯในกลุ่มสมบรูณ์ |
| ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 5 | นายเสน่ห์ บุญเพชร
Supervisor ฝึกอบรม บริษัทซัมมิตไฮโดบอดีฯ |
| ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 6 | นายสุภชาติ เชิดเกียรติกุล
ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม บริษัทฯในกลุ่มสมบรูณ์ |
| ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 7 | นายสมชาย สุขสบาย
หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม (Trainer) บริษัทฯในกลุ่มสมบรูณ์ |

กลุ่มหัวหน้างานและพนักงาน

สถานที่ในการสัมภาษณ์

บริษัทชัมมิทไอโตบอดีอินดัสตรี จำกัด


บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์ จำกัด

สถานที่ในการสนทนากลุ่ม

บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์ จำกัด

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 1	นายมนัส เฉลิมวงศ์ วิศวกรหัวหน้างาน บริษัทบางกอกสปริงอินดัสเตรียล จำกัด บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 2	นายบุญยืน สุจริยา วิศวกรหัวหน้างาน บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์เทคโนโลยี จำกัด บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 3	นายดาวจง โหรี พนักงาน (เจ้าหน้าที่) ประจำเครื่องแมชชีนนิ่งเซ็นเตอร์ บริษัทบางกอกสปริงอินดัสเตรียล จำกัด บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 4	นางรัชณีย์ รongแก้ว พนักงานสายการผลิต บริษัทบางกอกสปริงอินดัสเตรียล จำกัด บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 5	นายสุรชาติ สิทธิธรรมย์ หัวหน้างานควบคุมการผลิต บริษัทชัมมิทไอโตบอดีฯ
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 6	นายวินัย หินกำปัง ผู้คุมงานแผนกประกอบชิ้นส่วนย่อย บริษัทชัมมิทไอโตบอดีฯ
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 7	นายประเสริฐ พุทธสุข พนักงานฝ่ายตรวจสอบผลผลิต บริษัทชัมมิทไอโตบอดีฯ
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 8	นายกฤษวิทย์ พัชรพิพัฒน์ศิริ พนักงาน Leader งานฝ่ายป้อนแบบ บริษัทชัมมิทไอโตบอดีฯ
ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 9	นายนพดล พิลาเลิศ พนักงานแผนกประกอบชิ้นส่วนย่อย บริษัทชัมมิทไอโตบอดีฯ



ภาคผนวก ค

1. แนวทางการสัมภาษณ์พนักงานสายการผลิต
2. แนวทางสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้
3. แนวทางในการสนทนากลุ่มกลุ่มพนักงานสายการผลิต
4. แนวทางในการสนทนากลุ่มกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้
5. แนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบที่ได้จากการวิจัยและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. แนวทางการสัมภาษณ์พนักงานสายการผลิต

หัวหน้างาน พนักงาน ชื่อ/ นามสกุล

วัน/เวลา สัมภาษณ์ วันที่เดือนพ.ศ. 2546 เวลา

สถานที่ บริษัทซัมมิทไฮโดบอดีจำกัด บริษัทฯ ในกลุ่มสมบุญธรรม

ขั้นเริ่มต้นการสัมภาษณ์

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัย
2. ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
3. อธิบายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าใจถึงขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และขั้นตอนในการสัมภาษณ์ พร้อมขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

ขั้นการสัมภาษณ์

ประเด็นคำถาม

1. ข้อมูลทั่วไป

1. ตำแหน่งงานและหน้าที่ปัจจุบัน.
2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัท
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
4. ประสบการณ์ในงานปัจจุบัน
5. ภาวะความรับผิดชอบในครอบครัว

2. ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้จะทำให้ท่านต้องพัฒนาทักษะในการทำงานหรือไม่ ด้วยเหตุผลใด

- ลูกค้าบริษัท
- บริษัทคู่แข่ง
- ผู้ถือหุ้น
- ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงาน
- ผู้จัดการสายสินค้าบริษัท
- บุคคลอื่นๆ ภายนอก

2.2 สภาพแวดล้อมภายในบริษัท

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้จะทำให้ท่านต้องพัฒนาทักษะในการทำงานหรือไม่ ด้วยเหตุผลใด

- นโยบาย
- การสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ

- การกำหนดแผนงานและแนวทางการทำงานของพนักงาน
- การกำหนดความรับผิดชอบและผลการทำงานของพนักงาน
- การควบคุมดูแลการทำงานของพนักงาน
- การเปลี่ยนแปลงและการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานของพนักงาน
- การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

2.3 ลักษณะงานของพนักงาน

ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นเช่นใดในปัจจุบัน(มีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอหรือไม่) และทำให้ท่านต้องพัฒนาทักษะในการทำงานหรือไม่ ด้วยเหตุผลใด

2.4 พนักงาน

ท่านมีความรู้ ความสามารถในการทำงานเป็นอย่างไร เพียงพอหรือไม่ ต้องการพัฒนาทักษะในการทำงานหรือไม่ ได้รับการจูงใจอย่างไรในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ

2.5 ทัศนคติสัมพันธ์

บริษัทของท่านมีการปรับระบบการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือไม่ และให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือไม่ และทำให้ท่านต้องพัฒนาทักษะหรือไม่ ด้วยเหตุผลใด

2.6 เทคโนโลยี

บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานหรือไม่ อะไรบ้าง และทำให้ท่านต้องพัฒนาทักษะหรือไม่ ด้วยเหตุผลใด

2.7 การบริหารจัดการองค์การ

บริษัทของท่านจัดระบบการทำงานแบบใหม่ ที่มีการประสานงานกันมากขึ้นทุกระดับ(ระหว่างพนักงานแต่ละฝ่ายและพนักงานกับฝ่ายบริหาร) มีการทำงานร่วมกัน หรือทำงานเป็นกลุ่มในการผลิตแต่ละขั้นตอนหรือไม่ อะไรบ้าง และทำให้ท่านต้องพัฒนาทักษะหรือไม่ ด้วยเหตุผลใด

2.8 การสร้างทักษะ

นอกจากความรู้ความสามารถที่ใช้ในการทำงานประจำแล้ว ท่านคิดว่าบริษัทของท่านต้องการให้พนักงานมีทักษะอะไรเพิ่มเติมอีกที่จะช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น (เช่นการสื่อสารระหว่างบุคคล การเป็นผู้นำตนเอง การวิเคราะห์ความผิดพลาด เป็นต้น) และด้วยเหตุผลใด

2.9 บริบททางสังคมของทักษะ

บริษัทของท่านมีการแบ่งเพศ แบ่งระดับชั้นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน แบ่งระดับความรู้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานหรือไม่ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีสภาพแรงงานหรือไม่และช่วยเหลืออะไร

3. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้งานในสถานประกอบการ

3.1 ทักษะการทำงาน

ท่านคิดว่าทักษะการทำงานใดบ้างของพนักงานที่ต้องพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุผลใดและใช้วิธีการใด

3.2 ทักษะการจัดการการทำงาน

ท่านคิดว่าพนักงานควรมีทักษะต่อไปนี้หรือไม่ และด้วยเหตุผลใด

- วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด
- ทำงานตามลำดับขั้นตอน

- จัดการแก้ไขระบบที่มีผิดพลาด
- ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

3.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

ท่านคิดว่าพนักงานควรมีทักษะต่อไปนี้หรือไม่ และด้วยเหตุผลใด

- ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด
- ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน
- แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

3.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ท่านคิดว่าพนักงานควรมีทักษะต่อไปนี้หรือไม่ และด้วยเหตุผลใด

- เรียนรู้ด้วยตนเอง
- สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น
- สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

3.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

ท่านคิดว่าพนักงานควรมีทักษะต่อไปนี้หรือไม่ และด้วยเหตุผลใด

- มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
- ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี
- พูดยุติกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

ขั้นปิดการสัมภาษณ์

1. สอบถามความคิดเห็นที่จะเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องที่สัมภาษณ์
2. ขอความร่วมมือในการตรวจสอบข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะจัดส่งมาให้ภายหลัง
3. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ให้สัมภาษณ์

2. แนวทางสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้

ฝ่ายฝึกอบรม ผู้เกี่ยวข้อง ชื่อ/ นามสกุล

ตำแหน่งงาน.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน/เวลา สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2546 เวลา.....

สถานที่ บริษัทซัมมิทโอโตบอดีจำกัด บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ

อื่นๆ ระบุ.....

ขั้นเริ่มต้นการสัมภาษณ์

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัย
2. ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
3. อธิบายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าใจถึงขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และขั้นตอนในการสัมภาษณ์ พร้อมขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

ขั้นการสัมภาษณ์

ประเด็นคำถาม

1. ข้อมูลทั่วไป

- 1.ตำแหน่งงานและหน้าที่ปัจจุบัน
- 2.ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัท
- 3.ระดับการศึกษาสูงสุด
- 4.ประสบการณ์ในงานปัจจุบัน

2. ปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้อิทธิพลอย่างไรต่อการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

- ลูกค้าบริษัท
- บริษัทคู่แข่ง
- ผู้ถือหุ้น
- ผู้ส่งวัตถุดิบป้อนโรงงาน
- ผู้จัดการฝ่ายสินค้าบริษัท
- บุคคลอื่นๆ ภายนอก

2.2 สภาพแวดล้อมภายในบริษัท

ท่านคิดว่าสิ่งต่อไปนี้อิทธิพลอย่างไรต่อการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

- นโยบาย

- การสื่อสารนโยบายให้พนักงานรู้และเข้าใจ
- การกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน
- การกำหนดความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- การเปลี่ยนแปลงและการนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

2.3 ลักษณะงานของพนักงาน

ท่านคิดว่าลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่เป็นเช่นใด (มีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอหรือไม่) และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

2.4 พนักงาน

ท่านคิดว่าพนักงานมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติเป็นเช่นใด ส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและได้รับการจูงใจอย่างไรในการพัฒนาทักษะ

2.5 วัตถุประสงค์สัมพันธ์

บริษัทของท่านมีการปรับระบบการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต และให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือไม่ และส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาทักษะของพนักงาน

2.6 เทคโนโลยี

บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ และส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาทักษะของพนักงาน

2.7 การบริหารจัดการองค์การ

บริษัทของท่านจัดระบบการทำงานแบบใหม่ ที่มีการประสานงานกันมากขึ้นทุกระดับ (ระหว่างพนักงานแต่ละฝ่ายและพนักงานกับฝ่ายบริหาร) มีการทำงานร่วมกัน หรือทำงานเป็นกลุ่มในการผลิตแต่ละขั้นตอนหรือไม่ และส่งผลอย่างไรต่อการพัฒนาทักษะของพนักงาน

2.8 การสร้างทักษะ

นอกเหนือจากความรู้ความสามารถหรือทักษะที่ใช้ในการทำงานประจำแล้ว ท่านคิดว่าบริษัทของท่านต้องการให้พนักงานมีทักษะอะไรเพิ่มเติมอีก ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น (เช่นการสื่อสารระหว่างบุคคล การเป็นผู้นำตนเอง การวิเคราะห์ความผิดพลาด เป็นต้น) และด้วยเหตุผลใด

2.9 บริบททางสังคมของทักษะ

บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและพัฒนาทักษะของพนักงาน
บริษัทของท่านมีการแบ่งเพศ แบ่งระดับชั้นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน แบ่งระดับความรู้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานหรือไม่ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีสภาพแรงงานหรือไม่และช่วยเหลืออะไร

3. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ

3.1 ทักษะการทำงาน

ท่านคิดว่าทักษะการทำงานใดบ้างของพนักงานที่ต้องพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุผลใดและใช้วิธีการใด

3.2 ทักษะการจัดการการทำงาน

ท่านคิดว่าทักษะใดต่อไปนี้จะควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงานของท่าน และด้วยเหตุผลใด

- วางแผนการทำงานให้เสียหายน้อยที่สุด
- ทำงานตามลำดับขั้นตอน
- จัดการแก้ไขระบบที่ผิดพลาด
- ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- กำจัดปัญหาและหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหา
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

3.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

ท่านคิดว่าทักษะใดต่อไปนี้จะควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงานของท่าน และด้วยเหตุผลใด

- ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด
- ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน
- แก้ไขลักษณะการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและทำลายสุขภาพ
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

3.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ท่านคิดว่าทักษะใดต่อไปนี้จะควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงานของท่าน และด้วยเหตุผลใด

- เรียนรู้ด้วยตนเอง
- สามารถปรับตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
- สอนงานหรือให้ความรู้แก่ผู้อื่น
- สนับสนุนการเรียนรู้ในบริษัท
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

3.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

ท่านคิดว่าทักษะใดต่อไปนี้จะควรสร้างให้เกิดขึ้นในพนักงานของท่าน และด้วยเหตุผลใด

- มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
- ทำงานเป็นกลุ่มได้ดี
- พุดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาในบริษัทหรือหน่วยงาน
- อื่นๆ ที่ท่านคิดว่าควรเพิ่ม

4. ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ (ศึกษาจากเอกสารของบริษัทประกอบการสัมภาษณ์)

ขั้นปิดการสัมภาษณ์

1. สอบถามความคิดเห็นที่จะเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องที่สัมภาษณ์
2. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้
3. ขอความร่วมมือในการตรวจสอบข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะจัดส่งมาให้ภายหลัง
4. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ให้สัมภาษณ์

3. แนวทางในการสนทนากลุ่มพนักงานสายการผลิต

เรื่อง ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง พนักงานสายการผลิตที่ให้สัมภาษณ์ รวม 9 คน

สถานที่ บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์

ขั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย
2. ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้กลุ่มสนทนาได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนากลุ่มและขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลการสนทนา

4. เอกสารที่ใช้ (ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ที่พนักงานได้ตรวจสอบและแก้ไขแล้ว)

ขั้นการสนทนากลุ่ม

1. ความคิดเห็นต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลทำให้พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัย (ปัจจัยที่ 1.1-1.2)

- 1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท
- 1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในบริษัท
- 1.3 งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- 1.4 พนักงาน
- 1.5 อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์
- 1.6 เทคโนโลยี
- 1.7 การบริหารจัดการองค์กร
- 1.8 การสร้างทักษะ

- 1.9 บริบททางสังคม

2. ความคิดเห็นต่อทักษะที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน และการจัดอันดับ

ความสำคัญของปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัย (ปัจจัยที่ 2.1-2.5)

- 2.1 ทักษะการทำงาน
- 2.2 ทักษะการจัดการการทำงาน
- 2.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม
- 2.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

2.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

ขั้นการปิดสนทนากลุ่ม

1. สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ร่วมสนทนากลุ่ม
2. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. แนวทางในการสนทนากลุ่มกับผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้

เรื่อง ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ และ
ขั้นตอนที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ ที่ให้สัมภาษณ์ รวม 10 คน

สถานที่ บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ

ขั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย
2. ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้กลุ่มสนทนาได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนากลุ่มและขอ

อนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลการสนทนา

4. เอกสารที่ใช้ (ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องๆ ได้ตรวจสอบและแก้ไขแล้วและเอกสารที่เป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ในการร่างขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อประกอบการสนทนา)

ขั้นการสนทนากลุ่ม

1. ความคิดเห็นต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลทำให้พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของตนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัย (ปัจจัยที่ 1.1-1.2)

1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

1.3 งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

1.4 พนักงาน

1.5 อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์

1.6 เทคโนโลยี

1.7 การบริหารจัดการองค์กร

1.8 การสร้างทักษะ

1.9 บริบททางสังคม

1.10 ความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ในการพิจารณาถึงปัจจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

1.11 ปัจจัยในอนาคตที่ควรพิจารณาอย่างยิ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ สำหรับเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีทักษะสำหรับการทำงานในอนาคต

1.12 ความเพียงพอของปัจจัยที่นำเสนอในการนำมาพิจารณาจัดการเรียนรู้

1.13 ความเป็นไปได้ในการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้
กับผู้บริหารสถานประกอบการ

2. ความคิดเห็นต่อทักษะที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน และการจัดอันดับ
ความสำคัญของปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัย (ปัจจัยที่ 2.1-2.5)

2.1 ทักษะการทำงาน

2.2 ทักษะการจัดการการทำงาน

2.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

2.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

2.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

2.6 ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของทักษะ ของพนักงานในบริษัทในอนาคต

3. ความคิดเห็นต่อร่างขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการ
ภาคอุตสาหกรรม

3.1 ผู้วิจัยอธิบายถึงแนวคิด 3 แนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย และการนำขั้นตอน
การจัดการเรียนรู้และฝึกอบรมมาผสมผสานกัน

3.2 ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมที่บริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใช้อยู่ในปัจจุบัน

3.3 ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการจากแนวคิดที่นำเสนอกับสิ่งที่ใช้อยู่ใน
ปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในปัจจุบันและอนาคต

3.4 สรุปขั้นตอนการจัดการเรียนรู้

ขั้นการปิดสนทนากลุ่ม

1. สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

2. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. แนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบ ที่ได้จากการวิจัยและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

เรื่อง การตรวจสอบร่างรูปแบบที่ได้จากการวิจัยและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง

กลุ่มตัวอย่าง ผู้เชี่ยวชาญ รวม 7 ท่าน

ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์

1. แนะนำผู้วิจัย
2. ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
3. อธิบายถึงขอบเขตที่จะสัมภาษณ์และขออนุญาตบันทึกเทปและจัดบันทึกข้อมูลการสนทนา

สนทนา

4. เอกสารที่ใช้ (สรุปโครงร่างการวิจัย และสรุปข้อมูลและร่างขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อประกอบการสัมภาษณ์)

ขั้นการสัมภาษณ์

1. สรุปโครงร่างการวิจัย และข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยต่างๆ ที่สถานประกอบการคำนึงถึงในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา

ทักษะของพนักงาน

1.1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท

1.1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

1.1.3 งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

1.1.4 พนักงาน

1.1.5 อุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือแรงงานสัมพันธ์

1.1.6 เทคโนโลยี

1.1.7 การบริหารจัดการองค์กร

1.1.8 การสร้างทักษะ

1.1.9 บริบททางสังคม

1.1.10 ความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ในการพิจารณาถึงปัจจัย

ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

1.1.11 ปัจจัยในอนาคตที่ควรพิจารณาอย่างยิ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ สำหรับเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีทักษะสำหรับการทำงานในอนาคต

1.1.12 ความเพียงพอของปัจจัยที่นำเสนอในการนำมาพิจารณาจัดการ
เรียนรู้

1.1.13 ความเป็นไปได้ในการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา
ปัจจัยเหล่านี้กับผู้บริหารสถานประกอบการ

1.2 ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ใช้แรงงาน

1.2.1 ทักษะการทำงาน

1.2.2 ทักษะการจัดการการทำงาน

1.2.3 ทักษะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อม

1.2.4 ทักษะการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

1.2.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

1.2.6 ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของทักษะ ของพนักงานในบริษัทใน

อนาคต

1.3 ร่างขั้นตอนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในสถานประกอบการ

ภาคอุตสาหกรรม

2. ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอ

2.1 ความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเพียงพอ

2.2 ความสอดคล้องทั้งระบบและสถานประกอบการ

2.3 ลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขั้นการปิดสัมภาษณ์

1. สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ

2. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

3. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้เชี่ยวชาญ

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาคาร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายวุฒิมิพล สกลเกียรติ เกิดวันที่ 26 พฤศจิกายน 2495 ที่จังหวัดสมุทรสาคร สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ (ภาษาอังกฤษ) จากมหาวิทยาลัยศิลปากร ในปี การศึกษา 2517 สำเร็จการศึกษาปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะ แนว) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปีการศึกษา 2524 และ ปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ (การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง) จากมหาวิทยาลัยศิลปากร ในปีการศึกษา 2527 เข้า ศึกษาในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาบัณฑิตศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชา การศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2542

ประวัติการทำงาน เริ่มรับราชการในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดย ดำรงตำแหน่งครูตรี โรงเรียนกระทุ่มแบน"วิเศษสมุทคุณ" อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ในปี 2516 ย้ายมาดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ในปี 2532 และโอนมารับราชการตำแหน่งอาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงในปี 2534 จนถึงปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย