

## การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

โดย น.ส.มารีษา รมฉัตรเวทย์  
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ

### วัตถุประสงค์

1. สามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ของการฝึกอบรมกับการเรียนรู้ได้
2. สามารถประยุกต์วิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning Needs Analysis) ตั้งแต่ระดับการวิเคราะห์องค์การ (Organization analysis) วิเคราะห์งาน (Task analysis) และวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) ซึ่งเป็นการสำรวจวินิจฉัยจากแหล่งที่มาใน 3 ระดับ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมในการได้มาซึ่งความจำเป็นของแต่ละระดับ เพื่อให้มีการจัดฝึกอบรมที่สอดคล้องกับทิศทางและความจำเป็นหรือความต้องการทั้งในระดับองค์การ และตัวบุคคลที่ครองตำแหน่ง (Incumbents)
3. สามารถอธิบายและประยุกต์ใช้งานจริงได้จากตัวแบบซึ่งนำมาเป็นตัวอย่างในบทเรียนเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการเรียนรู้

### ๑. บทนำ

ปัจจัยที่ทำให้การบริการองค์การประสบความสำเร็จมีหลายประการ เช่น ผู้นำหรือภาวะผู้นำ ระบบบริการงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและความหลากหลาย การทำให้บุคคลสามารถเติมเต็มความต้องการทั้งของตนเองและลูกค้ายได้อย่างลงตัว ซึ่งหนึ่งในหลายปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ คือ การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งหมายถึงการได้มาซึ่ง ทักษะ (The acquisition of new skills) ทศนคติ (Attitudes) ความรู้ใหม่ (Knowledge) ของบุคลากร

#### ๑.๑ นิยามของการฝึกอบรม

##### ความหมายของการฝึกอบรม

กิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบันของบุคคล (learning related to present job of the individual) การสอนแนะเรื่องงานที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (planned instruction) โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปปรับปรุงการทำงานและพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมจึงเป็นการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ใน ๓ ส่วนหลักๆ คือ

- ๑) การพัฒนาทักษะในงาน
- ๒) การปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน
- ๓) การได้รับความรู้ใหม่ที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องนำมาใช้ในงานที่ทำอยู่ขณะนั้น

##### ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรเชิงสัมพันธ์ (a relatively permanent change) ในด้านพฤติกรรม ความสามารถ ความคิด การรับรู้ หรือการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมของบุคคล ซึ่งไม่ได้เป็นผลโดยตรงมาจากการเจริญเติบโตทางด้านร่างกาย แต่เกิดมาจากการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ

สรุป การฝึกอบรมกับการเรียนรู้เป็นสองสิ่งซึ่งการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสมัยนี้ให้ความสำคัญควบคู่กัน ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว การเรียนรู้จัดได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการเรียนรู้เพื่อให้สามารถนำเอาความรู้ ทักษะ ทศนคติที่สำคัญและจำเป็นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเหนือกว่ามาตรฐาน การเรียนรู้จึงเป็นทั้งวิธีการและเป้าหมาย (Means and end) ส่วนการฝึกอบรมจะต้องเป็นวิธีการ (Means) มากกว่า

### ๑.๒ ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม

๑) การฝึกอบรมช่วยสร้างความพร้อมทั้งด้านความรู้ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร แม้ว่าแนวโน้มของการพัฒนาบุคลากร แม้ว่าแนวโน้มของการพัฒนาบุคลากรมุ่งไปที่การเรียนรู้โดยรวมมากกว่า เนื่องจากคุณค่าที่เกิดจากการเรียนรู้ คือการช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งในระยะสั้นและเพื่อประโยชน์ในระยะยาว

๒) ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในศักยภาพและสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร ว่าสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานตามที่ได้เรียนรู้มาและนำไปสู่การสร้างควมมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ทำให้ลูกค้ารวมไปถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับความพึงพอใจในคุณภาพของผลงานและบริการที่ได้รับจากบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและผ่านการเรียนรู้มาแล้ว

๓) ช่วยทำให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรสูงขึ้น

๔) ช่วยลดอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐาน เพราะได้รับการเรียนรู้และฝึกอบรมที่ไม่มากเพียงพอ

สรุป แนวโน้มที่เกิดขึ้นการฝึกอบรมจะมีการสร้างบทเรียนไว้ในระบบออนไลน์หรือในระบบ e-Learning ตามมาด้วยการสอนงาน (Coaching) และการเรียนรู้จากการลงมือทำหรือการฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ในงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

## ๒. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ (Training and Learning Needs Analysis)

เพื่อสร้างความพร้อมให้กับผู้ปฏิบัติงาน แก้ปัญหาที่เกี่ยวกับผลงาน และแก้ปัญหาในเชิงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงาน องค์กร และบุคคลหรือไม่

**๒.๑ ความจำเป็น** หลักการและเหตุผลที่ต้องทำการวิเคราะห์หาความจำเป็นในระดับต่างๆ ก่อนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรฝ่ายการเรียนรู้และการฝึกอบรมถูกให้ความสำคัญไปพร้อมๆ กัน ซึ่งเรียนว่า “การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (TLNA : Train and Learning Needs Analysis) จะเป็นสิ่งใหม่ที่จะมาแทนที่การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมในรูปแบบเดิมที่เรียกว่า TNA

คำนิยาม “ กระบวนการที่มีโครงสร้างในการดำเนินงานตามกิจกรรมและวิธีการที่มีความหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์การและบุคลากร แล้วนำมาทบทวนเพื่อกำหนดแผนงานโครงการในการพัฒนาบุคลากรต่อไป”

การวิเคราะห์หาความจำเป็นหากนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ในภาพรวมจะประกอบด้วย ๓ ปัจจัยหลัก คือ

๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (input) จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการ จาก ปัจเจกบุคคล (individual) จากตัวงาน (task) จากองค์การ (organization)

๒) กระบวนการ (Process) ขั้นการวิเคราะห์กระบวนการ (Process) ที่เกี่ยวข้องกับการระบุถึง สาเหตุ (cause) ช่องว่าง (gap) ของผลงานที่ไม่ได้ตามมาตรฐาน

๓) ผลผลิต (Output) ขั้นการวิเคราะห์ผลผลิต (output) จะมีการกำหนดถึงความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม หรือการจัดให้มีการดำเนินการด้วยวิธีการอื่น ซึ่งอาจจะไม่ใช่การจัดฝึกอบรมก็ได้

ในกระบวนการวิเคราะห์หาความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง เพื่อจำแนกแยกแยะ ตรวจสอบความถูกต้อง หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงประเมินความจำเป็นเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทาง หรือวิสัยทัศน์ขององค์การแล้ว ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย งบประมาณ งบประมาณที่มีอยู่และที่ต้องใช้จ่าย ทรัพยากร ความพร้อมในเรื่องต่างๆ รวมถึงความคุ้มค่า

**๒.๒ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม** เพื่อที่จะพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทัศนคติ (Attitudes) พฤติกรรม (Behaviors) ให้กับปัจเจกบุคคลเพื่อนำมาใช้งานปัจจุบันโดยมุ่งพัฒนาที่องค์ประกอบหลักข้างต้น ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นการผสมผสานเข้าด้วยกัน เป็นผลลัพธ์ที่มักจะเกิดขึ้นในการจัดอบรมแต่ละครั้ง

ขั้นการออกแบบการฝึกอบรมนำการฝึกอบรมระบบเปิด และระบบปิดเข้ามาปรับใช้ช่วงการออกแบบและดำเนินการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ให้ดีที่สุดในการฝึกอบรม

๑. การฝึกอบรมระบบปิด (Closed System) เมื่อต้องการจัดอบรมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ใหม่ๆ เช่น ในช่วงที่กำลังเรียน ภาคทฤษฎี ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีก็ต่อเมื่ออยู่ในบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่ไม่มีปัจจัยภายนอกเข้ามารบกวนสมาธิในการเรียน เช่น เสียงดังอีกทีก กลิ่นหอมหรือเหม็น ความสับสนอลหม่าน กล่าวคือ การเรียนภาคทฤษฎีจะเหมาะสมกับห้องเรียนที่อยู่ในบรรยากาศของระบบปิด หรือถ้าต้องการให้ผู้เรียนได้ทำการพัฒนาทักษะ ก็ควรออกแบบให้มีการเรียนรู้ โดยไม่ให้ปัจจัยภายนอกเข้ามารบกวนสมาธิในการเรียนรู้เช่นเดียวกับการเรียนภาคทฤษฎีเพื่อให้เกิดทักษะความเชี่ยวชาญใหม่ ดังนั้น การจัดฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) จึงมีความเหมาะสมกับการช่วยให้ผู้เรียนได้รับความรู้ในภาคทฤษฎีและเมื่อต้องการให้เกิดการฝึกทักษะในงาน

๒. การฝึกอบรมระบบเปิด (Open System) สำหรับการพัฒนาทัศนคติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนตามมาด้วย การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติจะเกิดขึ้นได้ดี สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในบรรยากาศที่อยู่ในระบบปิดหรืออาจจะเกิดขึ้นในบรรยากาศระบบเปิดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมในการพัฒนาทัศนคตินั้นๆ นั้นว่าเป็น

การฝึกเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติในเรื่องใด คุณลักษณะหรืออุปนิสัยประจำตัวของตัวผู้เรียน รวมไปถึงผู้เกี่ยวข้อง แต่ละคนซึ่งความแตกต่างกันโดยธรรมชาติ

- คุณลักษณะแบบที่ ๑ ผู้เรียนบางคนจะเรียนรู้ได้ดีเกิดจากการสังเกต เช่น เมื่อเขาได้ออกไปศึกษาดูงาน และพบเห็นตัวอย่างที่ดีก่อนแล้วจึงนำกลับมาทบทวนสิ่งที่กำลังเป็นปัญหาในการทำงานหรือผลงานของตนเองหรือของหน่วยงาน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาที่ทัศนคติหรือมุมมองที่ไม่ถูกต้องของตนเอง หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องเมื่อได้พบเห็นสิ่งที่ดีจากการไปศึกษาดูงานจึงเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองและนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรม

- คุณลักษณะแบบที่ ๒ ในลำดับถัดมา ในขณะที่ผู้เรียนบางคนอาจจะเรียนรู้ในเรื่องการปรับเปลี่ยนทัศนคติได้ดีโดยผ่านกิจกรรมการสนทนาพูดคุยแบบเปิดใจรับฟังกันและกันอย่างลึกซึ้งโดยไม่ต้องออกไปเรียนรู้ภายนอกหน่วยงาน เมื่อมีการแลกเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองกันและกันจนกระทั่งเกิดความเข้าใจกันและกันดีแล้ว จึงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองของตนเองได้

**๓. แหล่งที่มาของความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Source of Training and Learning Needs) กระบวนการ (Processes) และขั้นตอน (Steps/stages) ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและการเรียนรู้**

### **๓.๑ แหล่งที่มาของความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและการเรียนรู้**

ในการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรสิ่งสำคัญคือ หน่วยงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรทราบถึงแหล่งที่มาและความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมในการเรียนรู้ ซึ่งอยู่ระหว่างการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จะสามารถพบแหล่งที่มาของข้อมูลได้ ๒ ระดับ คือ

**๓.๑.๑ ระดับองค์กร** การวิเคราะห์ระดับองค์กร เป็นสิ่งแรกที่นักทรัพยากรมนุษย์ หรือนักฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเมื่อต้องการวิเคราะห์หาความจำเป็นเพื่อจัดการฝึกอบรมและสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เนื่องจากทุกองค์การต่างก็มีภารกิจหลักในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่ หรือเท่าที่จะสามารถหาได้ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรเชิงกายภาพ งบประมาณ เทคโนโลยีและกำลังคนก็ตาม ภายใต้เงื่อนไขและข้อสมมติที่ว่า ทุกองค์การมิได้มีความจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเสมอไป เว้นเสียแต่จะมีความจำเป็นที่เกิดขึ้นมาอย่างจำเพาะเจาะจง (Specific Needs) ซึ่งความจำเป็นนั้นจะต้องได้รับการอธิบายอย่างชัดเจน และมากพอที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นมาเท่านั้นจึงจะแก้ปัญหาได้ แน็ดเลอร์ และเรียกกิจกรรมการวิเคราะห์องค์การในกระบวนการนี้ว่า “Front-end analysis” หรือ “ประตูด่านแรกที่จะนำไปสู่ด่านสุดท้ายของกระบวนการวิเคราะห์ทั้งหมด”

ปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งต้องสำรวจวินิจฉัยในขั้นของการวิเคราะห์องค์การ มีดังต่อไปนี้

๑. ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน โครงการต่าง ขององค์การ
๒. โครงสร้างการบริหารงาน กฎระเบียบวิธีปฏิบัติและวัฒนธรรมภายในองค์กร
๓. เทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องมือที่นำมาใช้งาน และทรัพยากรที่องค์การมี
๔. คลังความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่ของบุคลากร

๕. ผลงาน ผลผลิต และบริการต่างๆ ขององค์กร

๖. สารสนเทศ ข้อมูลข่าวสาร และสถิติเรื่องต่างๆ เช่น การขาด ลา มาสาย ของบุคลากร การเกิดอุบัติเหตุในงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและของบุคลากรเองที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ต้องคำนึงถึงในขั้นของการสำรวจวินิจฉัยจากการวิเคราะห์องค์กรอีกด้วย เช่น

- ปัจจัยทางการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และบริบทด้านการต่างประเทศซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

- ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder's demands) เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ คู่แข่ง ผู้ผลิตและส่งมอบวัตถุดิบให้กับองค์กร (Suppliers) และความต้องการของสังคมโดยรวม (General public requirements)

- สภาพแวดล้อมและทรัพยากรทางธรรมชาติ ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ด้านประชากรศาสตร์ และแนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับประเทศ และที่อุบัติขึ้นในระดับโลก ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

เมื่อได้ร่วมกันพิจารณาและตอบคำถามสำคัญเหล่านั้นได้ครบถ้วนแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์หลังในรายละเอียดอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละทางเลือก แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญตามประเด็นต่างๆ ในกรณีที่พบว่าเป็นปัญหาอันมีสาเหตุเนื่องมาจากผลการดำเนินงาน (Performance problems) แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงผลการดำเนินงานอาจจะมีหลายวิธี คำตอบที่ว่าอะไรคือความจำเป็นที่ต้องนำไปสู่การจัดฝึกอบรม คือ สิ่งที่ต้องมีการจำแนกให้ชัดเจน เพราะว่ามีปัญหาบางอย่างอาจจะแก้ไขได้ด้วยวิธีการอื่น โดยไม่จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเสมอไปก็ได้ เช่นดังที่ แฮคแมน กับโอลธัม (Hackman and Oldham) เคยเสนอไว้เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๘๐ ในหนังสือชื่อ "Work Redesign" ซึ่งสามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งของทางออกที่ได้มาจากขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์องค์กร โดยทางเลือกที่เสนอไว้ซึ่งไม่ใช่การจัดการฝึกอบรมตามที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมีอยู่ ๔ วิธี ได้แก่ เปลี่ยนตัวคนที่ทำงานนั้น เปลี่ยนตัวคนที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เปลี่ยนสถานที่ซึ่งใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ปรับเรื่องผลตอบแทน ระบบการให้ผลประโยชน์และรางวัล นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นที่นำมาพิจารณา เช่น การเลิกจ้าง หรือหาคนใหม่ (Fire and Hire) การปรับกระบวนการทำงานใหม่ (Reengineer the job) การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ (Change Equipment) การพัฒนาองค์กร (Organization Change)

เมื่อใดก็ตามที่ได้ตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการฝึกอบรมหลังจากได้ทำการวิเคราะห์องค์กรมาแล้ว สิ่งที่ต้องตั้งคำถามถัดมา คือ จะต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือมีต้นทุน (Cost) จำนวนเท่าใด ถ้าหากจะต้องจัดหรือแม้ว่าจะไม่เลือกใช้วิธีการจัดฝึกอบรม โดยนักทรัพยากรมนุษย์หรือนักฝึกอบรมจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้เอาไว้ด้วย ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากลำบากในการคิดคำนวณต้นทุนดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่ก็จำเป็นต้องทำประมาณการต้นทุนเอาไว้ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่จำนวนเงินที่

เป็นเชิงตัวเลข ประเด็นของการเห็นพ้องต้องกันของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก็สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการช่วยทำให้ข้อเสนอเกี่ยวกับทางเลือกนั้น มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การรับการยอมรับหรือสนับสนุนให้มีการดำเนินการจัดฝึกอบรมหรือวิธีใดๆ ก็ตามที่ได้เลือกจะกระทำ เนื่องจากเสียงส่วนใหญ่เห็นว่ามีความจำเป็นและเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ที่จะเลือกใช้วิธีดังกล่าวมากกว่าวิธีอื่น

**๓.๑.๒ ระดับตัวงาน** นักวิเคราะห์จำเป็นต้องสำรวจตัวงาน (Tasks) โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ตัวงาน (Task) หมายถึง คำอธิบายถึงกิจกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำในงานหนึ่งๆ  
 ๒) การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) คือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการเรียนรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นจะต้องจัดไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเตรียมผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ามาทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วง

๓) งาน (Job) หมายถึง ตำแหน่งหนึ่งๆ ที่ประกอบไปด้วยตัวงาน (Tasks) หลายๆ ชิ้นงานในการทำให้การทำงานตำแหน่งนั้นให้สำเร็จอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

การวิเคราะห์งานเป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนครั้งหรือความถี่ของกิจกรรม ความสำคัญของงานนั้น ความยากง่ายของตัวงาน นอกจากนี้ นักฝึกอบรมยังต้องทำการสำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีในการดำรงตำแหน่งงานนั้น รวมทั้งเงื่อนไขอื่นที่ได้มีการกำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ อย่างครบถ้วนอีกด้วย สิ่งสำคัญและที่ควรตระหนักอย่างยิ่งไว้เสมอ คือ การวิเคราะห์งานจะกระทำก็ต่อเมื่อได้รับทราบถึงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์การในขั้นตอนแรกมาก่อนหน้านี้แล้ว โดยเกิดการค้นพบอย่างแท้จริงว่าองค์การจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณและเวลามาทำการจัดให้มีการวิเคราะห์งาน เพื่อนำไปสู่คำตอบว่าจะต้องจัดให้มีการจัดฝึกอบรมขึ้นสำหรับงานนั้น สาเหตุที่ต้องมั่นใจเช่นนั้นเสียก่อน เพราะว่าการวิเคราะห์งานจะเป็นขั้นตอนและกิจกรรมซึ่งใช้เวลาค่อนข้างมากและเป็นงานที่ต้องใช้ความอดทนค่อนข้างสูง (Time-consuming and tedious process) ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์งานจะต้องเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและต้องอุทิศเวลาในการทำหน้าที่นี้อย่างมาก ทั้งยังต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับคนอื่นเป็นจำนวนมากและหลากหลายกลุ่มไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานอื่นรวมถึงจัดฝึกอบรมกันเองด้วยก็ตาม

**ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน (Task analysis) ตามที่โนว์ เสนอไว้มี ๔ ขั้นตอน**

๑. เลือกตำแหน่งงานที่ทำการวิเคราะห์ (Select the Job(S) to be analyzed)  
 ๒. เขียนหรือออกแบบกิจกรรมของงานในตำแหน่งงานนั้นเป็นเบื้องต้น (Develop a preliminary list of tasks performed on the job) ขั้นตอนนี้สามารถทำได้โดยใช้การสัมภาษณ์ หรือสังเกตจากผู้เชี่ยวชาญ นักบริการและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น รวมถึงใช้การสนทนากลุ่มสอบถามจากนักวิเคราะห์คนอื่นๆ ซึ่งได้เคยทำการวิเคราะห์งานนั้นมาก่อนเพิ่มเติมด้วยก็ได้

๓. ประเมินหรือวัดความน่าเชื่อถือของรายการ กิจกรรมที่ได้ออกแบบหรือสร้างขึ้นมา ในขั้นตอนที่ ๒ (Validate or confirm the preliminary list of tasks) ทั้งนี้เพื่อการสอบทานว่ากิจกรรมเหล่านี้มีน้ำหนักและมีความสำคัญอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะถือว่าเป็นสอบทานกับผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านตัวงานและเนื้อหาของงาน (Subject matter experts) เพื่อสร้างความมั่นใจและการยอมรับ

๔. หลังจากที่ได้เลือกงานที่จะนำมาทำการวิเคราะห์แล้ว จะต้องทำการระบุถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จในแต่ละกิจกรรมหรือตัว งานในแต่ละอย่างออกมอย่างชัดเจน

สิ่งที่จะเป็นข้อพิจารณาสำคัญๆ ในกระบวนการวิเคราะห์ตัวงาน คือ จะต้องระบุทั้งสิ่ง ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำกิจกรรมนั้นอยู่แล้ว และสิ่งที่จะต้องกระทำเพิ่มขึ้นในตำแหน่งนั้น เพื่อให้งานนั้น สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจะต้องทำการเก็บข้อมูลจากตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ (Job incumbent) รวมถึงผู้บริหาร (Manager/Administrator) และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาของงานนั้น (Subject Matter Experts SMEs) ทั้งนี้ ตำแหน่งงานใดก็ตามที่ได้ถูกเลือกขึ้นมาทำการวิเคราะห์จะต้องมี ความสอดคล้องกับทิศทาง และความจำเป็น ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ขององค์การในแต่ละช่วงเวลาหรือ แต่ละสถานการณ์ด้วย

### ๓.๑.๓ การวิเคราะห์กาความจำเป็นในระดับบุคคล

๑. การระบุถึงผลงานที่ต่ำกว่าและไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การระบุถึงผลงาน ที่ต่ำกว่าและไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดอันเป็นผลต่างที่เกิดมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ มูลเหตุ จูงใจอื่น หรือ อาจเกิดจากปัญหาซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการออกแบบงานที่ไม่เหมาะสมตั้งแต่แรก การ ประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะทำให้ทราบข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการเลื่อนระดับหรือ ปรับเงินเดือนตอบแทนแล้ว ยังสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลบอกถึงความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับ ผู้ปฏิบัติงานผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

๒. การระบุถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของ บุคลากร โดยทั่วไปความจำเป็นที่จะต้องจัดอบรมในระดับบุคคลจะมีที่มาจากความต้องการอยู่ใน ๓ ลักษณะ ดังที่แนดเลอร์ เสนอไว้ คือ

- ความจำเป็นที่มีการระบุไว้โดยชัดเจนแล้ว (Stated needs) เช่น กำหนดไว้ใน มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละงาน

- ความจำเป็นที่ต้องค้นหาผ่านการตีความ (Implied needs) เช่น เมื่อทราบผลต่าง ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นมาตรฐาน การรับทราบข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือของผู้รับบริการที่ สะท้อนกลับเข้ามา แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามขั้นตอนและตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว

- ความต้องการหรือความจำเป็นที่เจ้าตัวรู้สึกเอง (Felt needs) เช่น ถ้าหากตนเองไม่ได้ รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วจะส่งผลเสียต่อตัวเขาในการปฏิบัติงานหรือองค์การ ทำให้เกิดความไม่มั่นใจใน ตนเอง ตัวอย่าง คือ ความรู้สึกต่อการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ภายนอก ความต้องการเรียนรู้ภาษาที่สองหรือภาษาที่สาม ความต้องการในการเรียนรู้ด้านทักษะสัมพันธ์ หรือความรู้ เกี่ยวกับทักษะในการอ่านใจคน

๓. การระบุถึงความพร้อมด้าน ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่มีอยู่แต่เดิม ของบุคลากร ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในครั้งนั้น ขั้นตอนการวิเคราะห์ประเมินเพื่อทราบระดับ

ความรู้เดิม (Current Knowledge) จะทำให้สามารถจัดเนื้อหาหลักสูตรให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้อย่างลงตัว เป็นต้น

ปัจจัยผลักดันที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร (Pressure Points)

๑. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Person Characteristics) หมายถึง ความสามารถ ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

๒. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ คำอธิบายหรือคู่มือการทำงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงตัวงาน และสามารถตอบคำถามได้ว่า งานประเภทใด ต้องทำอะไร ต้องทำเมื่อใด รวมถึงได้ทราบถึงความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบทราบถึงอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน ทราบระยะเวลาและงบประมาณที่ใช้ รวมถึงทราบกิจกรรมในงานที่ต้องประสานกับงานอื่นๆ และทราบโอกาสที่จะได้รับการทำหน้าที่นั้นๆ

๓. ผลผลิต (Outputs) หมายถึง มาตรฐานของผลงานที่กำหนดไว้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของผลงาน ซึ่งอาจจะเป็นผลิตภัณฑ์ ตัวชิ้นงาน หรือการบริการก็ได้

๔. ผลที่เกิดขึ้นตาม (Consequences) หมายถึง รูปแบบ ลักษณะหรือประเภทของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับเมื่อทำงานนั้น สำเร็จโดยอาจจะเป็นผลที่เกิดตามมาทางด้านบวก หรืออาจจะเป็นผลในด้านลบบางประการที่เกิดจากสภาพงานที่มีความเสี่ยง มีอันตราย ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างทำงานนั้นให้ประสบผลสำเร็จ

๕. ผลสะท้อนหรือข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเมื่อทำงานเสร็จแล้ว หรือรับทราบในระหว่างการทำงานนั้น การได้ทราบช่องทางและความถี่ในการทราบผลสะท้อนกลับ รวมถึงการทราบผลสะท้อนกลับในงานที่มีลักษณะพิเศษแล้วแต่เป็นข้อมูลที่สำคัญในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมถึงการฝึกอบรม และการเรียนรู้ในระดับบุคคล

ความพร้อมของระดับบุคคลที่ควรพิจารณา คือ

- คุณลักษณะของบุคคลในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ที่ผู้นั้นจำเป็นต้องมีก่อนการเข้าร่วมกิจกรรม การเรียนรู้และฝึกอบรมที่จะจัดขึ้น ประกอบกับที่จะต้องมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ซึ่งได้รับความหมาย สำหรับแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to learn) จะหมายถึง ความปรารถนาของผู้เรียนที่มีต่อเนื้อหาการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือต่อโครงการฝึกอบรม

- สภาพแวดล้อมในงาน (Work environments) หมายถึง สิ่งที่จะช่วยเอื้อต่อการเรียนรู้ และไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ในบางครั้งมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเรียนรู้ หรือเข้าร่วมในหลักสูตรการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงาน รวมถึงการทำงานที่ปลอดภัยและไม่เป็นผลเสียต่อสุขภาพด้วย

กล่าวโดยสรุป นักวิเคราะห์มักจะพบว่าปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุซึ่งคำตอบว่า จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้นั้นหรือไม่ในเบื้องต้น ก็คือ การมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การได้รับ



ข้อตำหนิหรือเสียงบ่นว่าจากลูกค้า การมีผลงานออกมาต่ำกว่าเพื่อร่วมงาน การเกิดอุบัติเหตุในงาน หรือการมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยผลักดันอื่น (Pressure Points) ที่อยู่ภายนอกตัวงาน หรือภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้มีความจำเป็นจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากร เช่น ความจำเป็นที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนตัวงานอันเนื่องมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งต้องนำมาใช้ในการทำงาน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีความจำเป็นที่กระทบต่อการเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือกิจกรรมในงานอันเนื่องมาจากการปรับระบบ เกิดขึ้นภายในองค์กร (Reengineering) ถ้าไม่ทำการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเสียใหม่ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่อันเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลหรือโยงมาถึงตัวงานและตัวผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขาไม่สามารถทำงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างถ้วนสมบูรณ์ โดยอาจจะเป็นเพราะการขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถใหม่ๆ ที่ต่างไปจากที่เคยที่มีอยู่แต่เดิมซึ่งไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขของการทำงานใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดมาจากปัจจัยผลักดันดังกล่าว

นับตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๙๓ หรือในช่วงว่า ๒ ทศวรรษที่ผ่านมาเมื่อได้มีการนำเอาระบบสมรรถนะ (Competency system) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในภายหลังจึงได้มีการนำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นด้วย

#### ๔. กรณีศึกษาของ ๓ ตัวแบบที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการเรียนรู้

##### ๔.๑ ตัวแบบการวิเคราะห์องค์กร งาน และบุคคล เพื่อการฝึกอบรมของเรมอนด์ เอ โนว์

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) เพื่อให้ผู้วิเคราะห์เห็นทิศทางขององค์กรในอนาคต (Strategic direction) เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในอย่างครบถ้วนรอบด้าน ได้แก่ ปัจจัยการเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และโอกาส ตลอดจนภัยอุปสรรคที่อาจเกิดมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก พร้อมทั้งพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนที่มีอยู่ภายในองค์กร โดยดูที่สมรรถนะหรือทักษะของบุคลากร มาตรฐานการทำงาน ความต้องการรวมถึงเสียงสะท้อนจากลูกค้าและผู้รับบริการ เป็นต้น

๒) การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) หรือการพัฒนาาระบบสมรรถนะ (Competency Development) จะพิจารณาจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นในงาน (Work activity) โดยสำรวจความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นที่ต้องมีและนำมาใช้การปฏิบัติงาน (Knowledge Skills, Abilities KSAs) รวมถึงสภาพหรือเงื่อนไขในการทำงาน (Working conditions)

๓) การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) พิจารณาที่คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Person characteristics) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่อยู่ในตัวบุคคล (Inputs) รวมทั้งพิจารณาที่ผลลัพธ์และผลที่เกิดตามมา (Outputs and Consequences) รวมถึงปฏิกริยาสะท้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดการนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นในรอบใหม่ (Feedback)

ปัจจัยผลักดัน (Pressure points) เช่น กฎหมาย ความต้องการของลูกค้า พนักงานขาดทักษะ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มาตรฐานการทำงานใหม่ๆ ผลลัพธ์ (Outcomes) อะไรที่พนักงานต้องเรียนรู้ ใครบ้างต้องมาเรียนรู้ ประเภทของกิจกรรม ความถี่ในการจัด จัดเองหรือไม่

๔.๒ ตัวแบบกิจกรรมวิกฤติ “ซีอีเอ็ม” โมเดล : CEM (Critical Events Model) ของเลียวนาร์ด เน็ดเลอร์



๔.๓ ตัวแบบลำดับชั้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของไบรแอน แอล ตีลาฮาเย การจำแนกผลลัพธ์การเรียนรู้ (Outcomes of learning) ออกเป็น ๕ ประเภท (Five categories) นับตั้งแต่บุคคลากรได้ก้าวเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์การ เริ่มจากลำดับชั้นบนสุดไปถึงลำดับชั้นที่อยู่ชั้นด้านล่างสุด และอาจจะนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยจัดตามกลุ่มงาน กลุ่มบุคลากร ลำดับชั้นของผลลัพธ์การเรียนรู้ และการฝึกอบรม ๕ หมวดหมู่

๑) ความรู้ที่จำเป็น (Programmed Knowledge) ประกอบด้วย ความรู้และทักษะในงานข้อเท็จจริงต่างๆ ที่สมาชิกขององค์การควรทราบ กระบวนการวิธีการปฏิบัติงาน คือ กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมในประเภทแรก (Programmed Knowledge category) กลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ การบรรยาย การฝึกปฏิบัติการให้ความรู้เชิงทฤษฎี (Theory /Lecture / Skill session)

- การให้ความรู้ภาคทฤษฎี (Theory Session)
- การบรรยาย (Lecture)
- การฝึกทักษะ (Skill Session)
- การอภิปราย (Discussion)
- กรณีศึกษา (Case Study)
- การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)

**ความรู้ที่จำเป็น (Programmed knowledge)**

- ข้อเท็จจริงและทักษะพื้นฐาน (Basic facts and skills)
- สารสนเทศเกี่ยวกับตำแหน่งงาน (Professional technical information)
  - ข้อเท็จจริง
  - รายละเอียดที่ซับซ้อน (Detailed complexity)
- ทักษะการทำงานตามลำดับของขั้นตอน (Procedural skills)

๒. การพัฒนาเน้นที่ตัวงาน (Task category) คือ การพัฒนาเน้นที่ตัวงาน (Task category) ซึ่งจะต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาเน้นที่ทักษะสัมพันธ์ (Relationship category)



๓. การพัฒนาเน้นที่ทักษะสัมพันธ์ (Relationship category) สามารถแยกออกเป็นทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องการสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในระดับวัตถุประสงค์ การมีความสัมพันธ์ต่อกันในด้านอารมณ์ความรู้สึก ความสัมพันธ์กันเมื่ออยู่รวมกันในกระบวนการกลุ่มและการใช้พลังทางสังคม



๔. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) คือการทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถคิดเป็นแก้ปัญหาได้ คิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงการวัดประเมินหรือสามารถตีคุณค่าได้ คิดเชิงวิพากษ์ได้ และคิดเชิงตรรกะ หรือคิดอย่างมีเหตุผล สำหรับกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเรียนรู้ประเภทนี้ คือ ใช้การเรียนรู้จากปัญหา การมีพันธะสัญญา ผูกพันทางจิตใจ หรือการทำสัญญาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรต่อกันระหว่างผู้เรียนรู้กำกับติดตามผลการเรียนรู้ของตนเอง

การให้ความรู้ภาคทฤษฎี (Theory Session)	<h3 style="background-color: #2e75b6; color: white; padding: 5px;">การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแก้ปัญหา (Problem solving)</li> <li>- การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)</li> <li>- Evaluation</li> <li>- Dialectic Thinking</li> <li>- Logical Thinking</li> </ul> 
การบรรยาย (Lecture)	
การฝึกทักษะ (Skill Session)	
การอภิปราย (Discussion)	
กรณีศึกษา (Case Study)	
การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)	

๕. การพัฒนาปัญญาบุคคลให้เป็นผู้มีความสามารถขั้นสูงอย่างยิ่ง (Meta-Abilities category) คือ

การให้ความรู้ภาคทฤษฎี (Theory Session)	<h3 style="background-color: #2e75b6; color: white; padding: 5px;">ความสามารถอย่างยิ่ง (Meta-abilities)</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความว่องไวในความคิด (Mental agility)</li> <li>- การรับรู้เชิงองค์รวม (Helicopter perception)</li> <li>- การมีความรักที่จะเรียนรู้ตลอดไป (Self-perpetuating learning)</li> </ul> 
การบรรยาย (Lecture)	
การฝึกทักษะ (Skill Session)	
การอภิปราย (Discussion)	
กรณีศึกษา (Case Study)	
การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)	

**ประโยชน์ที่ได้รับ**

สามารถนำวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมาพิจารณาหาหลักสูตรต่างๆ เพื่อจะอบรมให้สอดคล้องกับทิศทางและความจำเป็นหรือความต้องการทั้งในระดับองค์กร และตัวบุคคล