



การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหาร

โดย

นางสาวพัชรिता เอี่ยมสุนทรชัย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหาร

โดย

นางสาวพัชริดา เอี่ยมสุนทรชัย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE EVALUATION OF MANAGEMENT TRAINING PROGRAM

BY

MISS PATCHARIDA EIAMSOONTHONCHAI



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวพัชรिता เอี่ยมสุนทรชัย

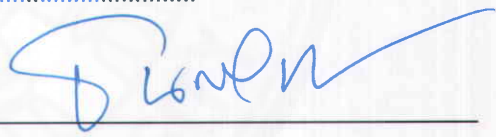
เรื่อง

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหาร


ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ ๑๓/๑๐/๒๕๖๐

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัต ลิ้มป้าณิชย์กุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหาร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพัชริดา เอี่ยมสุนทรชัย
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินผลกระบวนการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร ของบริษัทผู้ผลิตน้ำดื่มแห่งหนึ่ง ผ่านการประเมินจาก 8 ปัจจัยที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการเก็บข้อมูลจากเอกสารเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และสนับสนุนข้อมูล เช่น บันทึกภายใน รายละเอียดหลักสูตร นิตยสารขององค์กร เป็นต้น อีกทั้งมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดหลักสูตร จำนวน 2 ท่าน และ ผู้เข้าอบรมหลักสูตร จำนวน 10 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวไม่มีความสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จของหลักสูตรอบรม ดังนี้ 1. เป้าหมายของการฝึกอบรม 2. เนื้อหาในการฝึกอบรม 3. รูปแบบในการฝึกอบรม ในส่วนการเป็นไปตามเป้าหมายของการฝึกอบรม 4. วิทยากรในการฝึกอบรม 5. การเรียนรู้ในกระบวนการฝึกอบรม 6. การนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างผู้บริหารดำเนินงานฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลหลักสูตร การบริหารจัดการกระบวนการฝึกอบรม และการที่ไม่สามารถชี้แจงเป้าหมายหลักสูตรให้กับผู้เข้าอบรมเพื่อให้เกิดความคาดหวังที่สอดคล้องกัน การประเมินผลหลักสูตรพบปัจจัยที่มีความสอดคล้องคือ 1. รูปแบบในการฝึกอบรม ในส่วนความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้าอบรม 2. วัสดุการฝึกอบรม 3. บรรยากาศในการฝึกอบรม อันเนื่องมาจากกระบวนการบริหารจัดการในประเด็นดังกล่าว สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นมีการสอบถามเพิ่มเติมในการประเมินผลด้านการวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ยังไม่มีการวัดผลในประเด็นดังกล่าว

จากผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการฝึกอบรมในอนาคตให้บรรลุผลสำเร็จในการฝึกอบรม เป็นไปตามเป้าหมายการฝึกอบรมที่ตั้งไว้

คำสำคัญ: การประเมินผลการฝึกอบรม, การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหาร, กระบวนการฝึกอบรม

Independent Study Title	THE EVALUATION OF MANAGEMENT TRAINING PROGRAM
Author	Miss Patcharida Eiamsoonthonchai
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

This research aims to study and evaluate the Management training programs in a Beverage Company by eight factors for training success. Qualitative research used secondary data, including internal announcements, course details and company publications were also analyzed to verify and support the finding. Data was gathered by in-depth interviews with twelve samples, two training managers, and ten trainees.

Results were that evaluation of Management training programs had no consistency factors for training success such as training goals, content, process (consistency to Training goal), learning, and usefulness, as well as trainer performance. Due to communication results from Chief Learning Officer and training officer, management of the training process and training goals were not explained to trainees in any way to consistently achieve expectations. While evaluation of Management training programs had consistency factors for training success such as training process (trainee expectations), materials, and environment. Due to management procedure for such matters, training can be done effectively. Additional inquiries evaluated return on investment (ROI) for training, without quantifiable results from interview data.

These findings may help improve and develop future training course to training accomplish its stated goals.

Keywords: Evaluating training programs, Management training, Training process.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าวิจัยอิสระเรื่อง “การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหาร” สำเร็จ ลุล่วงผ่านไปด้วยดี บรรลุเป้าหมายของการทำวิจัย อันเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูงจาก อ.ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ข้อชี้แนะ และให้ความช่วยเหลือในกระบวนการการทำวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้น จนถึงกระบวนการสิ้นสุดในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมถึงให้กำลังใจและสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ธนวัต ลิ้มบัพพาณิชย์กุล ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ สำหรับการให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัยนี้ให้ดียิ่งขึ้น และขอบพระคุณคณาจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชีทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ในแต่ละรายวิชา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำวิจัยในครั้งนี้ให้ สำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้จัดหลักสูตรอบรมทั้ง 2 ท่าน และผู้เข้าอบรมทั้ง 10 ท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านให้ข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยนี้ และทำให้การวิจัย ครั้งนี้ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ รายละเอียดที่ชัดเจนและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรมท่านอื่นๆ ที่ได้ให้ข้อแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมชั้นเรียน MBA-HRM 14 ทุกคน ที่คอยเป็นที่ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ ให้ความห่วงใย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานวิจัยนี้ให้ประสบ ผลสำเร็จ

ทั้งนี้ หากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่อง หรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับคำติชมไว้ ด้วยความยินดียิ่ง

นางสาวพัชริดา เอี่ยมสุนทรชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 คำจำกัดความของการฝึกอบรม	5
2.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	7
2.3 กระบวนการฝึกอบรม	10
2.4 การหาความต้องการการฝึกอบรม	14
2.5 การออกแบบการฝึกอบรม	16
2.5.1 ความหมายและขอบเขตของการออกแบบการฝึกอบรม	16
2.5.2 วิทยาการในการฝึกอบรม	20
2.5.3 รูปแบบในการฝึกอบรม	21

2.5.4	วัสดุการสอน	23
2.5.5	บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม	23
2.6	การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	24
2.7	การถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรม	29
2.8	ผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)	31
บทที่ 3 วิธีการวิจัย		33
3.1	ผู้ให้ข้อมูล	34
3.2	วิธีการเก็บข้อมูล	34
3.3	การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	35
3.3.1	การตรวจสอบความถูกต้อง โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสาร	36
3.3.2	การตรวจสอบความถูกต้อง โดยใช้การตรวจสอบสามเส้า	36
3.3.3	การยืนยันความถูกต้อง (Member Checking)	37
3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล	37
3.5	จริยธรรมในการทำวิจัย	37
3.6	โครงสร้างคำถามและกรอบการวิจัย	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย		42
4.1	ปัจจัยในส่วนเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	45
4.1.1	เป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	45
4.1.1.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	46
4.1.1.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	47
4.1.1.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	48
4.1.1.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	49
4.1.2	การรับรู้และวิธีการสื่อสารเป้าหมายของการฝึกอบรม	49
4.2.1.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	50
4.2.2.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	50
4.2.2.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม	50
4.2.2.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	51

4.1.3	เป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรมเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ	52
4.1.3.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	52
4.1.3.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	53
4.1.3.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	53
4.1.3.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	54
4.1.3.5	สรุปผลการวิจัยในส่วนเป้าหมายการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	55
4.2	ปัจจัยในส่วนเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	57
4.2.1	เนื้อหาเชื่อมโยงเป้าหมายของการฝึกอบรม	57
4.2.1.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	57
4.2.1.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	59
4.2.1.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	59
4.2.1.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	60
4.2.2	การเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก	60
4.2.2.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	60
4.2.2.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	61
4.2.2.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	62
4.2.2.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	62
4.2.3	ความเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชา	63
4.2.3.1	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	63
4.2.3.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม	63
4.2.3.3	สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	64
4.2.3.4	สรุปผลการวิจัยในส่วนเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	64
4.3	ปัจจัยในรูปแบบและกระบวนการส่วนของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	65
4.3.1	รูปแบบและกิจกรรมที่จัดในการฝึกอบรม	66
4.3.1.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	66
4.3.1.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	66
4.3.1.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	67
4.3.1.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	68
4.3.2	การเชิญวิทยากรภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์	68
4.3.2.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	68
4.3.2.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	69

4.3.2.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม	69
4.3.2.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	70
4.3.3	การทำโครงการจบ	70
4.3.3.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	71
4.3.3.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	71
4.3.3.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	72
4.3.3.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ละผู้เข้าอบรม	74
4.3.3.5	สรุปผลการวิจัยในส่วนรูปแบบของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	74
4.4	ปัจจัยในส่วนของความสามารถของวิทยากรของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	76
4.4.1	การคัดเลือกสถาบันในการออกแบบหลักสูตร	76
4.4.1.1	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	76
4.4.2	ความรู้ความสามารถของวิทยากร	77
4.4.2.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	77
4.4.2.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	77
4.4.2.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม	78
4.4.2.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	78
4.4.3	เทคนิคในการถ่ายทอดความรู้	79
4.4.3.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	79
4.4.3.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	79
4.4.3.4	สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	81
4.4.4	บรรยากาศในชั้นเรียน	81
4.4.4.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	81
4.4.5	การประเมินผลวิทยากร	82
4.4.5.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	82
4.4.5.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	82
4.4.5.3	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร	83
4.4.5.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	84
4.4.5.5	สรุปผลการวิจัยในส่วนวิทยากรในการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	84
4.5	วัสดุการเรียนการสอน	86
4.5.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	86
4.5.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	86

4.5.3	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	87
4.5.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	87
4.6	ปัจจัยบรรยากาศในการฝึกอบรมของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	88
4.6.1	การฝึกอบรมภายนอกสถานที่	89
4.6.1.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	89
4.6.1.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	89
4.6.1.3	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	90
4.6.1.4	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	91
4.6.2	อบรมที่เข้าอบรมเป็นวันศุกร์และเสาร์	91
4.6.2.1	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	91
4.6.2.2	ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม	92
4.6.2.3	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	93
4.6.3	บรรยากาศในการฝึกอบรม	93
4.6.3.1	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	93
4.6.3.2	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	93
4.6.3.3	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม	94
4.6.3.4	สรุปผลการวิจัยในส่วนบรรยากาศการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	94
4.7	ปัจจัยการเรียนรู้ในการสอนของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	95
4.7.1	หลักเกณฑ์การวัดการประเมินผลก่อนและหลังฝึกอบรม	96
4.7.1.1	สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรม	96
4.7.2	ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม	97
4.7.2.1	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	97
4.7.2.2	สรุปผลจากการผู้เข้าอบรม	98
4.7.3	การทำ Pre-test และ Post-test	98
4.7.3.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	98
4.7.3.2	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	99
4.7.3.3	สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม	100
4.7.3.4	สรุปผลการวิจัยในส่วนการเรียนรู้การฝึกอบรมหลักสูตร MDP	100
4.8	ปัจจัยการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	102
4.8.1	จากการทำโครงการจบ	102
4.8.1.1	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	102

4.8.1.2	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	103
4.8.1.3	สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม	104
4.8.2	จากการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	104
4.8.2.1	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	104
4.8.2.2	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	104
4.8.2.3	สรุปผลจากการผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม	106
4.8.2.4	สรุปผลการวิจัยในส่วนการนำความรู้ไปใช้จากการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	107
4.9	การวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)	108
4.9.1	ความหมายและวิธีการหา ผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)	108
4.9.2	การวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training) ในการฝึกอบรม	108
4.9.2.1	ด้านการค้นคว้าเอกสาร	108
4.9.3	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม เกี่ยวกับกับการหา ผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)	108
4.9.3.1	ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร	109
4.9.3.2	ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร	109
4.9.4	สรุปข้อมูลเกี่ยวกับกับการหา ผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)	110
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	113
5.1	สรุปผลการศึกษา	113
5.1.1	ประเด็น เป้าหมายของการฝึกอบรม	114
5.1.1.1	เป้าหมายของหลักสูตรและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	114
5.1.1.2	การรับรู้และวิธีการสื่อสารเป้าหมายของการฝึกอบรม	114
5.1.1.3	เป้าหมายของหลักสูตรเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร	115
5.1.2	ประเด็น เนื้อหาของการฝึกอบรม	116
5.1.2.1	เนื้อหาเชื่อมโยงเป้าหมายของการฝึกอบรม	116
5.1.2.2	การเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก	116

5.1.2.3	ความเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชา	117
5.1.3	ประเด็น รูปแบบและกระบวนการของการฝึกอบรม	117
5.1.3.1	รูปแบบและกิจกรรมที่จัดในการฝึกอบรม	118
5.1.3.2	การเชิญวิทยากรภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์	118
5.1.3.3	การทำโครงการจบ	118
5.1.4	ประเด็น ความสามารถของวิทยากรของโครงการฝึกอบรม	119
5.1.4.1	การคัดเลือกสถาบันในการออกแบบหลักสูตร	119
5.1.4.2	ความรู้ความสามารถของวิทยากร	120
5.1.4.3	เทคนิคในการถ่ายทอดความรู้	120
5.1.4.4	บรรยากาศในชั้นเรียน	121
5.1.4.4	การประเมินผลวิทยากร	121
5.1.5	ประเด็น วัสดุการเรียนการสอน	122
5.1.6	ประเด็น บรรยากาศในการฝึกอบรมของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	122
5.1.6.1	การจัดฝึกอบรมนอกสถานที่	123
5.1.6.2	การจัดฝึกอบรมในวันศุกร์-เสาร์	123
5.1.6.3	บรรยากาศในการฝึกอบรม	123
5.1.7	ประเด็น การเรียนรู้ในการสอนของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	124
5.1.7.1	หลักเกณฑ์การวัดผล	124
5.1.7.2	ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม	124
5.1.7.3	การทำ Pretest และการทำ Posttest	124
5.1.8	ประเด็น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	125
5.1.8.1	การทำโครงการจบ	125
5.1.8.2	การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	126
5.1.9	การวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)	126
5.1.9.1	วัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรมของการฝึกอบรม	126
5.2	ข้อเสนอแนะ	128
5.2.1	ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ	128
5.2.2	ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร	128
5.2.2.1	เป้าหมายการฝึกอบรม	128
5.2.2.2	เนื้อหาในการฝึกอบรม	128

5.2.2.3 รูปแบบในการฝึกอบรม	129
5.2.2.4 วิทยากรในการฝึกอบรม	129
5.2.2.5 วัสดุในการเรียนการสอน	129
5.2.2.6 บรรยากาศในการเรียนการสอน	129
5.2.2.7 การเรียนรู้	130
5.2.2.8 การนำความรู้ไปปรับใช้	130
5.2.2.9 การหา ROI	130
5.3 สิ่งที่ได้เรียนรู้จากหัวข้อที่ได้จากการทำวิจัย	137
5.4 สิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการวิจัย	137
5.5 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง	138
5.6 ข้อจำกัดในการฝึกอบรม	139
5.7 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	139
รายการอ้างอิง	140
ภาคผนวก	144
ประวัติผู้เขียน	150

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 คำจำกัดความของการฝึกอบรม	6
2.2 สรุปรวัตฤประสงค์ของการฝึกอบรม	9
2.3 กระบวนการฝึกอบรม	11
2.4 รูปแบบการฝึกอบรม	22
2.5 แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม	25
3.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการหลักสูตรฝึกอบรม MDP	35
3.2 ความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม และวิธีเก็บข้อมูล	39
4.1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (กรณีผู้จัดการฝึกอบรม)	43
4.2 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรม)	44
4.3 สรุปในส่วนเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	56
4.4 สรุปลำดับรายวิชาที่เรียนตามตารางเดิมและที่เกิดขึ้นจริง	61
4.5 สรุปในส่วนเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	64
4.6 สรุปในส่วนรูปแบบของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	75
4.7 สรุปในส่วนวิทยากรของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	85
4.8 สรุปเอกสารประกอบการเรียนการสอน การฝึกอบรมหลักสูตร MDP	88
4.9 สรุปในส่วนบรรยากาศในการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	95
4.10 ผลคะแนน Pre-test และ Post-test	98
4.11 สรุปในส่วนการเรียนรู้ในการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	101
4.12 สรุปในส่วนการนำไปใช้ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP	107
4.13 สรุปประเด็นเชิงบวกและเชิงลบในแต่ละปัจจัยของโครงการฝึกอบรม MDP	111
5.1 สรุปผลความสอดคล้องกับกรอบการวิจัย	127
5.2 สรุปข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขในแต่ละขั้นตอน	131
5.3 แผนการฝึกอบรม	134

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนการฝึกอบรม	10
2.2	กรอบแนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม	17
2.3	AMO Model	18
2.4	Transfer Training Model	30
2.5	Transfer of Training	31
2.6	The training Factors that mostly affect trainees perception of learning and training useful	32
3.1	The training Factors that mostly affect trainees perception of learning and training useful	39
4.1	กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลแบบ	44
4.2	รายละเอียดโครงการฝึกอบรมจากสถาบัน	46
4.3	บันทึกภายในแจ้งคัดเลือกผู้เข้าอบรม	47
4.4	รายวิชาหลักสูตร MDP	58
4.5	แบบประเมินโครงการจบ	71

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ยิ่งในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทุกองค์การจำเป็นต้องอาศัยกำลังความรู้ ทักษะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การฝึกอบรมและพัฒนาจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการสนับสนุนให้พนักงานในองค์การได้มีศักยภาพที่เพิ่มมากขึ้นในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ทั้งในปัจจุบันและเตรียมพร้อมวางแผนการเจริญเติบโตในอนาคต เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาการทำงาน ปิดช่องว่างความสามารถที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา

มีกรณีศึกษาของบริษัทไอบีเอ็ม ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับการยกย่องในด้านเทคโนโลยี คุณภาพสินค้า การบริหาร ตลอดจนคุณภาพการบริการและผลกำไร เป็นบริษัทที่มีความมั่นคงทางการเงินสูงสุดและนำสินทรัพย์ไปทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น หากมองลงไปในการบริหาร ไอบีเอ็มไม่ได้มีการบริหารบริษัทที่แปลกประหลาดไปกว่าบริษัทอื่น เพียงแต่เป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นายโทมัส วัตสัน ผู้ก่อตั้ง ไอบีเอ็ม ได้เคยกล่าวไว้ว่า “พนักงานคือทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของไอบีเอ็ม เราจะต้องพัฒนาบุคลากรของเราให้มีความรู้พร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เขาใช้สิ่งนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มใช้กับพนักงาน ซึ่งในสมัยก่อนเป็นอาชีพที่ไม่นิยม เขาเชื่อว่าการขายเป็นศาสตร์ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เขาได้สร้างโรงเรียนฝึกหัดพนักงานขาย เพื่อเป็นนักการขายที่มีคุณภาพและคุณธรรม ไอบีเอ็มทุ่มงบประมาณในการอบรมพนักงานรวมทั้งสาขาต่างประเทศด้วย ดังจะยกตัวอย่าง ต่อไปนี้ พนักงานขายฝึกหัด เมื่อเข้ามาทำงานกับไอบีเอ็มจะต้องผ่านการอบรมประมาณ 18 เดือน ทั้งในประเทศและภายนอกประเทศอย่างหนัก ในช่วง 5 เดือนแรก ไอบีเอ็มจะมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ให้ทราบกฎระเบียบ รู้จักคน ว่าเป็นใคร ตำแหน่งอะไร ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับตัวเขาอย่างไร จากนั้นจะเข้าศึกษาวิชาธุรกิจประยุกต์มีการสอน บัญชี งบดุล คอมพิวเตอร์ หลักการเงิน เป็นต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำงาน มีการให้เรียนและไปสอบไปกับเครื่องคอมพิวเตอร์ หากสอบถามก็จะได้อบรมต่อที่ฮ่องกง เป็นสถาบันฝึกอบรมของไอบีเอ็ม ซึ่งรวมระดับหัวหน้าของไอบีเอ็มมาสอนพนักงานฝึกหัดอย่างหนัก เป็นระยะเวลา 2 เดือน และจะกลับไปปฏิบัติงานยังประเทศของตนเองอีก 4 เดือน เพื่อเริ่มปฏิบัติงานจริง และจะกลับไปอบรมที่ฮ่องกงต่อ ซึ่งในครั้งที่ 2 นี้ หลักสูตรจะมีความ

เข้มข้นขึ้น โดยเน้นเนื้อหาด้านวิศวกรรมและเทคนิคพร้อมนำเสนอโครงการ เป็นระยะเวลา 6 อาทิตย์ จากนั้นก็จะมีการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นในด้านต่างๆ ได้ไปปฏิบัติงานในด้านที่ตนเองถนัด และไอปีเอ็มจะมีการให้พนักงานเข้าอบรมทุกปี ไม่ต่ำกว่า 48 ชั่วโมง และนี่ก็คงเป็นภาพที่ชัดเจนถึงพลังของการพัฒนาคน ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์การเจริญเติบโต รวมทั้งทำให้ไอปีเอ็มประสบความสำเร็จเป็นผู้นำจนทุกวันนี้ (ชูชัย สมितिโกร, 2540, น. 20-24)

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ยังคงควรจะทำให้มีความสำคัญ ดังที่กล่าวข้างต้น แต่สิ่งที่ควรตระหนักกว่าคือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการที่นำไปสู่การฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็น การตั้งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่ชัดเจน ตอบสนองต่อความต้องการขององค์การและพนักงาน เนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม วัสดุการเรียนการสอน ความสามารถของวิทยากร บรรยากาศในการฝึกอบรม ที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้และนำไปใช้งาน มีการถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งจำเป็นที่ต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในแต่ละด้าน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม ถ้าจะเปรียบเป็นบ้าน บ้านมีความสำคัญกับชีวิตเราในการเป็นที่อยู่อาศัย แต่จะเป็นบ้านที่มีคุณภาพและแข็งแรง คุ่มค่าในการลงทุน ก็ต่อเมื่อบ้านหลังนั้นได้รับการออกแบบที่ดี มีรากฐานที่มั่นคง มีระบบอำนวยความสะดวก มีความมั่นคงปลอดภัย แต่เมื่อบ้านสร้างเสร็จแล้วแม้ภายนอกจะสวยงาม แต่ก็ต้องทดลองในการใช้ชีวิตอยู่ ว่าเป็นไปในลักษณะเดียวกับบ้านที่ตั้งเป้าหมายไว้ อีกทั้งตรงตามความต้องการของผู้อยู่อาศัย สามารถส่งต่อบ้านหลังดังกล่าวให้กับลูกหลานในอนาคตได้หรือไม่ การฝึกอบรมก็เช่นกัน องค์การรวมทั้งบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญ ในกระบวนการฝึกอบรม รวมทั้งมีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

ปัจจุบันบริษัทเครื่องตีแม่เหล็กหนึ่ง มีแผนการพัฒนาพนักงานในหลักสูตร Management Development Program (MDP) สำหรับพนักงานระดับผู้จัดการ ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ให้มีความรู้รอบในภาพรวมทางธุรกิจ นอกเหนือจากงานที่ตนเองรับผิดชอบ สามารถมองภาพรวมของธุรกิจจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in) และสามารถหาจุดแข็งที่องค์การมีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสทางธุรกิจ (Inside-out) ให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง นอกจากความรู้ในภาพรวมของธุรกิจ ยังมีการให้ผู้บริหารที่เข้าอบรมหลักสูตรได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและได้นำเอาความรู้ที่ได้เรียนและประสบการณ์ที่ได้รับฟังมาใช้ในการทำโครงการและนำเสนอช่วงท้ายการฝึกอบรม หลักสูตรดังกล่าวมีระยะเวลาประมาณ 4 เดือน ซึ่งลงทุนค่าใช้จ่ายต่อคนประมาณ 60,000.- บาท ซึ่งหากเปรียบเทียบกับศักยภาพของพนักงานที่จะเพิ่มขึ้นแล้วย่อมเป็นสิ่งที่คุ้มค่าอย่างมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงกระบวนการในการจัดหลักสูตรอบรม Management Development Program (MDP) เพื่อประเมินกระบวนการจัดหลักสูตรว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ และนำผลการประเมินที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรที่จะจัดขึ้นในรุ่นต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการทราบถึงกระบวนการในการจัดหลักสูตร Management Development Program (MDP) ที่เกิดขึ้น ว่ามีประสิทธิภาพในกระบวนการจัดและก่อให้เกิดประสิทธิผลของหลักสูตรที่ตั้งไว้หรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม
2. ศึกษากระบวนการฝึกอบรมหลักสูตร Management Development Program (MDP)
3. ตรวจสอบกระบวนการฝึกอบรมหลักสูตร Management Development Program (MDP) ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่
4. สามารถนำผลจากการประเมินไปพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาการฝึกอบรมหลักสูตร Management Development Program (MDP) สำหรับพนักงานระดับผู้จัดการที่มีผลงานในระดับดี ของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ให้ทราบภาพรวมของการทำธุรกิจเพื่อให้สามารถบูรณาการกับงานที่ตนเองเชี่ยวชาญและเกิดทักษะที่นำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งเป็นหลักสูตรระยะยาว 4 เดือน ตั้งแต่วันที่ 27 พฤษภาคม-10 กันยายน 2559 สาเหตุที่เลือกบริษัทนี้ เนื่องจากเป็นบริษัทที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และหลักสูตรที่เลือกเป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งองค์การให้ความสำคัญและผู้บริหารต้องการทราบถึงความสำเร็จของหลักสูตรจึงทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลในหลักสูตรนี้ได้ อีกทั้งระยะเวลาที่จัดเป็นหลักสูตรระยะยาวทำให้มีข้อมูลในการนำไปวิเคราะห์ที่มากพอ และการประเมินหลักสูตรนี้ ใช้ข้อมูลจากหลักสูตรที่จัดไปแล้ว ทำให้ไม่เกิดการแทรกแซงใดๆ ทั้งจากในองค์การต่อผลการวิจัย และผลการวิจัยที่จะกระทบหลักสูตรที่จัดขึ้น ในส่วนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้การรวบรวมเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่มคือ 1. ผู้จัดการหลักสูตร ซึ่งเป็นผู้บริหารดำเนินงานฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลหลักสูตร 2. ผู้เข้าอบรม โดยคัดเลือกผู้เข้าอบรมอยู่ในรุ่นเดียวกัน

เนื่องจากข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลและความเพียงพอของข้อมูล ผู้จัดจึงเลือกรุ่นที่มีข้อมูลที่มากเพียงพอที่สุด และเลือกผู้เข้าอบรมที่ให้สัมภาษณ์ที่มีความต่างของอายุงาน เพศ และสายงาน ในจำนวนที่เท่ากัน เพื่อให้เกิดการกระจายของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตร Management Development Program (MDP) ที่จัดขึ้น
2. เพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลหลักสูตร Management Development Program (MDP) มาปรับปรุงและพัฒนา
3. เพื่อสามารถนำแนวทางในการประเมินผลไปใช้ในหลักสูตรอบรมอื่นๆ ที่องค์การจัดขึ้น เพื่อให้้องค์การสามารถทราบถึงความสำเร็จของหลักสูตรนั้น และนำผลจากการประเมินที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร Management Development Program (MDP)” ดำเนินการศึกษาโดยมุ่งเน้นการประเมินประสิทธิภาพในการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรที่จะจัดขึ้นในรุ่นต่อไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 คำจำกัดความของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นศาสตร์ของการบริหาร และเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน และพฤติกรรมในการบริหาร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 1) การฝึกอบรมมีความหมายที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกันกับการพัฒนาจึงมักมีการใช้คำว่า การฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีผู้ให้ความหมายถึงความแตกต่างของ 2 คำนี้คือ การฝึกอบรม จัดขึ้นสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในเรื่องเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะอย่างได้อย่างหนึ่ง โดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ ในขณะที่การพัฒนาจัดขึ้นสำหรับบุคลากรระดับผู้บริหาร ในเรื่องของทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั่วไป ใช้ระยะเวลานานในการดำเนินการ การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่แยกกันไม่เด็ดขาดเพราะการฝึกอบรมก็จัดกับบุคลากรระดับบริหาร ในเรื่องของทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปเช่นเดียวกับการพัฒนา (เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ, 2532, น. 3) ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร อาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมหลักที่มีการดำเนินการเป็นประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2540, น. 7) ในงานวิจัยนี้จึงขอใช้การฝึกอบรมที่มีความหมายที่ครอบคลุมถึงการพัฒนา เพื่ออธิบายถึงหัวข้อของการวิจัยนี้ ต่อไปจะเป็นการรวบรวมคำจำกัดความของการฝึกอบรมจากผู้ให้ความหมายแต่ละท่านเพื่อนำมาสรุปเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

ตารางที่ 2.1

คำจำกัดความของการฝึกอบรม

เจ้าของนิยาม	ความหมาย
Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan (2004)	การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การอยู่รอดในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจะทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบจำเป็นที่ต้องใช้คน ซึ่งมีความสามารถในการประมวลความรู้ ทักษะ ที่มีการแปรผลออกมาให้เกิดประสิทธิภาพและกำไรให้กับองค์การ การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้คนเหล่านั้นมีความรู้และทักษะที่จะนำไปประมวลผลและส่งออกเป็นพฤติกรรม
ASTD (2005)	การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ช่วยในการทำงานที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะพิเศษ อีกทั้งในการปรับเปลี่ยนงาน พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวให้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การฝึกอบรมจึงจำเป็น อย่างมากต่อการเปลี่ยนหน้าทำงานใหม่หรือ การที่จะประสบความสำเร็จในองค์การ พนักงานที่ดี จึงควรหาวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงทักษะของตนเอง การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ดีต่อทั้งพนักงานและองค์การ
สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550)	การอบรมจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลผู้ปฏิบัติมีปัญหาในการทำงาน อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ทักษะ เจตคติ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด อาจมีสาเหตุเกิดจากไม่ได้เรียนจบในงานที่ปฏิบัติ ไม่มีประสบการณ์ในงาน หรือ องค์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหน้าทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เป็นต้น
Pallavi P. Kulkarni, (2013)	การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงความรู้และเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน ช่วยพัฒนาในความสามารถที่ล้ำสมัย สร้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพให้กับองค์การ ความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ
Alfonso J. Gil Jorge L. Garcia-Alcaraz Mara Mataveli (2015)	การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การในสภาพแวดล้อมที่มีคู่แข่งจำนวนมาก การเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ ให้เข้ากับงานได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือการฝึกอบรม เพื่อเพิ่ม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคนดี เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ตารางที่ 2.1

คำจำกัดความของการฝึกอบรม

เจ้าของนิยาม	ความหมาย
Sri Divya K (2015)	การฝึกอบรมทำให้เกิดการพัฒนาของพฤติกรรม สร้างความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้องค์กรต้องปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา: ผู้วิจัย

โดยสรุปแล้วการฝึกอบรม มีนิยามคือ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อสร้างให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐาน รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานตามโครงสร้างและการเจริญเติบโตในองค์กร การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเกี่ยวข้องและจำเป็นกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่าและสามารถนำไปใช้ได้จริง การฝึกอบรมยังเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในงาน ช่วยลดความผิดพลาดในงาน สร้างแนวคิดและทัศนคติที่ส่งเสริมในการทำงาน เรียกได้ว่าเป็นการสร้างภาวะการณ์เป็นผู้หน้าที่เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด ช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านแรงงาน อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรองรับการขยายตัวในอนาคตและเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของธุรกิจในปัจจุบัน

2.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร การฝึกอบรมควรตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากไม่สามารถตอบสนองได้หรือไม่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใดๆ เลย ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา การฝึกอบรมจัดขึ้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ดังต่อไปนี้ คือ ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน อีกทั้งช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ช่วยในการสร้างความเข้าใจใน

นโยบาย และข้อบังคับที่ได้รับการร่างขึ้นหรือปรับปรุงใหม่ ช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน (ชูชัย สมितिโกร, 2540, น. 14-15) สนับสนุนให้องค์กรและพนักงานสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายไปพร้อมกัน ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า การฝึกอบรมนั้นสามารถบรรลุเป้าหมาย เกิดการถ่ายโอนความรู้ ทักษะ ที่มีประสิทธิภาพด้วย (Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur, 2010, pp. 657-658) ซึ่งหากองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายข้างต้นของการฝึกอบรมได้แล้วนั้น จะทำให้องค์กรมีลักษณะที่บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เสริมสร้าง ความรู้ ทักษะ ทักษะที่สอดคล้องกับที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน อีกทั้งหากปัญหาดังกล่าวถูกแก้ไขในการฝึกอบรมแล้วยังสามารถนำไปป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต การปรับปรุงและพัฒนาจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเนื่องจากประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ทักษะ และ ทักษะที่สอดคล้องกันที่เพิ่มขึ้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2001, น. 10-14) การฝึกอบรมยังมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่งานใหม่ เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอาชีพ ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น การวางแผนการฝึกอบรมในระยะยาวในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยการตลาด เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะที่ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาดในอนาคต เป็นต้น ซึ่งดีกว่าการสรรหาคนภายนอกเข้ามารับตำแหน่ง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนในองค์กรได้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง เป็นต้น การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่ต้องโอนย้ายไปปฏิบัติงานในหน้าที่งานใหม่ที่แตกต่างไปจากหน้าที่เดิม การฝึกอบรมจะช่วยลดความวิตกกังวล ความเครียดและความกลัวที่จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ต้องทำให้เกิดการฝึกอบรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและลักษณะงานที่ทำ เนื่องจากเทคโนโลยีที่เข้ามาทำให้งานมีการเปลี่ยนแปลง พนักงานจึงจำเป็นต้องอบรมเพื่อให้มีความรู้ สามารถรองรับในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ อีกทั้งพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันงานที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะไปจากเดิม อีกทั้งปัจจัยหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่มีความกดดันในด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง และในเรื่องคุณภาพที่ต้องมีความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้น (สมชาย ไตรรัตนภิรมย์, 2537, 24-26) นอกจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานยังเป็นการพัฒนาความสามารถของทีม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการบริหารจัดการการปฏิบัติงานในทีมที่เข้มแข็ง พัฒนาเรื่องการบริหารในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงด้วย (Daniela Roxana, 2015, p. 369) การที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือการทำให้ฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพนั้น พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต้องมีความเข้าใจและมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการในหน้าที่งานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดจากการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในการรับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

จดจำและนำมาวิเคราะห์ สามารถนำวิธีการนั้นมาปรับใช้ แก้ไขปัญหาและเมื่อกระบวนการเกิดขึ้นหลายครั้งจะเกิดเป็นทักษะจากการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ จากนั้นก็สามารถนำมาปรับให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือทำให้ขั้นตอนในการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นระบบและง่ายมากยิ่งขึ้น เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งคือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่ง ทำให้เกิดความเร็จต่อธุรกิจต่อไป ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของรายได้ทางตรง เช่น กำไร หรือรายได้ทางอ้อม เช่น เวลาในการผลิตที่ลดลงจากการคิดค้นวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์กร (คเชนทร์ วัฒนะโกศลและคณะ, 2015, น. 52-53) การฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์ต่างๆ จำนวนมาก ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น การจัดการให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้คุ้มค่ากับการลงทุนในด้านการฝึกอบรม เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ลงทุนค่าใช้จ่ายประมาณ 2-2.5% ของเงินเดือนรวมพนักงานหรือในประเทศอเมริกาที่ลงทุนในเรื่องการฝึกอบรมจำนวนหลายล้านในแต่ละปี ดังนั้นจึงควรทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และให้เกิดประโยชน์ต่อแต่ละฝ่ายงาน เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุด (Herman Steensma and Karin Groeneveld, 2010, p. 319) การทำให้การฝึกอบรมเกิดความคุ้มค่านั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงกระบวนการต่างๆ ของการฝึกอบรมซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

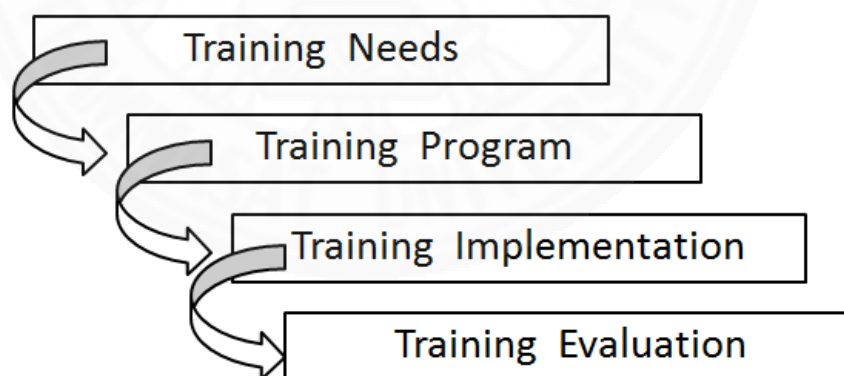
ตารางที่ 2.2

สรุปวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

องค์กร	ทีมงาน	พนักงาน
1. ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร	1. เกิดการถ่ายโอนความรู้ มีการและเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน	1. มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ
2. ประหยัดค่าใช้จ่าย	2. สร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน	2. ปรับปรุงความสามารถในพัฒนาและพัฒนาเพื่อเตรียมพร้อมในอนาคต
3. เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน	3. สร้างทีมที่มีความเข้มแข็ง	3. ลดความวิตกกังวล ความกลัวในหน้าที่งานที่ยาก
4. องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ		
5. องค์กรมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลง		

2.3 กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรมไม่ใช่เพียงกระบวนการจัดการฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดเพราะจะช่วยสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่าง เป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของการฝึกอบรม ขอบเขตในการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม วิทยาการฝึกสอน วิธีการฝึกอบรม วัสดุในการเรียนการสอน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการทำให้เกิดเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละปัจจัยย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการวางแผนกระบวนการ (Nikandrou et al., 2009, pp. 256-257) เมื่อเกิดการวางแผนแล้ว จากนั้นก็นำสิ่งที่วางแผนไว้มาปฏิบัติทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผู้เข้าอบรมให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เกิดความสามารถและแรงจูงใจในการนำความรู้นั้นไปต่อยอดในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความชำนาญหรืออาจได้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องสร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้นั้นไปใช้ได้จริงด้วย หากปฏิบัติตามกระบวนการก็จะทำให้เกิดการอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด (Robert Getley, 1978, pp. 280-281) ต่อไปจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการในการฝึกอบรม ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลและพบนักวิจัยที่ให้ความเห็นสอดคล้องกัน 2 ท่าน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมตามที่ 2.1 และตารางที่ 2.3 อธิบายรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการฝึกอบรม

โดย ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2556)

ตารางที่ 2.3

กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการ การฝึกอบรม	(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556)	(ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2549)
1. การหาความ จำเป็นในการ ฝึกอบรม (Training Need)	ความต้องการในการฝึกอบรม พิจารณาจากช่องว่างด้าน ความสามารถในการทำงานว่ายัง ขาดความรู้ ทักษะในด้านใด เพื่อ นำมาเติมเต็มในการปรับปรุงและ พัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้ เครื่องมือในการสำรวจความ ต้องการฝึกอบรมไปยังหน่วยงาน ต่างๆ สิ่งที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือ แนวทางในการประเมินความ ต้องการที่ตรงกับงานรับที่ รับผิดชอบหรือการวางแผนการ เติบโตของพนักงานและการ คัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมที่ตรง กับความต้องการในการฝึกอบรม ของพนักงานในตำแหน่งงานหรือ บุคคลนั้นๆ เพื่อให้ขั้นตอนนี้บรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	ความต้องการในการฝึกอบรม พิจารณาจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ ขององค์กร เพื่อให้การฝึกอบรม สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นทิศทางเดียวกันขององค์กร อาจพิจารณาจากตัวชี้วัดของกล ยุทธ์และนำตัวชี้วัดแปลง เป็นความ ต้องการ อีกทั้งพิจารณาจาก ตำแหน่งงานว่าต้องการทักษะใด และพนักงานยังขาดทักษะใดหรือ แผนการเจริญเติบโตในหน้าที่งาน คือจำเป็นต้องพัฒนา ในด้านใด อาจพิจารณาร่วมกับค่านิยมของ องค์กร ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่ก่อ เกิดผลในระยะยาว สามารถสำรวจ ความต้องการได้จากแผนการ ดำเนินงานขององค์กร จากการ เปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น การ สำรวจควรวิเคราะห์จากหลาย แหล่งและควรมีระบบจัดเก็บที่มี ประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ถูกต้อง แม่นยำ

ตารางที่ 2.3

กระบวนการฝึกอบรม (ต่อ)

กระบวนการ การฝึกอบรม	(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556)	(ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2549)
2. การวางแผนและ ออกแบบการ ฝึกอบรม (Training Design Program)	เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลจากการ หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมา วิเคราะห์กับนโยบายและเป้าหมาย ขององค์กรเป็นหลัก จากนั้นนำมา จัดทำเป็นแผนการอบรมประจำปี และรายละเอียดหลักสูตรอบรม (วัตถุประสงค์ เนื้อหา กลุ่มเป้าหมายและวิธีวัดผล) เพื่อให้ คณะกรรมการ (ผู้บริหารระดับสูง) ของบริษัทพิจารณาเพื่ออนุมัติ งบประมาณต่อไป หากหลักสูตรได้ ผ่านการอนุมัติจะดำเนินการจัด หลักสูตรในขั้นต่อไป หากหลักสูตร ใดไม่ได้รับการอนุมัติจะต้องอธิบาย ให้หน่วยงานที่เสนอความต้องการ ได้เข้าใจและให้คำแนะนำ	เป็นขั้นตอนในการนำข้อมูลจากการ หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมา วิเคราะห์เป็นหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งอาจแบ่งเป็นกลุ่มหลักสูตร เช่น หลักสูตรตามหน้าที่งาน Competency หลักสูตรตามนโยบาย ขององค์กร หรือ หลักสูตรตามสาย ความก้าวหน้า Career Path จากนั้น เสนอรายละเอียดของหลักสูตรนำเข้าไป ที่ประชุมเพื่ออนุมัติงบประมาณต่อไป
3. การดำเนินการ ฝึกอบรม (Training Implementation)	เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม ให้เป็นไปตามแผนฝึกอบรม ประจำปีที่ได้รับการอนุมัติ งบประมาณแล้ว ขั้นตอนนี้จะ แบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ดังนี้ 1. ก่อน การฝึกอบรม ต้องมีการจัดทำแบบ สอบความพร้อมในการฝึกอบรม เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการ อบรมให้ครบถ้วน เช่น การสรรหา และประสานงานวิทยากร ประสานงานผู้เข้าอบรม การเตรียม เอกสาร สถานที่ อุปกรณ์ในการ	เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม จัดหาวิทยากร หากเป็นหลักสูตร เกี่ยวข้องกับทักษะ ความเชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่จะใช้วิทยากรภายในที่ให้ คำแนะนำ เนื่องจากจะทราบเกี่ยวกับ องค์กรได้ดีกว่า จากนั้นจะ ดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้ ในขั้นตอนก่อนหน้า และควรมีการ ตรวจสอบประเมินทั้งในด้านวิทยากร และภาพรวมการดำเนินการจัดอบรม

ตารางที่ 2.3

กระบวนการฝึกอบรม (ต่อ)

กระบวนการ การฝึกอบรม	(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556)	(ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2549)
	<p>ฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักสูตร นั้นๆ 2. ระหว่างฝึกอบรม เป็นการ ดูแลโดยรวมในการฝึกอบรมให้ เป็นไปตามแผนที่เตรียมพร้อมไว้ หลังการฝึกอบรม เป็นการสรุป ข้อมูลการฝึกอบรม การประเมินผล การฝึกอบรม การกล่าวปิด และ สรุปผลการฝึกอบรมเพื่อนำไป วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป</p>	
<p>4. การประเมินและ ติดตามผลการ ฝึกอบรม (Training Evaluation & Follow Up)</p>	<p>เป็นขั้นตอนการวัดผลการฝึกอบรม ภายหลังผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว การวัดผลที่มีประสิทธิภาพจะ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าปริมาณผู้ เข้าอบรมโดยวัดจากความรู้ ความ เข้าใจในเนื้อหาที่เกิดจากการ ฝึกอบรม (Knowledge & Understanding) ผู้เข้าอบรมเกิด กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และผู้เข้าอบรมสามารถ ถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรมได้ (Transfer of Learning) และจะ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหากสามารถ วัดพฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรม และคำนวณผลความคุ้มค่าของการ ฝึกอบรมเป็น Return on Investment (ROI)</p>	<p>เป็นขั้นตอนการวัดผลการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ การทราบ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของการ ฝึกอบรม เพื่อนำมาใช้เป็นเป้าหมาย ในการประเมิน โดยแบ่งการประเมิน เป็น 3 ด้าน 1. การวัดประสิทธิภาพ วัดจากการดำเนินการฝึกอบรมของ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมว่าสามารถทำได้ อย่างถูกต้อง ครบตามแผนการที่ จัดเตรียมไว้ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม ความพึงพอใจในจัดหลักสูตร 2. การ วัดประสิทธิผล วัดจากความรู้ พฤติกรรมของผู้เข้าอบรมหลังจาก ผ่านการเข้า 3. การวัดผลกระทบต่อ องค์กร โดยวัดพฤติกรรมที่ผู้เข้า อบรมนำความรู้ ทักษะมาใช้และ เกิดผลต่อองค์กร</p>

ที่มา: ผู้วิจัย

โดยสรุปแล้วกระบวนการฝึกอบรม มีขั้นตอนคือ การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากหน้าที่งานปัจจุบัน แผนความก้าวหน้าในงาน นำมาวิเคราะห์รวมกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร จากนั้นแปลงผลการสำรวจดังกล่าวออกมาเป็นหลักสูตรการอบรมที่ระบุวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรม และระบุรายละเอียดของหลักสูตร เนื้อหา รูปแบบการฝึกอบรม คุณสมบัติผู้เข้าอบรม เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี และนำเสนอคณะกรรมการ ผู้บริหารเพื่ออนุมัติงบประมาณในการจัดหลักสูตร เมื่อได้หลักสูตรที่อนุมัติแล้วก็จะดำเนินการในการจัดหลักสูตรต่อไป โดยการสรรหาและประสานงานวิทยากรและผู้เข้าอบรม ดำเนินการจัดเตรียมสถานที่ เอกสาร อุปกรณ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบหลักสูตร เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมจึงดำเนินการประเมินผลเพื่อวัดความรู้ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ภายหลังจากเข้าอบรม โดยพิจารณาว่าสิ่งที่ได้รับมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้หรือไม่

2.4. การหาความต้องการการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่บ่อยและสม่ำเสมอจะทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนา ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น แต่หากการฝึกอบรมไม่ได้มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกับความต้องการขององค์กรและพนักงานแล้วนั้น ก็เปรียบเสมือนการ “เผาไม่ถูกที่คัน” การหาความต้องการในการฝึกอบรมจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จสูงสุด (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 31) การหาความต้องการในการฝึกอบรม จึงเป็นขั้นตอนการระบุเป้าหมายหรือความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อการดำเนินงานในขั้นตอนการฝึกอบรมต่อไปให้เกิดภาพและประสิทธิผล ซึ่งองค์กรอาจพิจารณาจากการ ค้นหาความรู้ที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่าต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาในส่วนใดเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผลปฏิบัติงานที่ดีเลิศ อีกทั้งพิจารณาร่วมกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร (Solomon Akrofi, 2016, p. 178-187) ซึ่งสอดคล้องกับจุดประสงค์ในการหาความต้องการฝึกอบรมที่ระบุปัจจัย 2 ปัจจัยคือ 1. ปัจจัยภายในองค์กร คือ ความพร้อมของบุคคลในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติหรือไม่ ต้องปรับปรุงและพัฒนาในด้านใด อีกทั้งต้องพิจารณาความพร้อมของทีมงาน เพราะมีบ่อยครั้งที่ความสามารถของบุคคลพร้อมแต่เมื่อรวมเป็นทีมกลับไม่ประสบความสำเร็จ ความพร้อมของทีมงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เมื่อรวมกันแล้วจะกลายเป็นความพร้อมของระบบ ซึ่งในการพิจารณาปัจจัยดังกล่าวควรพิจารณาความพร้อมทั้งด้าน บุคคล ทีมงาน และระบบว่ามีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา 2. ปัจจัยภายนอกองค์กร จากการเปลี่ยนแปลง

ภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ย่อมมีผลต่อองค์การที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้อง ทั้งด้านวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ระบบมาตรฐาน ความต้องการลูกค้าที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพิจารณาปัจจัยดังกล่าวเพื่อหาความต้องการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งใช้วิธีการในการค้นหาความต้องการโดยเครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การค้นคว้าเอกสาร เป็นต้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 32-36) ในการสำรวจความต้องการฝึกอบรมนั้น สามารถพิจารณาในอีกแนวทางหนึ่งคือการฝึกอบรมเพื่อใช้ในการทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งก็มีความจำเป็นที่ต้องทราบความต้องการเพื่อใช้ในการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนคือการกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงาน (Competency) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งอาจพิจารณาจากลักษณะงาน (Job Description) และพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ นอกจากการกำหนดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงาน (Competency) แล้ว จะต้องกำหนดดัชนีหรือพฤติกรรมบ่งชี้ (Behavior Indicators) ที่ต้องการในแต่ละความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงาน (Competency) อีกด้วย เพื่อนำไปใช้ในการประเมินความสามารถของพนักงาน ในบางองค์การจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองด้วย นอกจากการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ในการประเมินนี้จะได้ทราบข้อที่พนักงานจะต้องปรับปรุงและพัฒนา เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรต่อไป (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552) ในการสำรวจความต้องการฝึกอบรมจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อใช้ค้นหาความสอดคล้องของความต้องการองค์การที่เกิดจากเป้าหมายของตำแหน่งงานในองค์การ การเปลี่ยนแปลงภายนอก และความสามารถของพนักงาน ว่ามีความสอดคล้องกันอย่างไร และหากเกิดความไม่สอดคล้องก็จะนำไปสู่การหาเครื่องมือ ซึ่งก็คือการฝึกอบรมในขั้นตอนต่อไป การสำรวจความต้องการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ระบุเป้าหมายในการฝึกอบรมซึ่งควรตระหนักและดำเนินการฝึกอบรมโดยมีเป้าหมายให้บรรลุการฝึกอบรมนั้น (Diamantidis & Chatzoglou, 2011, p. 891) ความต้องการในการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความต้องการที่ปรากฏแจ้งชัด เป็นสิ่งที่ไม่ต้องค้นหา หากมีปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นสามารถจัดการฝึกอบรมได้ทันที เช่น การรับพนักงานเริ่มงานใหม่ การโอนย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน การขยายขอบเขตหน้าที่งานมากขึ้น เมื่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เป็นต้น อีกส่วนเป็นความต้องการที่ต้องค้นหา หากเกิดเหตุการณ์ดังนี้ต้องมีการพิจารณาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้จริงหรือไม่ เช่น ผลผลิตที่ตกต่ำ การละเลยการปฏิบัติงาน ความไม่พึงพอใจของพนักงาน ต้นทุนการผลิตหรือค่าใช้จ่ายในการบริหารที่สูงขึ้น การให้บริการลูกค้าที่ล่าช้า เป็นต้น หากองค์การสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นได้ถูกต้อง ก็จะนำไปสู่การค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมที่ถูกต้องเช่นกัน ต่อไปเป็นกระบวนการในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่ง 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1. การวางแผนและเตรียมการ เป็นการกำหนดจุดประสงค์ แนวทาง ขอบเขต

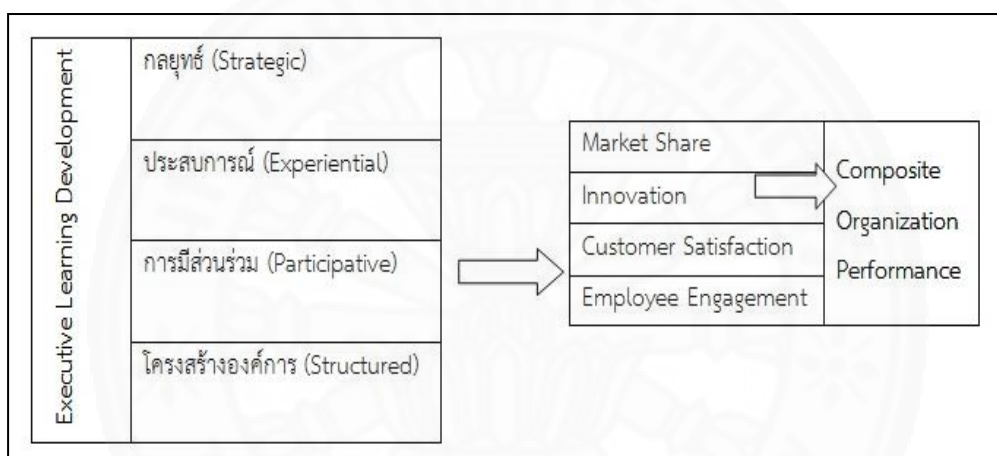
ในการหาความต้องการ ศึกษาข้อมูลองค์การ เลือกวิธีการหาความต้องการและวางแผนในการหาความต้องการ 2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ 3. เลือกความจำเป็นในการฝึกอบรม พิจารณาถึงความสำคัญว่าปัญหาใดที่จำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม 4. การวิเคราะห์หาสาเหตุใหญ่ การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา โดยระบุเป็นสาเหตุใหญ่ๆ 5. คัดเลือกสาเหตุใหญ่ เป็นการระบุถึงสาเหตุที่สำคัญของปัญหา 6. การสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ 7. การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและนำมาประเมินกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เช่น เรื่องของเวลา งบประมาณ เป็นต้น 8. ตัดสินใจให้มีการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการฝึกอบรม 9. จัดทำรายงาน เป็นการนำเสนอข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ทั้งหมด เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการฝึกอบรม (สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถจริย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, 2550, 44-51)

2.5 การออกแบบการฝึกอบรม

2.5.1 ความหมายและขอบเขตของการออกแบบการฝึกอบรม

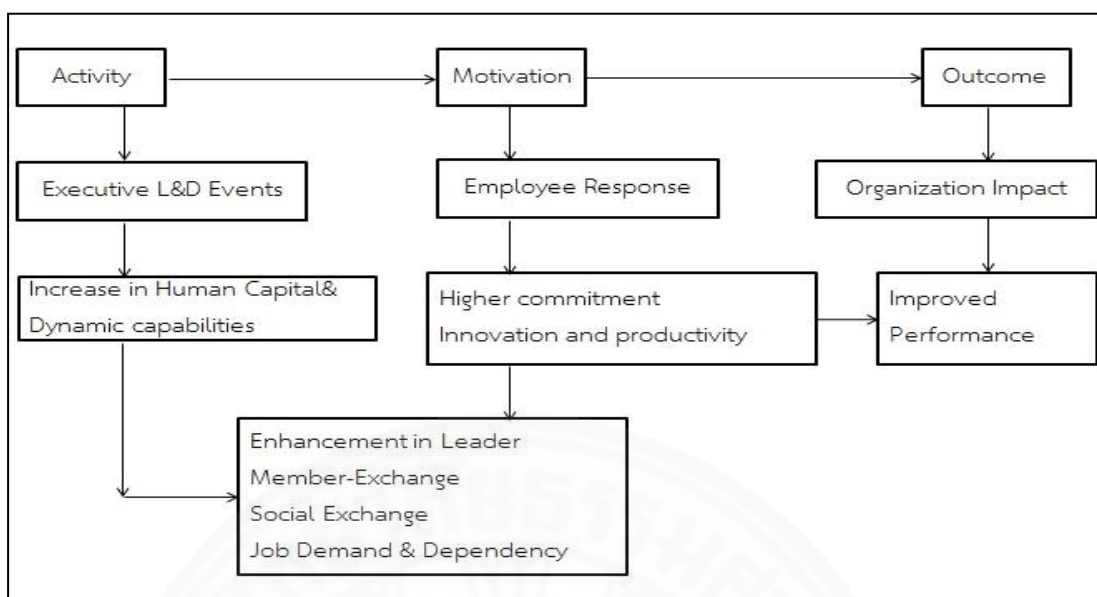
การออกแบบการฝึกอบรม เป็นการกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาสาระ วัตถุประสงค์และวิธีการฝึกอบรมที่จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน อีกทั้งเป็นการออกแบบที่มุ่งไปสู่เป้าหมายในการฝึกอบรม ซึ่งได้มาจากการหาความต้องการฝึกอบรม (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 66) อีกทั้งยังต้องสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการขององค์การได้ การออกแบบหลักสูตรอบรมนั้น อย่างที่กล่าวไว้คือต้องสืบเนื่องมาจากการหาความต้องการในการฝึกอบรม แล้วจึงนำมาวางแผนงานฝึกอบรมตลอดทั้งปีว่าควรจัดหลักสูตรอบรมหลักสูตรใดบ้าง จัดให้กับใคร จัดเมื่อใด และมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเท่าไร เพื่อนำเสนอความคิดเห็นดังกล่าวให้กับผู้บริหารระดับสูง และเพื่อนำแผนนั้นไปเป็นแนวทางในการบริหารงานฝึกอบรมให้กับหน่วยงานที่ดูแลการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของพนักงานได้ทราบ โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถจริย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, 2550, น. 77) การออกแบบการฝึกอบรมสิ่งที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมคือ พนักงานควรได้รับความรู้ ประสบการณ์ และเกิดพฤติกรรมใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความสามารถ และสนับสนุนให้องค์การมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Solomon Akrofi, 2016, p. 179) ตามภาพที่ 2.2 การออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ทำให้พนักงานเกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนในการนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้จริงนั้น ควรมุ่งเน้นการออกแบบให้สอดคล้องของกลยุทธ์ (Strategic) ขององค์การ สนับสนุนการเติบโตและการดำเนินงานที่ดีขององค์การ ในการออกแบบนั้นหากนำความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถของ

พนักงานมาใช้ (Experiential) จากความรู้ที่พนักงานมีอยู่ หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participative) ระหว่างสิ่งที่พนักงานปฏิบัติงานและสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรม ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมหรือภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม และการออกแบบควรให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร (Structured) เพื่อให้การฝึกอบรมได้ผลมากยิ่งขึ้น และสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ในการปฏิบัติงาน การออกแบบการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับทั้ง 4 ด้านขององค์กรนี้จะทำให้เกิดผลประกอบการที่ดี เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างความพึงพอใจลูกค้า และเกิดความจงรักภักดีของพนักงานนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ตามเป้าหมายการฝึกอบรมที่ระบุไว้เป็นวัตถุประสงค์ก่อนเริ่มการออกแบบ



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม
โดย ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก (Solomon Akrofi, 2016)

นอกจากการออกแบบที่ต้องสอดคล้องกับทั้ง 4 ด้านที่กล่าวข้างต้นแล้ว ตามภาพที่ 2.3 การออกแบบสามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ที่เชื่อมโยงกันคือ กิจกรรมที่จัด การสร้างแรงจูงใจจากกิจกรรมที่จัด เพื่อส่งผลถึงเป้าหมายในการฝึกอบรม ในเรื่องของกิจกรรมที่ออกแบบ (Activity) คือการนำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอก และความ ต้องการของหน้าที่งานมาออกแบบเป็นกิจกรรม อีกทั้งสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในกิจกรรมนั้น เพื่อก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีของพนักงาน นำไปสู่การยอมรับในการฝึกอบรมในระดับสูง ความคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ และส่งผลต่อองค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Solomon Akrofi, 2016, pp. 178-180)



ภาพที่ 2.3 AMO Model

โดย ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก (Solomon Akrofi, 2016)

จากทฤษฎีข้างต้น สอดคล้องกับหลักการ ISD Model ซึ่งใช้เป็นหลักเบื้องต้นในการการออกแบบการฝึกอบรม คือ 1. การวิเคราะห์เป้าหมายสุดท้าย (End Analysis) ซึ่งเชื่อมโยงมาจากความต้องการฝึกอบรมว่าสิ่งต้องการต้องการนั้น สามารถใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ หากเป้าหมายสุดท้ายมีวิธีการอื่น เช่น การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์การ การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็ดำเนินการตามวิธีการจากการวิเคราะห์ต่อไป หากสามารถใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการแก้ไขจะนำมาสู่ขั้นตอนต่อไปคือ 2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น การวิเคราะห์งาน เพื่อเป็นรายละเอียดในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่งานนั้นๆ ต้องการ จากนั้นวิเคราะห์ผู้เรียน ให้สามารถเห็นภาพผู้เรียนที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อมูลในการออกแบบการฝึกอบรม ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์บริบทสิ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ เช่น บรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้ เป็นต้น จากนั้นจึงวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 68-75) ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Road Map) ตาม Competency ที่นอกจากการศึกษาโครงสร้างองค์การและตำแหน่งงาน ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งนั้น เพื่อใช้ในการออกแบบการฝึกอบรมแล้ว ยังต้องศึกษาความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคคลในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อวิเคราะห์ออกมาเป็นความสามารถในตำแหน่งงาน (Competency) จากนั้นวิเคราะห์ออกเป็นพฤติกรรมจากความสามารถนั้น เพื่อออกแบบเป็นหลักสูตรและต้องออกแบบตัวชี้วัดเพื่อประเมินพฤติกรรมพนักงานว่ามีลักษณะ

สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการมากน้อยอย่างไร (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2551, น. 20-24) ขั้นตอนต่อไปคือการเลือกวิธีการสอนและสื่อที่ใช้ในการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรมและเนื้อหาที่ออกแบบต่อไป จากนั้นจึงออกแบบเนื้อหาการฝึกอบรม โดยตรวจสอบความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญและตรวจสอบความเหมาะสม สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียน (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 76-78) เนื้อหาที่ผู้เรียนได้รับต้องมีความเชื่อมโยงกับงาน อีกทั้งในกรณีที่เนื้อหาไม่ได้กล่าวถึงงานโดยตรง เนื้อหาจะต้องบ่งชี้และนำความรู้ในเนื้อหาที่เชื่อมโยงกับการทำงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง และไม่เพียงแต่เชื่อมโยงในงานยังต้องตอบสนองในสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์ พฤติกรรมในงานที่ต้องการอีกด้วย (Francesco Sofo, 2007, p. 117) จากนั้นจึงกำหนดรายละเอียดในการฝึกอบรม เช่น กำหนดการฝึกอบรม การสรรหาวิทยากร การกระตุ้นและสร้างบรรยากาศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการฝึกอบรม (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 79) ซึ่งก่อนถึงขั้นตอนรายละเอียดดังกล่าว จะต้องมีการเขียนโครงการฝึกอบรมเพื่อนำเสนออนุมัติในการจัดทำหลักสูตร โดยประกอบด้วยเนื้อหา 12 หัวข้อ ดังนี้ 1. ชื่อโครงการ ควรมีลักษณะที่สั้น กระชับและชัดเจน ส่วนใหญ่จะกำหนดชื่อจากเนื้อหาที่เข้าอบรมหรือตามตำแหน่งงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2. หลักการและเหตุผล แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นของการฝึกอบรม 3. วัตถุประสงค์การฝึกอบรม ควรระบุถึงความต้องการในการฝึกอบรม ต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีทักษะ ความสามารถด้านใดเพิ่มขึ้น เป็นต้น ควรระบุให้ชัดเจน และสามารถวัดได้ 4. หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม ควรชี้แจงถึงเนื้อหา วิธีการฝึกอบรม 5. วิทยากรของการฝึกอบรม ควรระบุชื่อ คุณวุฒิ ประวัติการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบสำหรับฝ่ายบริหารในการพิจารณาและข้อมูลสำหรับผู้เข้าอบรม 6. ระยะเวลาและสถานที่การฝึกอบรม 7. ผู้รับการฝึกอบรม คุณสมบัติในการคัดเลือกผู้เข้าอบรมและจำนวน 8. ประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตร หากมีการมอบควรระบุเงื่อนไขในการได้รับ 9. การประเมินผล ควรมีการระบุถึงวิธีการประเมินผล จะทำอย่างไรเมื่อใด และหากมีการติดตามผลควรระบุระยะเวลาในการติดตาม 10. ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุบุคคลหรือคณะที่รับผิดชอบในการดำเนินการจัดฝึกอบรม โดยควรระบุชื่อ ตำแหน่ง ข้อมูลการติดต่อผู้รับผิดชอบโครงการ 11. งบประมาณ ควรให้รายละเอียดงบประมาณการฝึกอบรม โดยอาจแบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ เช่น ค่าตอบแทน ค่าวัสดุและอุปกรณ์ ค่าอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น 12. รายชื่อผู้เข้าอบรม เพื่อเป็นข้อมูลพิจารณาคุณสมบัติในการเข้าและเป็นข้อมูลสำหรับวิทยากร ทั้งนี้ อาจมีการเพิ่มหรือลดหัวข้อได้ตามความเหมาะสม (ชูชัย สมितिไกร, 2540, น. 150-154)

รายละเอียดในการออกแบบการฝึกอบรมก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรมนั้น จะกล่าวถึงในส่วนของวิทยากร รูปแบบการฝึกอบรม การออกแบบวัสดุในการเรียนการสอน และบรรยากาศในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5.2 วิทยากรในการฝึกอบรม

วิทยากรคือผู้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เป็นไปตามเป้าหมายของการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าอบรม วิทยากรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขับเคลื่อนทรัพยากรหรือผู้เข้าอบรมให้ไปถึงจุดที่สำคัญหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การ อันนำไปสู่การคืนกำไรให้กับการลงทุนในด้านฝึกอบรม (Piyali Ghosh Rachita Satyawadi Jagdamba Prasad Joshi Rashmi Ranjan Priya Singh, 2012, p. 195) วิทยากรมีส่วนสำคัญอย่างมากในกระบวนการฝึกอบรม วิทยากรควรต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรอบรม สามารถถ่ายทอดความรู้ออกมาได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในเนื้อหาและหลักการ และไม่เพียงแต่การถ่ายทอดความรู้ที่มีเท่านั้น วิทยากรต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ อำนวยความสะดวก ทำให้การฝึกอบรมมีความราบรื่น สามารถตอบคำถามที่ผู้เข้าอบรมสงสัย ทำให้ผู้เข้าอบรมสนใจโดยการเปิดประเด็นให้แสดงความคิดเห็นหรือบางครั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อีกทั้งต้องมีความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือหรือวัสดุการสอนในการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพ (“Piyali Ghosh Rachita,” 2012, pp. 196-199) หากต้องการวิทยากรที่มีประสิทธิภาพข้างต้นแล้ว จำเป็นที่ต้องสรรหาวิทยากรที่มีความสามารถ ดังนี้ วิทยากรต้องมีความสามารถในด้านความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ในด้านที่จะสอน ยิ่งในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการบูรณาการกันของธุรกิจในแง่มุมต่างๆ วิทยากรควรมีความรู้รอบด้านเพื่อให้สามารถรู้เท่าทันและนำมาถ่ายทอดได้ มีความสามารถในการถ่ายทอด มีเทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

หน้าที่ของวิทยากร แบ่งตามระยะเวลา ได้ ดังนี้

1. หน้าที่ของวิทยากรก่อนการฝึกอบรม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลหลักสูตรในการประสานงานขอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อม เขียนแผนการดำเนินการฝึกอบรมว่าต้องมีรูปแบบการเรียนการสอนอย่างไร มีเทคนิคการถ่ายทอดอย่างไร มีการเตรียมสื่อการเรียนการสอนให้พร้อม ตรวจสอบความพร้อม ความเหมาะสม

2. หน้าที่ของวิทยากรระหว่างการฝึกอบรม มีการถ่ายทอดความรู้ โดยใช้เทคนิคส่วนตัวหรือจากการเตรียมพร้อม เนื้อหา วัสดุการสอน อุปกรณ์ เครื่องมือสื่อการเรียนการสอน เป็นศูนย์กลางในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์ เป็นผู้ชี้แนะและคอยสรุปประเด็น อีกทั้งเป็นผู้เสริมสร้างบรรยากาศในการอบรมให้น่าสนใจและดึงดูด มีมนุษยสัมพันธ์ ลดช่องว่างระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี

3. หน้าที่ของวิทยากรหลังการฝึกอบรม นำข้อมูลการประเมินผลการสอนมาแก้ไขและปรับปรุง มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เช่น การมอบวุฒิบัตร มีการติดตามผลการฝึกอบรม ว่าผู้เข้าอบรมภายหลังจากอบรมแล้วมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร มากน้อยเพียงใด โดยอาจมีการแนะนำภายหลังจากเข้าอบรมได้ตามจำเป็น (สมชาติ กิจจรวยง, 2555, น. 48, 62-67)

วิทยากรจึงถือเป็นหนึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการประสพผลสำเร็จในการดำเนินการหลักสูตรฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมจึงควรคำนึงถึงในเรื่องการสรรหาวิทยากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการพิจารณาอย่างรอบคอบ

2.5.3 รูปแบบในการฝึกอบรม

ในการทำสิ่งใดนอกจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์แล้ว วิธีการและเครื่องมือมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายไปได้ วิธีการฝึกอบรมเปรียบเสมือนพาหนะของการเดินทางที่จะนำพาผู้เข้าอบรมไปสู่เป้าหมายของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ วิธีการฝึกอบรม หมายถึง เครื่องมือ หรือวิธีการ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสร้างทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการที่ใช้ควรมีลักษณะคือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่พึงประสงค์ นำไปสู่เป้าหมายการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ ช่วยกระตุ้นผู้เข้าอบรมให้เกิดการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศที่ไม่น่าเบื่อ ช่วยทำให้ผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จริง และได้รู้สึกถึงความสอดคล้อง เกี่ยวโยงกับตัวผู้เข้าอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2540, น. 171-172) วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและบริบทโดยรอบ เช่น หากมีข้อมูลเป็นจำนวนมากและผู้เข้าอบรมมีจำนวนมาก การบรรยายคือตัวเลือกที่ดีที่สุด เป็นวิธีการที่คุ้มค่า แต่หากการฝึกอบรมที่เป็นขั้นตอน ก็จะใช้การฝึกอบรมที่เป็นการสาธิต หรือให้ผู้เข้าอบรมมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อจะสามารถสะท้อนข้อมูลย้อนกลับถึงการฝึกอบรมโดยทันที ก็ต้องใช้วิธีที่ให้ลองปฏิบัติ เช่น การเล่นเกมบทบาทสมมติ สถานการณ์จำลอง เป็นต้น (Sylvia J. Hysong, et al., 2007, 11-12) ซึ่งนอกจาก 3 วิธีใหญ่ดังกล่าวข้างต้น ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกหลายวิธีที่จะยกตัวอย่างใน ตารางที่ 2.3 เพื่อนำไปปรับใช้ในหลากหลายรูปแบบตามเป้าหมายการฝึกอบรม เนื้อหา ผู้เข้าอบรม ระยะเวลา เป็นต้น

ตารางที่ 2.4

รูปแบบการฝึกอบรม

เทคนิคการเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลาง	เทคนิคการเน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง
1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดเนื้อหา โดยวิธีการพูดของวิทยากรเป็นสำคัญ วิทยากรมีบทบาทมากในการสร้างความน่าสนใจให้กับเนื้อหา และทำให้บรรลุผลในการฝึกอบรม	1. การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise) เป็นการให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติจริงในสิ่งที่เรียนรู้ไปจากวิทยากร เพื่อทดสอบความเข้าใจและเป็นการประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรม
2. การบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นการบรรยายเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหลายท่านในต่างมุมมอง มีพิธีกรในการกล่าววัตถุประสงค์และเชิญผู้บรรยายแต่ละท่าน	2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการกระตุ้นให้กลุ่มผู้เข้าอบรมได้คิดหาคำตอบในประเด็นหนึ่งๆ อย่างเสรี ในเวลาที่กำหนด
3. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการสนทนาในหัวข้อที่จัดขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหลายท่านในต่างมุมมอง มีพิธีกรในการกล่าววัตถุประสงค์ และสรุปจบในประเด็นของแต่ละท่าน	3. บัซกรุ๊ป (Buzz Group) การแบ่งกลุ่มและมอบหมายให้คิดในประเด็นที่อาจเหมือนหรือต่าง กำหนดเวลาจากนั้นให้อภิปรายในที่ประชุมใหญ่
4. การอภิปรายแบบพหุฉาวิสัย (Colloquy Method) เป็นการสนทนาระหว่างกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เข้าอบรม เป็นลักษณะการถามตอบ โดยมีพิธีกรเป็นผู้เชื่อมโยงคำถามคำตอบ	4. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำเสนอเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและนำมาวิเคราะห์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดการยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้จริง
5. การสาธิต (Demonstration) เป็นการกระทำให้ผู้เข้าอบรมดูเป็นตัวอย่าง เพื่อสร้างความมั่นใจ และเห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น	5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่เหมือนจริง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการสังเกตและวิเคราะห์และสามารถจดจำจนนำไปใช้ได้จริง เช่น การฝึกอบรมโดยการให้เล่นเกมสันทนาการ (วารสารวิชาการ ม. กรุงเทพธนบุรี, 2014)

ที่มา: ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก เสน่ห์ จัยโต, 2554

รูปแบบการฝึกอบรมนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ การเลือกใช้ได้ถูกต้องจะเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการฝึกอบรม

2.5.4 วัสดุการสอน

วัสดุการเรียนการสอนหรือ Training Materials หมายถึง สื่อการเรียนการสอน บทเรียนที่ถ่ายทอดไปยังผู้เรียน เนื้อหาในการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญที่จะถ่ายทอดความรู้ ทักษะต่างๆ ให้กับผู้เรียน แต่สิ่งที่จะสนับสนุนให้เนื้อหานั้นตอบสนองเป้าหมายในการถ่ายทอดคือ การออกแบบเนื้อหาหรือเอกสารประกอบ เนื้อหาที่ดีต้องจับคู่กับการออกแบบที่เหมาะสม เอกสารที่ซับซ้อนที่สุด สามารถจะกลายเป็นเอกสารที่อ่านง่ายและน่าเชื่อถือได้ด้วยการออกแบบอย่างเหมาะสม องค์ประกอบของเนื้อหาที่ดีจะมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย (Mo Hamza, 2012, p. 31-34) การออกแบบเอกสารประกอบที่ดีจะต้องมีลักษณะที่มีข้อความที่ผู้เรียนอ่านง่าย เป็นคำที่เป็นประเด็นหลัก มีคำเชื่อมข้อความยาวๆ ทำให้ง่ายต่อการอ่าน ให้มีพื้นที่ว่างในเนื้อหาเป็นสีขาว ใช้ภาพเพื่อบรรยายข้อความ ใช้ Bullets ในการอธิบายคำสั้นๆ ที่สื่อถึงความสำคัญ สร้างเอกสารที่น่าสนใจ ดึงดูดใจ ให้คำแนะนำและเสนอแนะ เพราะเอกสารประกอบแม้จะดีเพียงใดแต่ก็ต้องมีการแนะนำประกอบ เพราะหากบรรจุข้อมูลในเอกสารทั้งหมดแม้จะทำให้ผู้เรียนทราบแต่ก็ไม่อ่าน (Lanigan, 2010)

มีการออกแบบที่ทำให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย มีข้อมูลสนับสนุน มีประเด็นหลักที่ผู้เรียนจำเป็นต้องเข้าใจในเนื้อหานั้นๆ มีส่วนของเอกสารที่สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมที่มีการและเปลี่ยนความคิดเห็น กิจกรรมต่างๆ ที่นอกจากการบรรยาย

2.5.5 บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม

บรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดีเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ บรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ บรรยากาศด้านกายภาพ จะหมายถึง สถานที่การจัดอบรม เช่น มีขนาดที่เหมาะสม การจัดผังที่นั่ง ให้เหมาะกับกิจกรรม สร้างความเป็นกันเอง ทำให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อุดมภูมิและความสว่างของห้องก็ เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิและเกิดแรงดึงดูดในการฝึกอบรม บรรยากาศด้านจิตภาพ หมายถึงสภาพจิตใจ ความรู้สึก ซึ่งหากผู้เข้าอบรมมีสภาพจิตใจที่พร้อมต่อการฝึกอบรมก็จะทำให้การอบรมเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เช่น เกิดแรงกระตุ้นมีการตื่นตัวตลอดเวลา มีบรรยากาศความเป็นกันเองในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการสร้างบรรยากาศจำเป็นต้องทราบจุดประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมที่เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การอบรมต้องการสมาธิความเงียบ การอบรมการขายต้องการการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทดลองบทบาทสมมติ ผู้เข้าอบรมจึงต้องมีแรงกระตุ้น และมีการพูดคุยเพื่อทำเหตุการณ์สมมติ (เสนห์ จัยโต, 2554, น. 108-109) สิ่งแวดล้อมอาจก่อให้เกิดการรบกวนได้ สิ่งแวดล้อมในการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะ

สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างราบรื่น เช่น ในการฝึกอบรมหากภายในห้องฝึกอบรมมีเสียงดังรบกวน มีแสงเข้าไม่ถึง มีด และสกปรกก็จะทำให้ทั้งวิทยากรและผู้เข้าอบรมวอกแวกได้ เพราะฉะนั้นควรจัดสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจและจัดตั้งสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมให้อยู่ในสภาพที่พร้อมเพื่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดกระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Diamantidis & Chatzoglou, 2011, p. 893)

2.6 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

องค์การส่วนใหญ่ (ยกเว้นบางแห่ง) ไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการขึ้นเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายต่างๆ ด้วยการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นไม่เพียงแต่จัดหลักสูตรให้ได้จำนวนมาก แต่เป็นการประเมินผลที่ได้ในด้านต่างๆ ที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2546, น. 19-20) การฝึกอบรมถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง ทั้งด้าน แรงงาน งบประมาณ แต่มีการวิจัยว่าผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ที่เข้าใจไปใช้ได้จริงเพียงร้อยละ 40% ภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นจากนั้นจะลดเหลือเพียง 25% ในเวลา 6 เดือน และ 15% ในเวลา 1 ปี และมีเพียง 10% ที่การฝึกอบรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานและจากรายงานของฝ่าย HRD ผลที่ได้เป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าเนื่องจากการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่มีศักยภาพ เท่ากับองค์การลงทุนไป 100 ล้านบาทได้กำลังกลับคืนมาเพียง 10 ล้านบาท แต่สูญเสียไปถึง 90 ล้านบาท (ณัฐพัฒน์ เขจรนันท์, 2543, น. 9-10) จึงควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งหากการประเมินไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจะได้นำไปสู่การพัฒนาต่อไป โดยปกติการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักประเมินผลการฝึกอบรมจากปฏิกริยาในการฝึกอบรม บ่อยครั้งเรามักเห็นการประเมินผลในวันสุดท้าย และพนักงานมักถูกถามว่าสนุกในการฝึกอบรมเพราะถ้าพนักงานรู้สึกสนุกก็ต้องการที่จะเรียนรู้และยอมรับการฝึกอบรมนั้น ปฏิกริยาในการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญแต่นั้นไม่ใช่ทั้งหมด การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสอดคล้องระหว่างการฝึกอบรม ความรู้ที่เพิ่มขึ้นและพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้น การพัฒนาการฝึกอบรมจากการประเมินผลจึงต้องการข้อมูลที่มากกว่าปฏิกริยาของพนักงาน (Herman Steenma Karin Groeneveld, 2010, 320) ต่อไปเป็นรูปแบบการนำเสนอผลการประเมินของนักคิด 3 ท่าน ตามตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.5

แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม

แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม		
Kirkpatrick (1994)	Treadway C. Parker (1976)	Bell System Approach
<p>แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้</p> <p>1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reactions to the training) การประเมินปฏิกิริยาที่ผู้เข้าอบรมมีต่อการฝึกอบรม เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ การสอน โดยตั้งคำถามว่า พวกเขามีสนุกกับการฝึกอบรมหรือได้เรียนรู้อะไรจากการฝึกอบรม</p> <p>2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินการเรียนรู้ หลักการ เทคนิค และทักษะต่างๆ ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยให้แบบทดสอบจากข้อสอบ หรือประเมินทักษะจากสถานการณ์จำลอง</p>	<p>ประเมินผลเพื่อให้ได้ข้อมูล 4 กลุ่ม ดังนี้</p> <p>1. การประเมินการปฏิบัติงาน (Job Performance) การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานว่ามีการปรับปรุงหรือพัฒนาขึ้นกว่าเดิม โดยพิจารณาจาก คุณภาพงาน การลดทรัพยากรในการทำงาน เป็นต้น</p> <p>2. การประเมินการปฏิบัติงานกลุ่ม (Group Performance) การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น และเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือองค์การ เช่น การวัดในเชิงผลิตภาพ</p>	<p>ประเมินผลเพื่อให้ได้ข้อมูล 4 กลุ่ม ดังนี้</p> <p>1. การประเมินผลลัพธ์ทางปฏิกิริยา (Reaction Outcomes) การประเมินทัศนคติที่มีต่อภาพรวมของโครงการ ในเรื่อง เนื้อหา วัตถุประสงค์ วิธีการ ดำเนินการ กิจกรรม บรรยากาศ เป็นต้น</p> <p>2. การประเมินผลลัพธ์ทางความสามารถ (Capability Outcomes) การประเมินความหวังของผู้เข้าอบรมในการปฏิบัติงานโดยนำความรู้ ทักษะไปปรับไปใช้อีกทั้งประเมินผลผลลัพธ์จากความคาดหวังนั้น</p>

ตารางที่ 2.5

แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม (ต่อ)

แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม		
Kirkpatrick (1994)	Treadway C. Parker (1976)	Bell System Approach
<p>3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ว่าสามารถนำ การเรียนรู้ที่ได้ถ่ายโอนเป็น พฤติกรรมที่สนับสนุน การทำงานได้หรือไม่ โดย ประเมินจากพฤติกรรมก่อน และหลัง วัดจากบุคคลใน การปฏิบัติงานรอบข้าง</p> <p>4. การประเมินผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการ เชื่อมโยงผลที่ได้จากการ ฝึกอบรมเข้ากับผลลัพธ์หรือ ความคาดหวังขององค์การ การปรับปรุงองค์การ ซึ่ง ส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายระยะ ยาว เช่น การลดต้นทุน การ ลดจำนวนคนลาออก เป็น ต้น ต้องระบุได้ว่า การ ฝึกอบรมมีผลลัพธ์ที่ได้ สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การระยะยาวอย่างไร เพื่อใช้ในการวัดผล</p>	<p>3. การประเมินความพึงพอใจ ของผู้เข้าโครงการ (Participants' Satisfaction) การประเมินความพึงพอใจ ในการฝึกอบรม อาจใช้ แบบสอบถามหรือการ สัมภาษณ์แบบปิด เพื่อให้เห็น ภาพมากขึ้น</p> <p>4. การประเมินความรู้ที่ผู้เข้า ฝึกอบรมได้รับ (Participants' Knowledge Gained) การ ประเมินความรู้ ทักษะ ที่ผู้ เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกอบรม ซึ่งอาจใช้ แบบทดสอบก่อนและหลัง เพื่อวัดความรู้หรือประเมิน ทักษะจากสถานการณ์ จำลอง</p>	<p>3. การประเมินผลลัพธ์ทางการ ประยุกต์ (Application Outcomes) การประเมิน การใช้ความรู้ ทักษะ ความคิด ในการปฏิบัติงาน จริง</p> <p>4. การประเมินผลลัพธ์ด้าน ความคุ้มค่า (Worth Outcomes) การประเมิน ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม เมื่อเทียบกับการลงทุน แสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ ที่องค์การได้รับจากการ ลงทุน ตัวเงิน เวลา และ ทรัพยากร ที่ใช้ในการ ฝึกอบรม</p>

ที่มา: ผู้วิจัย

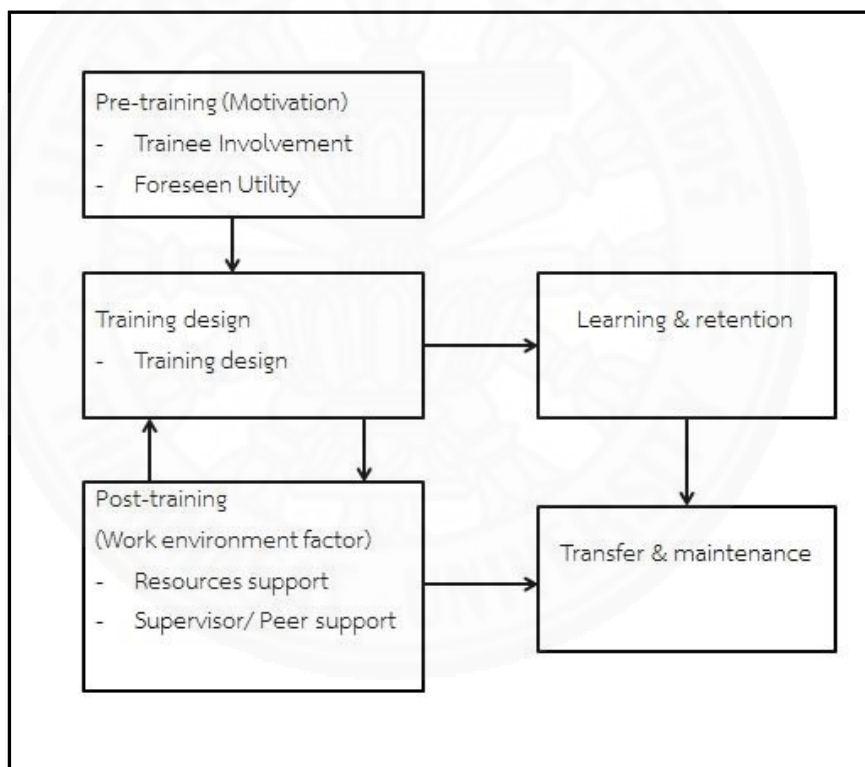
โดยสรุปแล้วการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม มีลักษณะที่สอดคล้องกันคือ การประเมินผลความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวม เช่น หลักสูตรที่จัด วิธีการสอน เอกสารบรรยายภาค เป็นต้น โดยประเมินเป็นแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก จากนั้นเป็นการประเมินผลความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบเพื่อประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม ในด้านทักษะ อาจใช้การประเมินโดยใช้สถานการณ์จำลอง ในส่วนการประเมินพฤติกรรมที่ปรับปรุงและพัฒนาภายหลังการฝึกอบรม อาจเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานหรือกระทบต่อกลุ่ม องค์กร จะใช้การประเมินจากการสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ พิจารณาจากผลลัพธ์การปฏิบัติงาน เช่น ต้นทุนการผลิตที่ลดลง การประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรมว่ามีความสอดคล้องกับองค์กรในระยะยาว เป็นการฝึกอบรมที่ได้ผลลัพธ์คุ้มค่าหรือไม่ ในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น มีงานวิจัยที่อ้างอิงจากทฤษฎี Four Level of Change เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่แบ่งเป็นระดับแสดงถึงพฤติกรรมจากการฝึกอบรมตามระดับนั้นๆ ในระดับที่ 1 คือ Short-term individual level จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ในด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นจากการได้รับการฝึกอบรม ในระดับที่ 2 Intermediate individual level การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไปเป็นตามเป้าหมายของฝึกอบรมในช่วงเวลาหลังจากจบการฝึกอบรม ในช่วงที่ 3 Organization level การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อระดับองค์กร บทบาทการมีส่วนร่วมที่มากขึ้น ในช่วงที่ 4 System level การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อระดับนโยบาย กระบวนการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ในบทความดังกล่าวได้มีการวิจัยกรณีศึกษาขององค์กรในการตั้งเป้าหมายในสิ่งที่จะต้องต้องการ จากนั้นประเมินระดับต่างๆ โดยใช้เครื่องมือการประเมินผลที่สอดคล้องกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับต่างๆ ของการเรียนรู้ จะขอยกตัวอย่างองค์กร The Global Health Care Company ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหาร คือ การสนับสนุนการทำงานที่สร้างสรรค์ ในขั้นตอนแรกมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้กรอบแนวคิดหลักการความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้บริหาร และมีการประเมิน 360 องศาเพื่อวัดผลความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารจากบุคคลรอบข้าง ทำให้เกิดพฤติกรรมในระยะสั้นคือ ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการประเมินในขั้นตอนกิจกรรมในการเรียนรู้และการประเมินในระยะสั้นที่จะประเมินพฤติกรรมเชิงรุกของผู้เรียนและการมีทักษะใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น จากนั้นพฤติกรรมในระยะกลางผู้บริหารจะให้การสนับสนุนอย่างสูงต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีการประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่สังเกตการณ์และให้ข้อมูลย้อนกลับ จากนั้นพฤติกรรมในระดับองค์กรของผู้บริหาร จะมีการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ในด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งประเมินจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของพนักงาน จากการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดในองค์กร พฤติกรรมในระดับระบบ คือทำให้พนักงานในองค์กรตระหนักในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร โดยมี

การประเมินจากการคงอยู่อย่างเข้มแข็งของวัฒนธรรมในระดับผู้บริหาร ซึ่งหากองค์กรมีการประเมินผลในทุกระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเป็นตัวช่วยหนึ่งในการขับเคลื่อนพฤติกรรมของพนักงานในการเรียนรู้ (Watkins, Lyso and deMarrais, 2011, pp. 214-224)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่อธิบายถึงการให้ความสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งงานวิจัยได้นำรูปแบบการประเมินผลนั้นมาวิเคราะห์ จากทฤษฎี Four Level of Change ว่าการประเมินนั้นอยู่ในระดับใด งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากพนักงานใน 4 กลุ่ม 1. ผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการ 2. ผู้อำนวยการฝึกอบรม 3. วิทยากร 4. หัวหน้าระดับต้น ซึ่งมาจากธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน เช่น ธุรกิจบริการ ร้านค้า การขนส่ง การเงิน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายจากข้อมูลข้างต้นจะพบว่าวิธีการประเมินผลที่อยู่ในระดับ 4 คือมีพฤติกรรมที่ส่งผลในระดับระบบ (ในระยะยาว) ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับที่ต่ำ เช่น การวิเคราะห์ผลผลิตภาพพนักงาน ติดตามผลจากแบบสอบถาม ติดตามผลจากการสัมภาษณ์ การคำนวณจากผลกำไรที่ได้กลับมา เป็นต้น ส่วนใหญ่จะให้ประเมินในรูปแบบ การประเมินหลังจากฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีประเมินระดับที่ 1 คือ ออกจากปฏิบัติการ การทำแบบทดสอบ เป็นวิธีประเมินระดับที่ 2 คือ ความรู้ที่ได้รับ และการประเมินรายบุคคล รายงานที่ส่งให้หัวหน้า เป็นวิธีการประเมินระดับที่ 3 คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นงานวิจัยระบุว่าพนักงานระดับบริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ควรให้ความสำคัญกับการประเมินที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์กรในระยะยาว เพื่อให้เกิดการประเมินผลในระดับดังกล่าวเพิ่มขึ้น เพราะในระดับ 4 นั้นสื่อถึงความอยู่รอดขององค์กร (Olsen, 1998, pp. 69-72)

กระบวนการประเมินการฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลวัตถุประสงค์ในการประเมินผลว่าประเมินไปเพื่อจุดประสงค์ใด จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลของการฝึกอบรม หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ เนื้อหาหลักสูตร กระบวนการในการจัดฝึกอบรม คุณสมบัติผู้เข้าอบรม วันเวลา สถานที่ งบประมาณ วิทยากร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวัดผลจากการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นของผู้เข้าอบรม สิ่งที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน และองค์กร โดยกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินผล ต้องเก็บข้อมูลอะไร วางแผนการเก็บรวบรวมและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ เช่น แบบสอบถาม คำโครงการสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ตั้งไว้ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ เบี่ยงเบนในระดับใด สาเหตุและวิเคราะห์วิธีการแก้ไข ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการแก้ไขและจัดทำรายงานเพื่อสรุปข้อมูลให้กับผู้บริหาร เพื่อวางมาตรฐานป้องกันแก้ไข หรือพัฒนา (เสนห์ จุ้ยโต, 2001)

ความรู้ และโน้มน้าวในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีและรูปแบบการสอนที่สอดคล้องกับเนื้อหา ระยะเวลา การสนับสนุน กระบวนการเรียนรู้ และนำไปสู่การใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและรักษาการเรียนรู้นั้นให้อยู่ได้ยาวนาน และในขั้นตอนที่ 3 คือ ปัจจัยที่สนับสนุนและทำให้เกิดโอกาสในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้แก่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ก็จะทำให้การถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จากงานวิจัยได้ระบุไว้อย่างหนึ่งว่าสาเหตุของการที่พนักงานไม่สามารถถ่ายโอนความรู้ได้ไม่ได้เกิดจากการไม่สนับสนุนของหัวหน้างานแต่เกิดจากการที่หัวหน้างานไม่สามารถให้คำแนะนำในการประยุกต์ความรู้ออกมาในเชิงปฏิบัติได้ (Sofu, 2007, pp. 113-117) การประยุกต์การฝึกอบรมให้อยู่ในรูปแบบของการนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงเป็นสิ่งที่สำคัญ

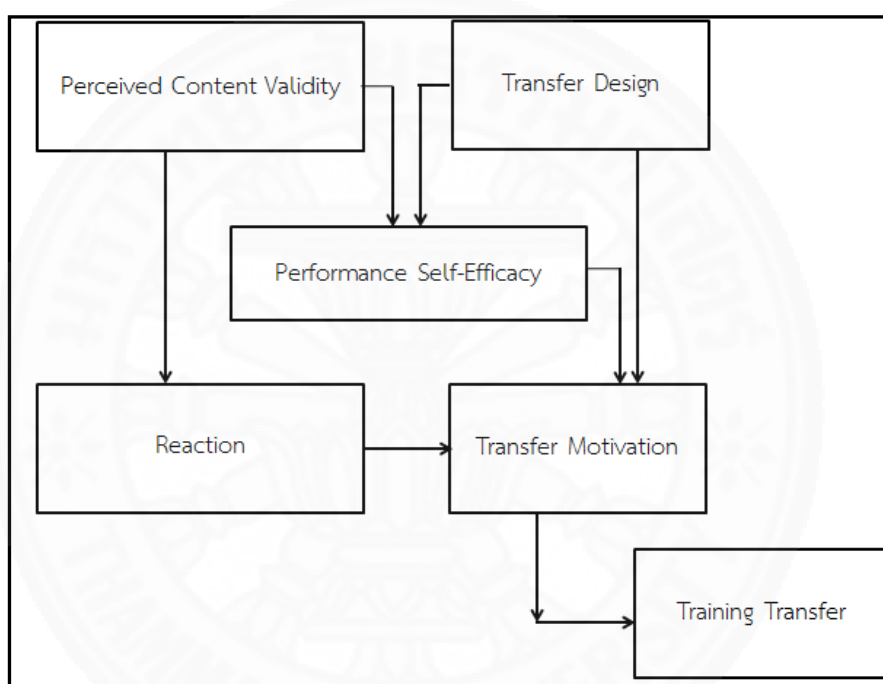


ภาพที่ 2.4 Transfer Training Model

โดย ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก Francesco Sofu, 2007

จากภาพที่ 2.5 จะมีลักษณะคล้ายกับแนวคิดกระบวนการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ที่กล่าวไว้ข้างต้น คือ กระบวนการออกแบบการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการในงาน จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และหากพนักงานทราบวิธีการนำไปใช้ขณะการฝึกอบรม จะทำให้เกิด

ประสิทธิภาพในการถ่ายโอนความรู้ได้จริงหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่วิทยากรควรให้ความสำคัญในการถ่ายทอดและเชื่อมโยงข้อมูล อีกทั้งหากพนักงานเกิดการรับรู้ถึงเนื้อหาการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ใช้งานได้จริง สอดคล้องกับงานแล้ว จะสะท้อนออกมาในปฏิกิริยาของพนักงานในด้านของความพึงพอใจและการนำความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคตินั้นมาปรับใช้ในการทำงาน การออกแบบการฝึกอบรมและการรับรู้ความถูกต้องและเชื่อถือได้ของเนื้อหาจะนำไปสู่ Performance Self-Efficacy คือความเชื่อในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur, 2010, pp. 657-661)



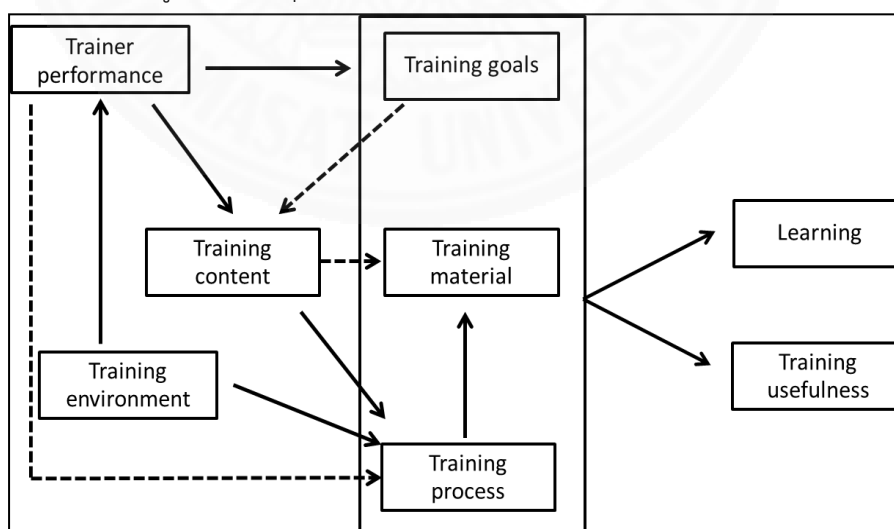
ภาพที่ 2.5 Transfer of Training

โดย ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก (Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur, 2010)

2.8 ผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)

การหา ROI ของการฝึกอบรมนั้นเป็นการหาความคุ้มค่าของการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า เช่น ต้นทุนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคน และต้นทุนการสูญเสียการทำงานของพนักงานหนึ่งคน นำมาหักจาก ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น นั่นคือ Outcome หรือผลผลิตภาพ กำไรต่อพนักงาน (เทียบกับพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม) ต้นทุนการป้องกันความผิดพลาด เป็นต้น โดยพิจารณาร่วมกับผลผลิตที่ได้ (Output) คือ ความสามารถ ขวัญกำลังใจ (ฐิติ บุญประกอบ, 2010)

จากภาพที่ 2.6 การทบทวนวรรณกรรมข้างต้น และการอ้างอิงแนวคิดของ Diamantidis & Chatzoglou (2012) ที่มีความครอบคลุมกับแนวคิด งานวิจัยที่ได้มีการทบทวนมา ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ ดังนี้ ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายการฝึกอบรมอย่างรอบคอบ เพื่อให้การออกแบบมีความเกี่ยวข้องกับงานและเป็นไปตามความต้องการฝึกอบรม การตั้งเป้าหมายการฝึกอบรมนั้นจะเป็นตัวกำหนดเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมและเครื่องมือในการฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องกัน ในส่วนวิทยากรนั้น มีความสำคัญอย่างมากที่ต้องเป็นผู้มีความสามารถเพราะจะทำให้เกิดการถ่ายทอดเนื้อหาที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายการฝึกอบรมอีกด้วย ความสามารถของวิทยากรนั้นยังเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกระบวนการในการฝึกอบรม สิ่งแวดล้อมในการฝึกอบรมมีผลต่อประสิทธิภาพของวิทยากรและกระบวนการฝึกอบรม เช่น หากเสียงดังก็จะเป็นการรบกวนสมาธิในการสอนของวิทยากร อีกทั้งยังทำให้กระบวนการฝึกอบรมดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ความสามารถของวิทยากร เนื้อหาในการฝึกอบรม สิ่งแวดล้อมในการฝึกอบรม ส่งผลต่อ การตั้งเป้าหมายในการฝึกอบรม เครื่องมือในการฝึกอบรม และกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งทั้ง 3 สิ่งนี้ ก่อให้เกิดผลต่อการเรียนรู้ในการฝึกอบรมและการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หากองค์กรต้องการให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกทั้งทำให้ผู้เข้าอบรมนำความรู้ ทักษะ ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาในทุกด้านข้างต้น เพื่อนำไปประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ทราบว่ากระบวนการฝึกอบรมนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อันนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาต่อไป



ภาพที่ 2.6 The training Factors that mostly affect trainees perception of learning and training useful, โดย ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก (Diamantidis & Chatzoglou, 2012)

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการหลักสูตร MDP โดยงานวิจัยมุ่งค้นคว้าใน 8 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรม ซึ่งอ้างอิงมาจากงานวิจัยของ Diamantidis & Chatzoglou ได้แก่ 1. เป้าหมายของโครงการฝึกอบรม (Training goals) 2. เนื้อหาการฝึกอบรม (Training content) 3. ความสามารถของวิทยากร (Trainer performance) 4. รูปแบบกระบวนการฝึกอบรม (Training process) 5. วัสดุการเรียนการสอน (Training material) 6. บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม (Training Environment) 7. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Learning) 8. การนำความรู้ไปใช้งาน (Training usefulness) และเพิ่มเติมในการประเมินประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP จากการวัดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ซึ่งพิจารณาจากผลตอบแทนในการลงทุนของโครงการฝึกอบรม (Return on Investment: ROI) งานวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ผู้จัดหลักสูตรได้คิดทบทวนในกระบวนการฝึกอบรมถึงสิ่งที่คาดหวังและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง อีกทั้งยังทำให้ทราบถึงผลการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP ในมุมมองทั้ง 8 ปัจจัย และข้อมูลเกี่ยวกับการประเมิน ROI เพื่อใช้บ่งชี้ผลสำเร็จของการฝึกอบรม สามารถนำจุดแข็งที่ดีในการฝึกอบรมและจุดปรับปรุงจากทั้ง 8 ปัจจัยและข้อมูลเกี่ยวกับ ROI มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงโครงการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นในรุ่นต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลสำเร็จของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP ต่อไป

สำหรับวิธีการที่จะนำมาใช้ ในการวิจัยเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP นั้น จะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แบบเลียวนาร์ด (Leonard's method) คือหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้รับ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาที่ได้ถอดบทสัมภาษณ์มาอ่าน เพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวทั้งหมด จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์บนพื้นฐานของคำถามจากงานวิจัยและเค้าโครงของการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูล ได้เป็นข้อความที่ถอดบทสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลมาแยกเป็นประเด็น และเชื่อมโยงปรับข้อมูลย่อยๆ นั้น เป็นประเด็นหลัก ที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อนำมาสรุปเป็นคำตอบของคำถามงานวิจัยในครั้งนี้ (อัญญา ปลอดเปลื้อง, 2013)

3.1 ผู้ให้ข้อมูล

สำหรับการเก็บข้อมูลในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ที่มีหน้าในการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP ได้แก่ ผู้จัดการสำนักงานพัฒนาและฝึกอบรมกลาง ซึ่งมีหน้าที่ในการนำนโยบายการฝึกอบรมมาออกแบบเป็นโครงการหลักสูตรการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการฝึกอบรมและประเมินผลโครงการฝึกอบรม อีกกลุ่มคือผู้เข้าอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP ที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการชั้นกลางที่ผ่านหลักสูตรการพิจารณาข้อกำหนดการเข้าร่วมหลักสูตรและผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา สำหรับในหลักสูตรที่ผู้วิจัยศึกษาเป็น โครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP รุ่น 10 ซึ่งมีผู้เข้าอบรมจำนวน 38 ท่าน

ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ สำหรับผู้จัดหลักสูตรฝึกอบรมจะเลือกทั้ง 2 ท่านที่เกี่ยวข้องคือ ผู้จัดการสำนักงานพัฒนาและฝึกอบรมกลาง และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP 10 สำหรับผู้เข้าอบรมเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) มีหลักเกณฑ์การเลือกคือ การคัดเลือกผู้เข้าอบรมที่มีเพศ สายงานที่ปฏิบัติงาน (แบ่งเป็นสายวิศวกรรมและโรงงาน สายการขายและการตลาด สายงานบริหาร) และอายุงาน (0-5 ปี, 5-10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป) แตกต่างกันในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดการกระจายของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมกลุ่มนี้

3.2 วิธีการเก็บข้อมูล

สำหรับงานวิจัยเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP นี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ จะเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP ทั้งจากเอกสารของสถาบัน เอกสารร่างบันทึกภายในขององค์กร และการสืบค้นข้อมูลเป้าหมายขององค์กรจากนิตยสารรายเดือนขององค์กร ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการเปิดเผยข้อมูลและการสัมภาษณ์แบบบันทึกเสียง คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะลงรายละเอียดต่างๆ ในแต่ละด้านให้ได้มากที่สุด ซึ่งนำมาจากแนวคิดที่ได้จากการศึกษาของ Diamantidis & Chatzoglou เป็นคำถามที่ครอบคลุมใน 8 ปัจจัยของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำ ROI ในการฝึกอบรม มีข้อคำถามที่เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีอิสระในการตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็น ในการถามคำถามจะมีร่างคำถามเพื่อเป็นการกำหนด

กรอบไว้กว้างแต่จะเลือกใช้คำจากสถานการณ์ และหยาบกิจกรรม เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา เพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลตอบ ไม่ใช่ภาษาที่เป็นวิชาการ พิจารณาจากภาษาที่ผู้ให้ข้อมูลใช้เป็นหลัก (บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ, 2549, น. 253) และจัดเก็บข้อมูลจนข้อมูลมีความอึดตัวจึงจะยุติการจัดเก็บ ในส่วนการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้าและรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP จะดำเนินการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีการเก็บข้อมูลที่ได้รับจากสถาบันและข้อมูลที่ได้มีบันทึกเป็นร่างจดหมายในการดำเนินการในกระบวนการฝึกอบรม อีกทั้งผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากการสืบค้นในเว็บไซต์ขององค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยรายละเอียดของเอกสารจะเป็นไปตามตารางที่ 1.3 เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

ตารางที่ 3.1

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการหลักสูตรฝึกอบรม MDP

ลำดับ	ประเภท	เรื่อง	ผู้ออกเอกสาร
1	บันทึกภายใน	คัดเลือกพนักงานเข้าอบรมหลักสูตร	สำนักงานการบุคคลกลาง
2	บันทึกภายใน (เอกสารแนบ)	แบบตอบรับการเสนอชื่อผู้เข้าโครงการ	สำนักงานการบุคคลกลาง
3	เอกสารประกอบการฝึกอบรม	เอกสารประเมินผลโครงการจบ	สำนักงานการบุคคลกลาง
4	นิตยสาร	วิสัยทัศน์ขององค์การ	สำนักงานสื่อสิ่งพิมพ์
5	เอกสารภายนอก	ใบเสนอราคาของสถาบัน	สถาบัน
6	เอกสารภายนอก	ตารางอบรมโครงการ	สถาบัน
7	เอกสารภายนอก	ผลคะแนน Pre-test, Post-test	สถาบัน

3.3 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ในการตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับจากผู้ให้ข้อมูลทั้งจากข้อมูลที่เป็นปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ที่แม่นยำ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 การตรวจสอบความถูกต้อง โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสาร

โดยพิจารณาจาก 3 ด้าน คือ 1. ความจริง (authenticity) เป็นการตรวจสอบที่มาของเอกสารว่าสร้างขึ้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานนั้นจริง ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบได้จากการลงชื่อหน่วยงาน วันที่ในเอกสาร หรือจากลายมือชื่อที่ลงรับรอง 2. ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (credibility) พิจารณาว่าเป็นเอกสารที่ถูกต้องหรือไม่ จากการตรวจสอบความสอดคล้องของเอกสารและการสัมภาษณ์ 3. การเป็นตัวแทน (representativeness) เอกสารที่นำมาใช้สามารถเป็นข้อมูลเชื่อมโยงเรื่องที่ต้องการทราบ เช่น เอกสารประเมินผลอบรมที่ผู้เข้าอบรมทุกคนประเมินจึงสามารถนำไปใช้ได้ เพราะถือเป็นตัวแทนของผู้เข้าอบรมทั้งหมด ซึ่งจะใช้การสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความครอบคลุมของเอกสารอีกครั้งเพื่อให้มั่นใจในการ 4. ความหมาย (meaning) ความชัดเจนของเอกสาร นัยยะที่แฝงในเอกสาร ผู้วิจัยจะอ่านเนื้อหาเอกสารที่ได้รับให้ครบถ้วนเพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยง และเพื่อให้ได้ข้อมูลของหลักสูตรโดยภาพรวม จากนั้นจะใช้การสัมภาษณ์และสอบถามรายละเอียดในเนื้อหาเอกสารที่ยังไม่ชัดเจน (Jashim Uddin Ahmed, 2010)

3.3.2 การตรวจสอบความถูกต้อง โดยใช้การตรวจสอบสามเส้า

การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจาก 3 ด้าน 1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล พิจารณาจากแหล่งเวลา สถานที่ และบุคคลที่แตกต่างกัน ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ในประเด็นด้านเวลาผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ไม่ได้สัมภาษณ์พร้อมกัน เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน ประเด็นในด้านสถานที่ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมที่มีความแตกต่างของสายงาน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากแต่ละหน่วยงาน ในด้านของบุคคล ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมที่มีความแตกต่างในด้านเพศ อายุงาน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล 2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย ซึ่งในการวิจัยนี้มีผู้วิจัยเพียงผู้เดียว 3. การตรวจสอบสามเส้าด้านการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งคือ จากผู้จัดการฝึกอบรม และ จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับงานวิจัยนี้จึงใช้การตรวจสอบสามเส้าในด้านข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบที่ครบทั้ง 3 ด้าน

จากเอกสารที่รวบรวม จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรม และจากการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่หากพิจารณาในส่วนของผู้ให้ข้อมูลนั้นยังมีเพียง 2 กลุ่มคือผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2. ด้านผู้วิจัย ซึ่งเป็นเพียงคนเดียวในการรวบรวมเอกสารและสัมภาษณ์ 3. ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล มีเพียงการรวบรวมข้อมูล 2 วิธีคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ (สุมิตร สุวรรณ, 2011)

3.3.3 การยืนยันความถูกต้อง (Member Checking)

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์มาสรุปและส่งให้กับผู้ที่ให้ข้อมูลตรวจสอบถึงความถูกต้อง หากยังมีจุดใดที่ไม่ตรงกับข้อสรุปที่ได้ จะเก็บรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์อีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกัน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารภายในของหน่วยงานที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์ ข้อมูลดังกล่าวยังไม่มี การจัดเรียงเป็นข้อมูลที่เป็นหมวดหมู่ ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการนำข้อมูลมาสรุปผล ผู้วิจัยจึงใช้วิเคราะห์ข้อมูลของเลียวนาร์ด (Leonard's method) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. อ่านเอกสารที่ได้จากการค้นคว้าหรือถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์ และแปลความออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ่านหรือฟังเทปซ้ำๆ หลายๆ รอบ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าและการถอดเทปมาพยายามสังเกตความหมายที่ได้จากการค้นคว้าและการสัมภาษณ์ ถอดรหัสข้อความออกจากบทสนทนา (Coding) และพิจารณาว่าข้อความนั้นแสดงถึงประเด็นย่อยอะไรบ้าง
3. สรุปรวมประเด็นของเรื่องที่มีเนื้อหาสอดคล้องกันให้เป็นประเด็นเดียวกัน
4. พิจารณาในแต่ละประเด็นและความหมายของประเด็นนั้นๆ
5. นำความหมายของแต่ละข้อมูลมาสรุปเป็นประเด็นที่สามารถอธิบาย คำตอบของงานวิจัยในเรื่องนั้นๆ (อัญญา พลดเปลื้อง, 2013)

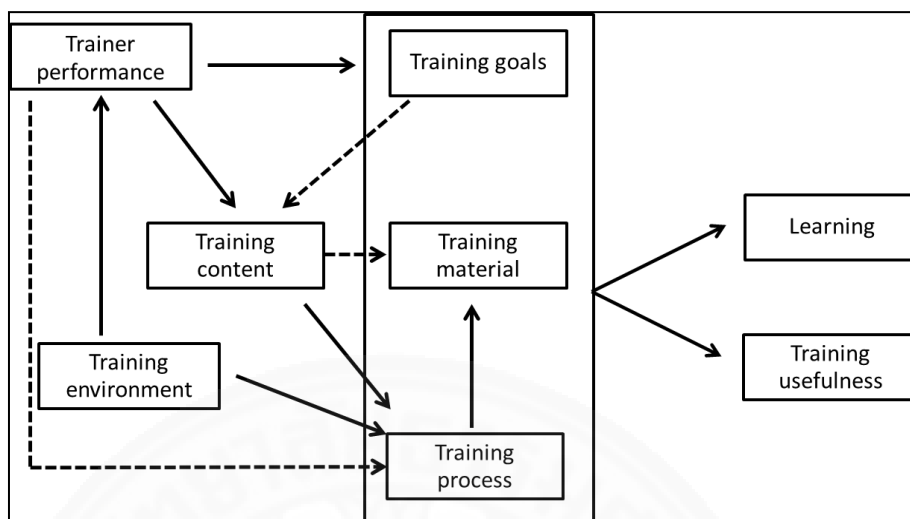
3.5 จริยธรรมในการทำวิจัย

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องจริยธรรมในการทำงานวิจัยและจริยธรรมของตัวผู้ทำวิจัยเอง ดังนี้ ในส่วนตัวผู้วิจัยจะยึดหลักจริยธรรมของผู้วิจัย 6 ประการ คือ 1. การเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูลต้องทำด้วยวิธีที่ถูกต้อง 2. ใช้วิธีการศึกษาที่ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง 3. การตีความข้อมูลต้องทำอย่างเหมาะสม 4. การรายงานผลวิจัยต้องทำอย่างถูกต้อง ไม่มีอคติหรือบิดเบือนข้อเท็จจริง 5. ต้องไม่นำเสนอผลการค้นพบจากข้อมูลที่ไม่ได้เก็บมาเพื่อการวิจัยดังกล่าว 6. ต้องไม่มีการปรับเปลี่ยน ตกแต่งข้อมูลให้ต่างจากความเป็นจริง ในหลักการทำวิจัย ได้ยึดหลักการ 4 ประการ คือ 1. ผู้วิจัยต้องได้รับการหนังสือยินยอมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยก่อน ซึ่งในการทำวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตในการทำในประเด็นการประเมินผลโครงการ

ฝึกอบรมหลักสูตร MDP จากผู้บริหารงานด้านฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารที่ออกแบบและดำเนินการหลักสูตรนี้ขึ้น และผู้วิจัยได้สอบถามความพึงพอใจจากผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และผู้เข้าอบรมในการสัมภาษณ์ 2. ผู้ยินยอมมีสิทธิพิจารณาเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยมีการสอบถามประเด็นคำถาม ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์มีสิทธิในการตอบคำถามได้อย่างเสรี ไม่จำเป็นต้องตอบในทุกคำถามหรือในการอัดเทปสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะถามถึงความพึงพอใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อน 3. ไม่อนุญาตให้ผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ทำวิจัย 4. ข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัยจะไม่ให้บุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องนำไปใช้ต่อเพื่อการพาณิชย์หรือวัตถุประสงค์อื่นที่ไม่ใช่ทางวิชาการ (วรัญญา ภัทรสุข, 2545)

3.6 โครงสร้างคำถามและกรอบการวิจัย

ผู้วิจัยอ้างอิงกรอบแนวคิดจาก Diamantidis & Chatzoglou ในการศึกษาปัจจัยทั้ง 8 ด้านได้แก่ 1. เป้าหมายของโครงการฝึกอบรม (Training goals) 2. เนื้อหาการฝึกอบรม (Training content) 3. ความสามารถของวิทยากร (Trainer performance) 4. รูปแบบกระบวนการฝึกอบรม (Training process) 5. วัสดุการเรียนการสอน (Training material) 6. บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม (Training Environment) 7. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Learning) 8. การนำความรู้ไปใช้งาน (Training usefulness) ซึ่งแนวคิดนี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงจะประเมินความสอดคล้องของนิยามแต่ละปัจจัยที่แนวคิดให้ไว้ กับกระบวนการในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้เครื่องมือการรวบรวมเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โครงสร้างคำถามอ้างอิงจากงานวิจัย (Holgado - Tello et al, 2006) หากปัจจัยทุกด้านสอดคล้องและเป็นไปตามลักษณะเดียวกับที่งานวิจัยนิยามไว้แสดงว่าหลักสูตรดังกล่าวมีประสิทธิภาพ แต่หากยังมีความไม่สอดคล้องก็แสดงว่าหลักสูตรดังกล่าวยังมีปัจจัยที่ทำให้หลักสูตรไม่มีประสิทธิภาพอยู่ ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุจากการรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำเสนอผู้บริหารต่อไป ดังภาพประกอบที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 The training Factors that mostly affect trainees perception of learning and training useful, โดย ผู้วิจัย ดัดแปลงจาก (Diamantidis & Chatzoglou, 2012)

ตามตารางที่ 3.2 จะเป็นคำนิยามในปัจจัยแต่ละด้าน ซึ่งผู้วิจัยจะนำคำนิยามแต่ละปัจจัยมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินความสอดคล้องของแนวคิดและกระบวนการที่เกิดขึ้นจริง และจะระบุวิธีการเก็บข้อมูลในปัจจัยแต่ละด้านเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องต่อไป

ตารางที่ 3.2

ความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม และวิธีเก็บข้อมูล

ปัจจัย	ความหมาย	การเก็บข้อมูล
Training goals	เป้าหมายของการฝึกอบรม สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และความคาดหวังของผู้เข้าฝึกอบรม	- เอกสารรายละเอียดหลักสูตร - การสัมภาษณ์ผู้จัดถึงเป้าหมายของการจัดหลักสูตรและสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงความคาดหวังในการอบรม
Training content	เนื้อหาของหลักสูตรสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรและความคาดหวังของผู้เข้าฝึกอบรม	- เอกสารเนื้อหาหลักสูตรและผลการประเมินเนื้อหาหลักสูตร - การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงเนื้อหาการฝึกอบรม

ตารางที่ 3.2

ความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม และวิธีเก็บข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	ความหมาย	การเก็บข้อมูล
Training process	รูปแบบของหลักสูตรตรง เป้าหมายหลักสูตร ตามความ คาดหวังของผู้เข้าอบรม	- การสัมภาษณ์ผู้จัดถึงรูปแบบความ ร่วมมือของพนักงานในระหว่างกิจกรรม การฝึกอบรม - การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึง กระบวนการในการฝึกอบรม
Trainer performance	ความสามารถของวิทยากรที่ สอดคล้องกับเป้าหมายของ หลักสูตรและความคาดหวังของ ผู้เข้าฝึกอบรม	- ผลการประเมินวิทยากร - การสัมภาษณ์ผู้จัดถึงรูปแบบการ ถ่ายทอดและพฤติกรรมของผู้เข้า ฝึกอบรมที่มีต่อวิทยากร - การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ทักษะ และ การโน้มน้าวในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
Training material	เอกสารประกอบการเรียนการ สอนที่เหมาะสมกับการ ฝึกอบรม อีกทั้งตรงตามความ คาดหวังของผู้เข้าอบรม	- การสัมภาษณ์ผู้จัดถึงความเหมาะสม ของเอกสารประกอบการเรียน - การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงความ เหมาะสมของเอกสารประกอบการเรียน และความคาดหวังของผู้เข้าอบรม
Training Environment	บรรยากาศที่เหมาะสมกับการ ฝึกอบรม อีกทั้งตรงตามความ คาดหวังผู้เข้าอบรม	- ผลการประเมินสภาพแวดล้อมในการ ฝึกอบรม - การสัมภาษณ์ผู้จัดถึงสภาพแวดล้อมใน การฝึกอบรม - การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึง สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม

ตารางที่ 3.2

ความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม และวิธีเก็บข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	ความหมาย	การเก็บข้อมูล
Learning	ความรู้ ความสามารถ ของผู้ เข้าอบรมที่เพิ่มขึ้น	- จากการเปรียบเทียบการวัดผลความรู้ ก่อนและหลังการเข้าอบรม - จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงความ คงทนของความรู้
Training usefulness	การนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับ จากการฝึกอบรมไปใช้ในการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย หลักสูตร	- การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงการนำสิ่งที่ ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการ ทำงาน

ที่มา: ผู้วิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตร Management Development Program (MDP) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และทบทวน ตำรา แนวคิด งานวิจัย และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารภายในของหลักสูตร MDP ที่ได้รับอนุญาตให้เผยแพร่ เช่น รายละเอียดหลักสูตร เนื้อหาการเรียนการสอน รายชื่อผู้เข้าอบรม เอกสารการประเมินผล เป็นต้น และได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านงานฝึกอบรม (CLO: Chief Learning Officer) ที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายการบริหารบุคลากรจากผู้บริหารองค์การในระดับสูงมาออกแบบเป็นหลักสูตรฝึกอบรม กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดหลักสูตรอบรม พร้อมทั้งสรรหาสถาบันที่จะมาดำเนินการสอน และได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลหลักสูตรที่ดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างราบรื่นตามหลักเกณฑ์และนโยบายที่ได้รับ เป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลในส่วนของกระบวนการฝึกอบรม ภาพรวมของกระบวนการฝึกอบรม ผลการประเมินการฝึกอบรม อีกทั้งในส่วนของการวัดความรู้ที่ได้จากการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม รวมถึงการทำโครงการจบ (Project Final) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่กำหนดให้ผู้เข้าอบรมทำโครงการเป็นกลุ่ม (แบ่งกลุ่มตามหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกัน) ทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานและเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน อีกทั้งโครงการนี้ต้องสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในรายวิชาต่างๆ ในการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำโครงการจบ มีระยะเวลาในการโครงการประมาณ 3 เดือน ตั้งแต่อาทิตย์ที่ 3 จนถึงก่อนอาทิตย์สุดท้ายที่จะมีการนำเสนอโครงการดังกล่าวต่อกรรมการ ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม ผู้บริหารฝ่ายงานทรัพยากรบุคคล อาจารย์ผู้สอน และมีการแนะนำถึงภาพรวมและความเป็นไปได้ของโครงการ ข้อมูลจากบุคคลทั้งสองนี้จะทำให้รับทราบเป้าหมาย หลักเกณฑ์และการดำเนินงานของโครงการฝึกอบรมดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อีกกลุ่มหนึ่งที่จะทำให้ได้ข้อมูลถึงผลของการฝึกอบรมคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้ที่ได้เข้าร่วมกระบวนการฝึกอบรม สามารถสะท้อนผลของการฝึกอบรมโครงการดังกล่าวได้ว่า มีลักษณะอย่างไรและส่งผลอย่างไรต่อผู้เข้าอบรม สิ่งนี้จึงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการประเมินโครงการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่หลักสูตรตั้งไว้หรือไม่และเป็นไปตามปัจจัยประเมินผลความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมทั้ง 8 ด้านอย่างไร ทั้งในมุมมองของเป้าหมายการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม วิทยากรผู้ถ่ายทอดเนื้อหาการฝึกอบรม รูปแบบกระบวนการฝึกอบรม วัสดุการเรียนการสอน บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ได้จริง

เพื่อให้การวิจัยนี้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ได้ทราบแนวคิด หลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินงานของหลักสูตร MDP รวมถึงได้ทราบผลที่เกิดขึ้นจริงจากการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมของการจัดหลักสูตรดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมจำนวน 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ การดำเนินงานของหลักสูตรและเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลหลักสูตร อีกทั้งยังสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร ข้อมูลมีความอึดตัวจากการให้สัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตรจำนวน 10 ท่าน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.1 และ 4.2 โดยทั้ง 10 ท่าน เป็นผู้เข้าอบรมในหลักสูตร MDP รุ่นที่ 10 ซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าอบรมตามระเบียบ คือ มีอายุอยู่ในเกณฑ์ 25-40 ปี มีอายุงาน 1 ปี ขึ้นไป มีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีและผู้วิจัยคัดเลือก 10 ท่านจากหน้าที่งาน หน่วยงานและสายงานที่แตกต่างกัน จากการเข้าอบรมในหลักสูตรดังกล่าวเป็นระยะเวลาประมาณ 4 เดือน (27 พฤษภาคม-10 กันยายน 2559) ผู้เข้าอบรมได้รับฟังการบรรยาย เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มและได้ทำโครงการจบ ทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถรับทราบได้ถึงผลจากการฝึกอบรมที่ตนเองได้รับในทั้ง 8 ปีวิจัย และสัมภาษณ์เพิ่มเติมในเรื่องการวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training) ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรม รวมทั้งการปรับปรุงในจุดด้อยและพัฒนาในจุดแข็งต่อไป

ตารางที่ 4.1

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (กรณีผู้จัดการฝึกอบรม)

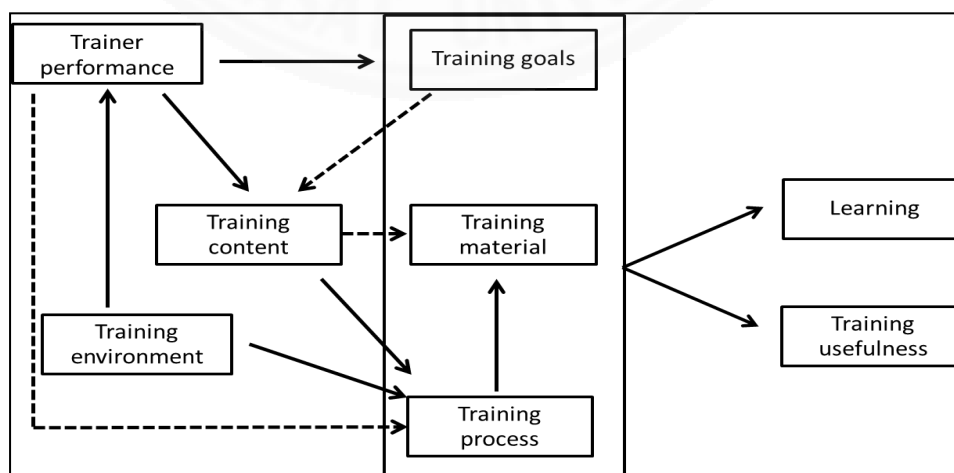
ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	หน้าที่งาน
ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1	ผู้จัดการสำนักงาน ฝึกอบรมและพัฒนา	วางแผนการจัดหลักสูตรฝึกอบรม นำเข้าที่ประชุมเพื่อนำแผนการฝึกอบรมที่ได้รับการอนุมัติมาออกแบบหลักสูตร (กำหนดหลักเกณฑ์ของหลักสูตร) จากนั้นมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เพื่อดำเนินการ ทำการประเมินเพื่อนำผลมาใช้ในปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรต่อไป
ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	ดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมให้เป็นไปตามแผนการดำเนินการที่กำหนด

ตารางที่ 4.2

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

กลุ่มข้อมูล	ตำแหน่ง / ฝ่ายงาน	อายุ	อายุงาน	เกรด
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 1	ผู้จัดการแผนก / สายการขาย	34	1.50	A
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 2	นักบัญชี / สายบริหาร	36	1.59	A A
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 3	เลขานุการบริหาร / ฝ่ายวิศวกรรม	36	3.42	A A A
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 4	Software Specialist/ ฝ่ายวิศวกรรม	36	4.71	A A B
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 5	เลขานุการ&ผู้ช่วยการตลาด / สายการขาย	30	6.71	A A A
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 6	ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ / สายบริหาร	37	11.00	A B B
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 7	ผู้จัดการแผนกวิจัย / สายการขาย	35	12.12	B B B
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 8	เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคคล/สายบริหาร	36	3.04	A A A
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 9	นักวิทยาศาสตร์ / ฝ่ายวิศวกรรม	36	9.71	B B A
ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 10	Regional Manager/ สายการขาย	33	3.54	B B A

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 10 ท่าน ปรากฏตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลแบบ

สำหรับกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ เป้าหมายของการฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม รูปแบบกระบวนการฝึกอบรม วิทยากรผู้ให้ข้อมูลการฝึกอบรม วัสดุการในการเรียนการสอน บรรยากาศในการฝึกอบรม การเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ต่อ ปัจจัยทั้ง 8 นี้สามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงความสำเร็จในการฝึกอบรม นำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงโครงการฝึกอบรมต่อไป อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการพิจารณาถึงการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรอื่นๆ อีกด้วย

หลักสูตร MDP เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้มีความรู้รอบในเชิงธุรกิจ มีการสอนเนื้อหาจากวิทยากรและถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บริหารจากภายนอก ในการวิจัยนี้จะสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรม ซึ่งเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และดำเนินการโครงการฝึกอบรม และผู้เข้าอบรม จำนวน 10 ท่าน ในประเด็นทั้ง 8 ปัจจัย และเพิ่มเติมในการวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)

4.1 ปัจจัยในส่วนเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

เป้าหมายของการฝึกอบรม คือวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เกิดจากการวิเคราะห์นโยบายความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติที่องค์กรเห็นว่ามีความจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานที่พนักงานรับผิดชอบในปัจจุบันหรืออนาคต เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร เป้าหมายจึงมีความสำคัญในการเป็นพื้นฐานของการฝึกอบรม (คเชนทร์ วัฒนะโกศลและคณะ, 2015, น. 52-53)

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับเป้าหมายหลักสูตรในมุมมองของทั้งสองฝ่ายและเอกสารที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

4.1.1 เป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม

เป้าหมายของการฝึกอบรมควรเป็นไปในทิศทางเดียวกับความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน หากไม่เป็นเช่นนั้นก็เปรียบได้กับการเผาไม่ถูกที่คั้น หากเป้าหมายของหลักสูตรต้องการปรับปรุงความสามารถด้านนี้ แต่พนักงานไม่ทราบหรือเข้าใจมุมมองที่แตกต่าง หลักสูตรที่จัดขึ้นก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จ (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 31)

ผู้วิจัยจึงทำการค้นคว้าเอกสารบันทึกภายในที่มีเนื้อหาระบุถึงเป้าหมายของหลักสูตร อีกทั้งมีการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรทั้ง 2 ท่าน และผู้เข้าอบรมถึงมุมมอง การรับรู้เป้าหมายและความคาดหวังในการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.1.1.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

เอกสารที่ได้จากการค้นคว้ามี 2 เอกสาร คือ 1. เอกสารรายละเอียดหลักสูตรโครงการฝึกอบรม เป็นเอกสารที่สื่อสารเป้าหมายการฝึกอบรมระหว่างผู้จัดหลักสูตรท่านที่ 1 และสถาบันที่เข้ามาดูแลในการสอน 2. เอกสารคัดเลือกผู้เข้าอบรม เป็นเอกสารที่ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 แจกกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรมและใช้ข้อความนี้ส่งให้กับผู้เข้าอบรมเพื่อยืนยันการฝึกอบรม ซึ่งเอกสารแรกมีความครอบคลุมกว่าเอกสารฉบับที่สอง รายละเอียด ดังนี้

ตามภาพที่ 4.2 เอกสารรายละเอียดโครงการฝึกอบรมจากสถาบัน มีข้อความระบุถึงเป้าหมายการฝึกอบรมว่า “การสร้างความรู้และเชี่ยวชาญเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เพิ่มทักษะ ความรู้ด้านภาวะผู้นำเพื่อให้ประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม เพิ่มพูนประสบการณ์จากผู้บริหารที่มาถ่ายทอดทั้งในด้านความสำเร็จและความผิดพลาด พัฒนาวิสัยทัศน์ ภูมิปัญญา นวัตกรรมจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากอาจารย์ คิดค้นและริเริ่มโครงการใหม่ๆ”

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร Management Development Program

1. หลักการและเหตุผล

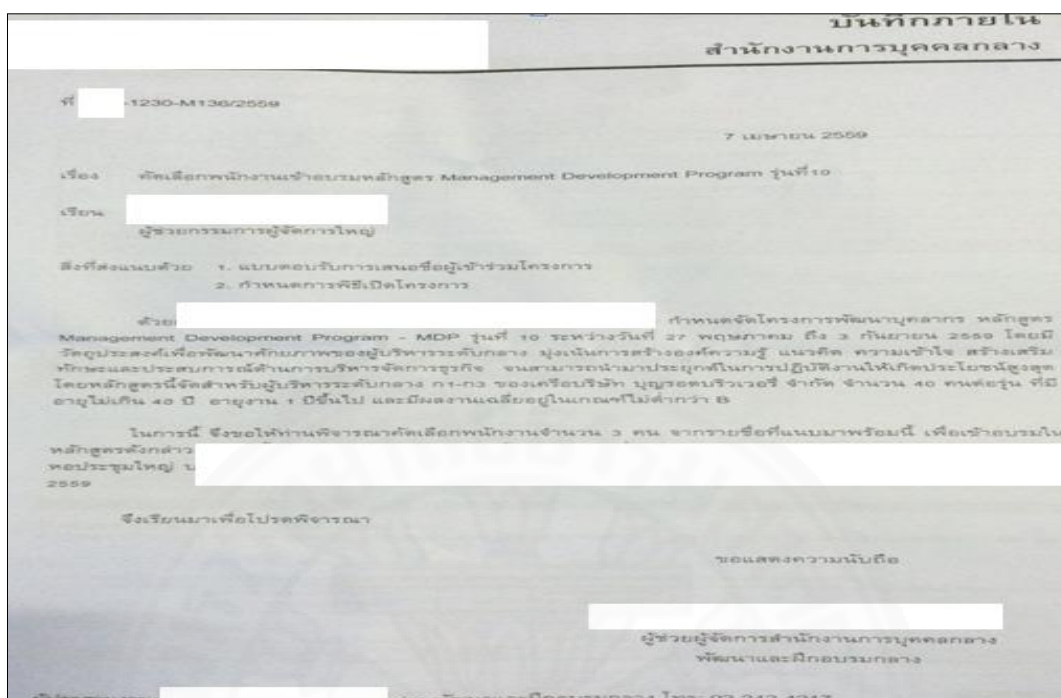
ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ และการจะก้าวขึ้นไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่ได้รับการยอมรับได้นั้นผู้นำต้องฟันฝ่าปัญหา ความท้าทาย อุปสรรค รวมทั้งแรงกดดันมากมาย จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร หลักสูตร Management Development Program ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยเสริมสร้างและสนับสนุนศักยภาพของผู้บริหารในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจากผู้บริหารมืออาชีพ และแนวคิดตามทฤษฎีจากคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. สร้างความรู้และเชี่ยวชาญในบทบาท หน้าที่ คุณสมบัติ อันจำเป็นต่อการผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
2. เพิ่มทักษะความรู้และหลักการของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ ทั้งที่เป็นความรู้และเทคนิคเพื่อให้ประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม
3. เพิ่มพูนประสบการณ์ความสำเร็จและความผิดพลาดจากผู้นำองค์กร ในการพัฒนาตนเองสู่ผู้บริหารและการบริหารงานผ่านภาวะวิกฤติและการเปลี่ยนแปลง
4. พัฒนาวิสัยทัศน์ นวัตกรรม ภูมิปัญญา ผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
5. คิดค้น และริเริ่มและนำเสนอโครงการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งสะท้อนความเป็นผู้นำของผู้นำเสนอ

ภาพที่ 4.2 รายละเอียดโครงการฝึกอบรมจากสถาบัน

ตามภาพที่ 4.3 เอกสารบันทึกภายในการคัดเลือกผู้เข้าอบรมและการแจ้งเข้ารับการฝึกอบรม มีข้อความระบุถึงเป้าหมายการฝึกอบรมว่า “เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลาง มุ่งเน้นการสร้าง แนวคิด ความเข้าใจ สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ด้านการบริหารประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด”



ภาพที่ 4.3 บันทึกภายในแจ้งคัดเลือกผู้เข้าอบรม

จากเอกสารที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารทั้ง 2 ฉบับนี้มีเป้าหมายการฝึกอบรมที่ระบุไม่ครอบคลุมเท่ากัน ที่แตกต่างกันและไม่ได้ระบุในเอกสารฉบับที่ 2 คือ การเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เน้นในเรื่องภาวะผู้นำที่สามารถนำไปปรับใช้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากรเพื่อให้เกิดมุมมองและการพัฒนา และการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ในการทำโครงการ สิ่งที่ต่างกันนี้เป็นความต้องการตามเป้าหมายหลักสูตรแต่ไม่ได้มีการสื่อไปถึงผู้เข้าอบรม

4.1.1.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมทั้ง 2 ท่านมีการระบุถึงเป้าหมายของการฝึกอบรม ซึ่งผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1 จะมีหน้าที่รับนโยบายมาออกแบบหลักสูตร ส่วนผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2 จะมีหน้าที่ดำเนินการจัดหลักสูตรอบรมและสื่อสารเป้าหมายไปสู่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานและผู้เข้าอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“หลักสูตรนี้ต้องการสร้างความพร้อมให้กับผู้จัดการในการปฏิบัติงานในธุรกิจที่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเตรียมความพร้อมในการเข้าไปปฏิบัติงานในธุรกิจใหม่ๆ ขององค์กรที่กำลังเกิดขึ้น โดยใช้ความรู้พื้นฐานด้านบริหารธุรกิจที่ครอบคลุม มีภาวะผู้นำในการบริหารคน มีความคิดสร้างสรรค์ในการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีการทำโครงการเป็นเครื่องมือวัดการนำความรู้ไปใช้ได้จริง” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“หลักสูตรนี้ต้องการให้ผู้จัดการมีความรอบรู้ในด้านธุรกิจ ทันท่วงการเปลี่ยนแปลง และสามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการนำเสนอโครงการจบ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

เป้าหมายของผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1 มีความครอบคลุม โดยระบุถึงเป้าหมายที่ได้รับจากนโยบายผู้บริหาร คือ ต้องการเตรียมพร้อมผู้เข้าอบรมที่เป็นผู้บริหารระดับกลางให้มีความรู้รอบด้านในเชิงบริหารธุรกิจ เพื่อสามารถไปปฏิบัติงานในธุรกิจใหม่ๆ ขององค์กร เน้นในเรื่องภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านธุรกิจและแรงงาน ซึ่งข้อความที่ระบุนี้ไม่สามารถถ่ายทอดมายังผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2 ได้อย่างครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ครอบคลุม

4.1.1.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม จะสอบถามถึงการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของหลักสูตรและความคาดหวังของผู้เข้าอบรมที่มีต่อหลักสูตรดังกล่าว ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เป้าหมายของการฝึกอบรมคือต้องการให้ทราบความรู้ภาพรวมของธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในส่วนของความคาดหวังต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เพราะธุรกิจข้างนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราต้องตื่นตัวและเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ” ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 1

“เป้าหมายของการฝึกอบรมคือ เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้จัดการให้มีความรู้ในด้านบริหารธุรกิจ ในขณะที่ความคาดหวังของการฝึกอบรมคือ ต้องการทบทวนความรู้จากการเรียนปริญญาโทอีกครั้ง และต้องการรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ เพราะปกติทำงานด้านไอที จึงไม่ค่อยได้รู้จักคนต่างหน่วยงานมากนัก” ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 4

“ความคาดหวังของการฝึกอบรมต้องการนำความรู้ที่ได้มาต่อยอดจากความรู้เดิมที่มี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการตามนโยบายผู้บริหารและถ่ายทอดให้กับน้องในทีมปฏิบัติต่อได้” ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 5

“เป้าหมายของการฝึกอบรม จำไม่ได้ว่าเป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่ออะไร แต่น่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการ ในส่วนของความคาดหวังในการฝึกอบรมต้องการได้รับความรู้ ประสบการณ์ วิธีคิดจากวิทยากรมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน” ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 7

“ความคาดหวังของการฝึกอบรม ต้องการได้รับความรู้ที่หลากหลายเพื่อนำไปใช้ประยุกต์ในการทำงานและเป็นความรู้เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจต่อไปในอนาคต” ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 8

จากการสังเกตเมื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับเป้าหมายของหลักสูตร ผู้เข้าอบรมจะนึกคำตอบนานและไม่มั่นใจในการตอบคำถาม รวมถึงผู้เข้าอบรม ท่านที่ 4 ได้ขออนุญาตผู้วิจัยเพื่อว่าที่ตอบไปใช่หรือไม่ ด้วยท่าทางที่ไม่มั่นใจ ในขณะที่หากสอบถามถึงความคาดหวังของผู้เข้าอบรมจะตอบได้มั่นใจกว่าทุกท่าน

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม จะให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันคือเป้าหมายการฝึกอบรม เป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความรอบรู้ด้านบริหารธุรกิจ ในส่วนของความคาดหวังที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรในมุมมองของผู้เข้าอบรม คือ การได้รับความรู้ จากการบรรยายและถ่ายทอดประสบการณ์ และสามารถนำมาใช้ในการทำงานในปัจจุบัน อนาคต สามารถถ่ายทอดความรู้ไปสู่ทีมงาน และเพิ่มเติมจากเป้าหมายการฝึกอบรมคือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าอบรม

4.1.1.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม พบว่าเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ได้รับมาจากผู้บริหาร ถ่ายทอดไปยังสถาบันเพื่อออกแบบหลักสูตร มีความเข้าใจที่ตรงกันจากการพิจารณาเนื้อหาในรายละเอียดหลักสูตรที่สถาบันได้ออกแบบมา ในขณะที่การถ่ายทอดไปยังผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 ยังมีเป้าหมายที่ไม่ครบถ้วน พิจารณาจากบันทึกภายในที่ส่งไปยังหน่วยงาน (ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเนื้อหาเดียวกับส่งให้ผู้เข้าอบรม) ทำให้เป้าหมายดังกล่าวไม่ได้ถ่ายทอดไปครบถ้วนยังผู้เข้าอบรม ส่งผลให้สิ่งที่ผู้เข้าอบรมคาดหวังในหลักสูตรดังกล่าวไม่ได้ครอบคลุมตามเป้าหมายของการฝึกอบรม เกิดความไม่สอดคล้องของเป้าหมายการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม เนื่องจากข้อมูลที่ผู้เข้าอบรมได้รับไม่ครบถ้วน

4.1.2 การรับรู้และวิธีการสื่อสารเป้าหมายของการฝึกอบรม

เป้าหมายของการฝึกอบรม หากมีการรับรู้ที่ตรงกันจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมายที่องค์กรต้องการระหว่างพนักงานและองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน สนับสนุนให้องค์กรและพนักงานสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายไปพร้อมกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2540, น. 14-15)

จากการค้นคว้าเอกสาร ผู้จัดหลักสูตรมีการสื่อสารเป้าหมายของการฝึกอบรมไปยังผู้เข้าอบรม 2 วิธี คือ 1. ส่งเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้กับพนักงาน 2. การบรรยายในการปฐมนิเทศหลักสูตร และหากผู้เข้าอบรมยังไม่มี ความชัดเจนในหลักสูตรจะสอบถามจากผู้เข้าอบรมในรุ่นก่อนหน้าถึงเป้าหมายและกระบวนการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.2.1.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

เอกสารที่ได้จากการค้นคว้าคือเอกสารที่ส่งไปให้กับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม ตามภาพที่ 4.3 ซึ่งมีการระบุเป้าหมายของการฝึกอบรมไว้เพื่อเลือกผู้ได้บังคับบัญชาเข้าอบรมและเป็นการแจ้งให้ทราบว่ากรอบรมมีเป้าหมายใด และมีการส่งให้ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานทราบการเข้าฝึกอบรม ซึ่งจะมีการระบุเป้าหมายการฝึกอบรมอยู่ในเอกสารนั้น สำหรับเอกสารนี้ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ไม่ได้เก็บข้อมูลไว้ แต่ระบุว่าเป็นการนำเนื้อหาเดียวกับบันทึกภายในที่แจ้งทางผู้บังคับบัญชาไปใช้ ซึ่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จะส่งให้กับผู้เข้าอบรมทุกท่านพร้อมแนบกำหนดการ เนื้อหาที่เรียนไปด้วย

จากเอกสารที่ค้นคว้าทราบเพียงข้อมูลที่สื่อถึงผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ได้ระบุให้ผู้บังคับบัญชาส่งข้อมูลนั้นให้ผู้เข้าอบรมต่อ เพียงแต่จะมีการแจ้งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปทางผู้เข้าอบรม ซึ่งได้ข้อมูลเพียงการยืนยันจากผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2 เท่านั้นว่ามีการส่งไปครบถ้วน และเป็นเนื้อหาเดียวกับที่ส่งให้ผู้บังคับบัญชา แต่เนื้อหาหลักฐานไม่มีบันทึกเนื่องจากการส่งผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และได้ลบการส่งไปแล้ว

4.2.2.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรถึงวิธีการสื่อสารเป้าหมายหลักสูตรไปยังผู้เข้าอบรม มีวิธีการสื่อสารที่วิธี และสื่อสารอย่างไร ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เป้าหมายการฝึกอบรมมีการส่งให้กับผู้บังคับบัญชาและผู้เข้าอบรมได้ทราบ ผ่านทางจดหมายบันทึกภายในและจดหมายยืนยันการเข้าร่วม ซึ่งปัจจุบันจะเป็นการส่งผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เข้าอีเมลพนักงาน” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“มีการส่งเอกสารที่ระบุเป้าหมายการฝึกอบรมให้กับผู้บังคับบัญชาเป็นจดหมายและผู้เข้าอบรมได้รับทราบทางอีเมลยืนยันการเข้าร่วม ซึ่งผู้เข้าอบรมต้องยืนยันมา จึงเป็นการยืนยันได้ว่าผู้เข้าอบรมได้เห็นอีเมลนั้นแล้ว แต่เข้าใจว่าจะไม่ได้อ่านในเนื้อหา เพียงแต่ยืนยันการเข้าร่วม จึงมีการย้ำอีกครั้งเมื่อปฐมนิเทศ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรม ทั้ง 2 ท่าน ได้ระบุถึงวิธีการสื่อสารเป้าหมายของการฝึกอบรม ได้แก่ 1. การส่งเอกสารไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อเลือกผู้เข้าอบรม ซึ่งจะมีการระบุเป้าหมายของการฝึกอบรม และนำข้อความนั้นไปส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แจ้งผู้เข้าอบรมเพื่อยืนยันการเข้าร่วมอบรม 2. การแจ้งเป้าหมายของการฝึกอบรมอีกครั้งในการปฐมนิเทศก่อนเริ่มหลักสูตร ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับทราบพร้อมกันทุกคน

4.2.2.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงวิธีการรับรู้เป้าหมายการฝึกอบรมจากผู้จัดหลักสูตร ผู้เข้าอบรมได้รับสารที่ช่องทาง และในรูปแบบใด ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“มีการระบุเพียงแต่เป็นหลักสูตรระดับผู้จัดการในอีเมลแจ้งการเข้าอบรมและกล่าวถึงเป้าหมายหลักสูตรอีกครั้งเมื่อปฐมนิเทศแต่เนื้อหาจะคล้ายๆ ในเนื้อหาอีเมล” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“ทราบเป้าหมายจากการดูชื่อหลักสูตรและรายวิชาที่ส่งมา มานั่งวิเคราะห์เอง พึ่งไม่ได้สังเกตว่ามีเป้าหมายหลักสูตรระบุในเนื้อหาอีเมล มีการแจ้งในการปฐมนิเทศหรือเปล่าไม่แน่ใจ” เพราะวันที่ปฐมนิเทศ เสียงในห้องประชุมก้องมาก ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“ไม่ได้รับแจ้งเป้าหมายหลักสูตร ไม่แน่ใจเรื่องอีเมล น่าจะลบไปหลังยืนยันการเข้าร่วม แต่ทราบจากการสอบถามรุ่นที่เข้าอบรมก่อนหน้า มีการแจ้งอีกครั้งในการปฐมนิเทศ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“ผู้บังคับบัญชาขึ้นเอกสารให้ ซึ่งระบุเป้าหมายหลักสูตร เพื่อพัฒนาศักยภาพระดับผู้จัดการ คล้ายๆ กับเนื้อหาในอีเมลและปฐมนิเทศ เพื่อพัฒนาผู้บริหาร” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

วิธีการรับสารของผู้เข้าอบรม โดยส่วนใหญ่จะไม่ค่อยพิจารณาจากเนื้อหาในจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากเมื่อได้รับจะต้องส่งข้อมูลกลับเพื่อยืนยัน และจะเก็บไฟล์ที่แนบ ซึ่งเป็นรายละเอียดหลักสูตรและกำหนดการไว้ ส่วนเป้าหมายหลักสูตรที่ระบุในเนื้อหาจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ก็อ่านในครั้งแรกและยืนยันกลับพร้อมลบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไป ทำให้เป้าหมายหลักสูตรที่แจ้งในจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่จะไม่ทราบหรือจำได้คร่าวๆ แต่จะมีการแจ้งอีกครั้งในการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นเนื้อหาคล้ายๆ กัน แต่จากปัญหาเรื่องลำโพงในห้องประชุมที่ใช้ปฐมนิเทศ ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ค่อยได้ยิน ผู้เข้าอบรมบางท่านก็จะสอบถามจากผู้เข้าอบรมรุ่นก่อนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายของหลักสูตรรวมถึงรายละเอียดของหลักสูตรด้วย

4.2.2.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

ในการสื่อสารข้อมูลเป้าหมายของหลักสูตรอบรมไปยังผู้เข้าอบรมนั้น จะใช้วิธีการ 2 วิธีการ คือ 1. การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังผู้เข้าอบรม โดยมีเนื้อหาเหมือนกับข้อความที่ระบุในบันทึกภายในที่ให้ผู้บังคับบัญชาเลือกผู้เข้าอบรม จดหมายอิเล็กทรอนิกส์นี้จะระบุเป้าหมายฝึกอบรมไว้ในเนื้อหาจดหมายและแนบเอกสารรายละเอียดหลักสูตรและกำหนดการเข้าไป จากนั้นผู้เข้าอบรมจะยืนยันกลับ ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่จะไม่สังเกตเป้าหมายอบรมที่แนบมากับจดหมายนี้ เพราะไม่ได้เป็นไฟล์จึงไม่ได้บันทึกหรือสิ่งพิมพ์ออกมาได้ เมื่อส่งยืนยันกลับจึงลบจดหมายฉบับนั้นไป 2. การปฐมนิเทศ จะมีการแจ้งเป้าหมายหลักสูตรอีกครั้งและผู้เข้าอบรมทุกท่านจะได้รับฟัง จะขึ้นอยู่กับความสนใจขณะที่กำลังพูดในประเด็นดังกล่าว เพราะหากไม่ตั้งใจฟัง ก็ไม่มีการระบุเนื้อหาปฐมนิเทศเป็นเอกสาร ซึ่งผู้เข้าอบรมที่ได้รับฟังจะระบุว่าเนื้อหาสอดคล้องกับจดหมาย

อิเล็กทรอนิกส์ แต่มีบางท่านที่ระบุถึงเสียงลำโพงที่รบกวนทำให้ได้ยินเสียงไม่ชัดในวันปฐมนิเทศ ผู้เข้าอบรมบางท่านจะได้รับทราบเป้าหมายจากวิธีการอื่นๆ เช่น จากผู้บังคับบัญชา จากการสอบถามผู้เข้าอบรมรุ่นก่อน ในการสื่อสารและรับสารนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากในการสื่อสารผู้เข้าอบรมไม่ได้รับสารจากช่องทางที่ผู้จัดหลักสูตรต้องการ และอาจได้รับการสื่อสารที่ผิด เช่น ผู้เข้าอบรมในรุ่นก่อนอาจรับทราบเป้าหมายที่ไม่ครอบคลุม เป็นต้น

4.1.3 เป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรมเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายของการฝึกอบรมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร เพราะหากไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายใดๆ เลยต่อองค์กร ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะจัดหลักสูตรอบรมนี้ขึ้น (ชูชัย สมितिไกร, 2540, น. 14-15)

ได้มีการค้นคว้าเอกสารจากข้อมูลปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จากนิตยสารของ บริษัทที่ระบุเป้าหมายขององค์กร และได้มีการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรถึงความเชื่อมโยงเป้าหมายของหลักสูตรและเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งสัมภาษณ์ประเด็นดังกล่าวกับผู้เข้าอบรม แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.1.3.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

เอกสารที่ได้จากการค้นคว้าเพื่อระบุเป้าหมายขององค์กร ได้รับข้อมูลจาก 3 แหล่งคือ จากนิตยสารที่ CEO ได้แจ้งเป้าหมายขององค์กรไว้ ซึ่งถือเป็นข้อมูลล่าสุด เพียงแต่ไม่มีการสื่อสารที่เป็นรูปธรรมให้พนักงานภายในบริษัทรับทราบ และจากแหล่งข้อมูลการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่มีการระบุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลเมื่อ 3-4 ปี และข้อมูลที่เปิดเผยให้พนักงานรับทราบเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลเมื่อ 7 ปีที่ผ่านมา ข้อความจากการค้นคว้าเอกสาร มีดังนี้ เป้าหมายขององค์กรจากแหล่งข้อมูลนิตยสารของบริษัท ระบุนโยบายของผู้บริหาร CEO ของบริษัทคือ *“ต้องการขยายฐานธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้ธุรกิจของบริษัทอีกเท่าตัว”* เป้าหมายขององค์กรจากข้อมูลการปฐมนิเทศพนักงานใหม่แต่ไม่ได้เปิดเผยพนักงานทั่วไปคือ *“เราจะเป็นองค์กรไทย ที่สากลให้การยอมรับ และสร้างสินค้าที่มีคุณภาพให้กับผู้บริโภค”* ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวผู้บริหารได้กล่าวไว้เมื่อ 3-4 ปีที่แล้ว เป้าหมายขององค์กรจากการเปิดเผยให้พนักงานทราบทางสื่อต่างๆ ขององค์กร เช่น สื่อนิตยสารพิมพ์ สื่อประชาสัมพันธ์ในบริษัท คือ *“เราจะเป็นบริษัทผู้นำด้านการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มเป็นอันดับที่สามของเอเชีย”*

จากการค้นคว้าเอกสารเป้าหมายขององค์กรได้รับข้อมูลมาหลากหลายแหล่ง จากแหล่งที่ 1 จะเป็นจากนิตยสารขององค์กรที่ระบุเป้าหมายล่าสุดของผู้บริหาร เป้าหมายดังกล่าวนี้ ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ได้นำไปเป็นข้อมูลในการออกแบบหลักสูตรของสถาบัน แหล่งที่ 2 เป็นวิสัยทัศน์เมื่อ 3-4 ปีที่แล้ว ไม่มีการเปิดเผยอย่างเป็นทางการจะมีอ้างอิงในข้อมูลปฐมนิเทศพนักงานและจากการเข้าฟังผู้บริหารกล่าวเมื่อประมาณปี 2557 เป้าหมายขององค์กรนี้ผู้จัดหลักสูตร

ท่านที่ 2 นำไปใช้เป็นข้อมูลให้กับวิทยากรที่มาบรรยายและแจ้งผู้เข้าอบรมในห้องเรียน แล่งที่ 3 เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว ได้รับการเปิดเผย พนักงานในช่วงนั้นจะรับทราบ เป้าหมายนี้ผู้เข้าอบรมบางท่านจะยังเข้าใจว่าเป็นเป้าหมายปัจจุบันขององค์การอยู่ จึงสรุปได้ว่าเป้าหมายองค์การไม่มีความชัดเจน และไม่มีการเปิดเผย ทำให้เป้าหมายขององค์การที่เป็นนโยบายใหม่ของผู้บริหารไม่ได้รับการรับทราบจากพนักงาน แต่เป้าหมายดังกล่าวที่ระบุในนิตยสารนำไปใช้เป็นหลักในการเชื่อมโยงกับหลักสูตรการฝึกอบรม

4.1.3.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรถึงเป้าหมายขององค์การที่ตนเองรับทราบและได้มีการถ่ายทอด เพื่อเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายของหลักสูตรอย่างไร ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เป้าหมายของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารคือ ปัจจุบันผู้บริหารมีความต้องการในการขยายธุรกิจใหม่ๆ จำนวนมาก สิ่งที่สำคัญของการขยายธุรกิจคือ คนที่พร้อมเข้าไปปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้ หลักสูตรนี้ต้องการสร้างความพร้อมให้กับผู้จัดการในการเข้าไปปฏิบัติงานในธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ เข้าใจว่าไม่สามารถทำได้ 100% อาจต้องสอนงานหรือใช้เวลาเรียนรู้งานอีกเล็กน้อย ซึ่งก็ดีกว่าไม่มีความรู้พื้นฐานเลย ซึ่งเป้าหมายขององค์การนี้ได้มีการแจ้งกับสถาบันเพื่อให้ออกแบบหลักสูตรให้มีความสอดคล้อง” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“เป้าหมายของหลักสูตรไม่สามารถทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การได้ เนื่องจากองค์การมีวิสัยทัศน์มีความหมายที่กว้าง เชื่อมโยงได้ยากจึงไม่สามารถนำไปเชื่อมกับเป้าหมายของหลักสูตรที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม มีการแจ้งวิทยากรและผู้เข้าอบรมระหว่างการฝึกอบรมถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การให้ข้อมูลที่แตกต่างระหว่างผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1 และ 2 เพราะว่าทั้ง 2 ท่านมีการรับรู้ข้อมูลของเป้าหมายขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้ท่านที่ 1 เห็นว่าการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการฝึกอบรมและเป้าหมายองค์การ ซึ่งแตกต่างจากท่านที่ 2 จากการค้นคว้าข้อมูลเป้าหมายองค์การของท่านที่ 2 เป็นข้อมูลสมัยก่อน 3-4 ปี ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ เชื่อมโยงได้จริง การบอกต่อถึงเป้าหมายองค์การให้วิทยากรและผู้เข้าอบรมทราบ ทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาด ผู้เข้าอบรมไม่สามารถเชื่อมโยงได้จริง

4.1.3.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงเป้าหมายขององค์การที่พนักงานรับทราบนั้น มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหลักสูตรที่พนักงานได้รับข้อมูลอย่างไร ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การฝึกอบรมมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การหรือเปล่า ไม่สามารถตอบได้เลย เพราะเป้าหมายขององค์การคืออะไรในห้องก็ไม่สามารถตอบได้ พี่ว่าตรงนี้ทำให้เราไม่สามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“เมื่ออาจารย์ถามถึงวิสัยทัศน์ขององค์การผู้เข้าอบรมทั้งห้องนิ่งและอึ้งไม่สามารถตอบได้แต่มีการแจ้งในการฝึกอบรม แต่ปัจจุบันจำไม่ได้เพราะยาวมาก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“ผู้เข้าอบรมแต่ละคนยังมีความเข้าใจไม่ตรงกัน บางคนนำวิสัยทัศน์เมื่อสมัยก่อนมาตอบเมื่อเวลาอาจารย์ถาม แต่สรุปแล้วมีการแจ้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การที่ต้องการในช่วงการฝึกอบรม แต่การอบรมจึงเน้นการเชื่อมโยงธุรกิจภายนอกมากกว่า” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีการแจ้ง แต่ในการทำโครงการจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงกับธุรกิจภายนอกมากกว่าวิสัยทัศน์ภายในขององค์การ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“นำมาเชื่อมโยงกับเป้าหมายหน่วยงานตนเอง แต่ได้เพียงบางวิชา วิชาอื่นก็รู้ไว้เผื่อใช้ในอนาคต” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“เป้าหมายขององค์การไม่ทราบว่าเป็นอะไร แต่อาจารย์พยายามให้ผู้เข้าอบรมในห้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานตนเอง ทำให้ผู้เข้าอบรมท่านอื่นสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนกับเป้าหมายของหน่วยงานตนและรับรู้เป้าหมายหน่วยงานอื่นๆ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

ผู้เข้าอบรมไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ จึงไม่สามารถระบุถึงความสอดคล้องของเป้าหมายหลักสูตรและเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งผู้เข้าอบรมบางท่านจะระบุถึงวิทยากรที่พยายามเชื่อมโยงถึงธุรกิจภายนอกทั้งในส่วนการบรรยายและการทำโครงการ และผู้เข้าอบรมบางท่านก็ทำตามคำแนะนำของวิทยากรคือพยายามเชื่อมโยงกับหน้าที่งานของตนเอง เป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกันได้ ผู้เข้าอบรมบางท่านที่ได้รับข้อมูลจากผู้จัดหลักสูตรถึงเป้าหมายของหลักสูตรแต่ก็ไม่สามารถจดจำได้ถึงปัจจุบัน เนื่องจากไม่มีการเชื่อมโยง

4.1.3.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

จึงสรุปได้ว่าเป้าหมายหลักสูตรไม่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ ในทางปฏิบัติ แม้ว่าการถ่ายทอดของผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ให้กับสถาบันในการออกแบบจะตรงตามเป้าหมายขององค์การ แต่ในมุมมองของผู้เข้าอบรมนั้นไม่ทราบว่าเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การหรือไม่ เพราะไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากในเอกสารไม่ได้มีการเปิดเผยเป้าหมายขององค์การ ณ ปัจจุบันให้พนักงานทราบ อีกทั้งการที่ไม่เปิดเผยทำให้ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 เองก็ยังคงเข้าใจว่าเป็นเป้าหมายขององค์การเดิมจึงให้ข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบันกับวิทยากรและผู้เข้าอบรมไป ซึ่งเป้าหมายเดิมนั้นค่อนข้างกว้างทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงได้

4.1.3.5 สรุปผลการวิจัยในส่วนเป้าหมายการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ตามตารางที่ 4.3 สามารถสรุปว่าการฝึกอบรมนี้ไม่มีประสิทธิภาพในด้าน การถ่ายทอดและสื่อสารเป้าหมายการฝึกอบรม เป้าหมายของการฝึกอบรมมีความเข้าใจที่แตกต่างกัน สืบเนื่องจากการไม่สื่อสารกันระหว่างผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 และ 2 โดยท่านที่ 1 ได้ถ่ายทอดให้กับ สถาบันเพื่อออกแบบหลักสูตรและท่านที่ 2 ได้ถ่ายทอดให้กับผู้เข้าอบรมเพื่อให้บริการพร้อมยืนยัน การเข้าร่วม การรับทราบเป้าหมายที่แตกต่างระหว่างผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรม ไม่รู้เป้าหมายที่แท้จริงของหลักสูตร การเข้าร่วมการอบรมอาจมีเป้าหมายที่ไม่เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน เช่นเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ที่หากมีการสื่อสารระหว่างผู้จัดหลักสูตรอบรมทั้ง 2 ท่าน จะทำให้ข้อมูลสื่อไปถึงผู้เข้าอบรมได้ถูกต้องว่าการฝึกอบรมนี้เชื่อมโยงไปถึงเป้าหมายขององค์กรได้ อย่างไร เพื่อให้พนักงานเชื่อมโยงไปถึงเป้าหมายหน่วยงานต่อไป วิธีการสื่อสารและรับสารก็ยังมี ช่องทางน้อยในการเข้าถึงพนักงาน หากผู้จัดหลักสูตรตระหนักว่าเป้าหมายหลักสูตรมีความสำคัญที่ ต้องให้พนักงานรับทราบควรจะมีการย้ายอยู่ตลอดการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีเป้าหมายเดียวกับ เป้าหมายของการฝึกอบรม ในส่วนของความสอดคล้องกับกรอบวิจัยนั้นสรุปได้ว่าเป้าหมายการ ฝึกอบรมไม่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อันเนื่องจากการจัดการหลักสูตร ท่านที่ 2 แม้จะ ได้รับเป้าหมายขององค์กรที่ไม่เป็นปัจจุบัน แต่ก็ควรเชื่อมโยงเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเห็นภาพ และไม่ สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้าอบรม อันเนื่องจาก ผู้เข้าอบรมไม่มีการรับรู้เป้าหมายของการ ฝึกอบรมที่ถูกต้องตามที่กล่าวไปข้างต้น

ตารางที่ 4.3

สรุปในส่วนเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
เป้าหมายและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างเอกสารที่แจ้ง สถาบันและแจ้งผู้เข้า อบรม	ความเข้าใจไม่ตรงกัน ระหว่างผู้จัดหลักสูตร ทั้ง 2 ท่าน	ได้รับข้อมูลเป้าหมายที่ ไม่ครอบคลุม ทำให้สิ่ง ที่คาดหวังไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายที่ถูกต้อง
การรับรู้และวิธีการ สื่อสารเป้าหมายของ หลักสูตร	มีการระบุเป้าหมายลงในเนื้อหา E-Mail และ ส่งให้เพื่อตอบกลับการ เข้าอบรม	ส่ง E-mail แจ้งโดยมี เป้าหมายหลักสูตรอยู่ใน เนื้อหา E-mail และ ปฐมนิเทศย้ำเป้าหมาย อีกครั้ง	ได้รับข้อมูลจาก E- mail บางส่วน เพราะ บางส่วนลบไปแล้ว ได้รับทราบจาก ปฐมนิเทศแต่ลำโพงมี ปัญหาเกิดการได้ยินไม่ ชัดเจนในบางท่าน
เป้าหมายหลักสูตร เชื่อมโยงเป้าหมาย องค์การ	เป้าหมายองค์การไม่มี เอกสารที่เปิดเผยให้ พนักงานทราบชัดเจน ผู้จัดหลักสูตรนำ เป้าหมายองค์การมา จากผู้บริหาร มีระบุใน นิตยสารบริษัท	ความเข้าใจไม่ตรงกัน ระหว่างผู้จัดหลักสูตร ทั้ง 2 ท่าน ผู้จัด หลักสูตรท่านที่ 1 แจ้ง เป้าหมายองค์การแก่ สถาบันเพื่อออกแบบ หลักสูตร ซึ่งเป็นข้อมูล ที่ถูกต้อง ในขณะที่ผู้ จัดหลักสูตรท่านที่ 2 แจ้งเป้าหมายองค์การ กับผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็น เป้าหมายที่ไม่ถูกต้อง	ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 มีการแจ้งเป้าหมาย ขององค์การ (ไม่ใช่ ปัจจุบัน) แต่เนื่องจาก เป็นเป้าหมายที่กว้างไม่ สามารถเชื่อมโยงกับ หลักสูตรได้ทำให้ไม่มี การเน้นย้ำ หรือ เชื่อมโยง ผู้เข้าอบรมก็ จำไม่ได้ว่าเป้าหมายคือ อะไร

4.2 ปัจจัยในส่วนเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

เนื้อหาการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่สำคัญและสื่อถึงสิ่งที่ต้องการถ่ายทอดไปยังผู้เข้าอบรม เนื้อหาต้องได้รับการรับรองความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญและตรวจสอบความเหมาะสม สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียน (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 76-78)

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตรในมุมมองของทั้งสองฝ่ายและเอกสารที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดเนื้อหาของโครงการฝึกอบรม โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

4.2.1 เนื้อหาเชื่อมโยงเป้าหมายของการฝึกอบรม

เนื้อหาที่ผู้เรียนได้รับต้องมีความเชื่อมโยง ตอบสนองในสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์ (Francesco Sofo, 2007, p. 117)

จากการค้นคว้าเอกสารกำหนดการเรียนการสอน ในส่วนเนื้อหาของหลักสูตร และการสัมภาษณ์ผู้จัดและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP ถึงเนื้อหาการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.2.1.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

เอกสารที่ได้จากการค้นคว้า มี 2 รูปแบบ คือ 1. เอกสารรายละเอียดเนื้อหาการฝึกอบรม ซึ่งประกอบไปด้วย 9 วิชาในด้านบริหารธุรกิจ 2. ผลการประเมินการฝึกอบรมในเรื่องความเหมาะสมและครบถ้วนของเนื้อหา เพื่อพิจารณาเพิ่มเติมว่าแม้เนื้อหาสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรมแล้ว สามารถถ่ายทอดได้ครบถ้วนหรือไม่ รายละเอียด ดังนี้

ตามภาพที่ 4.4 ได้ระบุเนื้อหาวิชาทั้ง 9 วิชา ได้แก่

วิชาพื้นฐานด้านการบริหารธุรกิจ

1. Principle of Management

2. Strategic Marketing Management Evaluation of Marketing

Concepts

3. Financial Management through Performance Indicator

4. Knowledge Management

วิชาพื้นฐาน ทักษะ ด้านภาวะผู้นำ

5. HR for non HR

วิชาสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มใหม่ๆ

6. Making Innovation Happen

วิชาฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ เตรียมพร้อมการเป็นผู้บริหารในธุรกิจใหม่

7. Supply Chain Management

8. Strategic Management Balancing Strategic Thinking

9. Problem Solving and Decision Making for Effective Result

ซึ่งทั้ง 9 วิชานี้ตอบสนองต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้เข้า

อบรมมีพื้นฐานด้านการบริหารธุรกิจ มีความรู้ ทักษะด้านภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และเตรียมพร้อมสำหรับการไปปฏิบัติงานในธุรกิจใหม่ๆ ขององค์กร ในส่วนของการประเมินผลผู้เข้าอบรมในเรื่องความครบถ้วนของเนื้อหาที่อยู่ในช่วงคะแนน 4.43 จาก 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับที่ดี แสดงว่าเนื้อหาในแต่ละวิชาสามารถถ่ายทอดได้อย่างครบถ้วน ซึ่งจะต้องนำไปประกอบการพิจารณาอีกครั้ง ภายหลังจากสัมภาษณ์

รายวิชา	เนื้อหา
Financial Management through Performance Indicator	Ratio Analysis, Corporate Finance, Creating a sustainable future
Principle of Management	Managing Business Operations, Organization Environment
	High Performance Teamwork & Interpersonal Relation, Transformational Leadership
HR for non – HR Manager People Management	The role HR plays, Learn codes of practice in recruitment, employment contracts and discipline guidelines
	The importance of job description, Benefit and performance management
Strategic Management Balancing Strategic Thinking	Strategic Analysis, Strategic Focus, Strategic Implementation
Strategic Marketing Management Evolution of Marketing Concepts	Review of Marketing, Link between Marketing, Advertising
	Consumer behavior and Market research, Positioning as a strategy
Making Innovation Happen	Creating an Innovation Culture, Why innovation matters, Sources of Innovation
	Challenges in Managing Innovation: Technology/Innovation and Chance
Supply Chain Management	Introduction to Operation and Supply Chain Management, Operation and Supply Chain Strategy
	Business Logistics and Quality Management
Problem Solving and Decision Making for Effective Result	Identify & Plan for the resolution of high, Make complex decision aligned with strategic and operational priorities
	Understand and manage risks proactively, Promote & maximize the benefits of future opportunities
Knowledge Management	Knowledge in organization, What is & Why Knowledge management, Knowledge Management Process, Best Practices

ภาพที่ 4.4 รายวิชาหลักสูตร MDP

จากเอกสารที่ได้จากรายชื่อวิชาที่เรียนและเนื้อหาภายในวิชา มีความสอดคล้องกัน และทั้ง 9 วิชา มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม และในการเรียนการสอนนั้น หากพิจารณาจากการประเมินความเหมาะสมและครบถ้วนอยู่ในระดับดี แสดงว่าในเนื้อหานั้นผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วน ทำให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.1.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 เกี่ยวกับความต้องการในด้านเนื้อหา ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการฝึกอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เนื้อหาในหลักสูตร เราต้องการให้เน้นในเชิงธุรกิจ Business Acumen และ ภาวะผู้นำ Leadership อีกทั้งเพิ่มเติมในส่วนที่จะตอบสนองต่อองค์การได้มากขึ้น เช่น ด้าน Innovation เพื่อรองรับธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ และความต้องการที่จะขยายธุรกิจไปยังผลิตภัณฑ์ต่างๆ มากขึ้น” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 เนื้อหาที่ต้องการมีความสอดคล้องอย่างมากกับเป้าหมายของการฝึกอบรม เพราะมีการออกแบบจากเป้าหมายขององค์การที่สะท้อนมาเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม เนื่องจากผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 เป็นผู้ถ่ายทอดข้อความเหล่านี้ไปสู่สถาบัน ทำให้หลักสูตรที่ออกแบบมามีความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ

4.2.1.3 ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมทำให้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมที่มากขึ้น ข้อมูลบางส่วนมีความขัดแย้งกับผลการประเมินเนื้อหาที่ผู้เข้าอบรมได้ประเมินไป ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“คิดว่าไม่จำเป็นต้องเรียนหัวข้อ (จำนวนวิชา) มากขนาดนี้ มันมากเกินไป แต่ละวิชาอาจสรุปเนื้อหาที่จำเป็นจริงๆ มา เพราะเรียนวิชาละ 1 วันครึ่ง ซึ่งปิดรัดเกินไป” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“เนื้อหาครอบคลุมธุรกิจ แต่มีเนื้อหาที่ลึกลับมาก เช่น การเงิน พี่เป็นนักบัญชียังคิดว่ายาก แต่ชอบเนื้อหาครอบคลุมการบริหารคนซึ่งผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่ว่าอยู่ในหน่วยงานใดก็นำไปใช้ได้อย่างแน่นอน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“เนื้อหากระชับกว้างๆ ของการบริหารธุรกิจ เนื้อหาคล้ายๆ Mini MBA แต่เวลาเร่งรัดกว่า ทำให้เรียนรู้ได้ไม่ครบถ้วน ในส่วนเนื้อหาที่ลึกลับ และห่างไกลจากตนเอง เช่น การเงิน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“เนื้อหากล่าวถึงภาพรวมการทำธุรกิจกว้างๆ เน้นในเรื่องการตลาดมากกว่าหัวข้ออื่น” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับผู้เข้าอบรมท่านอื่นที่ให้ข้อมูลถึงการเน้นเนื้อหาไปในเชิงการตลาด

“เนื้อหาที่มีหัวข้อที่หลากหลายทั้งการตลาดที่ไม่ถนัดเท่าไร เรื่องคน เรื่อง Innovation ซึ่งนำมาใช้ในการคิดโครงการจบ ใช้เป็นหลักในการคิดเพื่อให้เกิดความแปลกใหม่ของโครงการ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ทำให้ทราบว่าเนื้อหาที่มีปริมาณที่มาก หากเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่เรียนในแต่ละวิชา เนื่องจากในการสอนจะไม่ได้พิจารณาระยะเวลาการเรียนจากปริมาณเนื้อหาและความยากง่ายในแต่ละวิชา แต่จะเรียนทุกวิชาระยะเวลาเท่ากัน เนื้อหาที่ลงลึกมากและเวลาที่เร่งรัดทำให้ผู้เข้าอบรมไม่มีความเข้าใจถ่องแท้ ทำให้ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปใช้ได้จริง เนื่องจากผู้เข้าอบรมยังไม่มีความเข้าใจในเนื้อหา นั้นๆ อย่างถ่องแท้ เพราะระยะเวลาและเนื้อหาของวิชาไม่มีความสอดคล้องกัน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้เข้าอบรมด้วย

4.2.1.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

จากเอกสารเนื้อหาที่เรียนและการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ระบุได้ว่า เนื้อหาการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดเนื้อหาที่สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรมนี้ไปยังผู้เข้าอบรม อาจด้วยระยะเวลาที่ไม่สัมพันธ์กับเนื้อหาในแต่ละวิชา แต่ละวิชามีระยะเวลาในการเรียนเท่ากันหมดไม่ได้แบ่งตามเนื้อหาและความยากง่าย อีกทั้งผู้เข้าอบรมไม่ทราบเป้าหมายการฝึกอบรมจริงๆ ทำให้สิ่งที่สื่อไปในเนื้อหาผู้เข้าอบรมอาจไม่เข้าใจว่าเป็นเป้าหมายในการฝึกอบรม

4.2.2 การเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก

การฝึกอบรมที่มีเนื้อหาที่ดึงดูดใจผู้เรียนควรมีการเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปสู่ยาก และซับซ้อน เพื่อเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (ดุสิต ขาวเหลือง, 2554, น. 10)

จากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม ได้รับทราบข้อมูลในส่วนของเนื้อหาว่ามีการเรียงลำดับการเรียนการสอนตามความยากง่ายของเนื้อหา เพื่อความเข้าใจของผู้เข้าอบรมอย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้ สามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.2.2.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

จากการค้นคว้าข้อมูลรายละเอียดวิชาที่เรียนในกำหนดการเดิมและที่เกิดขึ้นจริง พบว่ามีการเปลี่ยนลำดับการเรียนการสอนหลายวิชา ทำให้ไม่มีการเรียงลำดับเนื้อหาตามความง่ายไปยาก

ตามตารางที่ 4.4 ได้ระบุการเรียงรายวิชาตามหลักการบริหารธุรกิจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเรียงความง่ายไปยากและซับซ้อนของเนื้อหา เปรียบเทียบกับตารางการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นจริง

ตารางที่ 4.4

สรุปลำดับรายวิชาที่เรียนตามตารางเดิมและที่เกิดขึ้นจริง

ตารางการเรียนการสอนเดิม	ตารางการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นจริง
1. Principle of Management	1. Financial Management through Performance Indicator
2. Strategic Marketing Management Evolution of Marketing Concepts	2. Principle of Management
3. HR for non	3. HR for non
4. Financial Management through Performance Indicator	4. Strategic Management Balancing Strategic Thinking
5. Strategic Management Balancing Strategic Thinking	5. Strategic Marketing Management Evolution of Marketing Concepts
6. Problem Solving and Decision Making for Effective Result	6. Making Innovation Happen
7. Supply Chain Management	7. Supply Chain Management
8. Making Innovation Happen	8. Problem Solving and Decision Making for Effective Result
9. Knowledge Management	9. Knowledge Management

การเรียงลำดับเนื้อหาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่กำหนดไว้ตามการบริหารธุรกิจ คือกำหนดวิชาที่มีเนื้อหาพื้นฐานก่อนจะลงลึกไปในวิชาที่มีความยากและซับซ้อน ซึ่งจากการเรียนการสอนจริงไม่ได้เรียงตามลำดับดังกล่าว จากเหตุนี้ส่งผลอย่างไรจะกล่าวต่อไปในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม

4.2.2.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรม ถึงการจัดลำดับการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากเนื้อหาที่ง่ายไปซับซ้อน ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การเรียงเนื้อหาพยายามให้เรียงตามการดำเนินงานของธุรกิจแต่ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสะดวกด้านเวลาของวิทยากรผู้สอน” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“เนื้อหาหมกยัดจากเวลาที่สะดวกของวิทยากร เราไม่สามารถยึดการจัดเรียงเนื้อหาที่ตายตัวได้ เนื่องจากเราซื้อแพ็คเกจนี้ของสถาบันมา จึงต้องใช้วิทยากรท่านนี้ในวิชานี้เท่านั้น หากวิทยากรไม่สะดวกจึงมีความจำเป็นสลับเปลี่ยนการจัดเรียงหัวข้อการฝึกอบรม” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การจัดลำดับการสอนนั้นผู้จัดหลักสูตรพยายามให้เป็นไปตามแนวคิดเดิมคือตามการดำเนินงานของธุรกิจที่จะเป็นการเรียงจากพื้นฐานไปเรื่องที่ซับซ้อน แต่ด้วยเวลาของวิทยากรที่ไม่สะดวกในช่วงเวลาดังกล่าว จึงต้องมีการสลับเปลี่ยน อีกเหตุผลหนึ่งคือเราใช้สถาบันในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการซื้อแพ็คเกจที่รวมวิทยากรท่านนั้นๆ จึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวิทยากรเพื่อให้เป็นไปตามการเรียงลำดับการสอนเดิมได้

4.2.2.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงการจัดลำดับการเรียน เพื่อเพิ่มความเข้าใจให้กับผู้เข้าอบรม ให้เรียนรู้เนื้อหาจากพื้นฐานไปสู่เนื้อหาที่ซับซ้อนมากขึ้น ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เนื้อหาไม่ได้เรียงตามลำดับความง่ายของเนื้อหาเลย หัวข้อแรกเป็นด้านการเงินซึ่งเป็นวิชาที่ยาก แต่วิทยากรสามารถถ่ายทอดออกมาได้ดี” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“แต่ละหัวข้อจะเรียงตามความสะดวกของวิทยากร” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2 “เนื้อหาไม่ได้มีการเรียงจากง่ายไปยาก คิดว่าเนื้อหาการจัดรูปแบบก็เป็นไปตามปกติของการฝึกอบรม ที่สำคัญคือการยกตัวอย่างและทำให้เห็นภาพ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจว่าเนื้อหาไม่ได้มีการเรียงจากง่ายไปยากจะเรียงตามสะดวกของวิทยากร ที่มีการตกลงกันไว้แล้วตั้งแต่แรกกว่าวิชานี้ต้องเป็นวิทยากรท่านนี้ หากวิทยากรไม่สะดวก จึงใช้การสลับเปลี่ยนวิชา ซึ่งผู้เข้าอบรมจะให้ความสำคัญกับเทคนิค รูปแบบการสอนมากกว่าลำดับของเนื้อหาผู้เข้าอบรมทราบว่าไม่มีการลำดับเนื้อหาตามความง่ายไปยาก

4.2.2.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

เนื้อหาในครั้งแรกได้มีการกำหนดรายวิชาและวิทยากรที่เข้าอบรมไว้แล้ว แต่เนื่องจากวิทยากรไม่สะดวก ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนลำดับเนื้อหาวิชาที่เรียน ผู้จัดหลักสูตรอธิบายถึงสาเหตุว่าเราไม่สามารถปรับเปลี่ยนเป็นวิทยากรท่านอื่นได้ เพราะเราซื้อแพ็คเกจของสถาบันมาแล้ว ในขณะที่ผู้เข้าเองก็เข้าใจและให้ความสำคัญในเรื่องอื่นมากกว่า เช่น ความสามารถในการถ่ายทอด เป็นต้น แต่สามารถสรุปได้ว่าการจัดเรียงเนื้อหาตามลำดับความง่ายไปยากและซับซ้อนในหลักสูตรนี้ไม่มีประสิทธิภาพ

4.2.3 ความเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชา

การฝึกอบรมในแต่ละวิชาควรมีความเชื่อมโยงของแต่ละหัวข้อในวิชานั้นๆ และแต่ละเนื้อหาแต่ละวิชาควรมีความเชื่อมโยงเข้าหากัน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถมองเห็นภาพรวมของการอบรมได้ (Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur, 2010, p657-661)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมถึงความเชื่อมโยงของเนื้อหาภายในวิชาเรียนและแต่ละวิชาเรียน ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.2.3.1 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ผู้จัดหลักสูตรมีความคาดหวังถึงความเชื่อมโยงของหลักสูตรอบรม ในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับการเชื่อมโยงหลักสูตร ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ต้องการให้ในแต่ละวิชามีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งสถาบันยังคงติดปัญหานี้ อยู่ เพราะไม่สามารถสรรหาวิทยากรหลักที่สามารถเชื่อมโยงแต่ละวิชาและสรุปให้ผู้เข้าอบรมฟังได้ เพื่อให้เห็นภาพรวมมากยิ่งขึ้น” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

ผู้จัดหลักสูตรต้องการวิทยากรที่สามารถเชื่อมโยงแต่ละวิชาได้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถมองเห็นภาพรวมของหลักสูตร ซึ่งสถาบันไม่สามารถทำตามที่คาดหวังไว้ได้

4.2.3.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม กล่าวถึงความเชื่อมโยงของเนื้อหาในแต่ละวิชา ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การเชื่อมโยงหัวรายวิชาและหัวข้อที่สอน ไม่ค่อยมีขึ้นอยู่กับวิทยากร ท่านใดสอน หากเป็นวิทยากรที่รู้จักกัน ก็จะมีเชื่อมโยงจากที่ท่านที่สอนมาก่อนหน้า” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“ในครั้งแรกอยากให้มีการกล่าวถึงภาพรวมของ สิ่งที่จะเรียนก่อนที่จะมาลงลึกในแต่ละหัวข้อ ในความเป็นจริงเรียนในแต่ละหัวข้อเลยทำให้ไม่ค่อยเชื่อมโยงแต่ละวิชา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“เนื้อหาไม่ได้มีบอกถึงความเชื่อมโยงของแต่ละวิชา ต้องมาวิเคราะห์เอง แต่มีการเชื่อมโยงเนื้อหาเข้ากับประสบการณ์การทำงาน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

การเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชานั้นยังไม่มีเชื่อมโยง ยกเว้นบางวิชาที่วิทยากรรู้จักกันและได้มีการพูดคุยกัน จะมีการกล่าวเชื่อมโยงเนื้อหาถึงกันบ้าง การไม่เชื่อมโยงนี้ทำให้ผู้เข้าอบรมต้องมาวิเคราะห์และจับประเด็นเชื่อมโยงเอง ซึ่งหากมีผู้แนะนำก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2.3.3 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

ผู้จัดหลักสูตรมีความต้องการให้เกิดความเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชา แต่สถาบันไม่สามารถจัดหาคนที่จะเชื่อมโยงวิชาต่างๆ เหล่านี้ได้ เช่นเดียวกับผู้เข้าอบรมที่เห็นว่าไม่มีการเชื่อมโยงเนื้อหา มีบ้างสำหรับวิทยากรที่ได้มีการพูดคุยกันจะมีกล่าวถึงเนื้อหาระหว่างกันบ้าง แต่โดยสรุปคือไม่มีการเชื่อมโยงเนื้อหาวิชาเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว

4.2.3.4 สรุปผลการวิจัยในส่วนเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ตามตารางที่ 4.5 สามารถสรุปว่าการฝึกอบรมนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพในด้านเนื้อหา คือมีความเชื่อมโยงเนื้อหาและเป้าหมายของหลักสูตร แต่ผู้เข้าอบรมไม่ทราบเป้าหมายของหลักสูตรทำให้ไม่เห็นถึงความเชื่อมโยง คิดว่ามากและลึกของเนื้อหาไปและไม่มีการเชื่อมโยง การเรียงลำดับความยากง่ายไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความสะดวกในเวลาของวิทยากรทำให้ต้องปรับเปลี่ยนเนื้อหา และไม่มีการเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชาทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการมองภาพรวม ในส่วนความสอดคล้องกับกรอบวิจัยมีความไม่สอดคล้อง คือถึงแม้ เนื้อหาจะสอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม ตามเป้าหมายที่ผู้จัดหลักสูตรได้อธิบายให้กับสถาบันเพื่อออกแบบหลักสูตร แต่ความที่เนื้อหาไม่ได้มีการเชื่อมโยงจัดเรียงตามความยากง่าย อีกทั้งระยะเวลาการเรียนการสอนที่บีบรัดทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการรับรู้เนื้อหาไม่ได้ครบถ้วน และการที่ไม่มีการเชื่อมโยงแต่ละรายวิชา ทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพรวมของเนื้อหาหลักสูตรได้ เกิดความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของหลักสูตรในทางปฏิบัติและยังไม่เป็นไปตามความต้องการผู้เข้าอบรม เพราะผู้เข้าอบรมไม่ทราบเป้าหมายการฝึกอบรมที่ถูกต้อง

ตารางที่ 4.5

สรุปในส่วนเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
เนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	เนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร	ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1 กำหนด เป้าหมายอบรม ถ่ายทอดให้กับสถาบัน ออกแบบเนื้อหา	เนื้อหาที่มีความยากและลงลึก ทำให้ไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ครบตามที่เนื้อหากำหนด เนื่องจากไม่ทราบเป้าหมายหลักสูตร

ตารางที่ 4.5

สรุปในส่วนเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP (ต่อ)

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
การเรียงลำดับความ ยากง่ายของเนื้อหา	มีการจัดเรียงเนื้อหา ตามหลักการดำเนิน ธุรกิจมีการเรียงลำดับ แต่ภายหลังมีการ ปรับเปลี่ยน	ผู้จัดหลักสูตรอบรม แจ้งว่ามีการ ปรับเปลี่ยนลำดับ เนื้อหาวิชาตามความ สะดวกด้านเวลาของ วิทยากรที่เราซื้อแพ็คเกจ จากสถาบัน ทำให้ เปลี่ยนวิทยากรไม่ได้	ผู้เข้าอบรมทราบถึง การไม่เรียงลำดับ เนื้อหา แต่เข้าใจได้ว่า ต้องขึ้นอยู่กับความ สะดวกของวิทยากร และเน้นไปที่การ ถ่ายทอดมากกว่า แต่ก็ ยากในการทำความเข้าใจ
ความเชื่อมโยงในแต่ ละวิชา	ไม่มีการระบุถึงความ เชื่อมโยง	ผู้จัดหลักสูตรต้องการ ให้มีวิทยากรที่เชื่อมโยง แต่ละวิชา เพื่อให้เกิด การมองภาพรวมของผู้ เข้าอบรม แต่สถาบัน ไม่สามารถหาให้ได้	ผู้เข้าอบรมระบุว่าไม่มี การเชื่อมโยง มีการพูด ถึงวิชาอื่น เฉพาะ วิทยากรที่รู้จักกัน แต่ ไม่ได้เชื่อมโยง ต้อง นำมาวิเคราะห์เอง

4.3 ปัจจัยในรูปแบบและกระบวนการส่วนของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ในการฝึกอบรม นอกจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์แล้ว รูปแบบเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำให้การดำเนินการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย รูปแบบที่สร้างให้เกิดความรู้ ทักษะ อีกทั้งมีการกระตุ้นผู้เรียนให้สนใจเป็นรูปแบบที่ควรนำไปใช้ในการฝึกอบรม (ชูชัย สมิติไกร, 2540, น. 171-172)

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับรูปแบบการจัดอบรมในมุมมองของทั้งสองฝ่ายและเอกสารที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดรูปแบบของการฝึกอบรม โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

4.3.1 รูปแบบและกิจกรรมที่จัดในการฝึกอบรม

รูปแบบการฝึกอบรมที่ไม่น่าเบื่อ ช่วยทำให้ผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จริง และได้รับรู้ถึงความสอดคล้อง เกี่ยวโยงกับตัวผู้เข้าอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2540, น. 171-172) ซึ่งรูปแบบจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและบริบทโดยรอบ (Sylvia J. Hysong, et al., 2007, pp. 11-12)

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.3.1.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

จากการค้นคว้าเอกสารค้นพบข้อมูลที่ระบุในรายละเอียดหลักสูตร พบ ข้อมูล ดังนี้

ตามข้อความที่ระบุว่า “พัฒนาวิสัยทัศน์และนวัตกรรม ผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ” ในเอกสารรายละเอียดของหลักสูตร

จากการที่ระบุในเอกสารรายละเอียดของหลักสูตร ทำให้สถาบันนำมาเป็นส่วนสำคัญในการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมให้มีลักษณะที่ไม่ใช่เพียงการบรรยาย แต่มีกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนมุมมองประสบการณ์ ความคิดเห็น ระหว่างผู้เข้าอบรมและวิทยากร รวมถึงมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิสัยทัศน์ นวัตกรรม ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ

4.3.1.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ผู้จัดหลักสูตรมีการแจ้งสถาบันถึงเป้าหมายการฝึกอบรมและวิธีการที่ต้องการให้สถาบันออกแบบ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ในส่วนรูปแบบของหลักสูตรคือต้องการให้มีหลักการหรือทฤษฎีในเชิงบริหารและสามารถนำทฤษฎีนั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ในความตั้งใจเดิมต้องการให้มี Business Game แต่สถาบันไม่ถนัด รวมถึงวิชาที่เราให้สถาบันออกแบบไม่ใช่ในเชิงธุรกิจทั้งหมด มีในด้านภาวะผู้นำรวมอยู่ด้วย หากทำ Business Game ควรเน้นเพียงด้านธุรกิจ สถาบันจึงปรับให้มีกิจกรรมกลุ่มที่มากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1” ผู้จัดหลักสูตรอบรม

“รูปแบบการจัดจะให้สิทธิทางสถาบัน แต่จะมีการพูดคุยกับผู้เข้าอบรมตลอดเวลา เพื่อพิจารณาว่ามีจุดใดที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง และต้องการคำแนะนำเพิ่มเติมตรงไหน จะเป็นผู้ประสานงานกับวิทยากรให้ กิจกรรมกลุ่มที่จัดจะมีการแบ่งกลุ่ม 2 ลักษณะ คือ การจัดกลุ่มแบบคณะจะใช้การสุ่มเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดความคิดที่หลากหลายระหว่างทำกิจกรรมกลุ่มในแต่ละหัวข้อ อีกทั้งยังได้สร้างสัมพันธ์กับผู้เข้าอบรมที่แตกต่างสายงาน จะจัดกลุ่มลักษณะนี้ใน 4 ครั้งแรก จากนั้นจะจัดเป็นกลุ่มที่ทำโครงการจบเลย” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

รูปแบบการจัดกิจกรรมจะเน้นไปที่กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งมีการจัดที่มีปริมาณมากเช่น การระดมสมอง กรณีศึกษา เนื่องจากทดแทน *Business Game* ที่ผู้จัดต้องการให้สถาบันดำเนินการแต่สถาบันไม่สามารถดำเนินการได้ ในการแบ่งกลุ่มจะแบ่งคณะใน 4 ครั้งแรกเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลาย จากนั้นจะแบ่งตามสายงานเพื่อความสะดวกในการทำโครงการ จบที่ใช้กลุ่มที่สายงานใกล้เคียงกัน

4.3.1.3 ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร

ผู้เข้าอบรมให้ข้อมูลรูปแบบกิจกรรมการเรียนการสอนในการฝึกอบรม ซึ่งได้ออกแบบสำหรับการฝึกอบรม MDP ไว้ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“กิจกรรมกลุ่มเป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์จากผู้เข้าอบรมต่างหน่วยงาน โดยเฉพาะในช่วงแรกที่แบ่งกลุ่มแบบคณะสายงานได้ เรียนรู้วิธีคิด การทำงานจากหน่วยงานอื่นๆ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1 “มีกิจกรรมที่ให้แบ่งกลุ่มตลอดทุกวิชา แต่อยากให้แบ่งกลุ่มที่คละกันมากกว่านี้ในทุกครั้ง เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย กลุ่มที่มีเฉพาะแนวบริหาร บัญชี การทำกิจกรรมกลุ่มก็จะเป็นแนวคิดคล้ายๆ กัน ใช้วิธีการจับฉลากก็ได้ จะทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ มากกว่านี้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“ถึงแม้การแบ่งกลุ่มจะมาจากสายงานเดียวกันแต่ก็คนละตำแหน่ง ทำให้ได้เรียนรู้อะไรมา แต่ก็บางเรื่องที่จะไม่เข้าใจพร้อมกัน เช่น เรื่องซัพพลายเชน กลุ่มการตลาดจะเข้าใจมากกว่ากลุ่มเราที่เป็นแนวโรงงาน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3 “ไม่ใช่เพียงบรรยายในห้องเรียนปกติ มีการแบ่งกลุ่ม จัดกิจกรรม ให้ออกมาแสดงความคิดเห็น วาดรูป มีกรณีศึกษาและแบ่งกลุ่มหาวิธีแก้ไข ทำให้รู้สึกตื่นตัวตลอดเวลา ถ้าเทียบการบรรยายกับกิจกรรม เป็น 50/50% เลย การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมทำให้ทราบแนวคิดของแต่ละหน่วยงานว่ามีวิธีการคิดอย่างไร ผู้เข้าอบรมให้ความร่วมมือดีมาก บรรยากาศไม่น่าเบื่อ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“มีกิจกรรมกลุ่มเกือบทุกครั้ง รู้สึกดีมากในครั้งแรกๆ ได้ทำงานกลุ่มกับผู้เข้าอบรมที่อยู่คนละฝ่าย อาจจะเคยเห็นกันบ้างแต่ไม่เคยทำงานด้วยกัน เมื่อทำงานกลุ่มร่วมกันทำให้เห็นระบบความคิด วิธีคิดของเขาที่ดีมาก อีกทั้งยังทำให้การทำงานร่วมกันในอนาคต เมื่อต้องประสานงานเป็นไปด้วยดี เพราะการเข้าร่วมกิจกรรมนี้ด้วยกันก็ถือว่าเราเป็นเพื่อนกัน ประสานงานกันจะทำให้สะดวกใจมากขึ้น” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“กิจกรรมทำให้สามารถแลกเปลี่ยนมุมมองกับหน่วยงานอื่น เข้าใจการทำงานของหน่วยงานอื่น จากเดิมที่รับรู้แต่การทำงานของตนเอง” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“รูปแบบการฝึกอบรมจะเป็นการฟังบรรยายเนื้อหา 1 วันครึ่งและอีกครึ่งวันเป็นการเชิญผู้บริหารจากภายนอกมาบรรยายถ่ายทอดประสบการณ์จริง” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“ในกิจกรรมกลุ่มจะมีเหตุการณ์สมมติ ยกตัวอย่าง หากเป็นกลุ่มจะมีวิธีแก้ไขอย่างไร ให้ระดมสมองคิดงาน ซึ่งหากเป็นกลุ่มเดียวกันจะพูดจาภาษาเดียวกันไม่ต้องอธิบายมาก แต่อาจไม่ได้ความคิดที่หลากหลาย ยิ่งถ้าในหัวข้อ กิจกรรมที่ทำไม่มีคนที่ทำงานเกี่ยวข้องด้วยแล้ว ก็จะมีไปเลย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

รูปแบบกิจกรรมมีความหลากหลาย เพื่อดึงดูดให้ผู้เข้าอบรมเกิดแรงกระตุ้น ไม่น่าเบื่ออีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนมุมมอง ทำให้ทราบมุมมอง วิธีการคิดของผู้เข้าอบรมแต่ละท่าน รวมถึงมุมมองจากวิทยากร ในส่วนของการแบ่งกลุ่ม ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่คิดว่าการแบ่งรูปแบบคณะจะทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายกว่าการแบ่งตามสายงาน ซึ่งในทางปฏิบัติมีการแบ่งแบบคณะเพียงแค่ 4 ครั้ง อีกทั้งในบางเรื่องหากอยู่ในสายงานเดียวกันก็จะไม่เข้าใจพร้อมกัน การแบ่งปันความคิดเห็นยังเป็นในลักษณะที่ไม่ได้เป็นไปตามเอกสารคือแลกเปลี่ยนให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เป็นเพียงการให้เห็นมุมมองด้านต่างๆ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น

4.3.1.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

ในการค้นคว้าเอกสารมีความต้องการออกแบบรูปแบบหลักสูตรไม่ใช่เพียงแค่การบรรยาย แต่ต้องการให้มีกิจกรรมกลุ่มที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประยุกต์ความรู้ออกมาเป็นใช้ได้แม้จะเป็นการจำลอง ซึ่งสถาบันสามารถออกแบบมาใช้ได้จริง ในการทำกิจกรรมจะมีการแบ่งกลุ่มคณะสายงาน 4 ครั้งและครั้งต่อไปจะเป็นตามสายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกับโครงการจบ การแบ่งกลุ่มที่สายงานใกล้เคียงทำให้กลุ่มไม่มีความคิด มุมมอง กระบวนการในการคิดที่หลากหลาย จึงสรุปได้ว่าในเรื่องรูปแบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมได้ เพียงแต่ในการปฏิบัติผู้เข้าอบรมยังต้องการให้มีการแบ่งกลุ่มคณะสายงาน เพื่อความหลากหลายในมุมมอง ความคิดเห็น

4.3.2 การเชิญวิทยากรภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์

การฝึกอบรมที่จะเกิดประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกัน และรับทราบได้ถึงสิ่งที่จะนำไปใช้ภายหลังการฝึกอบรม (Francesco Sofo, 2007, pp. 104-106)

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับการเชิญวิทยากรภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์ ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.3.2.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

จากเอกสารระบุรายชื่อผู้บริหารจากภายนอกที่เข้ามาถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานในด้านนั้นๆ

เช่น ในเนื้อหา Supply Chain ผู้บริหารที่มาบรรยายจะมีประสบการณ์ในด้านซัพพลายเชน และดำรงตำแหน่งผู้บริหารในด้านซัพพลายเชน ของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง

คุณสมบัติของผู้บริหารในด้านที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ผู้บริหารจะมาถ่ายทอดจะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่า ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและสามารถนำประสบการณ์จริงที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ มาบรรยายได้อย่างเชื่อมโยงและเห็นภาพจากการบอกเล่าประสบการณ์ทำงานจริง

4.3.2.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ในเรื่องการเชิญผู้บริหารที่มีประสบการณ์จากภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์ และให้มุมมองในด้านนั้นๆที่กำลังเรียนในเชิงของผู้บริหาร ซึ่งนำไปใช้จริงในการทำงาน ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“รูปแบบการจัดที่มีการบรรยายทฤษฎี เนื้อหา และการถ่ายทอดประสบการณ์จริงจากคนทำงาน มีมาตั้งแต่รุ่นแรกในการจัดหลักสูตร แต่เดิมสถาบันจะให้ผู้บริหารขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ มาถ่ายทอด แต่เนื่องจากทางสถาบันที่เราใช้ในการจัดรุ่นนี้ มีความสามารถในการหาผู้บริหารที่มีชื่อเสียงในเรื่องนั้นๆ มาถ่ายทอดประสบการณ์ จึงเป็นสิ่งที่ดีและเป็นโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้รับฟังประสบการณ์จากภายนอกองค์กรเพื่อเป็นการเปิดกว้างทางความคิดมากขึ้น” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“ผู้เข้าอบรมให้ความสนใจเป็นอย่างมาก จากการที่เคยเป็นผู้เข้าอบรม MDP ในรุ่นก่อน รู้สึกว่าได้เป็นการเปิดมุมมองใหม่ๆ ได้รู้ว่าจะองค์กรอื่นๆ มีการทำงานอย่างไร ได้เรียนรู้วิธีคิดนอกจากทฤษฎี และการบรรยาย” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

ผู้จัดหลักสูตรมีแนวคิดที่สนับสนุนในการเชิญผู้บริหารภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์ การเชิญผู้บริหารภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์นั้น เป็นโอกาสที่ดีจากการเลือกสถาบันดังกล่าว ที่มีความสามารถในการเชิญผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมได้ฟัง เนื่องจากมีโอกาสค่อนข้างยากในการเชิญผู้บริหารมาบรรยาย เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเชื่อมโยงเนื้อหาและการทำงานจริงเข้าด้วยกัน และจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นภาพการนำทฤษฎีไปใช้ในการทำงานมากขึ้น เป็นการเปิดมุมมองที่กว้างขึ้น

4.3.2.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้มุมมองเกี่ยวกับการเชิญผู้บริหารภายนอกเข้ามาเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ และสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นอย่างไร ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“วิทยากรที่มากจากข้างนอกดีมาก ทำให้เห็นว่าข้างนอกเขาทำงานกันอย่างไร ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ขึ้น ถ้าเป็นผู้บริหารจากภายในองค์กรเราสามารถมีโอกาสฟังได้บ่อยอยู่แล้ว” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“การที่ผู้บริหารจากภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์ทำให้เกิดแรงกระตุ้นว่าการบริหารงานภายนอกไปถึงไหนแล้ว เราจำเป็นต้องกระตุ้นตนเองให้รู้เท่าทัน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“ผู้บริหารที่มากถ่ายทอดประสบการณ์ ถือเป็นระดับหัวๆ ของบริษัทชื่อดัง บางคนถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดีมาก เป็นระดับมือขวาด้านซัพพลายเชนของผู้บริหาร ทำให้รู้สึกประทับใจเพราะได้รับถ่ายทอดจากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่เพียงกรณีศึกษาที่เขียนลงบทความ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บริหารภายนอกทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาที่เรียนและประสบการณ์การนำไปใช้จริง เกิดมุมมองที่หลากหลายทางด้านบริหารธุรกิจ ได้เรียนรู้การทำงานจากภายนอกว่าเหตุการณ์จริงมีการทำงานอย่างไรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

4.3.2.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

การเชิญผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่บรรยายและเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีชื่อเสียง ถือเป็นโอกาสที่ดีของผู้เข้าอบรมในการเรียนรู้ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการฝึกอบรม อีกทั้งผู้เข้าอบรมยังได้เรียนรู้การประยุกต์เนื้อหานั้นมาใช้ในการทำงานจากการถ่ายทอดประสบการณ์ และได้เรียนรู้มุมมองใหม่และกว้างขึ้นจากธุรกิจภายนอก ซึ่งเป็นไปตามความตั้งใจของผู้จัดหลักสูตรอบรม

4.3.3 การทำโครงการจบ

การทำโครงการจบ เป็นหนึ่งกิจกรรมที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้จากการได้รับความรู้ในการฝึกอบรมและสามารถนำไปใช้ได้ทันที การรับรู้ถึงการนำไปใช้ได้จริงของเนื้อหาที่ได้จากการเรียนรู้จะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเป็นการเรียนรู้ที่เพิ่งเกิดขึ้น ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ลืมเนื้อหาที่ได้เรียนรู้มา (Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur, 2010, p657-661)

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดและ ผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับกิจกรรมโครงการจบ ข้อมูลที่ได้แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.3.3.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

จากการค้นคว้าเอกสารพบข้อมูลการประเมินผลโครงการจบ เนื้อหาระบุ
ดังนี้

จากภาพที่ 4.5 เอกสารประเมินผลโครงการจะระบุถึงในเรื่องความคิด
สร้างสรรค์ คุณค่าในตัวโครงการ และตอบสนองต่อกลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์ ความชัดเจนของ
แผนงาน แผนการปฏิบัติการ ความสามารถในการนำเสนอ การตอบคำถาม

ในการที่ให้หัวข้อใหญ่ๆ โดยไม่ได้อธิบายรายละเอียดถึงคำจำกัดความ
ของแต่ละหัวข้อที่ใช้ประเมิน ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการโครงการ ไม่มีทิศทางที่ตรงกับความ
ต้องการในการฝึกอบรม หรือความต้องการของผู้จัดหลักสูตรที่ต้องการให้ประยุกต์เนื้อหาที่เรียนมา

Evaluation of Group Project Achievements MDP	
Details	Comments
Business Plan Ideas	
1. Strategic Fit (Align with Strategic Direction)	
2. Demonstrated Creativity & Innovation	
3. Potential for Value Creation	
Business Plan Development	
1. Demonstrated complete analysis & ability to provide insightful analysis	
2. Clarity of the business plan	
3. Organization of the business plan & Presentation (presentation skills, slide organization, visual presentation)	
4. Ability to provide actionable plan	
5. Ability to provide logical answers to committees	

ภาพที่ 4.5 แบบประเมินโครงการจบ

4.3.3.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ถึงการดำเนินงานในการจัดโครงการจบ
และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำโครงการ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การทำโครงการจบเป็นหัวใจหลักของหลักสูตรนี้ คือต้องการให้ผู้เข้า
อบรมสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนมาในทุกหัวข้อ เชื่อมโยงกับโครงการจบ และต้องการให้ผู้เข้าอบรมตั้งใจ
และทุ่มเทในการโครงการ เมื่อก่อนโครงการ MDP จะได้ขึ้นไปนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร แต่
ปัจจุบันมีการนำเสนอให้ผู้บริหารบางท่านที่มาจะมาฟังเท่านั้น เพราะผู้บริหารระดับสูงไม่มีเวลาและ

ไม่ได้ให้ความสำคัญ ทำให้การทำโครงการคุณภาพลดลง อาจเพราะไม่มีแรงจูงใจ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“การทำโครงการจบจะจัดกลุ่มผู้เข้าอบรมที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน เพื่อให้ช่วยต่อการทำโครงการที่สามารถนำไปใช้ในงานได้จริง และกลุ่มคนที่เหมือนกันจะได้มีเวลาว่างเหมือนกันในการนัดทำโครงการ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การทำโครงการจบต้องการให้ผู้เข้าอบรมเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนมาปรับใช้ในการทำโครงการ โดยมีการแบ่งกลุ่มตามสายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้โครงการเชื่อมโยงกับงานที่ทำ อีกทั้งสายงานที่เกี่ยวข้องกันจะทำให้มีเวลาว่างที่ใกล้เคียงเพื่อนัดประชุมในการทำโครงการ ผู้บริหารปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจในโครงการจบของการฝึกอบรมนี้น้อยลง ทำให้ผู้เข้าอบรมเองก็ไม่ได้มีความตั้งใจที่มากขึ้น ไม่มีแรงกระตุ้นในการทำโครงการจบ เพราะเพียงแค่ประเมินแต่ไม่มีให้รางวัลโครงการที่ชนะหรือนำผลไปใช้ในรูปแบบใดๆ อีกทั้งหากจบโครงการกิจกรรมก็ไม่ได้นำไปใช้ เนื่องจากไม่มีผู้บริหารที่จะสานต่อหรือผู้เข้าอบรมที่จะทำต่อหากจบการฝึกอบรม

4.3.3.3 ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ถึงการทำโครงการจบ ในประเด็นการทำให้เกิดโครงการ การดำเนินการทำโครงการ และนำไปใช้ อีกทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกิจกรรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“โครงการจบจริงๆ ก็ไม่ได้ใช้ทุกวิชามาเชื่อมโยง แต่จะพยายามให้ได้มากที่สุด ขึ้นอยู่กับโครงการที่ทำ ของพี่โครงการที่ทำคือระบบการลงงานพนักงานฝ่ายขาย ซึ่งเป็นโครงการที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำอยู่แล้ว มีการลงพื้นที่เพื่อสอบถามความต้องการของผู้ใช้งานจริง ปัจจุบันนำมาใช้ได้จริง ส่วนตัวมองว่าโครงการอื่นๆ ที่นำเสนอมีความน่าสนใจ แต่ไม่มีช่องทางในการนำเสนอโครงการนั้นต่อทำให้เมื่อจบหลักสูตร โครงการก็พับลงไป” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“โครงการจบที่ทำก็เชื่อมโยงทุกวิชาไม่ค่อยดีเท่าไร เพราะในส่วนการตลาดก็ไม่มีใครอยู่ฝ่ายการตลาด ก็จะเอาความรู้จากที่เรียนและจากประสบการณ์ส่วนตัวมาใช้ โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก วิทยากรมีเข้ามาให้คำปรึกษาระหว่างทำโครงการ แต่หลักๆ เราต้องเป็นคนคิดขึ้นมา เพื่อนำเสนอความคิดให้วิทยากรชี้แนะ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“พี่เป็นเลขานายด้านโรงงานก็มาจับกลุ่มกับพี่ๆ โรงงาน ในการทำโครงการได้รับคำปรึกษาจากผู้บริหารที่มาสอบถามระหว่างทำโครงการ ซึ่งเป็นคำแนะนำที่ดีมาก จากที่จะใช้กามอลด์ที่เหลือนำมาทำเครื่องดื่ม นายแนะนำว่านำมาทำแล้วมันไม่ฝืดคอคนหรือ จึงทำให้ต้องมาคิดใหม่เป็นใช้น้ำหวานจากมอลด์แทน ในส่วนการตลาดก็ใช้หลักที่เรียนและคิดว่า จากตัวเราว่าผู้บริโภคต้องการอะไร จึงมีพี่โรงงานที่ชอบกีฬาแนะนำให้ใส่ เวย์โปรตีน หรือ บางคนเสนอให้ใส่ Q10 เป็นต้น” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“การแบ่งกลุ่มทำโครงการจบ ซึ่งต้องเชื่อมโยงทุกวิชาแต่ก็ไม่ครบตามแต่ว่าโครงการเน้นไปที่หัวข้อใดมากกว่า ก็แบ่งกลุ่มช่วยกัน มีที่ปรึกษา ก็ช่วยๆ กันให้จบไปด้วยกัน บรรยายสนุก และรู้สึกมีส่วนร่วม” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“โครงการที่ทำจบ ต้องหาข้อมูลจำนวนมาก ในกลุ่มจะช่วยกันหาฝึกการทำงานเป็นทีม แต่เมื่อจบไม่ได้นำไปใช้ต่อ เพราะไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก คิดว่าควรให้ผู้เกี่ยวข้องมาเข้าฟังเพื่อนำโครงการนี้ไปเป็นไอเดียเพิ่มเติมในการต่อยอดต่อไป เพราะข้อมูลสนับสนุนคิดว่ามีมากเลยทีเดียว เสียหายข้อมูลที่หามา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“การแบ่งกลุ่มทำโครงการแบ่งตามสายงานเพื่อให้ง่ายต่อการทำงาน แต่ก็ต้องหาเวลาในการทำโครงการเนื่องจากแม้อยู่สายงานเดียวกัน แต่บางคนติดงาน ติดทำงานนอกสถานที่ ก็ต้องบริหารจัดการไป การทำโครงการทำให้ได้ระดมความคิด เห็นมุมมองที่แตกต่าง สามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งถ้าทำคนเดียวไม่สามารถทำได้แน่นอน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“ทำโครงการเกี่ยวกับ CSR จึงไม่ได้ลงลึกในด้านการเงินและการตลาดเท่าไร เพราะไม่ได้กำหนดว่าต้องใช้เนื้อหาในวิชาใดบ้าง ทำให้มีทั้งกลุ่มที่ครอบคลุมและไม่ครอบคลุมเนื้อหา ในการนำเสนอมีการชี้แนะจากกรรมการและผู้บริหารที่ส่วนใหญ่เป็น HR มีการให้คะแนนแต่ไม่ได้ดึงดูดใจเท่าไร” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“โครงการที่ต้องให้เชื่อมโยงวิชาที่เรียน พยายามให้เชื่อมโยงมากที่สุด แต่ด้วยกลุ่มที่แบ่งเป็นเฉพาะด้าน คือเป็นแนวบัญชี บุคคล จัดซื้อ ตอนแรกว่าจะทำบริษัทตรวจสอบบัญชีแต่มั่นก็ไม่ถูกใจในกลุ่ม ดูเครียดไป เลยทำการตลาดให้กับสิ่งปาร์คเชียงรายให้คนมาเที่ยวในช่วง Low Season แต่ด้วยความที่ไม่มีใครที่สายตรงการตลาด ทำให้ยากในการหาข้อมูลหรือทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือจริง สำหรับใช้ในการนำเสนอโครงการนี้เพื่อให้เกิดขึ้นจริง ถ้าให้เกิดผลนำไปใช้ได้จริงควรแบ่งกลุ่มคณะสายงานเพื่อให้โครงการเกิดความหลากหลาย เพราะส่วนใหญ่โครงการที่พร้อมใช้ได้จะมีการคิดไว้แต่เดิมอยู่แล้ว แต่สำหรับกลุ่มที่ต้องเริ่มใหม่มันค่อนข้างยาก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“โครงการระบุว่าให้ทำอะไรก็ได้ แต่ถ้าเกี่ยวข้องกับงานก็จะดี จึงคิดจากสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสายงานบวกกับเคยได้ยินว่ามีการทำอยู่แล้ว จึงนำมาประยุกต์เพิ่มในส่วนที่เรียนมา มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและความสามารถในการหาข้อมูล การทำโครงการทำให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้นในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน จากการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมด้วยกัน จากการสอบถามที่ปรึกษาโครงการ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

“ในการทำโครงการมีการแบ่งงานตามความถนัด และแหล่งข้อมูลที่ผู้เข้าอบรมเข้าถึง พี่ทำเรื่องการทำเบียร์สดลงในกระป๋อง ซึ่งในกลุ่มจะหาวิธีการทำ หาข้อมูลทั้งด้านผลิตรายการการตลาด การจัดจำหน่าย ในทุกด้าน แต่การนำไปใช้จริงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าเพราะการตลาด

ผลิตไม่สามารถทำได้ เนื่องจากมีขั้นตอนที่แตกต่างจากเปียร์ปกติ แต่อยากให้ผู้เกี่ยวข้องลองนำไปปรับแก้ไขโดยใช้ข้อมูลจากเรา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

การทำโครงการจบไม่ได้มีการเชื่อมโยงในทุกเนื้อหาที่เรียนทุกวิชา ขึ้นอยู่กับโครงการเน้นไปในด้านใดก็จะเชื่อมโยงวิชานั้นเป็นส่วนใหญ่ บางกลุ่มทำโครงการด้าน CSR ก็จะได้ลงลึกในด้านการตลาดและการเงิน ในการแบ่งกลุ่มหากมีการคละจะได้นแนวคิดที่หลากหลายและครอบคลุมวิชาที่เรียน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ การทำโครงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นระบบ การคิดวิเคราะห์ ในการนำไปใช้ค่อนข้างยากเนื่องจากไม่มีผู้นำที่เป็นหลักเพราะหากเป็นผู้เข้าอบรมแต่ละคนก็มีงานของตนเอง ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ทำ ส่วนใหญ่ก็ไม่มีเวลา หากสามารถนำไปปรับใช้ต่อหรือนำข้อมูลที่เหมาะสมไปใช้จะมีประโยชน์อย่างมาก การหาข้อมูลเพื่อใช้ในการทำโครงการแม้การประเมินผลจะไม่เชื่อมโยงทุกเนื้อหา แต่ก็ทำให้การทำโครงการต้องคำนึงถึงในมุมมองการคิดวิเคราะห์ ความคุ้มค่า

4.3.3.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

ในการทำโครงการจบมีการประเมินผลที่ยังไม่เชื่อมโยงอย่างครอบคลุม ในเนื้อหาที่เรียน ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่สามารถเชื่อมโยงวิชาที่เรียนได้ทั้งหมด เชื่อมโยงเพียงไม่กี่วิชา ซึ่งไม่เป็นไปตามความตั้งใจของผู้จัดหลักสูตร อีกทั้งในกระบวนการดำเนินงานยังไม่มีหลากหลายของความคิด เพราะเป็นผู้เข้าอบรมสายงานใกล้เคียงกัน และการนำโครงการไปใช้จริงมีน้อย เนื่องจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้นไม่ได้ลงมาฟังในการนำเสนอ เกือบทุกโครงการจึงมีการจัดขึ้นเพื่อใช้ประเมินการประยุกต์ใช้ความรู้มากกว่าการคิดโครงการเพื่อนำไปใช้ได้จริง สิ่งที่ดีในการทำโครงการคือ การทำงานเป็นทีม การร่วมกันหาข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

4.3.3.5 สรุปผลการวิจัยในส่วนรูปแบบของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ตามตารางที่ 4.6 สามารถสรุปว่าไม่มีการเชื่อมโยงรูปแบบการฝึกอบรมเข้ากับเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรม จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ยังไม่ได้ทำให้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น การเชิญวิทยากรจากภายนอกมาทำให้ได้รับรู้ถึงการทำงานจริง ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานในด้านนั้น ในส่วนการทำโครงการด้วยการประเมินที่ยังไม่ครอบคลุมเนื้อหาวิชาที่เรียนทำให้ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงวิชาที่เรียนได้ครบถ้วน แต่ได้หลักการและวิธีการคิดที่เป็นระบบ มีความสอดคล้องกับกรอบการวิจัยคือ รูปแบบไม่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม แต่มีความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้าอบรม คือมีความรู้ด้านบริหารธุรกิจ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 4.6

สรุปในส่วนรูปแบบของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
รูปแบบการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	มีการระบุในเอกสารรายละเอียดฝึกอบรมถึงการเน้นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ในการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการพัฒนามุมมอง ความคิดใหม่ๆ	เป็นผู้ถ่ายทอดความต้องการ เป้าหมายของการฝึกอบรมให้กับสถาบันในการออกแบบ ความตั้งใจเดิมคือต้องการให้เป็น Business Game แต่สถาบันเสนอเป็นกิจกรรมกลุ่มที่จัดให้มากขึ้นแทน	มีการรับรู้ถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นและชื่นชอบเนื่องจากทำให้ไม่เบื่อ มีแรงกระตุ้น ตื่นตัวตลอดการฝึกอบรม และมีกิจกรรม ยกตัวอย่าง ทำให้เกิดความเข้าใจที่เพิ่มขึ้น
การเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยาย	มีการระบุรายชื่อผู้บริหารที่มาถ่ายทอดประสบการณ์ เป็นผู้บริหารในด้านนั้นๆ ที่มาบรรยาย	ถือเป็นโอกาสที่ดี ที่สถาบันที่เลือกมีจุดแข็งในการเชิญผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาถ่ายทอดให้ได้	ได้เรียนรู้วิธีการคิด เรียนรู้การทำงานในธุรกิจภายนอก ได้เรียนรู้ประสบการณ์จากการถ่ายทอดของผู้บริหารที่มาถ่ายทอดประสบการณ์วิชานั้นๆ
การทำโครงการจบ	มีการระบุหัวข้อที่จะประเมินในการทำโครงการจบ ที่ยังไม่ละเอียด ไม่มีการระบุให้เชื่อมโยงวิชาต่างๆ อย่างชัดเจน	ต้องการให้เชื่อมโยงในวิชาที่เรียน มีการแบ่งกลุ่มตามสายงาน เพื่อให้โครงการสามารถนำไปใช้ในสายงานได้จริง	ไม่สามารถเชื่อมโยงวิชาที่เรียนได้ครบ เชื่อมโยงได้น้อย แต่เน้นการทำงานเป็นทีม การคิด วิเคราะห์ การหาข้อมูลจากหน่วยงานอื่นเพื่อสนับสนุนข้อมูลในการทำโครงการ

4.4 ปัจจัยในส่วนความสามารถของวิทยากรของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

วิทยากรเป็นบุคคลที่มีบทบาทอย่างมากในกระบวนการฝึกอบรมเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เป็นไปตามเป้าหมายของการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าอบรม อีกทั้งต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีเทคนิคในการถ่ายทอด สร้างบรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรม (“Piyali Ghosh Rachita,” 2012, pp. 196-199)

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับความสามารถของวิทยากรในมุมมองของทั้งสองฝ่ายและเอกสารที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความสามารถของวิทยากร โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 5 ประเด็น ดังนี้

4.4.1 การคัดเลือกสถาบันในการออกแบบหลักสูตร

การคัดเลือกสถาบันเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากสถาบันจะเป็นผู้ออกแบบหลักสูตร รวมถึงคัดเลือกวิทยากรที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเนื้อหาสู่ผู้เข้าอบรมข้อมูลที่ได้จากผู้จัดหลักสูตรอบรม มีดังนี้ ข้อมูลที่ได้แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.4.1.1 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ถึงข้อมูลในการคัดเลือกสถาบันที่จะออกแบบการเรียนการสอนและดำเนินการสอนให้ผู้เข้าอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ในการคัดเลือกสถาบันที่มาฝึกอบรมให้ จะให้แต่ละสถาบันเข้ามานำเสนอ ซึ่งทั้งหมดจะเป็นสถาบันการศึกษา เพื่อต้องการให้เกิดความครอบคลุมของเนื้อหาการบริหารธุรกิจ ในการคัดเลือกนั้นเราจะมีโจทย์ให้กับสถาบันว่าต้องการอะไร สิ่งที่แจ้งไปทุกสถาบันคือสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งถือเป็นนโยบาย คือต้องการทำยอดขายให้เพิ่มขึ้นและทำธุรกิจที่มีความหลากหลายจากนั้นเราจึงเลือกสถาบันที่เราเห็นว่าครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการมากที่สุด” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

การคัดเลือกสถาบันที่จะมาจัดหลักสูตรให้ จะเป็นสถาบันการศึกษา เนื่องจากมีเน้นในการต้องการความรู้ในเชิงบริหารธุรกิจ และต้องการให้สามารถนำความรู้ที่นำมาปรับใช้ โดยครอบคลุมและเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ

การคัดเลือกสถาบัน ผู้จัดหลักสูตรอบรมจะแจ้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและ เป้าหมายขององค์การ เพื่อให้สถาบันออกแบบหลักสูตร และนำมาเสนอเมื่อเลือกสถาบันที่เหมาะสม เมื่อได้สถาบันที่จัดหลักสูตรแล้ว สถาบันจะออกแบบหลักสูตร เนื้อหา รูปแบบการรวมทั้งวิทยากรและผู้บริหารที่จะเข้ามาบรรยาย ซึ่งเป็นส่วนรายละเอียดมาให้กับองค์การพิจารณาอีกครั้ง

4.4.2 ความรู้ความสามารถของวิทยากร

วิทยากรควรต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรอบรม สามารถถ่ายทอดออกความรู้ออกมาได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในเนื้อหาและหลักการ (“Piyali Ghosh Rachita,” 2012, pp. 196-199)

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดและ ผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของวิทยากรที่เข้ามาบรรยายและถ่ายทอดประสบการณ์ ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.4.2.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

เอกสารที่ได้จากการค้นคว้าคือ เอกสารกำหนดการเข้าฝึกอบรมที่มีระบุรายชื่อวิทยากร ซึ่งแต่ละท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ

ในการค้นข้อมูลพบว่าวิทยากรแต่ละท่านจบการศึกษาในด้านที่จะมาบรรยาย หรือในด้านที่เกี่ยวข้อง เป็นอาจารย์ประจำหรืออาจารย์พิเศษให้กับสถาบันในเรื่องที่จะมาบรรยาย อีกทั้งวิทยากรส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะมาบรรยายหรือเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ใช้เรื่องที่จะบรรยายในการทำงานจริง

จากรายละเอียดดังกล่าวทำให้มั่นใจได้ว่า วิทยากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ และสามารถถ่ายทอดอย่างเชื่อมโยงในการทำงานจริงได้

4.4.2.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรเกี่ยวกับการคัดสรรวิทยากรที่มารับบรรยาย และผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อมาถ่ายทอดประสบการณ์ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ในส่วนของวิทยากรทางสถาบันจะส่งรายชื่อพร้อมแนบคุณสมบัติมาให้ดูเป็นข้อมูล ว่าแต่ละท่านจบการศึกษาจากที่ไหนและทำงานอะไร จะสอนในเรื่องใด เนื้อหาเป็นอย่างไร ซึ่งวิทยากรส่วนใหญ่จะไม่ได้สอนหนังสืออย่างเดียวจะมีท่านที่เป็นผู้บริหารบริษัทต่างๆ ทำให้ไม่ได้สอนแต่ทฤษฎีอย่างเดียวจะมีการประยุกต์ใช้และหยิบยกเรื่องราวจากเหตุการณ์จริงมาบอกเล่าในการฝึกอบรม” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“การคัดเลือกวิทยากร ทางสถาบันสรรหามาก่อน ซึ่งทางเราจะพิจารณาประวัติของท่านวิทยากรว่าเป็นไปตามที่ต้องการ (เป้าหมายของการฝึกอบรม) และสนับสนุนในแต่ละหัวข้อหรือไม่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นในเชิงบริหารธุรกิจ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การสรรหาวิทยากร ทางสถาบันจะเป็นผู้สรรหา โดยมีการส่งประวัติ การศึกษา การทำงาน มาให้พิจารณา ว่าสามารถถ่ายทอดได้ตรงตามเป้าหมายของการฝึกอบรม ซึ่งจะมีการพิจารณาควบคู่กับเนื้อหาที่สอน ผู้จัดหลักสูตรซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเนื่องจากเป็นผู้บริหารด้วย ทำให้เชื่อว่าถ่ายทอดการประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ โดยรวมผู้จัด

หลักสูตรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของวิทยากร เนื่องจากเป็นทั้งอาจารย์และผู้บริหารในบริษัทต่างๆ ที่จะสามารถถ่ายทอดในมุมมองความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้

4.4.2.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม เกี่ยวกับความสามารถของวิทยากรและผู้บริหารที่เข้ามาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“วิทยากรทุกท่านเก่ง และเป็นผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1 และมีความสอดคล้องกับผู้เข้าอบรมทุกคน

“วิทยากรมีความรู้และนำประสบการณ์ภายนอกมาถ่ายทอด ในมุมมองที่เราอาจไม่รู้ ถ้าเป็นวิทยากรภายในมาบรรยาย ก็มีจัดภายในหน่วยงานอยู่แล้ว” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“วิทยากรเก่ง การใช้วิทยากรภายนอกทำให้เราสามารถนำเรื่องราวภายนอกมาบอกเล่า เราจะได้รู้ว่าภายนอกเขาไปถึงไหนกันแล้ว ทำให้ตั้งคำถามว่าแล้วเราละ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“วิทยากรบางท่านเน้นทฤษฎีมากเกินไป แต่รับรู้ได้ว่าวิทยากรท่านตั้งใจในการสอน ผู้บริหารที่มาถ่ายทอดประสบการณ์จากภายนอกมีการถาม-ตอบได้ดี สามารถตอบคำถามได้ชัดเจนและเข้าใจ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“วิทยากรมีถ่ายทอดความรู้และหยิบยกตัวอย่างที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ มีบางท่านที่วิชาการมากเกินไป” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“วิทยากรมีการเตรียมความพร้อมในการสอนที่ดี ทุกคนมีความรู้ที่มาก และพร้อมในการถ่ายทอด” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

ผู้เข้าอบรมรับรู้ได้ถึงความรู้ ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถของวิทยากรที่มี แนวคิด และทฤษฎี และมีความรู้รอบตัวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน ซึ่งทำให้วิทยากรมีการตอบคำถามที่ดี ชัดเจน และเข้าใจ มีการเตรียมพร้อมในการสอนที่ดี รวมถึงมีการหยิบยกเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น มีบางท่านที่ทฤษฎีค่อนข้างมาก ทำให้ยากต่อการเข้าใจในบางครั้ง

4.2.2.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

ในการสรรหาวิทยากรนั้นทางสถาบันได้คัดเลือกวิทยากรของสถาบันที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชานั้นๆ มาสอนซึ่งมีทั้งที่เป็นอาจารย์อย่างเดียว และเป็นอาจารย์พิเศษที่สอนและทำงานให้กับบริษัทภายนอกหรือมีบริษัทส่วนตัว ประวัติของวิทยากรแต่ละท่านจะส่งมาให้ผู้จัดหลักสูตรพิจารณา ในการสอนนั้นวิทยากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และแม่นยำในความรู้

สามารถถาม-ตอบได้อย่างเข้าใจ มีการหยิบยกตัวอย่างจากภายนอก เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเห็นภาพและการนำไปใช้ มีอาจารย์เพียงบางท่านที่เน้นทฤษฎีจนทำให้ยากในการเข้าใจ

4.4.3 เทคนิคในการถ่ายทอดความรู้

วิทยากรจำเป็นต้องมีความสามารถในการถ่ายทอด ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงประเด็น เปิดประเด็นในการให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Piyali Ghosh Rachita Satyawadi Jagdamba Prasad Joshi Rashmi Ranjan Priya Singh, 2012, pp. 196-199)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของวิทยากรและผู้บริหาร ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.4.3.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ของวิทยากร ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดได้ดี มีการใช้น้ำเสียงที่ดึงดูดผู้เข้าอบรมให้สนใจแต่อาจมีบางท่านที่ไม่ค่อยมีเทคนิคในการถ่ายทอด ซึ่งก็พอเข้าใจได้ เนื่องจากบางท่านเป็นอาจารย์สอนอย่างเดียว จึงมีลักษณะการสอนเหมือนสอนนักเรียน” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“ปัจจุบันเทคนิคการสอนสำคัญมาก ต้องมีการยกตัวอย่าง เน้นการประยุกต์ใช้งาน เพราะ เนื้อหาและทฤษฎีค้นหาจากเว็บไซต์ Google ก็ได้แล้ว” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

ปัจจุบันเทคนิคการสอนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิในการเรียนรู้มากขึ้น วิทยากรส่วนใหญ่มีความสามารถในการถ่ายทอด ยกเว้นเพียงบางท่านที่เน้นในทฤษฎี และสอนแนวการบรรยายในสถาบันการศึกษาทำให้เทคนิคการถ่ายทอดไม่ดึงดูดใจผู้เข้าอบรม เนื่องจากเป็นอาจารย์อย่างเดียวทำให้การสอนเหมือนกับการฟังบรรยาย

4.4.3.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์จากวิทยากร ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“วิทยากรส่วนใหญ่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีการใช้น้ำเสียงและการทำให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างการเรียนรู้ มีเพียงบางท่านที่จะสอนเรื่อยๆ ไปหน่อย บางท่านสอนไม่ค่อยเข้าใจ ทำให้มองภาพไม่ออก แต่โดยรวมถือว่าถ่ายทอดได้ดี เพราะบางครั้งความเข้าใจก็ขึ้นอยู่กับความรู้ของแต่ละคนด้วย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“วิทยากรบางท่านทฤษฎีเยอะ ไม่ค่อยยกตัวอย่าง บางท่านก็เร่งเพื่ออัดเนื้อหาให้ได้จำนวนมากเพราะมีเวลาจำกัด บางท่านก็สอนน่าสนใจถ่ายทอดได้ดี มีการตั้งคำถามการให้กรณีศึกษา รู้สึกตื่นตัวตลอดเวลา วิทยากรมีการใช้คำศัพท์เฉพาะจำนวนมากทำให้หากไม่ได้เป็นหัวข้อที่ตรงกับงานที่ทำจะเข้าใจได้ยาก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“วิทยากรมีความสามารถในการอธิบายให้ผู้เข้าอบรมที่ไม่มีพื้นฐานได้เข้าใจเบื้องต้น เช่น ด้านการเงิน แต่ในบางวิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เช่น ซัพพลายเชน ก็ไม่เข้าใจ ในกลุ่มก็ไม่เข้าใจเช่นกัน ซึ่งวิทยากรก็มีการให้กำลังใจและกล่าวว่าหากไม่ใช้การตลาดก็ยากที่จะทำความเข้าใจ วิทยากรมีการให้คำแนะนำในการทำโครงการจบบ่อย่างดี แนะนำว่าโครงการต้องทำอย่างไรจึงจะคุ้มทุน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอด มีการพูดคุยระหว่างวิทยากรด้วยกันว่าใครสอนอย่างไร มีการศึกษาเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น มีการชี้แนะการทำโครงการจบบ ว่าต้องนำเสนออย่างไรให้ถูกต้องใจผู้บริหารที่เข้าฟัง” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“ผู้บริหารที่มาถ่ายทอดประสบการณ์จากภายนอกมีการถ่ายทอดที่ดี” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“วิทยากรบางท่านจบจากต่างประเทศมา ทำให้บางครั้งใช้ภาษาอังกฤษในการสอน ซึ่งอาจทำให้ผู้เข้าอบรมที่ไม่มีพื้นฐานภาษาอังกฤษที่ดี ไม่เข้าใจในคำศัพท์นั้นๆ ได้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดและดึงดูดใจผู้ฟัง” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“วิทยากรส่วนใหญ่มีความสามารถในการถ่ายทอด ประทับใจผู้บริหารด้าน ซัพพลายเชนที่เข้ามาถ่ายทอดประสบการณ์มาก บรรยายได้เห็นภาพ มีวิทยากรเพียงบางท่านที่เทคนิคการสอนไม่ดึงดูดแต่เข้าใจว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“มีวิทยากรบางท่านที่ไม่ค่อยมีเทคนิคการสอนแต่เป็นสไตล์ของท่าน เข้าใจได้และรู้สึกถึงความตั้งใจ เพราะทุกคนเตรียมตัวมาอย่างดี ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

“วิทยากรดี มีเทคนิคในการสอน คิดว่าเทคนิคทำให้เราเข้าใจเนื้อหา ทำให้นำไปใช้ในการทำงานและทำข้อสอบได้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

วิทยากรที่สอนมีแบ่งเป็น 2 แบบ คือโดยส่วนใหญ่วิทยากรจะมีความสามารถในการถ่ายทอดและดึงดูดผู้เข้าอบรมด้วยเทคนิค มีความสามารถในการอธิบายวิชาที่ยากให้เข้าใจได้ง่าย แต่มีวิทยากรบางท่านที่ไม่มีเทคนิคในการสอน สอนราบเรียบเหมือนกับการสอนในห้องเรียน เน้นทฤษฎี โดยเฉพาะในบางวิชาที่มีการเร่งเนื้อหา เนื่องจากระยะเวลาการเรียนการสอน

ที่ไม่เพียงพอแต่เข้าใจว่าเป็นลักษณะการสอนของแต่ละท่าน มีการใช้คำศัพท์เฉพาะหรือภาษาอังกฤษในการสอน ซึ่งผู้เข้าอบรมบางท่านไม่ถนัด

4.4.3.4 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

ปัจจุบันเทคนิคการฝึกอบรมถือเป็นสิ่งสำคัญที่วิทยากรควรมี เนื่องจากเนื้อหาสามารถค้นคว้าได้จากหลายแหล่ง โดยไม่มีความจำเป็นต้องนั่งเรียน แต่การถ่ายทอดเนื้อหาให้กับผู้เข้าอบรมได้เข้าใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ หากมีการบรรยายให้ภาพการนำไปใช้จริง รวมถึงวิทยากรมีเทคนิคในการตอบคำถาม การโน้มน้าว การเชื่อมโยงให้เข้ากับงานที่ทำ ก็จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ ในหลักสูตร MDP วิทยากรโดยส่วนใหญ่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีเพียงบางท่านที่เน้นทฤษฎีและมีการสอนที่ราบเรียบไม่กระตุ้นผู้เข้าอบรม หรือมีการใช้คำศัพท์เฉพาะหรือคำภาษาอังกฤษ ทำให้ความเข้าใจในเนื้อหาอยากยิ่งขึ้น

4.4.4 บรรยากาศในชั้นเรียน

การสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้น่าสนใจและดึงดูด มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าอบรมและวิทยากร ก่อให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (สมชาติ กิจยรรยง, 2555, น. 48, 62-67) บรรยากาศการมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้เข้าอบรมมีการกระตือรือร้นในการเรียนรู้ (Piyali Ghosh Rachita Satyawadi Jagdamba Prasad Joshi Rashmi Ranjan Priya Singh, 2012, pp. 196-199)

4.4.4.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับบรรยากาศการฝึกอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“วิทยากรส่วนใหญ่จะหากิจกรรมมาให้ทำเพื่อดึงดูดความสนใจและไม่น่าเบื่อ ทำให้ตื่นตัวตลอดเวลา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“วิทยากรมีการถาม-ตอบได้ดี สามารถตอบคำถามได้ชัดเจนและเข้าใจ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“วิทยากรทำให้ห้องเรียนไม่น่าเบื่อ แต่จะมีอาจารย์บางท่านที่มีการสอนที่เป็นโมโนโทน น่าเบื่อ แต่เข้าใจว่าเป็นบุคลิกของท่าน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“วิทยากรมีการสร้างให้ผู้เข้าอบรมเกิดการมีส่วนร่วม มีการถาม-ตอบเดินมาใกล้ ไม่ล่อถามทันที ทำให้รู้สึกไม่ง่วงนอน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

“วิทยากรและผู้บริหารที่มาถ่ายทอดประสบการณ์ มีการใส่ใจผู้เข้าอบรมพยายามให้เกิดการถาม เล่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรา ให้เรานึกภาพออก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

น้ำเสียงการถ่ายทอดของวิทยากร รูปแบบกิจกรรม เทคนิคการสอน การสร้างบรรยากาศการสื่อสาร 2 ทาง เช่น การถาม-ตอบ พยายามให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี

กิจกรรมตลอดเวลาทำให้การเรียนไม่ใช่การบรรยายอย่างเดียว เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรม แม้ว่าจะมีวิทยากรบางท่านที่มีน้ำเสียงที่ราบเรียบทำให้บรรยากาศน่าเบื่อ แต่โดยรวมมีบรรยากาศที่ตื่นตัว สนุกและไม่่วงนอน

4.4.5 การประเมินผลวิทยากร

การประเมินผลวิทยากรเป็นการประเมินในระดับปฏิกิริยาตอบสนอง (Reactions to the training) การประเมินปฏิกิริยาที่ผู้เข้าอบรมมีต่อการฝึกอบรม ในที่นี้จะหมายถึงการประเมินวิทยากร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2540, น. 14-15) เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาวิทยากร ที่เป็นปัจจัยสำคัญของการฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.4.5.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

จากการค้นคว้าเอกสารมีการประเมินผลการฝึกอบรมในส่วนวิทยากร ซึ่งจะประเมินใน 7 ด้าน แบบฟอร์มการประเมินนี้จะออกแบบโดยสถาบัน และสถาบันจะเป็นผู้ประเมิน และนำผลไปพัฒนาและปรับปรุงจากนั้นจะส่งสรุปข้อมูลมายังองค์การ

ในการประเมินส่วนของวิทยากรมีหัวข้อที่ประเมิน ดังนี้ 1.วิทยากรมีความรู้ความชำนาญในเนื้อหา 2. วิทยากรมีความสามารถในการทำให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. วิทยากรสามารถทำให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม 4. วิทยากรใช้อัตราความเร็ว-ช้าในการสอนได้อย่างเหมาะสม 5. วิทยากรมีความพร้อมในการฝึกอบรม 6. วิทยากรมีความตั้งใจและกระตือรือร้น 7. ภาพรวมในด้านวิทยากร ซึ่งผลคะแนนในทุกด้านของวิทยากรทุกท่านมีคะแนนมากกว่า 4.20 เต็ม 5.00

ในการค้นคว้าเอกสารประเมินในส่วนวิทยากร ผลที่ได้รับมีความขัดแย้งกับการสัมภาษณ์ในหัวข้อวิทยากร เนื่องจากมีคะแนนที่ดีในวิทยากรทุกท่านในทุกด้าน ผู้วิจัยจึงได้ไปสอบถามเพิ่มเติมในส่วนของผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรมต่อไป

4.4.5.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรถึงประเด็นการประเมินผลวิทยากรและผู้บริหาร ที่มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เข้าอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ส่วนใหญ่วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดได้ดี เพราะบางท่านไม่ได้เป็นอาจารย์อย่างเดียวเป็นผู้บริหาร เป็นวิทยากรพูดมาหลายที่ แต่ก็มีบางท่านที่อาจไม่มีเทคนิคในการถ่ายทอด ซึ่งก็พอเข้าใจได้ เนื่องจากบางท่านเป็นอาจารย์สอนอย่างเดียว จึงมีลักษณะการสอนเหมือนสอนนักเรียน แต่หากยังอยู่ในแนวคิด Concept ที่วางไว้ในแต่ละหัวข้อก็ไม่ถือเป็นปัญหา ยัง

พอรับได้ พี่จะให้อำนาจเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ดูแลหลักสูตรไป หากไม่ดีจริงๆ ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่ก็ยังไม่เคยเจอที่ต้องถึงขนาดปรับเปลี่ยน” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“มีได้ยืมมาจากผู้เข้าอบรมว่ามีบางท่านที่สอนเรื่อยๆ ไป ไม่มีเทคนิคการสอน ซึ่งปัจจุบันเทคนิคการสอนสำคัญมาก ต้องมีการยกตัวอย่าง เน้นการประยุกต์ใช้งาน เนื้อหาและทฤษฎีค้นหาจากเว็บไซต์ Google ก็ได้แล้ว แต่ก็ยังจำเป็นต้องใช้วิทยากรท่านนั้น เพราะเราใช้แพ็คเกจเขาที่ต้องใช้วิทยากรของเขาสอนในทุกๆ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

ผู้จัดหลักสูตรมีการรับรู้การถ่ายทอดการสอนของวิทยากรบางท่านที่ไม่มีเทคนิคในการดึงดูดความสนใจของผู้เข้าอบรม แต่การเปลี่ยนแปลงวิทยากรนั้นหากการสอน อยู่ในเงื่อนไขที่ว่า หากการสอนของผู้เข้าอบรมยังอยู่ใน Concept ที่ตกลงกันไว้ ก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิทยากร ซึ่งได้ตกลงกับทางสถาบันไว้แล้ว เนื่องจากลักษณะการถ่ายทอดก็เป็นลักษณะเฉพาะตัวของวิทยากรแต่ละท่าน ซึ่งแม้จะไม่มีเทคนิคแต่ก็ยังคงสามารถถ่ายทอดความรู้ หลักการให้เข้าใจได้อยู่

4.4.5.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม เกี่ยวกับการประเมินผลวิทยากรและผู้บริหารที่มาบรรยายและถ่ายทอดประสบการณ์ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การประเมินในส่วนวิทยากรถึงจะน่าเบื่อแต่ก็ให้คะแนนกลางๆ ไป เพราะนิสัยเราคนไทยก็เกรงใจและท่านก็เป็นอาจารย์” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“ส่วนใหญ่มีเทคนิคการสอนมีบางคนที่สอนเรื่อยๆ เวลาประเมินเราก็ไม่ได้ให้เต็ม แต่ก็ไม่ได้ให้แยะ เพราะตามนิสัยคนไทยเรา ก็เกรงใจอาจารย์” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“การประเมินอาจารย์ก็ประเมินตามจริง บางคนไม่มีเทคนิคการสอนเท่าไร แต่ก็ส่งสารก็ให้เขาไปกลางๆ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

“มีอาจารย์บางท่านที่สอนโมโนโทน แต่ก็เข้าใจว่าเป็นบุคลิกของท่านจริงๆ อาจารย์ทุกคนเป็นคนเก่ง แต่บางท่านอาจไม่มีเทคนิคในการการสอนที่ดึงดูดมากนัก การประเมินผลที่ก็จะให้ประเมินกลางๆ เราจะไปให้เขาแยะมากก็ไม่ได้ เพราะเขาก็เป็นอาจารย์ที่มีความรู้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

ผู้เข้าอบรมมีการประเมินผลวิทยากรที่ไม่ได้เป็นตามจริงหรือที่รู้สึก เนื่องจากมีความเกรงใจ และรับรู้ได้ว่าวิทยากรมีความรู้ ความสามารถ เพียงแต่ขาดทักษะในการถ่ายทอด แม้การฝึกอบรมจะมีการสอนที่ไม่ดึงดูด แต่ก็ให้คะแนนเพราะความเกรงใจ คือให้กลางๆ ไม่ได้ตามความเป็นจริง

4.4.5.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้า

อบรม

ในการประเมินผลพบว่าผู้เข้าอบรมไม่ได้ประเมินผลตามจริง ทำให้วิทยากรทุกท่านประเมินได้คะแนนมากกว่า 4 เต็ม 5 ในทุกด้าน ซึ่งรวมถึงด้านการทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหาวิชาและการสร้างความมีส่วนร่วมในการเรียนด้วย ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมพบว่า ผู้เข้าอบรมประเมินผลวิทยากรไม่ตามความเป็นจริง เนื่องจากมีความเกรงใจจึงประเมินให้กลางๆ และในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรเองก็มีความเห็นว่าหากการสอนยังคงในหลักการตามเนื้อหาที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิทยากร เนื่องจากมีการตกลงกับทางสถาบัน ซึ่งการประเมินแบบนี้จะไม่ส่งผลต่อการฝึกอบรม เนื่องจากทางสถาบันไม่ทราบจุดแข็งจุดอ่อนของวิทยากรที่แท้จริงเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง ผู้จัดหลักสูตรเองก็พอทราบจากการพูดคุยกับผู้เข้าร่วมอบรมแต่ก็ไม่ได้มีการแจ้งไปยังสถาบันหรือวิทยากรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป เพราะถึงแม้จะเป็นลักษณะเฉพาะตัว แต่ก็สามารถนำรูปแบบกิจกรรม สื่อ เอกสารประกอบ มาเป็นตัวช่วยในการดึงดูดความสนใจแทนได้บ้าง

4.4.5.5 สรุปผลการวิจัยในส่วนวิทยากรในการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ตามตารางที่ 4.7 สามารถสรุปได้ว่าวิทยากรทุกท่านมีความรู้ความสามารถ จากการคัดสรรระหว่างสถาบันและผู้จัดหลักสูตร โดยส่วนใหญ่จะมีเทคนิคในการถ่ายทอดให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจและมองเห็นภาพ มีการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม จะมีวิทยากรบางท่านที่อาจสอนเหมือนในห้องเรียนที่เน้นบรรยายและด้วยเสียงที่เรียบทำให้ผู้เข้าอบรมเบื่อ และไม่ดึงดูดใจในการเรียน จนมีผู้เข้าอบรมบางท่านไม่เข้าใจเนื้อหาที่สอน เมื่อประเมินผล ผลประเมินที่ออกมาไม่เป็นตามจริง เนื่องจากผู้เข้าอบรมเกรงใจวิทยากรและเข้าใจว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัว ผู้จัดหลักสูตรเองก็เห็นว่า หากยังสอนอยู่ในหลักการก็ไม่มี ความจำเป็นใดต้องแก้ไข แต่ไม่ได้มีการบอกวิทยากรหรือสถาบันในเรื่องดังกล่าว ทำให้ไม่มีการปรับปรุงและแก้ไข สรุปคือวิทยากรไม่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม เนื่องจาก วิทยากรบางท่านที่ผู้จัดควรแจ้งสถาบันหรือวิทยากรเพื่อแก้ไขต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ เช่น การหากิจกรรม หรือสื่อมาเพิ่มเติม เพื่อเสริมการเรียนรู้ให้เข้าใจมากขึ้น ตอบสนองต่อเป้าหมายหลักสูตรและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม

ตารางที่ 4.7

สรุปในส่วนวิทยากรของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
การคัดเลือกสถาบัน		แจ้งวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและเป้าหมายขององค์การไป เพื่อให้สถาบันการศึกษา ออกแบบเบื้องต้นมาจากนั้นคัดเลือกสถาบันที่ตรงกับความต้องการ	
ความรู้ความสามารถวิทยากร	มีการส่งข้อมูลการศึกษา ประวัติการทำงาน ประสบการณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความเหมาะสมกับวิชาที่สอน	พิจารณาประวัติวิทยากร ควบคู่กับหัวข้อวิชาว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งวิทยากรส่วนใหญ่เป็นทั้ง อาจารย์และผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์	วิทยากรมีความรู้ความสามารถที่จะถ่ายทอด และให้ความชัดเจนในประเด็นคำถาม มีเพียงบางท่านที่ทฤษฎีมากเกินไป
เทคนิคในการถ่ายทอด		วิทยากรส่วนใหญ่มีเทคนิคในการสอน มีน้ำเสียงที่ดึงดูดให้ผู้เข้าอบรมสนใจ	วิทยากรส่วนใหญ่มีเทคนิคในการบรรยายให้ไม่เบื่อ โดยมีการยกกรณีศึกษา ใช้ น้ำเสียงในการดึงดูด แต่มีบางท่านที่โมโนโทนทำให้น่าเบื่อ
บรรยากาศในชั้นเรียน			วิทยากรมีการสร้างให้เกิดส่วนร่วมในชั้นเรียน มีการถาม-ตอบ ให้ทำกิจกรรมกลุ่ม การถ่ายทอดประสบการณ์
การประเมินผลวิทยากร	มีการประเมินผลวิทยากรทุกท่านในทุกด้านอยู่ในระดับ 4.2 เต็ม 5 ซึ่งถือเป็นระดับที่ดี	เข้าใจว่าการใช้เทคนิคสำคัญ แต่จะเน้นที่วิทยากรมีการสอนที่ยังอยู่ในหลักการตามหัวข้อ ก็ไม่มีปัญหาอะไร	ผู้เข้าอบรมมีความเกรงใจในการประเมินวิทยากรที่ไม่มีเทคนิคการสอน โดยประเมินเป็นคะแนนกลางๆ

4.5 วัสดุการเรียนการสอน

นอกจากเนื้อหาการเรียนการสอนที่ดีแล้ว วัสดุการเรียนการสอนหรือเรียกอีกอย่างคือ เอกสารประกอบการเรียนการสอน ควรมีการออกแบบให้มีความเหมาะสม เอกสารที่บรรจุเนื้อหาที่สมบูรณ์ ต้องมีลักษณะที่น่าเชื่อถือ อ่านเข้าใจง่าย ต้องเข้าใจว่าผู้เรียนมีลักษณะอย่างไร เพื่อออกแบบให้ตรงกับลักษณะ และมีการออกแบบให้เข้าใจง่าย เช่น มีการยกตัวอย่างประกอบ เป็นต้น (Mo Hamza, 2012, pp. 31-34)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับวัสดุการเรียนการสอน หรือเอกสารประกอบการเรียนการสอน ข้อมูลที่ได้ มีดังนี้

4.5.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

จากการค้นคว้าเอกสาร การจัดรูปแบบเนื้อหา เอกสารประกอบ มีลักษณะดังนี้ รูปแบบเอกสารจะมีลักษณะเป็น Bullets มีเนื้อหาที่เป็น Key Word เพื่อให้สะดวกต่อการบรรจุไว้ในเอกสารและสไลด์การฝึกอบรม ในเอกสารจะมีเนื้อหาที่เป็นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ แบ่งเอกสารเป็นชุดๆ ตามรายวิชานั้นๆ ซึ่งจากการประเมินผลการฝึกอบรมในหัวข้อ เอกสารประกอบการเรียน ผลที่ได้ระบุว่ามีความเหมาะสมและครบถ้วน คะแนนที่ได้เฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.30 จาก 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับที่ดี

จากการค้นคว้าเอกสารโดยส่วนใหญ่เอกสารจะมีลักษณะคล้ายกับเอกสารประกอบการเรียนทั่วไปที่เน้น Bullets มีเนื้อหาที่เป็น Key Word เพื่อง่ายต่อการจดจำ และมีในส่วนผลการประเมินที่ได้คะแนนต่ำ เนื่องจากเอกสารที่มีจำนวนหลายชุดและหลายชุดดังกล่าวเป็นเอกสารเรื่องเดียวกัน ซึ่งสามารถทำให้อยู่ในเอกสารชุดเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บได้

4.5.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม เกี่ยวกับเอกสารประกอบการเรียนการสอน ว่ามีความเหมาะสม ครบถ้วน ออกแบบมีความสอดคล้องกับผู้เรียน และทำให้เข้าใจง่ายหรือไม่ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เนื้อหา รูปแบบของเนื้อหา ก็จะคล้ายกับการเรียนบริหารธุรกิจ ข้อความด้านในจะเป็น Bullets ผู้เข้าอบรมจำเป็นต้องนั่งฟังและจดเนื้อหาจากความเข้าใจจึงจะทำให้เนื้อหาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ทำให้ทราบถึงวิธีการเรียนการสอน จากรูปแบบของเนื้อหานั้น เนื่องจากรูปแบบเอกสารประกอบการเรียนการสอนเป็น Bullets ทำให้ผู้เข้าอบรมต้องตั้งใจเพื่อจดเนื้อหาตาม ถึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.5.3 ด้านการสัมภาษณ์ผู้อบรมหลักสูตร

การจัดรูปแบบของเอกสารเป็นการดึงดูดใจให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิในการฝึกอบรม สร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้ต้องการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้อบรมถึงเอกสารประกอบการเรียน ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เนื้อหาในเอกสารจะประกอบไปด้วยทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ ถ้าไม่ได้เข้าฟังจะไม่สามารถเข้าใจได้ และรูปแบบเนื้อหาเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้พี่ๆ ที่ไม่มีความถนัดทางภาษาอังกฤษ เข้าใจยาก แต่มีภาพประกอบเพื่ออธิบายเนื้อหา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“มีการระบุ Key Word ของแต่ละหัวข้อไว้ ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ มีการยกตัวอย่างในเนื้อหา ทำให้หากสนใจเรียนในท้องถิ่นและจดตามก็จะจำจาก Key Word นี้ และนึกถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องได้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“อยากให้มีการปรับเอกสารที่เรียนมาให้ครบ มีบางครั้งที่วิทยากรสอนไปแล้ว และส่งเอกสารเพิ่มเติมให้ตามหลังทาง E-mail ซึ่งผู้เข้าอบรมที่ไม่มีเวลาเลยไม่ได้ปรับเอกสารชุดนั้น แต่ยังมีแฟ้มใหญ่ให้เก็บเอกสารที่ใช้ในการเรียน ทำให้มีที่เก็บเอกสารไม่กระจ่าย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“มีแฟ้มเอกสารให้จัดเก็บ เพื่อกรณีเอกสารย่อยๆ ที่ได้รับเพิ่มเติม ในบางวิชามีรูปภาพประกอบเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้มากขึ้น” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“เนื้อหาเป็น Bullets นอกจากทฤษฎี ก็ยังมีการยกตัวอย่างในเอกสารเพื่อให้ลองทำและจะเห็นภาพมากขึ้น บางวิชาที่ใช้เป็นภาพเพื่อเล่าเนื้อหา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

เนื้อหาส่วนใหญ่เป็น Bullets และมีภาษาอังกฤษที่ผู้เข้าอบรมบ้างกลุ่มไม่ถนัด การฟังบรรยายจึงช่วยให้เข้าใจมากกว่าอ่านแค้ในเอกสาร ผู้เรียนต้องมีการจดจากที่ฟังบรรยายเพื่อทำความเข้าใจใน Key Word นั้น และต้องตั้งใจฟังเนื้อหาจากวิทยากรเมื่อมีคำศัพท์เทคนิคหรือภาษาอังกฤษ เอกสารประกอบมีการยกตัวอย่าง มีภาพประกอบในเนื้อหา ให้ทำแบบทดสอบ เพื่อดึงดูดความสนใจ แต่ยังมีกรณีที่เอกสารต้องปรับเอง หากผู้เข้าอบรมไม่มีเวลาก็จะไม่ได้เอกสารชุดนั้น แต่จะมีแฟ้มใหญ่เพื่อเก็บเอกสารแต่ละวิชา

4.5.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

ตามเอกสารประกอบการเรียนการสอนส่วนใหญ่จะประกอบด้วย Bullets มีภาษาอังกฤษเป็นส่วนใหญ่ ผู้เรียนจึงต้องตั้งใจในการฟังบรรยาย เพื่อจะจดรายละเอียดลงในเอกสารเพิ่มเติม การที่เป็น Key Word นี้จะทำให้ง่ายต่อการจำหากมีความเข้าใจแล้ว ในส่วนเอกสารที่มีจำนวนหลายชุด จะมีกรณีการให้พิมพ์เพิ่ม ซึ่งผู้เข้าอบรมบางท่านก็จะพิมพ์ผ่าน E-mail ทำให้เอกสารชุดนั้นไม่มี แต่ก็ยังคงมีเก็บใน E-mail รูปแบบเอกสารประกอบการเรียนการสอนนั้น มีความ

เหมาะสมกับภาพรวมของการเรียนการสอน เพราะมีการสนับสนุนให้เกิดความตั้งใจในการเรียนรู้ จึงหากตั้งใจและเข้าใจแล้ว จะทำให้บรรลุเป้าหมายการฝึกอบรมที่ผู้เข้าอบรมคาดหวังไว้

ตารางที่ 4.8

สรุปเอกสารประกอบการเรียนการสอน การฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
รูปแบบการจัดเรียงเอกสารประกอบการเรียนการสอน	มีลักษณะเป็น Key Word สั้นๆ จัดเรียงในลักษณะ Bullets	รูปแบบเอกสารจะเป็นทางสถาบันเป็นผู้ออกแบบ แต่โดยรวมจะเป็น เป็น Key Word เหมือนเอกสารการเรียนทั่วไป ผู้เข้าอบรมต้องตั้งใจฟังและจดเพิ่มเติมจากความเข้าใจ	เอกสารประกอบการเรียนมีลักษณะที่เป็น Bullets และมีภาษาอังกฤษ ผู้เข้าอบรมต้องตั้งใจฟังและจดเพิ่มเติม จึงจะเข้าใจได้ และเมื่อนำมาอ่านอีกครั้งก็จะยังคงเข้าใจ
รูปแบบการจัดเรียงเอกสารประกอบการเรียนการสอน	เนื้อหาจะเป็นภาษาอังกฤษ มีการยกตัวอย่างประกอบในเนื้อหา มีภาพประกอบ		การจัดเอกสารมีจำนวนหลายชุด ทั้งที่เป็นเรื่องเดียวกัน แต่มีแฟ้มให้เก็บเอกสาร ทำให้ไม่สูญหาย

4.6 ปัจจัยบรรยากาศในการฝึกอบรมของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

บรรยากาศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ การฝึกอบรมที่มีสถานที่ที่เอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรม มีบรรยากาศที่ส่งเสริมต่อสภาพจิตใจของผู้เรียนให้มีความพร้อม จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการฝึกอบรม (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 108-109)

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับบรรยากาศการฝึกอบรมในมุมมองของทั้งสองฝ่ายและเอกสารที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความสามารถของวิทยากร โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

4.6.1 การฝึกอบรมภายนอกสถานที่

บรรยากาศที่ส่งผลต่อการฝึกอบรม ในด้านกายภาพ ได้แก่ การมีขนาดห้องอบรมที่เหมาะสม การจัดผังที่นั่งให้เหมาะกับกิจกรรม อุณหภูมิและความสว่างของห้อง เสียงที่ไม่รบกวน จะสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิและเกิดแรงดึงดูดในการฝึกอบรม (เสน่ห์ จั๊ยโต, 2554, น. 108-109)

จากการค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับสถานที่การฝึกอบรมที่เปลี่ยนมาเป็นการจัดนอกบริษัท ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.6.1.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

เอกสารการประเมินในเรื่องสถานที่ฝึกอบรมมีผลคะแนนรวมที่ระดับดี รายละเอียด ดังนี้

มีผลการประเมินในหัวข้อความพึงพอใจในสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก มีคะแนนอยู่ในระดับดี คือ 4.3 เต็ม 5

สรุปได้เบื้องต้นว่าสถานที่อยู่ในระดับ ดี ซึ่งจะนำไปพิจารณาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม ซึ่งได้ข้อมูลเพิ่มเติมคือ การเปลี่ยนสถานที่อบรมมาอยู่นอกสถานที่ทำให้ลดอัตราการรบกวนผู้เข้าอบรมในเรื่องงาน อีกทั้งสถานที่มีความกว้างขวางเหมาะในการทำกิจกรรมกลุ่ม

4.6.1.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

การสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานที่จัดอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“เนื่องจากองค์การลงทุนในการฝึกอบรมหลักสูตรนี้แล้ว เราอยากให้ผู้เข้าอบรมมุ่งสนใจในการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรนี้อย่างจริงจัง การออกมานอกสถานที่จะทำให้เขาละเว้นจากงานที่ทำอยู่ และไม่มีคนรบกวน ถ้าจะรบกวนน่าจะเป็นกรณีเร่งด่วนจริงๆ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“เรื่องสถานที่เนื่องจากเป็นหลักสูตรระยะยาวทำให้ต้องใช้สถานที่ต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายๆ ถึง 3 – 4 เดือน ทำให้ไม่มีห้องประชุมของบริษัทที่สามารถรองรับได้ อีกทั้งการไปจัดภายนอกบริษัท จะทำให้การตามตัวไปทำงานทำได้ยากขึ้น พนักงานจะมุ่งในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีมาก เนื่องจากบ่อยครั้งในการฝึกอบรมหลักสูตรทั่วไป พนักงานมักโทรศัพท์เข้าและต้องออกไปในระยะเวลาที่อบรมอยู่ ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ได้มุ่งความสนใจไปที่การฝึกอบรมอย่างเดียว ในส่วนของสถานที่ฝึกอบรมภายในที่ใช้ปฐมนิเทศและนำเสนอโครงการ ในช่วงการปฐมนิเทศมีปัญหาด้านเทคนิคคือเสียงของลำโพงก้อง ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ได้ยินเสียงที่ชัดแต่มีการปรับปรุงในการใช้ห้องสำหรับนำเสนอ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การจัดสถานที่ฝึกอบรมภายนอกเกิดจากสถานที่ภายในไม่มีที่ว่าง แต่จากการทดลองไปจัดหลักสูตรระยะยาวนอกสถานที่ ผู้จัดหลักสูตรรับทราบได้ถึงความคุ้มค่า เนื่องจากการลงในหลักสูตรระยะยาวมีค่าใช้จ่ายสูง องค์กรต้องการให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติมที่ การจัดหลักสูตรอบรมนอกสถานที่ในมุมมองผู้จัดหลักสูตร ทำให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิ มุ่งเน้นในการฝึกอบรม และลดการรบกวนจากหน่วยงานที่จะติดตามงาน

4.6.1.3 ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมในประเด็นการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ในการเปิดหลักสูตรที่จัดขึ้นที่หอประชุมใหญ่ (ในบริษัท) มีเสียงก้องของลำโพงทำให้ฟังเนื้อหาที่กำลังพูดอยู่ไม่รู้เลย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“บรรยากาศในการเรียนน่าเรียน ด้วยสถานที่ติดแม่น้ำ ขนาดห้องเรียนที่กว้างเวลาทำกิจกรรมก็มีสถานที่เพียงพอ ไม่คับแคบและอึดอัด การไปอบรมนอกสถานที่สิ่งหนึ่งคือทำให้มุ่งไปที่การฝึกอบรมอย่างเดียว คนที่จะมารบกวนก็จะเกรงใจเนื่องจากอยู่ภายนอกบริษัท” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“บรรยากาศของการเรียนเป็นไปด้วยดี แต่ในการนัดประชุมเพื่อทำโครงการจบ มีที่บางท่านอยู่ต่างจังหวัดทำให้เวลาเจอกันไม่มี จะเจอเฉพาะตอนที่เรียนอยู่ ที่จอดรถสะดวกสบายดีกว่าที่บริษัทไม่ต้องเสียเวลาหาที่จอดรถ ระยะเวลาต่อคอร์สลั้นไปอยากเรียนต่อ ห้องประชุมสว่างกว่าในบริษัท” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“คิดว่าได้เปลี่ยนบรรยากาศ แต่การไปนอกสถานที่ก็มีค่าใช้จ่ายที่บริษัทต้องเสียเพิ่ม บรรยากาศในการเรียนดี และทำให้ตื่นตัวไม่ง่วงเนื่องจากห้องฝึกอบรมเป็นสีขาวสว่างกว่าห้องประชุมในองค์กรที่จะมีแดดๆ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“สถานที่เรียน สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ค่อยโอเค เช่น ห้องน้ำ ร้านนั่งพัก อาหารไม่ค่อยอร่อย แต่ที่จอดรถดีกว่าที่บริษัท” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“อยากให้จัดที่บริษัท เพราะตอนเช้ารถติดทำให้ต้องออกเช้า แต่เวลาเริ่มอบรมคือ 9.00 น ระหว่างนั่งรอไม่มีอะไรทำ มีบางคนเอางานมาทำ แต่ของที่เป็นนักวิทยาศาสตร์มันต้องมีเครื่องมือ หากอบรมที่ข้างในก็สามารถมาทำงานก่อนได้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9 สอดคล้องกับผู้เข้าอบรม ท่านที่ 10 และผู้เข้าอบรมท่านที่ 10 มีเพิ่มเติมในเรื่อง “เสียงลำโพงที่ไม่ชัด ทำให้ไม่ได้ยินที่พูดในห้องประชุมจริงๆ อยากให้จัดที่บริษัท เพราะระหว่างรออบรมจะได้ทำงาน แต่ถ้าระบบเสียงยังไม่สนับสนุนก็จัดที่เดิมจะดีกว่า”

การจัดภายนอกสถานที่เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศจากสถานที่ทำงานมาอยู่ที่ใหม่ๆ ซึ่งมีขนาดห้องที่กว้าง แสงไฟสว่างเพียงพอ ทำให้เหมาะสมกับการทำกิจกรรม อีกทั้งยัง

ทำให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิในการฝึกอบรม เนื่องจากอยู่ไกลจากสถานที่ทำงาน ทำให้การกลับไปทำงานลำบาก จึงทำให้สามารถอยู่ในห้องเรียนตลอด ซึ่งการที่อยู่ในห้องเรียนตลอดนั้น ทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจในเนื้อหาครบถ้วน ไม่ขาดช่วงใดช่วงหนึ่งไปผู้ ผู้เข้าอบรมบางท่านจะติดปัญหาคือต้องเดินทางมาในช่วงเช้า แต่เริ่มอบรม 9.00 จึงมีช่วงระยะเวลาว่างและไม่มีอะไรทำ หากจัดที่องค์กรจะสามารถไปทำงานช่วงเช้ามืดก่อนได้

4.6.1.4 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

มีผลการประเมินในเรื่องสถานที่ในระดับดี ผู้จัดหลักสูตรต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิและลดการรบกวนจากหน่วยงานในการตามงาน หากอยู่ในองค์การมักมีการกลับไปทำงานบ่อย ซึ่งสอดคล้องกับผู้เข้าอบรมที่กล่าวถึงปัจจัยนี้ว่าทำให้มีสมาธิมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานเกรงใจ เพราะอบรมนอกสถานที่ อีกทั้งเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของห้องฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับกิจกรรมที่จัด

4.6.2 อบรมที่เข้าอบรมเป็นวันศุกร์และเสาร์

บรรยากาศที่ส่งเสริมต่อสภาพจิตใจของผู้เรียนให้มีความพร้อมจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการฝึกอบรม (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 108-109)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและเข้าอบรมหลักสูตร MDP ในประเด็นการจัดฝึกอบรมทุกวันศุกร์ (วันทำงาน) และวันเสาร์ (วันหยุด) เต็มวัน เป็นระยะเวลา 3-4 เดือน ข้อมูลที่ได้แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.6.2.1 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ในประเด็นการจัดฝึกอบรมในวันศุกร์และวันเสาร์ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การเลือกวันที่เป็นวันศุกร์และเสาร์ถือว่าเป็นวันทำงานและวันหยุด ก็ครึ่งๆ บริษัทครึ่ง พนักงานครึ่ง เพราะไม่อยากจะรบกวนเวลาการทำงานมากด้วย จึงขอเป็นวันศุกร์เพียงวันเดียว ส่วนเสาร์ต้องขอให้พนักงานเสียสละ ถ้าเป็นที่อื่นการไปเรียนหลักสูตรที่คล้ายๆ กับหลักสูตรนี้คือ Mini MBA ต้องเสียค่าใช้จ่ายเองและก็ต้องเสียสละเวลาส่วนตัวในการเรียนอยู่ดี แต่นี่เป็นการเรียนที่คุณไม่ได้เสียค่าใช้จ่าย” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“เป็นนโยบายของ CEO ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมถือว่าเป็นบริษัทออกเงินพนักงานออกเวลา เพราะฉะนั้นหลักสูตรระยะยาวในทุกหลักสูตรจึงจัดในวันศุกร์และวันเสาร์” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การจัดฝึกอบรมในวันศุกร์และวันเสาร์ เป็นนโยบายของบริษัทที่จัดในลักษณะนี้ทุกหลักสูตร เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการทำงานหลายวันและต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีวันหยุดในวันอาทิตย์ จึงเป็นอย่างละครั้งหนึ่งวันทำงานและหนึ่งวันหยุด

4.6.2.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมในประเด็นการจัดฝึกอบรม ในวันศุกร์และวันเสาร์ ซึ่งวันเสาร์เป็นวันหยุด ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ตอนแรกไม่พอใจมาก เนื่องจากต้องเสียเวลาวันหยุดเพื่อเข้าอบรมในหลักสูตร แต่ภายหลังจากจบหลักสูตรอบรมแล้ว รู้สึกว่ามันคุ้มค่ามากกับสิ่งที่แลกไปคือวันหยุด เพราะได้รับความรู้ ประสบการณ์ที่ดีมาก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“เนื่องจากการเรียนในระยะยาวและมีวันที่ทำงานคือวันศุกร์ที่ต้องไปเข้าอบรม ทำให้ตนเองต้องพยายาม ทำงานให้เสร็จภายในวันพฤหัสบดี ซึ่งโดยส่วนตัวไม่ได้มีปัญหาในเรื่องวัน-เวลา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“การเรียนในวันหยุดต้องเสียเวลาส่วนตัว ซึ่งไม่มีปัญหาแม้จะมีลูกแล้วแต่สามารถให้คนอื่นดูแลแทนได้ เนื่องจากเป็นระยะเวลาไม่กี่เดือน แต่ที่มีปัญหาคือวันศุกร์ที่ในช่วงแรกนายจะเรียกหาตลอด เมื่อไม่เจอก็มีบ่นบ้าง แต่ก็ทำให้เกิดการสอนงานพนักงานในฝ่ายให้สามารถทำงานแทนกันได้ เพราะนายกล่าวว่าควรจะสอนงานให้น้องในทีมสามารถทำงานแทนได้จึงเป็น KPI ในปีนี้ที่ต้องสอนงานน้องในทีม” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“เข้าใจได้ในการเรียนศุกร์และเสาร์เพราะเป็นนโยบายบริษัท อีกทั้งวันศุกร์ไม่ค่อยมีงานอยู่แล้ว” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“ระยะเวลาในการเรียนที่ยาว ในช่วงแรกเข้าใจว่าไม่ชนกับตารางงานที่ต้องบินไปต่างประเทศ แต่ก็ปรากฏว่าชนกัน เราก็ต้องเลือกงาน และดันประจวบเหมาะๆกับที่คุณแม่ป่วย ทำให้ระยะเวลาเรียนไม่ผ่าน เมื่อผู้จัดหลักสูตรหาเวลาเรียนให้เพิ่มก็คิดเดินทางอีก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นนโยบายองค์กร จะมีบางส่วน ที่ได้รับทราบครั้งแรกไม่พอใจเพราะถือว่าเป็นวันหยุด แต่เมื่อเรียนก็รู้สึกถึงความคุ้มค่าในการเรียน หากเปรียบเทียบกับที่ต้องเสียเวลาในวันหยุด มีบางท่านที่การไปฝึกอบรมในระยะยาว ทำให้เกิดการแบ่งงาน การสอนงานขึ้นในหน่วยงาน ให้สามารถทำงานแทนกันได้ จะมีบางท่านที่ตารางงานชนกับเวลาเรียน ที่ผู้จัดหลักสูตรกำหนดไว้ว่าต้องเข้า 80% ของการเรียนการสอน ทำให้ไม่ผ่านการฝึกอบรม เนื่องจากเวลาที่ไม่เพียงพอ บางส่วนเข้าใจว่าเป็นนโยบายองค์กร แต่เมื่อเรียนไปก็รู้สึกว่าคุ้มค่าในการเสียวันหยุดไป

4.6.2.3 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้า

อบรม

ผู้จัดหลักสูตรอบรมได้มีการแจ้งให้ผู้เข้าอบรมรับทราบถึงนโยบายในการฝึกอบรมในวันศุกร์และวันเสาร์ ซึ่งผู้เข้าอบรมเข้าใจ ในกรณีที่ไม่ว่างใจเมื่อเรียนไปก็รู้สึกว่าคุณค่ามาก ถึงแม้จะต้องหยุด มีกรณีที่ตารางงานชนกับตารางเรียนแล้วคะแนนการเข้าเรียนไม่ถึงจึงไม่ผ่านหลักสูตร ซึ่งในกรณีดังกล่าว ผู้จัดหลักสูตรควรแจ้งถึงรายละเอียดให้กับผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจน เช่น หากไม่ผ่านการเรียน 80% จะไม่ผ่านหลักสูตร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาผู้เข้าอบรมถึงเวลาในการฝึกอบรมที่จะกระทบต่องาน ตั้งแต่การพิจารณาเลือกผู้เข้าอบรมในครั้งแรก

4.6.3 บรรยากาศในการฝึกอบรม

บรรยากาศในการฝึกอบรมที่กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมตื่นตัว มีความพร้อมในการฝึกอบรม บรรยากาศที่เป็นตัวเอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ จะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพ (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 108-109)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP พบว่าบรรยากาศในการเรียนไม่น่าเบื่อ ผู้เข้าอบรมรู้สึกสนุก ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการเรียนรู้ ข้อมูลที่ได้แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.6.3.1 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรถึงบรรยากาศในห้องเรียน ผู้จัดหลักสูตรได้มีการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม ซึ่งสะท้อนบรรยากาศในการฝึกอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“รูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นการทำกิจกรรมกลุ่ม มีกิจกรรมตลอดระยะเวลา ทำให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ การตื่นตัวตลอดระยะเวลาการเรียน ทำให้ผู้เข้าอบรมน้อยมากที่สนใจโทรศัพท์หรือก้มหน้าเล่นโทรศัพท์ ซึ่งหลักสูตรอื่นๆ มีให้เห็น” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การจัดอบรมหลักสูตรนี้ ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกตื่นตัวตลอดเวลา ซึ่งหากผู้เข้าอบรมมีแรง รู้สึกตื่นตัวก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่าความรู้สึกเบื่อหรือว่างและหันเหไปทำพฤติกรรมอื่นที่ไม่ใช่การเรียนรู้ เช่น การใช้โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

4.6.3.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ถึงบรรยากาศการฝึกอบรม ซึ่งผู้เข้าอบรมรู้สึกจากตนเองและสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมท่านอื่นระหว่างการฝึกอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“บรรยากาศในห้องที่สนุก ส่วนหนึ่งมาจากวิทยากรที่สอนไม่น่าเบื่อ มีกิจกรรมให้รู้สึกตื่นตัว และมีผู้เข้าอบรมที่เป็นฝ่ายชาย มีการเพิ่มสีสันในห้องเรียนเป็นอย่างมาก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“เนื่องจากมีฝ่ายชายทำให้บรรยากาศในห้องมีสีสันไม่น่าเบื่อ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“ผู้เข้าอบรมฝ่ายชายก็จะแนวเฮฮา มีการถามและตอบ ทำให้ห้องเรียนสนุกสนาน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

การสร้างบรรยากาศในห้องสามารถเกิดได้จากหลายปัจจัย เช่น วิทยากร รูปแบบการฝึกอบรม ในหัวข้อนี้ผู้เข้าอบรมได้ให้มุมมองในประเด็นผู้เข้าอบรมด้วยกัน ที่สร้างบรรยากาศให้การฝึกอบรมสนุกและไม่น่าเบื่อ มีการถาม-ตอบ ซึ่งแสดงถึงการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน

4.6.3.3 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม

บรรยากาศในการฝึกอบรมเกิดการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีความสนุก และมีความตื่นตัวในการฝึกอบรม เนื่องมาจากปัจจัยในมุมมองของผู้จัดหลักสูตรคือรูปแบบการฝึกอบรม และในมุมมองของผู้เข้าคือผู้เข้าอบรมด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ว่าบรรยากาศดังกล่าวสนับสนุนให้เกิดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรมที่ต้องการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.6.3.4 สรุปผลการวิจัยในส่วนบรรยากาศการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ตามตารางที่ 4.9 บรรยากาศในการฝึกอบรมเหมาะสมกับการฝึกอบรม มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม คือสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากการอบรมนอกสถานที่ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เจอสภาพแวดล้อมใหม่ๆ อีกทั้งยังทำให้มีสมาธิในการอบรม เพราะไม่ได้อยู่ในที่ทำงาน ถึงแม้จะเป็นวันหยุดที่ต้องมาอบรมแต่ส่วนใหญ่เข้าใจและคิดว่าคุ้มค่า อีกทั้งบรรยากาศที่ไม่น่าเบื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ จึงสรุปได้ว่ามีความสอดคล้องกับกรอบวิจัยคือ สิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศเหมาะสมกับการฝึกอบรมและตรงตามความต้องการของผู้เข้าอบรม

ตารางที่ 4.9

สรุปในส่วนบรรยากาศในการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
การจัดฝึกอบรมนอกสถานที่	คะแนนประเมินในเรื่องสถานที่อยู่ในระดับ ดี	ต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิในการฝึกอบรม ลดการรบกวนจากเรื่องงาน	ได้เปลี่ยนสถานที่ สถานที่ที่เหมาะสมกับการฝึกอบรม และมีสมาธิกับการฝึกอบรมมากกว่าอยู่ในองค์การ
การจัดฝึกอบรมในวันศุกร์-เสาร์		เป็นนโยบายขององค์การ ที่กล่าวว่าบริษัทออกเงินพนักงานออกเวลา	เข้าใจว่าเป็นนโยบาย มีบางท่านไม่เข้าใจ แต่เมื่ออบรมแล้วรู้สึกคุ้มค่ากับวันหยุดที่เสียไป
บรรยากาศในการฝึกอบรม		ผู้เข้าอบรมมีการตื่นตัวตลอดเวลา พฤติกรรมการเล่นโทรศัพท์ไม่ค่อยมีให้เห็น เนื่องจากรูปแบบการฝึกอบรม	มีการถาม-ตอบ บรรยากาศที่สนุก เนื่องจากมีผู้เข้าอบรมด้วยกันที่สร้างสีสัน

4.7 ปัจจัยการเรียนรู้ในการสอนของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

เป็นการได้รับความรู้จากการฝึกอบรมจนเกิดความเข้าใจ สามารถจดจำสิ่งเหล่านั้นได้ ซึ่งการประเมินผลการเรียนรู้ นั้น จะใช้แบบทดสอบเพื่อวัดผลว่าสามารถเรียนรู้ได้มากน้อยอย่างไร (Kirkpatrick, 1994)

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการเรียนรู้ในมุมมองของทั้งสองฝ่ายและเอกสารที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดการเรียนรู้ในการฝึกอบรม โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

4.7.1 หลักเกณฑ์การวัดการประเมินผลก่อนและหลังฝึกอบรม

เป็นการประเมินการเรียนรู้ หลักการ เทคนิค และทักษะต่างๆ ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบจากข้อสอบ หรือประเมินทักษะจากสถานการณ์จำลอง (Kirkpatrick, 1994)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดอบรมหลักสูตร MDP ข้อมูลที่ได้ มีดังนี้

4.7.1.1 สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรถึงแนวทางการออกแบบหลักเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม ทั้งก่อนและหลัง ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การออกแบบการวัดผลการเรียนรู้และความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น เราให้สิทธิสถาบันเป็นผู้ออกแบบข้อสอบ ซึ่งจะเป็นลักษณะข้อสอบที่มีทั้งแนวทฤษฎีและนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ และมีเกณฑ์กำหนดไว้ว่าหากคะแนนไม่ถึง 60 คะแนนจะไม่ผ่านการเข้าอบรมหลักสูตร เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดแรงกระตุ้นในการเรียน ด้วยความที่เป็นข้อสอบที่เป็นทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ทำให้เราเชื่อว่า จะสามารถวัดความรู้และการนำความรู้ไปใช้ได้ หากผลคะแนนสอบไม่ผ่านเราก็จะให้มาสอบใหม่และหากพนักงานไม่มาสอบใหม่ก็จะไม่ผ่านการฝึกอบรม อีกทั้งจะมีการทำเอกสารแจ้งไปที่หน่วยงานและออกหนังสือเตือนเพื่อเป็นสิ่งพิจารณาควบคุมสำหรับการปรับตำแหน่งต่อไป สิ่งนี้เราต้องเข้าใจว่าบริษัทได้เสียค่าใช้จ่ายเพื่อให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม พนักงานควรตั้งใจและมุ่งมั่น การไม่มาสอบเพื่อแก้ไขเปรียบเหมือนการไม่ใส่ใจ สิ่งนี้จะเป็นการเตือนผู้บังคับบัญชาอีกด้วยในการพิจารณาเลือกผู้ได้บังคับบัญชาเข้าอบรม ควรพิจารณาถึงความพร้อมของพนักงานด้วย”

ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“ในการทำข้อสอบ ตัวข้อสอบสถาบันจะเป็นคนจัดเตรียมมาเองและไม่ได้มีการให้กับองค์การเก็บตัวต้นแบบไว้ ทางเราเองก็ไม่ได้ขอ ลักษณะข้อสอบ Pre-test จะเป็นข้อสอบแนวกว้างๆ อาจมีศัพท์เทคนิคบ้าง เช่น SWOT จะเป็นคำถามที่เน้นการประยุกต์ใช้ ในส่วนข้อสอบ Post-test จะสอบถามทฤษฎีและให้นำทฤษฎีนั้นมาประยุกต์ใช้ เป็นคำถามที่กว้างๆ คล้ายกับ Pre-test แต่เมื่อเรียนมาแล้วเราจะเข้าใจทฤษฎีและนำมาตอบได้เฉียบคมมากกว่า ระยะเวลาการทำข้อสอบ 30 นาทีมีจำนวน 6 ข้อ แต่จะไม่มีวิชาการเงิน”

ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การออกแบบทดสอบจะเป็นสถาบันเป็นผู้ออกข้อสอบมีทั้งอัตนัยและปรนัยข้อสอบจะเน้นสอบถามทฤษฎีและให้นำมาประยุกต์ เพื่อเป็นการวัดผลจากการเรียนรู้ โดยมีเกณฑ์คือ 60% ต้องมากกว่าจึงจะผ่านการฝึกอบรม ในการวัด Post-test สามารถนำเอกสารประกอบการเรียนเข้าไปได้ แต่ถ้ามีความเข้าใจจะทำให้สามารถทำข้อสอบได้ดีกว่าการเปิดหนังสือภายในห้องเรียน

4.7.2 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ให้เกิดขึ้นกับผู้เข้าอบรม ซึ่งผู้เข้าอบรมจะได้รับการถ่ายทอดความรู้เหล่านั้น (ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2552)

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้มี ดังนี้

4.7.2.1 ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้จากการฝึกอบรมในลักษณะต่างๆ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้รับรู้ด้านการตลาดที่มากขึ้น การเงินรู้สึกว่สอนยากไป คนที่ไม่มีพื้นฐานอาจมองไม่เห็นภาพ ในการเรียนรู้จากการฝึกอบรมครั้งนี้จะเน้นไปที่การสร้าง ความเข้าใจเนื้อหา มากกว่า” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“การฝึกอบรมครั้งนี้เป็นประสบการณ์ที่ดีอยากให้คนอื่นได้มาเรียน เพราะได้มีความรู้ที่กว้างขึ้นมากกว่างานที่เราทำ ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารภายนอกที่มาถ่ายทอด สิ่งที่ได้มากที่สุดคือวิธีคิดที่เป็นระบบและมองภาพได้กว้างขึ้น” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“ความรู้ที่ได้รับนั้น ปัจจุบันที่ยังจำได้อยู่คือการตลาดเพราะมีแนวคิดที่แปลกใหม่ ในส่วนการเงินยากมาก เนื่องจากในการฝึกอบรมช่วงหัวข้อการเงินมีการให้ทำกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งจากการที่ได้ทำก็ยังไม่เข้าใจอยู่ดี เช่น การผลิตภัณฑ์สินค้าชนิดหนึ่งจะต้องหาแหล่งเงินลงทุนได้จากที่ไหนบ้าง ถ้าเป็นบัญชีจะสามารถบอกได้เป็นฉลากๆ แต่กลุ่มเราก็งง กันอยู่” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมก็ยังคงทนอยู่ในปัจจุบันนะ เพียงแต่ต้องเกริ่นขึ้นมาก่อน จึงจะพอนึกออก ที่นึกไม่ออกเลยเพราะมันไม่ค่อยเกี่ยวกับงานที่ทำ ส่วนใหญ่จะเน้นไปทางการตลาดมากกว่า” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“ความรู้ที่ได้รับมีจำนวนมากทั้งจากวิทยากรและจากผู้บริหารที่มาถ่ายทอด ทำให้เข้าใจและมองภาพได้กว้างขึ้น มีมุมมองใหม่ๆ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“ได้ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น มากกว่าที่ทำอยู่ปัจจุบัน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

“ได้ความรู้เพิ่มขึ้นในหลากหลายวิชา ที่คิดว่าไม่เกี่ยวข้องกับเรา แต่พอลองนำไปใช้ มันได้ผล เช่น วิชา HR พอลองไปใช้กับน้องในทีมปรากฏน้องเขามีความรู้สึกกับเราดีขึ้น ในขณะที่บ้างวิชาไม่ได้เอาไปใช้เลยรู้สึกว่าวิชานี้ไม่เกี่ยวข้องกับเราเลย ทำให้ไม่อยากจะเรียน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

ผู้เข้าอบรมมีความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งจากการรู้เพิ่มและย้ำความรู้ที่มีเดิม แต่จะมีลืมบ้าง ถ้าไม่ได้นำไปใช้หรือไม่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ในบางวิชา เช่น HR ลองนำไปใช้

แล้วได้ผลก็จะพอจำได้มากกว่าสิ่งที่ห่างไกลจากตัว ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ในแต่ละวิชาในปริมาณที่แตกต่างกัน บางมีความรู้ในด้านดังกล่าวอยู่แล้ว ก็เป็นการย้ำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น บางไม่เคยทราบความรู้ในด้านนี้มาก่อนก็ทำให้มีความรู้ในด้านดังกล่าว ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล เช่น ความรู้ที่มีอยู่เดิม ความตั้งใจในการเรียนรู้

4.7.2.2 สรุปผลจากการผู้เข้าอบรม

ความรู้ที่ผู้เข้าอบรมได้รับสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม เพียงแต่เป้าหมายของการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้รอบในเชิงธุรกิจ แต่ในทางปฏิบัติ หากผู้เข้าอบรมไม่ได้นำความรู้ไปใช้จริง ก็จะทำให้ความรู้ที่นั้นลบล้างไป แต่หากความรู้ที่ได้ที่สามารถนำไปใช้ในงานหรือในเนื้อหาที่เป็นทักษะภาวะผู้นำที่นำไปใช้แล้วได้ผล ความรู้ที่นั้นก็ติดกับผู้เข้าอบรมเนื่องจากได้มีการนำไปใช้จริง

4.7.3 การทำ Pre-test และ Post-test

เป็นการประเมินการเรียนรู้ หลักการ เทคนิค และทักษะต่างๆ ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบจากข้อสอบ หรือประเมินทักษะจากสถานการณ์จำลอง (Kirkpatrick, 1994)

จากการค้นคว้าเอกสารและสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร MDP ในประเด็นการทำ Pre-test และ Post-test ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.7.3.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

ตารางที่ 4.10

ผลคะแนน Pre-test และ Post-test

ผู้เข้าอบรม	Pre-test	Post-test	คะแนนเพิ่มขึ้น
1	33	76	43
2	45	60	25
3	33	82	49
4	40	68	28
5	46	71	35
6	47	85	38
7	40	78	38
8	35	77	42
9	29	74	45
10	33	58	25

ในการค้นคว้าเอกสารผลการประเมิน Pre-test และ Post-test ของพนักงาน ผู้เข้าอบรมต้องทำคะแนนให้ได้ 60 คะแนนในช่วง Post-test จึงจะผ่านการฝึกอบรม ซึ่งข้อมูลคะแนน มีดังนี้

จากตารางที่ 4.10 แสดงถึงผลคะแนนของผู้เข้าอบรมแต่ละท่าน ซึ่งในการสอบ Pre-test คะแนนของแต่ละท่านจะไม่เกิน 50 คะแนน ภายหลัง Post-test ผ่านเกณฑ์ทุกท่าน ยกเว้นผู้เข้าอบรม ท่านที่ 10 ที่ติดงานทำให้เข้าเรียนไม่ครบ การที่ไม่ได้เข้าเรียนส่งผลให้ทำ Test ไม่ผ่าน โดยส่วนใหญ่จะมีคะแนนปรับเพิ่มขึ้น 35-49 คะแนน นอกนั้นจะปรับเพิ่มประมาณ 25 คะแนน

ในการวัดความรู้ โดยการทำ Pre-test และ Post-test ปรากฏว่าพนักงานได้คะแนนเกินเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด จะมีอยู่เพียงท่านเดียวที่เข้าเรียนไม่ครบ และทุกคนมีคะแนน Post-test มากกว่า Pre-test

4.7.3.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำแบบทดสอบความรู้ Pre-test และ Post-test ในลักษณะต่างๆ ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ส่วนตัวไม่ได้คิดว่า การวัดความรู้ลักษณะนี้สำคัญมาก เป็นเพียงวัดความสนใจ เอาให้แค่ผ่านเท่านั้น ควรวัดการนำความรู้ไปใช้มากกว่าวัดว่าใครรู้มากหรือน้อยกว่ากัน ข้อสอบเป็นแบบกว้างๆ ใครอ่านหนังสือมาก็สามารถทำได้ อยากให้วัดการนำไปใช้ วัดความคิดที่แปลกใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“ข้อสอบ Post-test นั้นมีจำนวนหลายข้อและมีเวลาจำกัดเพียงครึ่งชั่วโมง ทำไม่ทัน ส่งผลต่อ คะแนน Post-test” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“Pre-test สำหรับคนที่ไม่มีพื้นฐานถือว่ายากมาก แม้จะเป็นการนำมาประยุกต์ในหลักบริหารธุรกิจกว้างๆ แต่เจอข้อหนึ่งก็ไม่เข้าใจแล้ว SWOT คืออะไร งงมาก รู้สึกท้อในช่วงแรก แต่พอได้เข้าอบรมไปเรื่อยๆ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่น่าสนใจ ทำให้รู้สึกสนุก ในส่วน Post-test อ่านหนังสือหนักมาก แต่ทำไม่ทันเนื่องจากเวลาน้อยและข้อสอบจำนวนมาก ไม่กล้าเขียนไวกลัววิทยากรอ่านไม่ออก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“การวัดผลนั้นก็เป็นการวัดแนวประยุกต์แต่ไม่มีวิชาการเงิน หากถามว่าข้อสอบสามารถวัดได้หรือไม่ (นิ่งคิด) ก็คิดว่าวัดได้ยาก แต่ก็ไม่มีอะไรที่วัดได้ดีกว่านี้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“คิดว่าตัวข้อสอบน่าจะวัดการประยุกต์ใช้ให้มากกว่านี้ ทฤษฎีอาจไม่จำเป็น เพราะในชีวิตจริงเราไม่ค่อยได้ใช้ทฤษฎีในการทำงานอยู่แล้ว” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“ข้อสอบเป็นการวัดผลที่ดี เพราะมีทั้งทฤษฎีและการให้ยกตัวอย่างประกอบ คิดว่าความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในครั้งเป็น 80-90% ยังคงจำได้อยู่” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“ข้อสอบเป็นแนวบรรยาย เปิดหนังสือได้ ก็อ่านนิดหน่อยก่อนสอบ เพราะไม่ค่อยมีเวลา เน้นความเข้าใจในการเรียนมาตอบ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“ในการสอบ Post-test ควรวัดช่วงท้ายของแต่ละวิชาจะดีกว่าการวัดที่เดียวทุกวิชา เพราะว่าจะมาเร่งอ่านตอนท้าย และมันจะไม่ได้อะไร ควรจะมีจำนวนข้อที่น้อยกว่านี้ เช่น มีข้อเดียวแต่ต้องเอาทุกวิชามาประยุกต์” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“Pre-test ทำไม่ได้เพราะไม่มีพื้นฐาน Post-test เป็นตัวเลือกและเขียนทำได้เพราะเข้าเรียนทำให้พอเข้าใจมากกว่าเดิม แต่ทำไม่ทัน เนื่องจากเวลาน้อย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

“การทำ Post-test ถึงจะมีหนังสือแต่ทำไม่ได้เนื่องจากไม่ได้เข้าเรียนทำให้ไม่เข้าใจที่ยืมเพื่อมาอ่าน เปิดหนังสือก็ไม่ทันเพราะเวลาน้อย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

ในการวัดผล Pre-test และ Post-test นั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมตื่นตัวและตั้งใจในการอ่านหนังสือหรือการเรียนรู้อีกในห้องเรียน อาจมีเครียดหรือกดดันบาง ในการวัดครั้งนี้ระยะเวลาในการทำข้อสอบสั้นเกินไป ทำให้ผู้เข้าอบรมทำไม่ทัน ถึงจะมีเอกสารประกอบให้เอาเข้าไป แต่ก็เปิดหาไม่ทัน การเข้าเรียนเป็นวิธีที่ทำให้เข้าใจและทำข้อสอบได้มากกว่าการอ่านเนื้อหาในเอกสารประกอบตอนท้ายโดยไม่เข้าใจเนื้อหา มีการเสนอให้มีการประเมินผลการเรียนรู้อีกในท้ายคาบของแต่ละวิชาและให้มีข้อสอบเพียงข้อเดียวแต่ให้ประยุกต์ในแต่ละหัวข้อที่เรียน จะทำให้สามารถเรียนรู้ได้ดีกว่าคือ ไม่ต้องรีบอ่านในช่วงท้าย และเป็นการวัดการประยุกต์ที่วัดความเข้าใจมากกว่าความจำ

4.7.3.3 สรุปผลจากการค้นคว้าเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

ในการวัดผลการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบความสอดคล้องของเป้าหมายการฝึกอบรม ที่ต้องให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ในด้านบริหารธุรกิจและความรู้ด้านภาวะผู้นำ การประเมินการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่วัดความสอดคล้องของการเรียนรู้และเป้าหมายของหลักสูตรได้ ซึ่งจากผลการประเมินถือว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร เนื่องจากคะแนนประเมินที่ส่วนใหญ่ผ่าน 60% และมีผลต่างของ Pretest และ Post-test เกิน 35 คะแนน เพียงแต่ในกรณีดังกล่าว การประเมินอาจยังไม่มี ความสอดคล้องกับความรู้เพิ่มขึ้นอย่างสมบูรณ์ เพราะยังมีผู้เข้าอบรมที่ให้สัมภาษณ์ว่าทำไม่ทัน เนื่องจากระยะเวลาในการทำข้อมูลที่ไม่เหมาะสม

4.7.3.4 สรุปผลการวิจัยในส่วนการเรียนรู้การฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ตามตารางที่ 4.10 การเรียนรู้ในวิชาต่างๆ หากเกี่ยวข้องกับงานหรือเป็นวิชาที่ปรับใช้ในชีวิตทั่วไปแล้วได้ผล จะทำให้ผู้เข้าอบรมจำได้คงทนกว่า ในการประเมินผลจากการทำแบบทดสอบมีทั้งข้อสอบที่วัดความจำและความเข้าใจ แต่หากไม่ได้เข้าเรียนในชั้นก็ไม่สามารถจดจำได้ เนื่องจากไม่ได้ฟังที่วิทยากรบรรยายและมีกิจกรรม เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาที่มากขึ้น

ระยะเวลาในการทำข้อสอบมีน้อยเกินกว่าปริมาณ ทำให้เกิดการทำไม่ทัน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความรู้ในการฝึกอบรม ไม่สามารถวัดออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.11

สรุปในส่วนของการเรียนรู้ในการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	เอกสาร	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
หลักเกณฑ์การวัดผล		ผู้เข้าอบรมต้องทำคะแนนให้ได้ 60% เป็นข้อสอบปรนัยและอัตนัย เน้นการประยุกต์ใช้ สามารถนำในกรณี Post-test นำหนังสือเข้าสอบได้ ข้อสอบมี 6 ข้อ ใช้เวลา 30 นาที	
ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม			ได้รับความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากเดิมที่ไม่เคยรู้หรือรู้มาบ้าง หากเป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือการใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น การนำวิชาด้าน HR ไปใช้ เมื่อได้ผลก็เป็นสิ่งที่ติดทนนาน
การทำ Pretest และ Posttest	ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ทำคะแนนได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ 60% มีเพียงท่านเดียวที่ได้คะแนนน้อยกว่า 60% คือผู้ที่เข้าอบรมไม่ครบ 80% ส่วนใหญ่จะมีคะแนน Post-test ที่มากขึ้น 35 คะแนนขึ้นไป		ให้เวลาน้อยและคิดว่าควรเน้นการประยุกต์และความเข้าใจในเนื้อหา มากกว่าความจำ การเข้าเรียนทำให้สามารถทำข้อสอบได้มากกว่าการอ่าน เพราะทำจากความเข้าใจ

4.8 ปัจจัยการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่ต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเชื่อมโยงกับงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วม และนำไปใช้จริงจนเกิดความชำนาญ เกิดความคงทนในความรู้ (Francesco Sofo, 2007, pp. 104-106)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการประยุกต์ความรู้มาใช้ในมุมมองของทั้งสองฝ่าย โดยสามารถแบ่งเป็นประเด็นต่างๆ ได้ 2 ประเด็น ดังนี้

4.8.1 จากการทำโครงการจบ

เป็นการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม มาทำเป็นโครงการนำเสนอช่วงท้ายหลักสูตร โดยมีการแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมตามสายงานที่เกี่ยวข้องกัน ให้ออกแบบโครงการที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นโครงการที่ไม่เคยทำมาก่อน และต้องเชื่อมโยงกับวิชาที่เรียนมา

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับการทำโครงการจบ พบว่ามีการวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่เรียนนอกจากการทำแบบทดสอบแล้ว ยังมีการทำโครงการที่จะนำความรู้ที่ได้เรียนมาประยุกต์ใช้ ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.8.1.1 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมทั้ง 2 ท่านมีการระบุถึงเป้าหมายของโครงการจบที่เป็นรูปแบบหนึ่งในการวัดผลจากการเรียนรู้ ว่ามีความเข้าใจมากน้อยเพียง ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“การประเมินถึงการนำไปใช้จริงในการเข้าอบรมหลักสูตร MDP นั้น เรายังไม่ได้มีการจัดระบบการติดตามภายหลังการเข้าฝึกอบรม เลยยังไม่มีข้อมูลตรงนี้ แต่การวัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมหลักสูตร MDP นี้ นอกจากผลคะแนนจากการวัดความรู้แล้ว ยังมีการวัดจากการทำโครงการจบ ซึ่งเป็นการวัดการนำไปใช้จริงอย่างหนึ่งของโครงการ” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“การทำโครงการเป็นตัวชี้วัดการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้จริงวิธีหนึ่ง” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

การทำโครงการจบเป็นเครื่องมือที่ชี้วัดการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหยิบยกมาเป็นโครงการ โดยพิจารณาว่าในการทำโครงการผู้เข้าอบรมสามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้มาให้ได้มากน้อยเพียงใด

4.8.1.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ มีความคิดเห็นและแนวทางการทำโครงการจบในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ในการทำโครงการ ถือว่าสำเร็จ เพราะโครงการนี้ได้ถูกนำไปใช้จริง ขณะที่ทำเราพยายามดึงความรู้ในทุกหัวข้อเข้ามาให้เกี่ยวข้อง” ผู้ประกอบการท่านที่ 1

“โครงการที่ทำพยายามเชื่อมโยงในวิชาต่างๆ นำสิ่งที่ได้จากการเรียน จากวิทยากรถ่ายทอดและประสบการณ์ส่วนตัวของในทีมมาปรับใช้ เพราะไม่มีใครในกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด จึงลองใช้สิ่งที่เรียนมารวมกับประสบการณ์ส่วนตัว” ผู้ประกอบการท่านที่ 2

“ในการทำโครงการจะนำความรู้จากที่เรียน จากประสบการณ์ ความชื่นชอบในฐานะลูกค้าของแต่ละคนมาใช้ในส่วนการตลาด เพราะมีแต่กลุ่มที่เป็นโรงงาน ได้รับคำแนะนำจากนายในเรื่องการผลิตและจากวิทยากรในเรื่องการเงิน ทำให้ได้มุมมองที่หลากหลาย” ผู้ประกอบการท่านที่ 3

“ในโครงการได้นำหัวข้อต่างๆ มาปรับใช้แต่ไม่ได้เน้นด้านการเงินเพราะเป็นแนว CSR มีการประสานงานหน่วยงานหลายฝ่ายทั้งจากทางไร่ เพื่อให้เขาทดลองปลูกเห็นจริงให้ ซึ่งเชื่อว่าการทำงานก็เป็นแบบนี้คือต้องมีการประสานงานฝ่ายต่างๆ” ผู้ประกอบการท่านที่ 4

“การทำโครงการพยายามเชื่อมโยงในทุกหัวข้อที่เรียน ประสานงานหน่วยงานต่างๆ เยอะมาก เป็นอีกกลุ่มที่สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้จริง ยังไม่ได้ทดลองทำจริงเพราะไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต เนื่องจากทำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเปียร์สดขวด ในการทำโครงการของกลุ่มนั้นก็ถือเป็นการจำลองเหตุการณ์การทำงานจริงขึ้นมา ซึ่งหากมีงานโปรเจกต์ก็ต้องทำแบบนี้” ผู้ประกอบการท่านที่ 5

“ในส่วนโครงการที่ทำได้มุมมองความคิดที่มากขึ้น เราสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ขึ้นอยู่กับมุมมอง เป็นอีกแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ได้ในการทำงาน” ผู้ประกอบการท่านที่ 6

“พยายามเชื่อมโยงหัวข้อที่เรียนเข้ามาในการทำโครงการ และต้องทำให้น่าสนใจและน่าเชื่อถือ เป็นที่พอใจของกรรมการ ซึ่งก็เหมือนงานที่ทำทุกวันนี้ จะทำอย่างไรให้เกิดความน่าเชื่อถือและน่าพึงพอใจ” ผู้ประกอบการท่านที่ 8

“การทำโครงการจะแบ่งงานตามความถนัด ถือเป็นการฝึกทักษะการบริหารจัดการ” ผู้ประกอบการท่านที่ 9

ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ได้มีการประยุกต์และเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากการเรียนมาใช้ในโครงการจบนั้น ผู้ประกอบการไม่ได้นำมาใช้ในทฤษฎี ขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการ แต่มีการนำหลักคิดมาใช้เชื่อมโยง ในการหาข้อมูลเพิ่มเติม การนำประสบการณ์ของตนเองและผู้ประกอบการใน

ที่นำมาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบันที่ในบางครั้งไม่ได้มีเนื้อหาครบที่จะนำมาใช้ได้เลย จำเป็นต้องใช้การคิดวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงความรู้ในมุมมองต่างๆ เข้ามาร่วมด้วย เพื่อแต่ยังไม่สอดคล้องเป้าหมายของหลักสูตรที่ต้องการให้เชื่อมโยงในทุกวิชา

4.8.1.3 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม

การนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำโครงการจบ ยังไม่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเนื่องจากไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวิชาที่เรียนได้ทั้งหมด

4.8.2 จากการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนทั้งในส่วนเนื้อหา ทักษะ ทักษะคิด ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ที่เกิดขึ้นระหว่างหรือภายหลังการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดและผู้เข้าอบรมหลักสูตร MDP เกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการประยุกต์ใช้ในโครงการจบ ข้อมูลที่ได้ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.8.2.1 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร ถึงการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“จริงๆ เราไม่มีการวัดผลถึงการนำไปใช้จริงในการปฏิบัติงาน เราวัดความรู้และการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการทำโครงการ เพียงแต่เรามีความคาดหวังว่า ผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ไปต่อยอดในการทำงาน ทำให้มีความรู้ในด้านบริหารธุรกิจ มองภาพรวมมากขึ้น สามารถพูดคุยกับหน่วยงานต่างๆ ได้เข้าใจแม้ไม่ใช่งานตนเอง มีการใช้หลักภาวะผู้นำในการจัดการเรื่องคน และนำความรู้ไปคิดสร้างสรรค์ในงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น หากมีองค์การที่เกิดขึ้นใหม่ สามารถเข้าไปบริหารจัดการได้” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“ต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้กว้างในภาพรวมของธุรกิจ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก นำมาปรับภายในให้เท่าทัน” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

ในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรอบรมทั้ง 2 ท่านมีการระบุถึงความคาดหวังในการนำความรู้ ทักษะ ทักษะคิด วิธีคิดในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความรู้ที่กว้างขึ้นในด้านบริหารธุรกิจและสามารถนำความรู้ที่ไปปรับใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ที่มองในภาพรวมมากขึ้น

4.8.2.2 ด้านการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมหลักสูตร เกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือชีวิตประจำวัน ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“หัวข้อที่ถือได้นำมาใช้ได้มากที่สุดคือหัวข้อซัพพลายเชน ทำให้ได้เรียนรู้ภาพกว้างของทั้งระบบขององค์กร ทำให้เห็นภาพการทำงานขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น ได้รู้ว่าหน่วยงานอื่นมีวิธีการคิดอย่างไร เข้าใจทีม เข้าใจคนรอบข้างมากขึ้น อีกทั้งนำไปใช้ในการสร้างระบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ อีกด้วย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“ซัพพลายเชนเป็นหัวข้อที่ทำให้เข้าใจภาพรวมขององค์กรคืออะไร และรู้ว่าอะไรที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทำให้สามารถเอามาปรับใช้ในฐานะนักบัญชี ก็ต้องเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ เพราะเราต้องประสานงานกับกลุ่มธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ในส่วนวิชาอื่นๆ ที่มีศัพท์เทคนิค ทำให้เมื่อต้องไปประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ พอเข้าใจว่าศัพท์นี้คืออะไรมากขึ้น และในด้านทรัพยากรมนุษย์ก็นำมาใช้ในการปรับและทำความเข้าใจแต่ละคน ทำให้เข้าใจได้มากขึ้น นำที่เรียนนี้มาใช้ตั้งแต่ลูกน้องจนถึงฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องประสานงานด้วย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“จากเดิมที่เวลาใครนำอะไรมาเสนอนาย เราไม่เข้าใจก็ปล่อยผ่าน แต่ปัจจุบันเราสามารถช่วยในการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นให้มาได้ เช่น เอกสารเกี่ยวกับบัญชี การเงิน พอทราบได้ว่าทำถูกหรือเปล่า ในส่วนของด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำหลักการเรื่อง Gen มาใช้ ทำให้เข้าใจแต่ละรุ่นในการทำงานมากขึ้น นำมาปรับใช้กับน้องในทีมและคนที่ต้องประสานงาน อีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญคือ ระบบการคิดที่ฝึกให้มองให้กว้างมองภาพรวม และคิดเป็นระบบ ซึ่งสามารถนำไปใช้กับในทุกเรื่องทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงาน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“ด้วยงานที่ทำเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ทำให้จากการเรียนรู้สิ่งที่นำมาใช้ได้ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของ คน ทำให้เข้าใจคน วิธีการคิด แต่ละฝ่ายงานก็จะมีแนวคิดที่แตกต่างกัน ได้รู้จากการเรียนในหัวข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการทำกิจกรรมกลุ่ม จากการพูดคุยทั่วไป ทำให้สามารถนำมาอธิบายทีมงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้เข้าใจพนักงานแต่ละฝ่ายมากขึ้น อีกทั้งยังได้เข้าใจภาพรวมขององค์กร ได้รู้การทำงานของหน่วยงานอื่นๆ ทำให้มีประโยชน์ต่อการประสานงานในอนาคต” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“ในเรื่องความสัมพันธ์สามารถนำไปใช้ในการทำงาน คือทำให้รู้จักคนมากขึ้นในระหว่างแผนกที่แตกต่าง เมื่อได้เข้าฝึกอบรมด้วยกันได้ทำกิจกรรมด้วยกันหรืออย่างน้อยได้รู้จักกันว่าเป็น MDP รุ่นเดียวกัน มันทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเพื่อนขึ้นและการประสานงานต่างๆ ในอนาคตทำได้ง่ายขึ้น ในส่วนการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ จะเอาไปใช้ได้มากในการประชุมกับนายที่ ต้องเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายการตลาด ทำให้เมื่อได้ยื่นเกี่ยวกับศัพท์ต่างๆ สามารถเข้าใจได้ง่ายและเชื่อมโยงจากเรื่องที่เรียนได้ชัดเจน สามารถฟัง ถ่ายทอดและให้ความเห็นได้ในบางเรื่อง” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“ยังมองไม่ค่อยออก ณ ตอนนี้อยู่ถึงการนำไปใช้ในการทำงานที่ชัดเจน แต่สามารถนำความรู้นี้ไปใช้เชื่อมโยงกับการเรียนปริญญาโท ซึ่งในอนาคตเมื่อตกผลึกมากกว่านี้ก็จะทำให้สามารถเห็นถึงการนำไปใช้งานจริงได้ชัดเจนมากกว่านี้” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“ด้วยความที่หัวข้อที่เรียนก็จะไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับเรื่องงานวิจัยการตลาดของพี่เท่าไร ทำให้การนำไปใช้งานจริงจะยาก แต่สามารถนำวิธีคิดและประสบการณ์ที่ได้จากวิทยากรและผู้บริหารที่ถ่ายทอดทำไปปรับใช้ในการทำงานได้ ในการทำโครงการยังไม่ได้เชื่อมโยงในทุกหัวข้อ” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงาน เช่น การตลาด ซัพพลายเชน ได้รู้ภาพการบริหารที่กว้างขึ้น โดยปกติเมื่อไปอบรมมาจะมาแล้วให้น้องในทีมฟัง หรือนำแบบทดสอบ เกม ปัญหาที่ทำในห้องมาให้น้องในทีมทำ เพื่อเป็นการฝึกน้อง และเป็นการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบหนึ่ง ทำให้ความรู้ไม่ได้หยุดเพียงแคตัวเรา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“จะไม่ได้ใช้ทฤษฎีวิชา เช่น การเงิน การตลาด โดยปกติการประชุมที่ต้องเจอหน่วยงานที่หลากหลายจะเป็นทางผู้บังคับบัญชาที่เข้าประชุมมากกว่า จึงยังไม่ได้เอาไปทดลองใช้จริง ในการประชุมกับหน่วยงานอื่นๆ แต่ก็เป็นเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

“ล่าสุดไปประชุมต่างประเทศ ในที่ประชุมพูดถึง Cash Cows ก็เลยนึกถึงที่เรียน ทำให้เกิดความเข้าใจ คุยกับคนอื่นรู้เรื่อง” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 10

ในการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตการทำงาน ผู้เข้าอบรมได้มีการประยุกต์ใช้จริง ทั้งในส่วนตนเองและถ่ายทอดไปยังผู้อื่น ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจที่มากขึ้น มีมุมมองธุรกิจที่กว้างขึ้น สามารถเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ เกิดเป็นพฤติกรรมสามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ มาพูดคุย สามารถเข้าใจการทำงานของหน่วยงานอื่น ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่ทักษะและความคงทนของความรู้

4.8.2.3 สรุปผลจากการผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม

ผู้เข้าอบรมได้มีการนำความรู้ วิธีคิด ทักษะ มาปรับใช้ทั้งกับตนเอง ในการทำงานของตน หรือที่ต้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับในทีมเพื่อต่อยอดความรู้จากการฝึกอบรม ทำให้เข้าใจการทำงาน วิธีคิดของหน่วยงานอื่นมากขึ้น สามารถมองภาพรวมของธุรกิจได้ มีการนำความรู้ ทักษะด้านคนไปปรับใช้ เพียงแต่ยังไม่สามารถนำไปตอบสนองเป้าหมายหลักสูตรที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมมองภาพรวมออกและนำไปใช้กับการทำงาน การบริหารจัดการ ลูกน้อง การพูดคุยกับฝ่ายงานอื่นๆ เข้าใจการทำงานของฝ่ายงานอื่นๆ เช่น การเข้าประชุมและมีการพิจารณางบประมาณ เป็นต้น แต่ผู้เข้าอบรมเมื่อเสร็จการฝึกอบรมแล้วสามารถนำไปใช้ได้จริง แต่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของเป้าหมาย เนื่องจากหน้าที่ ตำแหน่งงานของผู้เข้าอบรม ไม่สามารถ

ตอบสนองได้ เช่น บางคนเป็นเลขานุการไม่มีลูกน้อง บางคนเป็นนักวิทยาศาสตร์ไม่ได้ทำงานเชิงบริหารจัดการ เป็นต้น

4.8.2.4 สรุปผลการวิจัยในส่วนการนำความรู้ไปใช้จากการฝึกอบรมหลักสูตร

MDP

ตามตารางที่ 4.12 ในการทำโครงการจบเป็นการประยุกต์ความรู้ที่มีในการทำโครงการ ซึ่งผู้เข้าอบรมไม่ได้ประยุกต์ใช้ในทฤษฎี อีกทั้งการนำไปใช้ในการปฏิบัติไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายของหลักสูตรที่ครอบคลุม

ตารางที่ 4.12

สรุปในส่วนการนำไปใช้ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

ประเด็น	ผู้จัดหลักสูตร	ผู้เข้าอบรม
การทำโครงการจบ	ต้องการให้เชื่อมโยงเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ทฤษฎี	เชื่อมโยงเนื้อหาไม่ครบทุกวิชาแต่พยายามในการประยุกต์ความรู้จากแหล่งอื่นและจากประสบการณ์มาใช้
การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	ต้องการให้มีความรู้ในการบริหารธุรกิจ มีมุมมองที่กว้างขึ้นสามารถเข้าใจในหน่วยงานต่างๆ พุดคุย ประชุมกับหน่วยงานต่างๆ อย่างเข้าใจนอกจากงานตนเอง มีความรู้ในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ อาจมีการต้องเรียนรู้เพิ่มบ้าง แต่มีพื้นฐานอยู่แล้ว	มีการนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในงานของตนเอง มีมุมมองภาพธุรกิจที่กว้างขึ้น สามารถเข้าใจในการทำงานของหน่วยงานอื่น มีทักษะในด้านคน เข้าใจคนทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

4.9 การวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)

4.9.1 ความหมายและวิธีการหา ผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)

การทำ ROI ของการฝึกอบรมนั้นเป็นการหาความคุ้มค่าของการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า เช่น ต้นทุนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคน และต้นทุนการสูญเสียการทำงานของพนักงานหนึ่งคน นำมาหักจาก ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น นั่นคือ Outcome หรือผลผลิตภาพกำไรต่อพนักงาน (เทียบกับพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม) ต้นทุนการป้องกันความผิดพลาด เป็นต้น โดยพิจารณาร่วมกับผลผลิตที่ได้ (Output) คือ ความสามารถ ขวัญกำลังใจ (จิตติ บุญประกอบ, 2010)

4.9.2 การวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training) ในการฝึกอบรม

จากความหมายและวิธีการหาค่า ROI ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าเอกสารเพื่อใช้ในการวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม ดังนี้

4.9.2.1 ด้านการค้นคว้าเอกสาร

จากการค้นคว้าเอกสารการฝึกอบรมหลักสูตร MDP มีข้อมูลที่น่าสนใจในการวัด ROI ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายต่อหลักสูตรไว้ ซึ่งต้องพิจารณาร่วมกับข้อมูลโพลิงประมาณที่จะมีการระบุค่าใช้จ่ายต่อคนของหลักสูตร MDP เนื่องจากค่าใช้จ่ายของหลักสูตรที่สถาบันระบุยังไม่รวมค่าสถานที่และค่าอาหาร

2. ต้นทุนการสูญเสียการทำงานของพนักงานที่เข้าอบรม หน่วยงานฝึกอบรมไม่ได้มีการเก็บข้อมูลไว้ แต่สามารถค้นหาได้จากการนำข้อมูลเงินเดือนของผู้เข้าอบรมทำเป็นเงินต่อวันจากนั้นคูณกับจำนวนวันที่ต้องเข้าฝึกอบรม

3. Outcome หรือผลผลิตภาพนั้นไม่ได้มีการเก็บข้อมูลไว้สำหรับหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งจากการสอบถามก็ไม่ได้มีการเก็บในหน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่จะเก็บเป็นกำไรของเฉพาะหน่วยงานขาย หรือ การประหยัดค่าใช้จ่ายลงของกลุ่มผลิต เป็นต้น จึงทำให้การวัดในส่วน ROI ทำได้ยากและต้องมีการประสานงานเก็บข้อมูลจากหน่วยงานที่มีผู้เข้าอบรม

4.9.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร และผู้เข้าอบรม เกี่ยวกับการหาผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)

จากการสอบถามผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมถึงการวัด ROI ในการฝึกอบรม ทั้ง 2 ฝ่าย มีความคิดเห็น ดังนี้

4.9.3.1 ด้านการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

ผู้จัดหลักสูตรคิดว่าเป็นไปได้ยาก เพราะจะต้องเก็บข้อมูลจำนวนมาก และมีข้อมูลบางอย่างที่อาจเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น อีกทั้งหากมีการใช้ ก็ต้องมีผู้เชี่ยวชาญมาสอนในเบื้องต้น ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“ยังไม่ได้มีการวัด เนื่องจากจะต้องมีการเก็บข้อมูลจำนวนมากและไม่มั่นใจว่าข้อมูลที่เก็บจะสื่อถึงการฝึกอบรมได้จริงหรือไม่ เช่น ผลกำไรพนักงานที่เข้าฝึกอบรม การฝึกอบรมในหลักสูตร MDP จึงใช้การวัดความรู้จากการทำแบบทดสอบและวัดการนำไปใช้ได้จริงจากการทำโครงการที่ต้องเชื่อมโยงในทุกวิชา” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 1

“คิดว่าวัดได้ยาก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบ และยังคงปรับทัศนคติของผู้เข้าอบรมในการวัดผล เพราะทุกวันนี้ยังเข้าอบรมไม่ครบเลย” ผู้จัดหลักสูตรอบรม ท่านที่ 2

หากนำการวัดแบบ ROI ในการฝึกอบรมมาใช้ จำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลจำนวนมาก และข้อมูลเหล่านี้ผู้จัดหลักสูตรไม่แน่ใจว่าสามารถสื่อถึงการนำไปใช้วัดได้จริงหรือไม่ เช่น กำไรของหน่วยงาน หรือ อัตราการผิดพลาดระหว่างคนเข้าอบรมและไม่ได้เข้าอบรม เป็นต้น

4.9.3.2 ด้านการสัมภาษณ์เข้าอบรมหลักสูตร

ผู้เข้าอบรมคิดว่าทำได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและไม่คิดว่าการฝึกอบรมจะสามารถนำไปใช้วัดได้มากขนาดนั้น การวัดเป็นตัวเงินทำได้ยาก โดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุน ข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“คิดว่าวัดได้ยากจะวัดจากอะไร ถ้าเป็นการทำโครงการอาจเห็นภาพที่ชัดเจนกว่า หรือจากการนำความรู้ที่ได้มาบอกเล่าให้ลูกน้องได้รับฟัง การนำความรู้มาใช้ในระบบให้คนอื่นมาเปิดอ่านจะได้มีความรู้ในแนวทางเดียวกัน การวัดเป็นตัวเงินหน่วยงานขายอาจทำได้แล้ว หน่วยงานสนับสนุนละทำได้จริงหรือ วัดได้ยากเป็นเรื่องละเอียดอ่อน พอๆ กับการประเมินผลงาน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 1

“เท่าที่ทราบไม่มีการเก็บข้อมูลตรงนี้นะ วัดเพียงแค่การทำข้อสอบและการทำโครงการจบว่าใครจะผ่านหรือไม่ผ่าน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 2

“วัดยากนะ ยังเป็นหน่วยงานสนับสนุน” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 3

“วัดยาก ผู้เข้าอบรมอาจทำงานได้จากประสบการณ์ของเขาเองไม่ได้ เพราะอบรมมา” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 4

“วัดจากอะไรที่เป็นตัวเงิน ตัวเงินจากโครงการที่ทำหรือ อาจวัดได้แต่ถ้าจบโครงการ ทีมก็แยกย้ายแล้วใครจะทำต่อ ถ้าเป็นตัวเงินในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน หน่วยงานปัจจุบันยังไม่มีการวัดเลย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 5

“มันจะทำให้เครียดเกินไป แล้วบางหน่วยงานไม่สามารถทำได้ วัดจากแบบเดิมคือทำแบบทดสอบยังเครียดกันเลย” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 6

“ถ้าวัดจากเนื้อหาที่ทำได้ น่าจะวัดได้ยากเพราะไม่สามารถนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ได้มากขนาดนั้น” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 7

“มันต้องมีระบบ ซึ่งตอนนี้น่าจะยังทำไม่ได้ ถ้าทำก็คงยากมาก” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 8

“ไม่แน่ใจในเรื่องนี้ แต่น่าจะทำให้เครียดกันได้ง่าย แต่หากจะวัดผลกำไร น่าจะเป็นหลักสูตรที่เฉพาะสายงานมากกว่า” ผู้เข้าอบรมท่านที่ 9

ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่คิดว่าทำได้ยาก ในหลากหลายมุมมอง ทั้งปัจจุบันไม่มีข้อมูลการวัด Outcome เก็บ ซึ่งถ้าจะต้องใช้ระบบและในเรื่องทัศนคติของคน เพราะขนาดประเมินการเรียนรู้และทำโครงการจบยังเครียดกันมากเลย การทำเรื่องนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน

4.9.4 สรุปข้อมูลเกี่ยวกับกักการหา ผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)

ในปัจจุบันยังไม่มี การนำ ROI มาใช้ในการวัดประสิทธิภาพการฝึกอบรม เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ประกอบการวัดยังไม่มี การเก็บ หรือหากต้องการเก็บอาจต้องใช้เวลาในการรวบรวมและจะเป็นสิ่งที่ดี หากมีระบบที่คอยเก็บข้อมูลสรุปผลและหาค่าต่างๆ ออกมาได้เลย ในหน่วยงานที่เป็นสายการขาย สายการตลาด และผลิต อาจวัดได้จากยอดขาย การรับรู้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ของเสียที่น้อยลง แต่จะยากในส่วนสายงานสนับสนุน ปัจจุบันยังไม่มี การเก็บข้อมูลนี้ในทุกหน่วยงาน หากจะทำการวางแผน และกำหนดวิธีการ รวมถึงอธิบายสื่อสารให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงผลดีที่เกิดขึ้นจากการวัดผลในรูปแบบดังกล่าว

การทำ ROI ยังถือเป็นเรื่องยาก แต่ในเบื้องต้นหากผู้จัดหลักสูตรกำหนดความคาดหวังร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาสายงาน เพื่อระบุสิ่งที่ต้องการหลังการฝึกอบรมจากผู้เข้าอบรมที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น นำสิ่งที่ได้มาถ่ายทอดให้ลูกน้องฟัง นำสิ่งที่ได้มาปรับใช้ในงานที่ระบุชี้ชัดได้ และแจ้งให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงความคาดหวังนั้น ก็จะทำให้ผู้เข้าอบรมทราบเป้าหมายของการฝึกที่แน่ชัด และเกิดแรงกระตุ้นในการเรียนรู้เพื่อนำมาปฏิบัติภายหลังกการฝึกอบรม

จากการค้นคว้าเอกสารและสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรม สามารถสรุปประเด็นต่างทั้งที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ ได้ ดังนี้ ตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13

สรุปประเด็นเชิงบวกและเชิงลบในแต่ละปัจจัยของโครงการฝึกอบรม MDP

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ประเด็นเชิงบวก	ประเด็นเชิงลบ
Training Goal	สถาบันออกแบบเป้าหมายหลักสูตร ออกแบบตามเป้าหมายขององค์การที่ผู้จัด หลักสูตรอ่านที่ 1 แจ้ง เพียงแต่ไม่ได้ถูกถ่ายทอดไปยังผู้เข้าอบรม	การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพของผู้จัด หลักสูตรอบรม ทำให้เกิดความเข้าใจ เป้าหมายหลักสูตรและเป้าหมายองค์การที่ไม่ครอบคลุม
Training Content	เนื้อหาถูกออกแบบตามเป้าหมายของหลักสูตร	ในการสอนไม่มีการเชื่อมโยงเนื้อหาเข้ากับ เป้าหมายขององค์การ และไม่มีการ จัดเรียงการสอนจากเนื้อหาง่ายไปยาก เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจได้ง่ายขึ้น
Training Process	มีรูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย กิจกรรมกลุ่ม ทำให้ดึงดูดผู้เข้าอบรมในการเรียนการสอน	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทำ กิจกรรม ยังไม่ตอบสนองตรงตาม เป้าหมายหลักสูตรที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด และสามารถ แลกเปลี่ยนจนนำมาต่อยอดทางความคิด ได้
Trainer Performance	ส่วนใหญ่มีการสอนที่ดึงดูดผู้เข้าอบรม มีเทคนิคส่วนตัวในการสอน เช่น การใช้ น้ำเสียง การให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการเรียน เป็นต้น	มีวิทยากรบางท่านที่สอนใช้น้ำเสียง ราบเรียบ ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกเบื่อ และไม่ เข้าใจในเนื้อหา ส่งผลต่อเป้าหมาย หลักสูตรที่ต้องการให้เกิดความรู้ ความ เข้าใจ อีกทั้งผลการประเมินผลด้าน
Trainer Performance		วิทยากร ผู้เข้าประเมินไม่ได้ประเมินตามจริง ทำให้ไม่เกิดการรับทราบและแก้ไขใน ด้านดังกล่าว
Training Material	มีการจัดวางเนื้อหาเป็นประเด็นหลักๆ และมีรูปภาพประกอบ การยกตัวอย่างใน เนื้อหา เพื่อความเข้าใจที่ง่าย แต่ผู้เรียน จำเป็นต้องตั้งใจในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ เอกสารประกอบการเรียน สนับสนุนให้ความตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นภาษาอังกฤษ และมี ศัพท์เทคนิค ผู้เข้าอบรมต้องตั้งใจฟังในการ บรรยาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.13

สรุปประเด็นเชิงบวกและเชิงลบในแต่ละปัจจัยของโครงการฝึกอบรม MDP (ต่อ)

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ประเด็นเชิงบวก	ประเด็นเชิงลบ
Training Environment	บรรยากาศเหมาะสมกับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนสถานที่ไปอบรมภายนอก เพื่อให้มีสมาธิในการฝึกอบรม และบรรยากาศในการฝึกอบรม ส่งเสริมการเรียนรู้	มีการจัดฝึกอบรมในวันเสาร์ ซึ่งเป็นวันหยุด ผู้เข้าอบรมไม่เข้าใจว่าทำไมต้องจัดในวันหยุดในช่วงแรก (แต่ภายหลังรู้สึกว่าคุณค่าในการเรียน แม้จะต้องสละเวลาในวันหยุด)
Learning	มีข้อสอบที่วัดความรู้ในการเรียน โดยสามารถเปรียบเทียบก่อนและหลังเรียนได้ ข้อสอบดังกล่าวจะมีทั้งความจำเนื้อหา และการเน้นการนำไปประยุกต์ใช้ หากสอบไม่ผ่านก็ต้องมาสอบใหม่	การประเมินผลการเรียนรู้ ยังไม่มีประสิทธิภาพในการวัดผลในด้านแบบประเมินผลและเวลาที่ให้ในการแบบประเมิน ให้เวลา 30 นาทีในการทำข้อสอบ 6 ข้อย่อย
Training usefulness	มีการให้สัมภาษณ์ถึงการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน เช่น การทำให้มีความรู้มากขึ้นในการประชุมกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น	ผู้เข้าอบรมทุกคนยังไม่สามารถนำสิ่งที่เรียนไปใช้ได้ตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร เช่น การนำไปต่อยอดในการทำงาน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติบริหารในอนาคต เนื่องจากการคัดเลือกผู้เข้าอบรม ผู้เข้าอบรมบางท่าน ตำแหน่งจะเป็นแนวเทคนิค หรือ เลขานุการ ซึ่งแผนการเติบโตในอนาคตจะไม่ได้เติบโตในการบริหารอยู่แล้ว การฝึกอบรมจึงไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายได้อย่างเต็มที่
การหา ROI ในการฝึกอบรม	มีการเก็บข้อมูลไว้บ้างในประเด็นต้นทุนที่ใช้ในการฝึกอบรม เพียงแต่ยังไม่ครบจนสามารถนำมาใช้ประเมินได้	ยังไม่มีมีการเก็บข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการทำ ROI ในการฝึกอบรมได้ครบ เช่น ข้อมูลผลที่จะวัดว่าผู้เข้าอบรมนำไปใช้ในการปฏิบัติได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงาน หากมีการทำจริงต้องมีระบบในการเก็บข้อมูล อีกทั้งมีการสร้างความเข้าใจกับผู้เข้าอบรมและหน่วยงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการการฝึกอบรมในหลักสูตร และนำกระบวนการที่ได้จากการศึกษามาพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมใน 8 ปัจจัย ซึ่ง 8 ปัจจัยนี้มีที่มาจากกรอบแนวคิดการวิจัยของ Anastasios D. Diamantidis D. Chatzoglou, 2012 ที่ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม ได้แก่ 1. เป้าหมายของการฝึกอบรม 2. เนื้อหาของการฝึกอบรม 3. รูปแบบของการฝึกอบรม 4. วิทยากร 5. วัสดุในการเรียนการสอน 6. สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการฝึกอบรม 7. การเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม 8. การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อวัดประสิทธิภาพในการฝึกอบรม และเพิ่มเติมในการหาข้อมูลการวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมจากการหาผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training) ของหลักสูตร เพื่อนำผลที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าข้อมูลในส่วนเอกสาร เช่น เอกสารบันทึกภายใน เอกสารประกอบการฝึกอบรม และเอกสารเพิ่มเติมต่างๆ ที่ได้จากทางสถาบัน เพื่อใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลรวมกับการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรฝึกอบรม ที่มีจำนวน 2 ท่าน คือผู้จัดหลักสูตรอบรมท่านที่ 1 ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับนโยบายในการฝึกอบรมและนำนโยบายมาออกแบบเป็นหลักสูตร พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการฝึกอบรม อีกท่านจะเป็นผู้จัดหลักสูตรอบรมท่านที่ 2 เป็นผู้ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและประสานงานให้หลักสูตรดำเนินการไปได้ด้วยดี ในการสัมภาษณ์อีกกลุ่มหนึ่งคือ ผู้เข้าอบรม ซึ่งมีความอึดตัวของข้อมูลที่จำนวน 10 ท่าน โดยแต่ละท่านเป็นจะแบ่งตามหน้าที่งานและหน่วยงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย การวิจัยครั้งนี้จะใช้กรอบแนวคิดจากปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยเป็นหลัก และนำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมมาวิเคราะห์ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการค้นคว้าข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมในหลักสูตร MDP ใน 8 ปัจจัยตามกรอบการวิจัยที่ได้จากการค้นคว้า ผู้วิจัยขอสรุปข้อมูลที่ได้รับ เป็น 8 ประเด็นต่างๆ ดังนี้

5.1.1 ประเด็น เป้าหมายของการฝึกอบรม

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีเป้าหมายของการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้าอบรม (Diamantidis & Chatzoglou, 2012) ซึ่งผลที่ได้รับ แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ 3 ประเด็น ดังนี้

5.1.1.1 เป้าหมายของหลักสูตรและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า เป้าหมายหลักสูตรของผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 มีความครอบคลุมตามนโยบายของผู้บริหารและแจ้งสถาบันเพื่อออกแบบหลักสูตร ในขณะที่ผู้เข้าอบรม ท่านที่ 2 ทราบเป้าหมายหลักสูตรฝึกอบรมที่ไม่ครอบคลุมและนำข้อมูลไปสื่อสารยังผู้เข้าอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมรับรู้เป้าหมายที่ไม่ครอบคลุมนำไปสู่ความคาดหวังที่ไม่ตรงกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

ข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ได้รับนโยบายและสื่อสารได้เป็นอย่างดี เพราะนโยบายขององค์กรที่ต้องการให้ผู้บริหารมีความรู้ด้านบริหารธุรกิจ ความรู้ทักษะด้านคน การมีความคิดสร้างสรรค์ในการริเริ่ม ความสามารถในการประยุกต์ ถูกถ่ายทอดไปยังเอกสารเป้าหมายหลักสูตรที่สถาบันออกแบบได้ตรงกับนโยบาย แต่ไม่สามารถถ่ายทอดข้อมูลดังกล่าวลงมาสู่ในขั้นตอนการปฏิบัติ ทำให้ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 ไม่ทราบเป้าหมายหลักสูตรที่ครอบคลุม อีกทั้งยังสื่อสารไปยังผู้เข้าอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความคาดหวังที่ไม่ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามแนวคิดของ Dorji (2005) และ Baldwin and Ford (1988) ระบุว่าก่อนการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และการฝึกอบรมบรรลุผล ผู้เข้าอบรมควรรับรู้ในวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการฝึกอบรม และรับรู้ว่าจะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ได้อย่างไร การที่ผู้เข้าอบรมมีการรับรู้เป้าหมายที่ไม่ครอบคลุมกับเป้าหมายที่แท้จริงของหลักสูตร ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมไม่ทราบว่าหลักสูตรนี้เมื่อเรียนรู้จะได้อะไรบ้าง ไม่มีแรงจูงใจหรือเป้าหมายก่อนที่จะเรียน ที่ครอบคลุม ส่งผลให้ระหว่างที่เรียนก็จะรับรู้ตามความคาดหวังจากข้อมูลที่ได้รับ เช่น รับรู้ว่าการให้มีความรู้ในการบริหารธุรกิจ แต่ไม่ทราบว่าหลักสูตรต้องการให้หาวิธีจากการเรียนรู้นำมาใช้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร หรือในมุมมองการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าอบรมและวิทยากร ผู้เข้าอบรมรับรู้ว่ามีมุมมองที่กว้างขึ้น รู้มากขึ้น แต่จากเป้าหมายของหลักสูตรต้องการให้นำสิ่งที่รับรู้เพิ่มขึ้นมาต่อยอดริเริ่มสิ่งใหม่จากการแลกเปลี่ยนมุมมอง เป็นต้น ข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้เป้าหมายหลักสูตรไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ

5.1.1.2 การรับรู้และวิธีการสื่อสารเป้าหมายของการฝึกอบรม

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า การสื่อสารถึงเป้าหมายของหลักสูตรอบรมไปยังกลุ่มเป้าหมายของ ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 คือสถาบัน

เพื่อออกแบบ ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาระหว่างกลุ่มเล็ก ในขณะที่การสื่อสารของผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 ไปยังผู้เข้าอบรมมี 2 วิธีคือ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์โดยระบุในเนื้อหาจดหมายไม่ได้มีการแนบไฟล์ และการแจ้งด้วยวาจาไปยังกลุ่มผู้เข้าอบรมกลุ่มใหญ่ในการปฐมนิเทศ จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมพบว่าเอกสารที่ส่งในจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ลงทิ้งไปแล้วและส่วนใหญ่ไม่ทราบว่ามีภาระงานเป้าหมายหลักสูตร ผู้เข้าอบรมบางท่านแจ้งถึงอุปกรณ์ในวันปฐมนิเทศมีเสียงก้อง

ข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารจากผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ไปยังสถาบันเป็นวิธีการสื่อสารที่สามารถรับรู้สารได้อย่างครบถ้วน ในขณะที่ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 สื่อสารไปยังผู้เข้าอบรมแม้จะมีช่องทางที่มากกว่าแต่ยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ยังไม่รับรู้ถึงข้อมูล ซึ่งจากงานวิจัยของ Sylvia J. Hysong ระบุว่า เครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมดีขึ้น แต่ควรให้อยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ในทุกสถานการณ์ ในขณะที่เสียงรบกวนก็มีส่วนต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ช่องทางการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ แต่ที่สำคัญกว่าคือประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร หากสื่อสารไม่ได้ตามที่ต้องการ ก็ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมไม่ทราบเป้าหมายของการฝึกอบรม

5.1.1.3 เป้าหมายของหลักสูตรเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า เนื่องจากองค์การไม่มีการเปิดเผยเป้าหมายองค์การที่เป็นปัจจุบัน การรับรู้เป้าหมายขององค์การของพนักงานจึงแตกต่างกัน ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ได้รับรู้เป้าหมายที่เป็นปัจจุบัน คือการขยายธุรกิจขององค์การใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจึงแจ้งกลับสถาบันเพื่อให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักสูตร ในขณะที่ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 รับรู้เป้าหมายองค์การในอดีตและนำมาสื่อสารให้ผู้เข้าอบรม ซึ่งก็ไม่ทราบเป้าหมายองค์การ ทำให้การรับรู้แตกต่างกัน สถาบันเองก็ไม่ได้สื่อสารไปยังวิทยากร ทำให้เมื่ออยู่ระหว่างการอบรมไม่ได้มีการเชื่อมโยง เพราะว่าคุณครูที่อยู่ในห้องฝึกอบรมรับรู้เป้าหมายองค์การในอดีตที่มีความหมายที่กว้าง จึงไม่สามารถนำมาเชื่อมโยงได้ จึงเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมธุรกิจภายนอกแทน

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้การรับรู้จะเกิดจากความผิดพลาดในการสื่อสารที่ไม่ครอบคลุม แต่อย่างไรก็ตามผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 2 ร่วมกับวิทยากรควรชี้แนะและพยายามในการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การเข้ากับเป้าหมายของหลักสูตรที่เรียนให้ได้ ซึ่งจากงานวิจัย Solomon Akrofi (2016) ควรมีการออกแบบการอบรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ อีกทั้งให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมและรับรู้ในสิ่งนั้น เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การซึ่งหากไม่ได้มีการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายองค์การ แต่เชื่อมโยงกับภายนอกก็ทำให้พนักงานไม่รู้สึถึงการมีส่วนร่วมและไม่เป็นไปตามเป้าหมายการฝึกอบรม ที่ต้องการให้นำความรู้มาใช้ขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์การ

สรุปผล จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แม้ว่าเป้าหมายของหลักสูตรจะถูก ออกแบบตามนโยบายและเป้าหมายองค์การ แต่ไม่สามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้เข้าอบรมให้เกิดการรับรู้ สร้างความคาดหวังว่าจะได้อะไรจากการฝึกอบรม และรับทราบว่าจะต้องการให้ผู้เข้าอบรมเป็น อย่างไรภายหลังการเข้าอบรม ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ Dorji (2005) และ Baldwin and Ford (1988) ข้างต้น อีกทั้งไม่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายองค์การเข้ากับเป้าหมายหลักสูตรได้ จึงทำให้ หลักสูตรดังกล่าวไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ในเป้าหมายหลักสูตร สรุปได้ว่าเป้าหมายการฝึกอบรมไม่ สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ และความคาดหวังของผู้เข้าอบรม

5.1.2 ประเด็น เนื้อหาของการฝึกอบรม

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมี เนื้อหาที่ใช้ในการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของและสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้า อบรม (Diamantidis & Chatzoglou, 2012) ซึ่งผลที่ได้รับ แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ 2 ประเด็น ดังนี้

5.1.2.1 เนื้อหาเชื่อมโยงเป้าหมายของการฝึกอบรม

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า เนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม พิจารณาจากวิชาที่เรียนและเป้าหมายของ หลักสูตร แต่จากการสัมภาษณ์ ผู้เข้าอบรมกล่าวว่าหลักสูตรมีจำนวนมากเกินไป ด้วยระยะเวลาทำให้ ยิ่งบิรัดเนื้อหา อีกทั้งลงลึกในเนื้อหา ทำให้ไม่เข้าใจอย่างครบถ้วนในทุกเนื้อหา นำไปสู่การรับรู้ถึง ความรู้ในด้านบริหารธุรกิจ และการประยุกต์ใช้ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้เนื้อหาจะมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของหลักสูตร แต่ผู้เข้าอบรมบางท่านยังระบุว่า เนื้อหาที่มีความยาก ลงลึกในรายละเอียด และ ห่างไกลจากตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Francesco Sofu (2007) ระบุว่าเนื้อหาที่ผู้เรียน ได้รับต้องมีความเชื่อมโยงกับงาน จะกระตุ้นผู้เรียนให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และเกิดประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรม ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้เข้าอบรมกล่าวว่าสิ่งที่เรียนห่างไกลจากตนเอง ยากและลงลึก ในเนื้อหามากเกินไป บ่งชี้ถึงการที่ผู้เข้าอบรมต้องการจะสื่อถึงความไม่จำเป็นของเนื้อหา แสดงให้เห็น ว่าไม่ทราบว่าเนื้อหาที่เรียนตนเองนำไปใช้ทำอย่างไรต่อได้ทั้งหมด

5.1.2.2 การเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า เนื้อหาไม่ได้มีการเรียงจากง่ายไปยาก ในครั้งแรกผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ตกลงกับสถาบัน ให้จัดเรียง ตามการดำเนินธุรกิจ ต่อมาระหว่างฝึกอบรมวิทยากรไม่สะดวก จึงมีการปรับเปลี่ยนตารางการสอน ทำให้เนื้อหาสลับตามความสะดวกของวิทยากร และไม่ได้มีการเรียงลำดับง่ายไปยากเลย

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันและผู้จัดหลักสูตรไม่ได้คำนึงถึง การเรียนรู้ของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ที่จะต้องเรียงลำดับเนื้อหาความรู้จากง่ายไปเนื้อหาที่ ซับซ้อนขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับบทความของ ดุสิต ขาวเหลือง (2554) ที่ระบุว่า การเรียงลำดับเนื้อหา จากง่ายไปสู่ยากและซับซ้อน ทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจเนื้อหาเป็นลำดับ เมื่อเข้าใจก็จะเกิดแรงจูงใจ ในการเรียนรู้ การเรียงตามความสะดวกของวิทยากรทำให้บางวิชาที่ยากหรือลึกลับในเนื้อหา ผู้เข้า อบรมจะเข้าใจได้ยาก เนื่องจากไม่ได้มีการปูพื้นฐานจากวิชาก่อนหน้า ที่ถูกโยกไปไว้เรียนตอนหลัง แม้ เนื้อหาจะตรงตามเป้าหมายหลักสูตรเพียงใด แต่ก็ไม่สามารถตรงตามความคาดหวังของผู้เข้าอบรมได้

5.1.2.3 ความเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชา

จากการค้นคว้าสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า ความ ต้องการของผู้จัดหลักสูตรต้องการให้มีความเชื่อมโยงของแต่ละวิชา เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นภาพที่ ชัดเจนขึ้น แต่สถาบันไม่มีผู้ที่จะสามารถเชื่อมโยงวิชาต่างๆ เข้าหากันได้ ในการเรียนแต่ละวิชาจึงไม่ได้ มีการเชื่อมโยงกัน ผู้เข้าอบรมส่วนหนึ่งต้องเชื่อมโยงวิชาต่างๆ เข้าหากันด้วยตนเอง

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สถาบันไม่มีผู้ที่สามารถเชื่อมโยง หลักสูตรแต่ละวิชาที่เรียนเข้าหากันได้ ซึ่งสถาบันได้แจ้งผู้จัดหลักสูตรตั้งแต่ครั้งแรก แต่ผู้จัดหลักสูตร ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงแต่ละวิชาจึงยังคงเลือกสถาบันดังกล่าว ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่มีผู้ ชี้แนะในการเชื่อมโยงแต่ละวิชาเข้าหากันและนำสิ่งนี้ไปเชื่อมโยงกับการทำงาน จากงานวิจัยของ Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur (2010) และ เสน่ห์ จุย์โต (2544) ระบุว่าผู้จัดหลักสูตร ควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงแต่ละวิชาที่เรียน และนำความรู้ที่ได้มาเชื่อมโยงเข้ากับงาน เพื่อให้ พนักงานมองเห็นภาพมากขึ้น สิ่งนี้จะสอดคล้องถึงการเชื่อมโยงเนื้อหาที่เรียนเข้ากับโครงการต่อไป

สรุปผล จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นระบุได้ว่า เนื้อหาของหลักสูตรถูก ออกแบบตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร แต่เนื้อหาไม่ได้มีการเรียงจากง่ายไปยาก เพื่อให้ผู้เข้า อบรมเกิดความเข้าใจและจูงใจในการเรียนรู้ อีกทั้งยังไม่มีเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาในแต่ละวิชา ผู้ เข้าอบรมยังคิดว่า ยาก ลึกลับเกินไป และไม่เกี่ยวกับตนเอง ซึ่งสิ่งนี้ไม่เป็นไปตามแนวคิด เสน่ห์ จุย์โต (2544) ที่ระบุถึงเนื้อหาการอบรมต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน อีกทั้งตามแนวคิดของ Solomon Akrofi (2016) ที่ระบุว่าเนื้อหาควรมีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับพนักงาน ทำให้เกิดการมี ส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรม สรุปได้ว่าเนื้อหาการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย หลักสูตร และความคาดหวังของผู้เข้าอบรม

5.1.3 ประเด็น รูปแบบและกระบวนการของการฝึกอบรม

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า รูปแบบการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จต้องเป็นไป ตามเป้าหมายของการฝึกอบรม อีกทั้งต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้าอบรมได้ (Diamantidis & Chatzoglou, 2012) ซึ่งผลที่ได้รับ แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ 3 ประเด็น ดังนี้

5.1.3.1 รูปแบบและกิจกรรมที่จัดในการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า รูปแบบส่วนใหญ่ มุ่งเน้นในการทำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้ผู้เข้าอบรมมีมุมมองที่เพิ่มขึ้น ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ มีการให้ทำโครงการที่สร้างความคิดสร้างสรรค์และประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียน

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า จากกิจกรรมฝึกอบรมที่จัดขึ้น รูปแบบส่วนใหญ่นอกจากการบรรยาย จะเป็นกิจกรรมที่สะท้อนผู้เรียน เช่น การฝึกปฏิบัติ การระดมสมอง กิจกรรมบ๊วกรูป หรือการใช้กรณีศึกษา เป็นต้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2554) กิจกรรมนี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่มากขึ้น เพราะว่าจากกิจกรรมทำให้ผู้เข้าอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ระบุถึงรูปแบบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ หรือการพัฒนาจากความคิดที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน แต่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้เข้าอบรมเพราะรูปแบบกิจกรรมทำให้เกิดความเข้าใจในความรู้ด้านบริหารธุรกิจที่เพิ่มขึ้น

5.1.3.2 การเชิญวิทยากรภายนอกมาถ่ายทอดประสบการณ์

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า วิทยากรภายนอกเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาที่สอน คือเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในด้านวิชานั้นหรือเกี่ยวข้องกับวิชานั้น ซึ่งสามารถที่จะมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เข้าอบรม ได้เรียนเป็นกรณีศึกษาจากความสำเร็จและข้อผิดพลาดจากวิทยากร

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ในการเรียนรู้วิชาบริหารธุรกิจ องค์กรต้องการให้ผู้เรียนเห็นภาพจากมุมมองของนักธุรกิจ หรือ ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ที่ได้นำหลักวิชานี้ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจจริง จะทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นถึงผลสำเร็จและข้อผิดพลาดที่เป็นแนวทางในการนำไปใช้ปฏิบัติงานในอนาคต ตามแนวคิดของ Sylvia J. Hysong, et al., (2007) ที่ระบุถึงความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบกิจกรรม และเป้าหมายของหลักสูตรที่ต้องการ ต้องสอดคล้องกันทำให้หากองค์กรต้องการให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ถึงประสบการณ์ในการทำงานจริง รูปแบบกิจกรรมนี้จึงเหมาะสม

5.1.3.3 การทำโครงการจบ

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า เอกสารประเมินที่แจกให้กับผู้เข้าอบรมเพื่อพิจารณาข้อกำหนดในการทำโครงการ ไม่ได้มีระบุอย่างชัดเจนถึงการเชื่อมโยงในทุกวิชา ผู้เข้าอบรมไม่เข้าใจมุมมองที่ต้องการสื่อ เช่น ประเด็นความคุ้มค่าของโครงการที่ต้องเชื่อมโยงกับวิชาการเงิน การที่ไม่ระบุชัดเจนทำให้ผู้เข้าอบรมที่ทำโครงการ CSR เห็นว่าโครงการตนไม่น่าจะเกี่ยวกับการเงิน เพราะเป็นเพื่อสังคม แต่เมื่อนำเสนอ โดยกรรมการกล่าวถึงในเรื่องความคุ้มค่าในโครงการ เป็นต้น ผู้จัดหลักสูตรมีการกล่าวถึงความเชื่อมโยงแต่ไม่ได้แนะนำว่าเชื่อมโยงอย่างไร หรือ วิทยากรมีการแนะนำแต่จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจว่า

โครงการ CSR ไม่จำเป็นต้องใช้ด้านการเงินเข้ามาเชื่อมโยง อีกทั้งจากการสัมภาษณ์ของผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ระบุว่าผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจในการทำ

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนว่า แม้เอกสารจะระบุไม่ชัดเจนว่าต้องเชื่อมโยงใน ทุกวิชา แต่หากผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะในหลักสูตรที่มากพอ อีกทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่วิทยากร พยายามเชื่อมโยงให้เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้เห็นภาพและวิธีการประยุกต์ใช้ แต่เมื่อทดลองนำ ความรู้ที่ได้ไปใช้ในกิจกรรมจริงภายหลังจากการเรียนรู้แล้ว ผู้เข้าอบรมไม่สามารถเชื่อมโยงได้ คือเกิด การเรียนรู้ในระดับที่ 1 มีความรู้จากการฝึกอบรม แต่ไม่สามารถนำไปใช้หลังอบรมให้เกิดการเรียนรู้ ในระดับที่ 2 (The Evaluation Forum, 2003) อีกทั้งผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจในการทำโครงการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Robert Getley ที่ระบุว่า ในการจะทำให้การฝึกอบรมนำไปใช้ได้จริง ผู้เข้า อบรมต้องมีความสามารถที่จะใช้ความรู้ที่ได้นั้น ต้องมีแรงจูงใจที่จะใช้ความรู้ที่ได้นั้น และต้องมีโอกาสที่จะใช้ ความรู้ที่ได้นั้น สอดคล้องกับหลักสูตรนี้ที่ผู้เข้าอบรมมีโอกาสนำไปใช้ แต่ยังไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง ทั้งหมด ส่วนหนึ่งอาจเพราะไม่มีแรงจูงใจที่จะพยายามเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนกับโครงการ

สรุปผล จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นรูปแบบของการฝึกอบรม ไม่ สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร คือไม่สามารถนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปเป็นจุดที่ พัฒนา ต่อยอดความรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมเพียงมีมุมมองที่กว้างขึ้น หรือได้เรียนรู้มากขึ้น เป็นไปตามแนวคิดของ Treadway C. Parker (1976) ที่ระบุการวัดความสำเร็จจากการประเมินจะ วัดที่การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปพัฒนา ปรับปรุง มากกว่าการนำไปเพื่อเพียงแคร์รับรู้หรือนำสิ่งที่เรียนรู้ไป ใช้ต่อ อีกทั้งผู้เข้าอบรมยังไม่สามารถเชื่อมโยงวิชาที่เรียนหรือตอบสัมภาษณ์ได้นำทุกวิชาไปใช้ในการ ทำโครงการได้อย่างไร ในส่วนความคาดหวังผู้เข้าอบรมนั้นสอดคล้องกับรูปแบบ เนื่องจากความ คาดหวังของผู้เข้าอบรมจากเป้าหมายหลักสูตรที่รับรู้คือ การได้ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ และนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ว่าในระดับใด

5.1.4 ประเด็น ความสามารถของวิทยากรของโครงการฝึกอบรม

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า ความสามารถของวิทยากรควรมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายของการฝึกอบรมและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เข้าอบรม (Diamantidis & Chatzoglou, 2012) ซึ่งผลที่ได้รับ แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ 5 ประเด็น ดังนี้

5.1.4.1 การคัดเลือกสถาบันในการออกแบบหลักสูตร

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรพบว่า ผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 ได้แจ้งนโยบายของผู้บริหาร แก่สถาบันพร้อมเป้าหมายองค์การ เพื่อนำไปออกแบบหลักสูตร ดังนั้น การคัดเลือกสถาบันจึงมีรูปแบบการดำเนินการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จัดหลักสูตร ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การในการคัดเลือก และการออกแบบต่อมาก็สอดคล้องกับเป้าหมายของ

องค์การ ทำให้สถาบันนำไปออกแบบเนื้อหาและคัดสรรหาวิทยากรที่เหมาะสมได้ตรงตามความต้องการขององค์การ

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกสถาบันในการออกแบบหลักสูตรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร อันเนื่องจากการสื่อสารที่เป็นไปตามที่กำหนดระหว่างสถาบันและผู้จัดหลักสูตร

5.1.4.2 ความรู้ความสามารถของวิทยากร

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า เอกสารระบุรายชื่อวิทยากร ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติม ทำให้ได้ทราบว่าวิทยากรเป็นอาจารย์ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมที่ระบุว่าสามารถอธิบายเนื้อหา และถาม-ตอบได้อย่างเชี่ยวชาญ มีการอัปเดตความรู้ใหม่ๆ ผู้วิจัยได้สอบถามเพิ่มเติมถึงการนำวิทยากรจากภายนอกมาสอน หรือ ควรนำวิทยากรภายในมาสอนที่มีความเข้าใจในองค์การ ผู้เข้าอบรมสัมภาษณ์ว่า วิทยากรภายในได้รับฟังข้อมูลบ่อยแล้ว ต้องการฟังที่เป็นข้อมูลของภายนอกมากกว่า

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า วิทยากรของหลักสูตรมีความรู้ และสามารถนำความรู้มาถ่ายทอด ไปยังผู้เข้าอบรมให้รับทราบถึงความสามารถของวิทยากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Piyali Ghosh Rachita (2012) ที่ระบุถึง วิทยากรมีส่วนสำคัญอย่างมากในกระบวนการฝึกอบรม วิทยากรควรต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่เรียน มีความเข้าใจในเนื้อหาและหลักการ มีความรู้ที่เป็นปัจจุบัน และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

5.1.4.3 เทคนิคในการถ่ายทอดความรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรพบว่า โดยส่วนใหญ่วิทยากรจะมีความสามารถในการถ่ายทอด เนื่องจากเป็นผู้บริหารที่ทำงานบริษัทเอกชนทำให้มีความสามารถในการถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์จริง แต่ก็มีบางส่วนที่มีแนวทางการสอนเป็นแนวมหาวิทยาลัยมาก คือสอนบรรยายไปเรื่อยๆ ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจและไม่ตื่นตัวในการเรียนการสอน ในส่วนของผู้เข้าอบรม มีความเห็นว่ามีวิทยากรบางท่านสอนเรียบๆ ไม่มีเทคนิค และเน้นทฤษฎีมากเกินไป ทำให้ไม่เข้าใจ เพราะในบางครั้งเนื้อหาไม่มีความน่าสนใจ จำเป็นต้องมีการยกตัวอย่างและอธิบายให้เห็นภาพที่ชัดเจน ความรู้เป็นสิ่งสำคัญแต่หากไม่มีเทคนิคการถ่ายทอดจะทำให้ผู้เข้าอบรมไม่มีแรงจูงใจที่อยากเรียนรู้ ทำให้ไม่เข้าใจเนื้อหา และไม่อยากเรียนในที่สุด

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าเทคนิคของวิทยากรมีส่วนสร้างแรงจูงใจ และทำให้การเรียนการสอนมีความตื่นตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ Piyali Ghosh Rachita (2012) ที่ระบุว่า วิทยากรต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ อำนวยความสะดวก ทำให้การฝึกอบรมมีความราบรื่น ทำให้ผู้เข้าอบรม

สนใจโดยการเปิดประเด็นให้แสดงความคิดเห็นหรือบางครั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เทคนิคของวิทยากรในหลักสูตรไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร เนื่องจากยังมีวิทยากรบางท่านที่ถ่ายทอดเนื้อหาแบบเรียบๆ เน้นทฤษฎี ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เข้าใจ ทำให้ไม่เข้าใจจากการถ่ายทอดด้านบริหารธุรกิจ หรือไม่สามารนำไปประยุกต์ใช้ได้

5.1.4.4 บรรยากาศในชั้นเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมถึงบรรยากาศในชั้นเรียน พบว่าโดยการสอนของวิทยากรสะท้อนบรรยากาศ โดนส่วนใหญ่ที่ตื่นตัว มีการกระตือรือร้นในการถาม-ตอบ เป็นบรรยากาศที่สนุก เพียงแต่ยังมีวิทยากรบางท่านที่ทำให้บรรยากาศน่าเบื่อ เนื่องจากเทคนิคการสอนที่เรียบๆ ส่งผลต่อความเข้าใจของผู้เข้าอบรม

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า บรรยากาศในชั้นเรียนสืบเนื่องมาจากวิทยากร ตามแนวคิดของ สมชาติ กิจยรรยง (2555) ที่ระบุว่าวิทยากรเป็นผู้เสริมสร้างบรรยากาศที่น่าสนใจและน่าดึงดูด จากความรู้หรือเทคนิคการเรียนการสอน ซึ่งสรุปได้ว่าบรรยากาศหลักสูตรนี้ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากยังมีบางบรรยากาศที่น่าเบื่อและไม่ตื่นตัว ที่จะเรื่อรู้ อีกทั้งไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้าอบรม

5.1.4.4 การประเมินผลวิทยากร

จากการค้นคว้าเอกสารพบว่าผลการประเมินวิทยากรอยู่ในระดับดี แต่จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรพบว่า ได้รับทราบข้อมูลวิทยากรบางท่านที่มีการสอนที่เรียบๆ ทำให้บรรยากาศการเรียนน่าเบื่อ ซึ่งผู้จัดหลักสูตรเข้าใจได้ว่าเป็นลักษณะของวิทยากรแต่ละท่าน หากยังสอนอยู่ในแนวทางที่กำหนดก็ไม่มีสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลงวิทยากร ในส่วนของผู้เข้าอบรมได้ให้สัมภาษณ์ว่ามีวิทยากรบางท่านที่สอนไม่มีเทคนิคในการจูงใจให้สนใจในการเรียน แต่เมื่อประเมินผลก็ต้องประเมินในระดับกลาง เพราะเข้าใจว่าเป็นลักษณะการสอนของแต่ละวิทยากร ซึ่งทุกท่านก็เป็นผู้มีความรู้ ถึงแม้คิดว่าการสอนที่ไม่มีเทคนิคจะส่งผลต่อการเรียนรู้แต่ด้วยความเกรงใจ จึงประเมินในระดับกลางๆ

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การประเมินผลวิทยากรไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม อันเนื่องมาจากการประเมินผลที่ไม่เป็นความจริง วิทยากรบางท่านสอนไม่เข้าใจและไม่สามารถสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมและตื่นตัวในการเรียน แต่ประเมินให้ระดับกลาง ทำให้ผลที่ออกมาไม่สะท้อนข้อมูลจริง สถาบันจึงไม่มีการปรับปรุงในส่วนนี้

สรุปผล จากข้อมูลข้างต้นสรุปผลได้ว่า วิทยากรหลักสูตรนี้ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม เนื่องจากเป้าหมายฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ นำความรู้ไปเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แม้ผู้เข้าอบรมทุกท่านจะมีความรู้ แต่มีบางท่านที่ไม่มีเทคนิคการสอน ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เข้าใจเนื้อหา อีกทั้งการประเมินที่ไม่ได้บอกความจริงทำให้ไม่ได้มีการนำส่วน

นี้ไปปรับปรุง ตามแนวคิดของ สมชาติ กิจยรรยง (2555) ที่กล่าวถึงหน้าที่ของวิทยากรหลังการฝึกอบรม คือการนำข้อมูลการประเมินผลการสอนมาแก้ไขและปรับปรุง ในส่วนความคาดหวังของผู้เข้าอบรมก็ไม่สอดคล้อง เนื่องจากยังมีบางท่านที่ไม่มีเทคนิคการถ่ายทอด ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม

5.1.5 ประเด็น วัสดุการเรียนการสอน

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า วัสดุการเรียนการสอนควรมีประสิทธิภาพตลอดการเรียนการสอน และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เข้าอบรม (Diamantidis & Chatzoglou, 2012) ซึ่งผลที่ได้รับ เป็นดังนี้

จากการค้นคว้าเอกสารพบว่าวัสดุการเรียนการสอนหรือเอกสารประกอบการเรียน มีลักษณะในเอกสารประกอบการเรียนเป็น Key Word เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ เพียงแต่ผู้เข้าอบรมต้องตั้งใจในการเรียน เพราะเนื้อหาที่อธิบายบริบทของ Key Word นั้นๆ จะอยู่ในการบรรยาย อีกทั้งมีคำสั่งที่เป็นภาษาอังกฤษและคำศัพท์เฉพาะจึงต้องตั้งใจในการเรียน แต่ในเนื้อหาจะมีรูปภาพหรือกรณีศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น การจัดวางเนื้อหาจะเป็นลักษณะ Bullet มีพื้นที่มากเพียงพอให้จัดรายละเอียด แต่ยังมีเอกสารที่มีการแบ่งเป็นชุดย่อยๆ ทั้งที่เป็นเรื่องเดียวกัน แต่มีการแจกแฟ้มใหญ่ให้สำหรับเก็บเอกสาร ทำให้ไม่มีการตกหล่น

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าลักษณะในเอกสารประกอบการเรียน แม้จะมีลักษณะที่ผู้เข้าอบรมจะต้องพยายามในการตั้งใจเรียน จึงจะเข้าใจ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่หากทำจะสามารถทำให้บรรลุความคาดหวังของผู้เข้าอบรม ในการมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหา และเมื่อเข้าใจในเนื้อหา อีกทั้งเมื่อมาอ่านเอกสารประกอบจะทำให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mo Hamza, 2012, p. 31-34) ที่ระบุว่า การออกแบบเอกสารที่ดีต้องมีข้อความที่ผู้อ่านเข้าใจได้ มีประเด็นหลักๆ ให้มีพื้นที่ว่างในเนื้อหาเป็นสีขาวเพื่อจัดข้อมูลเพิ่มเติม ใช้ภาพเพื่อบรรยายข้อความ

สรุปผล จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นวัสดุการเรียนการสอนหรือเอกสารประกอบการเรียน มีความสอดคล้องกับภาพรวมของการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม อันเนื่องมาจากมีเอกสารประกอบที่มีรูปภาพประกอบเล่าเนื้อหา มี Key Word เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ และง่ายต่อการอ่านทบทวน แต่ในส่วนรายละเอียดผู้เข้าอบรมต้องมีความตั้งใจในการเรียนจึงจะเข้าใจในเนื้อหา

5.1.6 ประเด็น บรรยากาศในการฝึกอบรมของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า บรรยากาศการฝึกอบรมควรมีความเหมาะสมกับกระบวนการการฝึกอบรมและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เข้าอบรม (Anastasios D. Diamantidis D. Chatzoglou, 2012) แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ 3 ประเด็น ดังนี้

5.1.6.1 การจัดฝึกอบรมนอกสถานที่

จากการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมพบว่า การประเมินสถานที่ฝึกอบรมมีคะแนนที่ดี อีกทั้งการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรสถานที่อบรมนี้เป็นการเปลี่ยนจากอบรมภายในองค์การมานอกสถานที่ ทำให้จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมรู้สึกว่ามีสมาธิ ไม่ถูกรบกวนจากเรื่องงานภายในองค์การ การเปลี่ยนสถานที่อบรมใหม่ทำให้น่าเบื่อ

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สถานที่อบรมส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้เข้าอบรม บรรยากาศที่ดึงดูดใจก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเรียน บรรยากาศที่ไร้การรบกวน ส่งผลให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต (2554) ระบุว่าบรรยากาศด้านกายภาพ หมายถึง สถานที่การจัดอบรม เช่น มีขนาดที่เหมาะสม การจัดผังที่นั่ง ให้เหมาะสมกับกิจกรรม สร้างความเป็นกันเอง ทำให้เกิดบรรยากาศของการและเปลี่ยนเรียนรู้

สรุปได้ว่าสถานที่ฝึกอบรมมีสอดคล้องกับกระบวนการฝึกอบรมและมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้าอบรม

5.1.6.2 การจัดฝึกอบรมในวันศุกร์-เสาร์

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมให้เหตุผลในการจัดฝึกอบรมในวันศุกร์และวันเสาร์ เนื่องจากเป็นนโยบายขององค์การที่ไม่ต้องการให้ใช้เวลาในการทำงาน ถึง 2 วันเต็มจึงขอเวลาในวันหยุด 1 วัน ซึ่งผู้เข้าอบรมเข้าใจว่าเป็นนโยบายขององค์การ อีกทั้งรู้สึกได้ถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรมที่คุ้มค่าไม่ทำให้วันหยุดสูญเปล่า

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ในตอนแรกผู้เข้าอบรมไม่ต้องการฝึกอบรมในวันเสาร์ ซึ่งเป็นวันหยุด แต่เมื่ออบรมไปแล้วเกิดความรู้สึกที่คุ้มค่ากับสิ่งที่ได้เรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต (2554) ที่ระบุว่าบรรยากาศด้านจิตภาพ หมายถึงสภาพจิตใจ ความรู้สึก ซึ่งหากผู้เข้าอบรมมีสภาพจิตใจที่พร้อมต่อการฝึกอบรมก็จะทำให้การอบรมเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เช่น เกิดแรงกระตุ้นมีการตื่นตัวตลอดเวลา

จึงสรุปได้ว่าการจัดฝึกอบรมในวันศุกร์-เสาร์สอดคล้องกับภาพรวมของการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม อันเนื่องจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมรู้สึกถึงความคุ้มค่าในการฝึกอบรมแม้จะเป็นวันหยุด

5.1.6.3 บรรยากาศในการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรพบว่า ผู้เข้าอบรมโดยส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการเรียนรู้ บรรยากาศมีความตื่นตัว พฤติกรรมส่งเสริมต่อการเรียนรู้ เช่น ไม่มีการเล่นโทรศัพท์เหมือนกับหลักสูตรอื่นๆ เป็นต้น ในส่วนผู้เข้าอบรมก็มีความรู้สึกที่ตื่นตัวในการฝึกอบรม มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้เข้าอบรมมีความสุข โต้ตอบในห้องเรียน

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาพรวมของบรรยากาศที่สนับสนุนการฝึกอบรมคือ ความตั้งใจ การตื่นตัว พฤติกรรมส่งเสริมการเรียนรู้อื่นๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Diamantidis & Chatzoglou (2011) ในการฝึกอบรมให้อยู่ในสภาพที่พร้อม สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดกระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น บรรยากาศในการเรียนสอดคล้องกับภาพรวมของการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม อันเนื่องจาก บรรยากาศสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม

5.1.7 ประเด็น การเรียนรู้ในการสอนของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ การมีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น (Diamantidis & Chatzoglou, 2012) แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ 3 ประเด็น ดังนี้

5.1.7.1 หลักเกณฑ์การวัดผล

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร พบว่า ก่อนและหลังการฝึกอบรมจะมีการสอบวัดผลการเรียนรู้ เรียกว่า การสอบ Pretest และ Posttest ที่มีเนื้อหาในวัดความรู้และการประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม โดยผู้เข้าอบรมต้องให้ผ่าน 60% จึงจะผ่านหลักสูตรดังกล่าว

5.1.7.2 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ที่เพิ่มขึ้น ทั้งในรูปแบบย้าความรู้เดิมและต่อยอดความรู้ใหม่ และความรู้ที่มีนั้น หากผู้เข้าอบรมได้นำไปใช้ต่อ เช่น การนำไปใช้กับลูกน้องในวิชา HR การนำไปใช้ในการตรวจสอบเอกสารการเงินก่อนให้นายลงนาม ถ้าการนำไปใช้นั้นประสบผลสำเร็จ ก็จะทำให้ความรู้นั้นติดทนกับผู้เข้าอบรม เกิดความคงทนในความรู้

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็น ผู้เข้าอบรมได้ให้สัมภาษณ์ถึงความรู้เพิ่มขึ้นจากการได้รับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นความรู้ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสามารถทดสอบในการนำไปใช้ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Francesco Sofo (2007) ที่ระบุว่า พนักงานจะมีความรู้ที่คงทนต่อเมื่อดำเนินการความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง และนำไปใช้อย่างต่อเนื่องจนก่อให้เกิดความชำนาญ เพียงแต่ในการวัดลักษณะดังกล่าวเป็นการวัดจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมอย่างเดียว ไม่ได้ลงรายละเอียด เช่น สัมภาษณ์ลูกน้องที่ผู้เข้าอบรมนำไปปรับใช้ ลงไปพิจารณาข้อมูลจากผู้เข้าอบรมตรวจสอบด้านการเงินก่อนนายลงนาม เป็นต้น ทำให้ประเด็นนี้ไม่สามารถนำมาวัดได้

5.1.7.3 การทำ Pretest และการทำ Posttest

ผู้เข้าอบรมทุกคนมีคะแนน Posttest มากกว่า Pretest และมีผลต่างที่มากกว่า 25 คะแนน จะมีผู้ที่ไม่ผ่านการทำการประเมิน เนื่องจากเข้าเรียนไม่ครบ ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในการเรียน และไม่เข้าใจในเนื้อหาอย่างแท้จริง เพราะการยืมเอกสารประกอบการเรียนที่

เพื่อนจดหากไม่เข้าใจหรือฟังจากการบรรยายจริงๆ จะไม่สามารถทำได้แม้จะนำเอกสารเข้าไปในการสอบ เนื่องจากระยะเวลาที่มีจำกัดและไม่ได้เป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจ

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็น ความรู้จากการทำ Pretest และการทำ Posttest สอดคล้องกับการเพิ่มพูนของความรู้ อันเนื่องจากหากไม่เข้าใจห้องเรียน ไม่ฟังบรรยายอย่างครบถ้วน แม้จะมีเอกสารประกอบการเรียนและสิ่งที่จดจากผู้เข้าอบรมด้วยกัน ก็ไม่สามารถทำข้อสอบได้หากไม่เข้าใจ จึงเป็นการวัดที่สามารถบ่งบอกความรู้ที่เพิ่มขึ้นได้ เป็นแนวคิดการประเมินของ Kirkpatrick ซึ่งเป็นการประเมินผลปฏิกิริยาในการได้รับการฝึกอบรม (Kirkpatrick's level of evaluation ระดับที่ 1) ที่ประเมินผลความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม วัดได้จากแบบทดสอบ ตามปัจจัยด้านบน เพียงแต่จากการประเมินดังกล่าวด้วยระยะเวลาที่สั้นในการทำข้อสอบทำให้อาจวัดได้ อย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ สังเกตผู้เข้าอบรมมีจำนวนอีก 2 คนที่คะแนนเพิ่มเพียงแค่ 25 คะแนน และมากกว่า 60 ที่เป็นเกณฑ์มาเพียงไม่กี่คะแนน

สรุปผล จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นความรู้ที่พนักงานได้รับและจากการทำ Pre-test และ Post-test ไม่สอดคล้องกับการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม อันเนื่องจากการผู้วิจัยยังมีความสงสัยในประสิทธิภาพของการวัดจากการที่ระยะเวลาในการทำการประเมินสั้น ซึ่งทั้ง 2 ท่านที่ได้คะแนนเพิ่มเพียง 25 อาจมีความรู้ที่มากกว่านี้ แต่ด้วยระยะเวลาที่ทำข้อสอบ ทำให้ไม่สามารถทำได้ทัน ทั้งที่มีความรู้ไม่ได้แตกต่างจากเพื่อน

5.1.8 ประเด็น การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตร MDP

จากกรอบแนวคิดที่ระบุว่า การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพคือ ความสามารถในการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ ทั้งความรู้ ทักษะ ทศนคติ วิธีการคิด ไปปรับใช้ในการทำงาน หรือ ในการดำเนินชีวิต แบ่งเป็นประเด็นย่อยต่างๆ 2 ประเด็น ดังนี้

5.1.8.1 การทำโครงการจบ

ผู้จัดหลักสูตรต้องการให้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำโครงการจบ แต่ผู้เข้าอบรมไม่สามารถเชื่อมโยงเนื้อหาที่เรียนในการทำโครงการได้ในทุกวิชา เนื่องจากส่วนหนึ่งการที่แบบประเมินโครงการระบุไม่ชัดเจนถึงสิ่งที่จะต้องให้ประยุกต์ ผู้เข้าอบรมจึงพิจารณาจากโครงการจบเป็นหลักว่าสามารถนำวิชาใดไปประยุกต์ใช้งานได้ ซึ่งจากแบบประเมินความต้องการผู้จัดต้องการให้ประยุกต์วิชาที่เรียนมา แต่ถึงอย่างไรการทำโครงการจบ เมื่อทำแล้วก็มีกรณีชมจากคณะกรรมการ ไม่ได้มีการถ่ายทอดโครงการไปถึงผู้บริหารหรือเผยแพร่ข้อมูลโครงการ ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ได้มีแรงจูงใจในการทำมากนัก

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การทำโครงการจบยังไม่สอดคล้องกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ อันเนื่องจากผู้เข้าอบรมไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ในโครงการได้ในทุกวิชา หรือในบางวิชาที่เป็นแนวการวิเคราะห์ ระบบการคิด จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรมเองก็ไม่ทราบว่าจะ

วิชากลุ่มนี้ เป็นระบบคิดที่สามารถนำไปใช้ในการทำโครงการ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเชื่อมโยงจากการเรียน ในอีกมุมหนึ่งผู้เข้าอบรมอาจนำไปใช้ในการทำโครงการแต่ไม่ทราบว่าสิ่งนี้คือการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนและการทำโครงการ

5.1.8.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรต้องการให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน มีการมองภาพรวมในการบริหารธุรกิจที่มากขึ้น สามารถพูดคุยและเข้าใจการทำงานของหน่วยงานอื่น มองภาพรวมของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำกับลูกน้องและนำแนวคิดใหม่ๆ พัฒนาปรับปรุงงาน รวมทั้งสามารถไปบริหารจัดการบริษัทอื่นๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ได้ ในขณะที่ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ไปเพิ่มพูนในงานและเข้าใจหน่วยงานอื่น มองภาพธุรกิจได้กว้างขึ้น แต่ด้วยผู้เข้าอบรมแม้จะอยู่ในระดับผู้จัดการแต่ไม่ได้เป็นผู้จัดการที่มีลูกน้องทุกคน บางคนจึงนำหลักภาวะผู้นำไปใช้กับผู้ร่วมงานแทน หรือบางท่านปฏิบัติงานเฉพาะทางจึงไม่ได้ลงลึกหรือต้องใช้ภาพรวมในด้านบริหารธุรกิจมากนัก อาจจะสามารถใช้ได้แต่ไม่ใช่ในเร็วๆ นี้

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการนำความรู้ที่ได้จากหลักสูตร MDP ไปใช้ประยุกต์ตามเป้าหมายของหลักสูตร เนื่องจากการคัดเลือกผู้เข้าอบรม ที่บางท่านไม่ได้อยู่ในระดับผู้จัดการแต่ไม่มีลูกน้อง หรือ ไม่ได้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ในด้านบริหารในปัจจุบันหรืออนาคตอันใกล้ ทำให้เมื่ออบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ได้เพื่อบางส่วน ไม่สามารถนำไปใช้ตามที่เป้าหมายหลักสูตรระบุ

สรุปผล จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในโครงการและในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ อันเนื่องจากการไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกวิชาและเป้าหมายการฝึกอบรมในส่วนการประยุกต์ใช้ไม่สอดคล้องกับการที่ผู้เข้าอบรมจากสามารถทำได้ทั้งหมด

5.1.9 การวัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรม (Return on Investment for Training)

การหา ROI ของการฝึกอบรมนั้นเป็นการหาความคุ้มค่าของการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า เช่น ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคน เป็นต้น นำมาหักจาก ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น นั่นคือ Outcome หรือผลิตภาพ กำไรต่อพนักงาน (เทียบกับพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม) เป็นต้น โดยพิจารณาร่วมกับผลผลิตที่ได้ (Output) คือ ความสามารถ ขวัญ กำลังใจ

5.1.9.1 วัดผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรมของการฝึกอบรม

จากเอกสารการวัดค่า ROI ของการฝึกอบรมมีบางข้อมูลที่สามารถหาได้ เช่น ต้นทุนการฝึกอบรม ต้นทุนการทำงานของพนักงานที่เข้าอบรม แต่ในส่วนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

ยังไม่มีการวัด เช่นผลผลิตภาพของหน่วยงาน หากมีจะเป็นหน่วยงานที่เป็นโรงงาน ซึ่งระดับผู้จัดการอาจวัดจากการบริหารจัดการการทำงานของคนในโรงงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมมีความเห็นว่า ในการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมนั้น ไม่สามารถวัดได้ชัดเจน เนื่องจากมีบริบทอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น ความสามารถของผู้เข้าอบรมที่มีมาแต่เดิม เป็นต้น อีกทั้งการวัดที่เป็นตัวเลขอาจทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเครียดและกังวลส่งผลต่อการเรียนรู้ แม้จะต้องมีการนำระบบนี้มาใช้ ควรวางแผนให้ครอบคลุม มีระบบที่วัดและผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้คำแนะนำ

ตารางที่ 5.1

สรุปผลความสอดคล้องกับกรอบการวิจัย

ประเด็น	กรอบการวิจัย	ความสอดคล้องกับกรอบการวิจัย
เป้าหมายการฝึกอบรม	เป็นไปตามเป้าหมายองค์การและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม
เนื้อหาในการฝึกอบรม	เป็นไปตามเป้าหมายการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตรและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม
รูปแบบในการฝึกอบรม	เป็นไปตามเป้าหมายการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร แต่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้าอบรม
วิทยากรในการฝึกอบรม	เป็นไปตามเป้าหมายการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และความคาดหวังของผู้เข้าอบรม
ประเด็น	กรอบการวิจัย	ความสอดคล้องกับกรอบการวิจัย
วัสดุในการเรียนการสอน	เหมาะสมกับภาพรวมการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	สอดคล้องกับภาพรวม และและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม
บรรยากาศในการเรียนการสอน	เหมาะสมกับภาพรวมการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม	สอดคล้องกับภาพรวมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรม
การเรียนรู้	ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น	ไม่สอดคล้องกับการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้น
การนำความรู้ไปปรับใช้	ผู้เข้าอบรมนำไปปรับใช้ในการทำโครงการจบและการปฏิบัติงาน	ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรในการนำไปใช้ปฏิบัติงาน

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

ในการฝึกอบรมควรมีการแจ้งให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ถึงเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Dorji, 2005) และ (Baldwin and Ford, 1988) เนื้อหาในแต่ละวิชาควรมีสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการฝึกอบรม และเชื่อมโยงเนื้อหาต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันได้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 31) กิจกรรมและรูปแบบหลักสูตรควรเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุเป้าหมายที่จัดขึ้น (Sylvia J. Hysong, et al., 2007, 11-12) วิทยากรควรสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ในการฝึกอบรม (Piyali Ghosh Rachita, 2012, p. 196-199) บรรยากาศที่ดึงดูดใจและสร้างการเรียนรู้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการฝึกอบรม (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, น. 31) รวมถึงเอกสารประกอบการเรียนที่ต้องตอบสนองให้เกิดความเข้าใจที่ง่าย (Mo Hamza, 2012, p. 31-34) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายของการฝึกอบรม Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur (2010)

5.2.2 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

5.2.2.1 เป้าหมายการฝึกอบรม

ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้จัดหลักสูตร ท่านที่ 1 และ 2 ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในประเด็นหรือรายละเอียดของการฝึกอบรม เพราะในประเด็นย่อย เช่น การรับทราบข้อมูลของผู้เข้าอบรมก็มีผลสำคัญให้หลักสูตรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถให้ผู้เข้าอบรมได้รับทราบหรือย้ำเป้าหมายของการฝึกอบรมและเป้าหมายขององค์กร อาจให้วิทยากรแต่ละวิชาเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร เป้าหมายการฝึกอบรมเข้ากับแต่ละวิชา เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมองภาพได้ชัดเจน

5.2.2.2 เนื้อหาในการฝึกอบรม

ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้จัดหลักสูตร เพื่อให้ถ่ายทอดเป้าหมายของการฝึกอบรมไปได้อย่างถูกต้อง ในส่วนของลำดับเนื้อหาวิชาควรมีการเรียงลำดับความยากง่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น หากวิทยากรไม่สะดวกก็ควรพิจารณาเนื้อหาที่ใกล้เคียงหรือเลื่อนการเรียนการสอนออกไป เนื่องจากหากยังคงสอนการเรียนรู้ก็จะได้ไม่เต็มที่และสถาบันเองมีการตกลงในตารางการสอนไว้ก็ควรรับผิดชอบและเห็นถึงการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ในส่วนความเชื่อมโยงของเนื้อหาควรมีวิทยากรที่เป็นหลักในการเชื่อมโยงทุกวิชาเข้าหากัน เพื่อให้ผู้เข้าอบรม

มองภาพรวมของทุกวิชาและเชื่อมโยงกันได้ ทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมและความคาดหวังของผู้เข้าอบรมเอง

5.2.2.3 รูปแบบในการฝึกอบรม

ในส่วนรูปแบบกิจกรรมทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ กระตุ้นให้เกิดส่วนร่วม นำไปสู่ความเข้าใจที่มากขึ้น เพียงแต่ในการทำโครงการจบบังยังไม่สามารถเชื่อมโยงเนื้อหาได้ทุกวิชา ผู้จัดหลักสูตรควรมีการแจ้งเป้าหมายในการทำโครงการ มีการระบุข้อมูลลงในเอกสารประเมินที่มีความชัดเจน อีกทั้งวิทยากรควรให้คำปรึกษาและพยายามให้การนำโครงการสามารถประยุกต์สิ่งที่เรียนได้มากที่สุด เพื่อเป็นการฝึกการนำไปใช้ได้จริงของความรู้ในการฝึกอบรม รูปแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หากต้องการให้ผู้เข้าอบรมต่อยอดจากความคิดเห็นที่ได้เรียนรู้ ควรมีการแจ้งให้ผู้เข้าอบรมได้ทราบ และควรมีผู้แนะนำการพัฒนาวิธีการคิดให้กับผู้เข้าอบรม

5.2.2.4 วิทยากรในการฝึกอบรม

ในส่วนวิทยากร มีบางท่านที่ถ่ายทอดในรูปแบบที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้เข้าอบรม อีกทั้งผู้เข้าอบรมยังประเมินให้กลางๆ ทำให้สถาบันไม่ได้ข้อมูลจริง เพื่อนำไปปรับปรุง หากยังมีการประเมินที่ไม่เป็นไปตามจริงจะทำให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของหลักสูตรและตอบสนองความคาดหวังของผู้เข้าอบรมได้ตามที่ต้องการ และเป็นการลงทุนที่สูง เปล่าอีกด้วย จึงควรมีการแจ้งผู้เข้าอบรมหรือผู้จัดหลักสูตรควรมีการแจ้งสถาบันเพื่อแก้ไข เช่น ให้วิทยากรเพิ่มเติมในลักษณะกิจกรรมการสอน เป็นต้น

5.2.2.5 วัสดุในการเรียนการสอน

ควรมีการจัดทำเอกสารประกอบการเรียนที่เป็นชุดเดียวกัน เพื่อสะดวกในการนำมาใช้ในการเรียน อีกทั้งไม่เกิดการสูญหายระหว่างเรียนหรือภายหลังการเรียนที่จะต้องนำเอกสารออกมาเพื่อทบทวนความรู้ และหากในกรณีการฟังวิทยากรไม่ทัน ในเอกสารอาจมีการพิมพ์ความหมายของคำศัพท์ทางเทคนิคหรือศัพท์ภาษาอังกฤษเฉพาะไว้ อาจให้มีการอัดเสียงวิทยากร เพื่อนำไปฟังทบทวน ซึ่งปัจจุบันไม่ได้มีการให้อัดเสียง

5.2.2.6 บรรยากาศในการเรียนการสอน

องค์กรควรมีการประยุกต์ใช้รูปแบบของบรรยากาศแบบนี้ในการจัดหลักสูตรอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อสร้างพฤติกรรมและบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้กิจกรรมที่จัดส่งผลแท้จริงต่อผู้เข้าอบรม คือ การให้อบรมนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิและไม่มีเรื่องการทำงานเข้ามารบกวน อีกทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศจากสถานที่ทำงานแบบเดิม

5.2.2.7 การเรียนรู้

องค์การควรมีการวัดผลในลักษณะดังกล่าว ซึ่งเป็นผลดีคือเน้นการประยุกต์เนื้อหา ซึ่งจากเวลาที่มีกำหนดทำให้ผู้เข้าอบรมต้องใช้ความเข้าใจจากที่เรียนมา เพราะเปิดเอกสารประกอบการเรียนไม่ทัน ในลักษณะนี้ควรตรวจสอบว่าที่ผู้เรียนทำไม่ได้ เพราะระยะเวลาสั้นเกินไปหรือเปล่า หากระยะเวลาสั้น ไม่ควรให้อาเอกสารเข้า เนื่องจากเอาไปก็เปิดไม่ทัน หากผู้เข้าอบรมเสียเวลาเปิดจะทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่ได้วัดความรู้ที่แท้จริง เพราะอาจมีความรู้แต่ทำไม่ทัน เพื่อไม่ให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเครียดในการวัดผลการประเมิน ควรให้มีการวัดผลหลังจากการอบรมในแต่ละวิชา เพื่อเป็นการฝึกฝนและชำนาญในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในลักษณะการทำแบบทดสอบ และยังไม่ทำให้เกิดความเครียดในการอ่านเนื้อหาครั้งเดียวหลายๆ วิชาอีกทั้งเป็นการวัดผลการเข้าใจในแต่ละวิชาได้ทันที อาจมีการวัดอีกครั้งในทุกวิชาภายหลังการฝึกอบรม

5.2.2.8 การนำความรู้ไปปรับใช้

การที่ผู้เข้าอบรมไม่สามารถนำความรู้ที่ได้ตอบสนองต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการคัดเลือกผู้เข้าอบรมไม่ได้เหมาะสมกับการเป้าหมายตั้งแต่เริ่มแรก เพราะเกณฑ์ในการคัดเลือกมีกำหนดเกี่ยวกับหน้าที่งานคือเป็นเพียงระดับผู้จัดการ ซึ่งในองค์การระดับผู้จัดการไม่จำเป็นต้องมีลูกน้อง อีกทั้งบางท่านยังทำงานที่เป็นเฉพาะทางไม่ได้ต้องนำความรู้ภาพรวมทางธุรกิจไปใช้ แม้การฝึกอบรมทำให้เข้าใจภาพธุรกิจที่เพิ่มขึ้น แต่หากไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง จะทำให้ไม่เกิดความคงทนในความรู้ และเป็นการสูญเปล่าในการฝึกอบรม ดังนั้นควรมีการวิเคราะห์ในประเด็นสิ่งที่ต้องการจากการฝึกอบรมและคุณสมบัติผู้เข้าอบรมว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ หากผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ไปจะนำไปใช้ได้ตรงตามเป้าหมายอย่างไร เพราะบางครั้งผู้เข้าอบรมอาจนำไปใช้ในอนาคตได้ แต่ถ้าหากเป็นอนาคตที่นานไปจะทำให้ไม่ได้นำไปใช้ได้จริง

5.2.2.9 การหา ROI

ในการวัดผลการฝึกอบรม โดยการใช้ ROI นั้นแม้จะเป็นการวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรม ทำให้ทราบว่าที่ฝึกอบรมไปนั้นคุ้มค่าอย่างไร แต่หากมีข้อมูลที่ไม่เพียงพอก็เป็นการยากที่จะสามารถวัดข้อมูลดังกล่าวได้ หากข้อมูลยังไม่ครบถ้วนหรือต้องเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนที่มาก อาจประเมินผลโดยประเมินจากประสิทธิภาพในการฝึกอบรม โดยประเมินจาก 8 ปัจจัยข้างต้น ซึ่งเป็นการประเมินที่ได้ผลลัพธ์นำไปพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรได้อย่างดี และประหยัดต้นทุนมากกว่า

จากข้อเสนอแนะข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขใน แต่ละขั้นตอนได้ ดังนี้ ตามตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

สรุปข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขในแต่ละขั้นตอน

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ข้อเสนอแนะ
Training Goal	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีวิธีการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้จัดหลักสูตร เพื่อให้สามารถสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเข้าใจและเกิดประสิทธิภาพ เช่น การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม 2. ควรให้สถาบันสื่อสารไปยัง วิทยากรแต่ละท่านให้มีความเข้าใจในเป้าหมายหลักสูตร เป้าหมายองค์การ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างการเรียน การสอน 3. เพิ่มช่องทางการสื่อสาร เพื่อเป็นการเน้นย้ำให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายหลักสูตร เป้าหมายองค์การกับผู้เข้าอบรม
Training Content	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้จัดหลักสูตร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายให้ตรงกัน และสามารถสื่อสารไปยังผู้เข้าอบรมให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายหลักสูตร เมื่อเรียนรู้ในเนื้อหาจึงเข้าใจว่ามีเป้าหมายอย่างไร 2. ฝ่ายจัดการ (ผู้จัดหลักสูตร) ควรมีการสื่อสารกับทางสถาบัน เพื่อให้มีการเรียนที่เป็นไปตามที่ตกลงไว้ หรือควรเน้นและให้ความสำคัญในการจัดลำดับของเนื้อหาการเรียนการสอน เพื่อความเข้าใจของผู้เข้าอบรมที่มีประสิทธิภาพ 3. ควรให้สถาบันสื่อสารไปยัง วิทยากรแต่ละท่านให้มีการเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความคิดที่เชื่อมโยง และสามารถนำไปปรับใช้ได้ในแต่ละวิชา ควรมีการสรุปก่อนเรียน เพื่อให้เห็นภาพรวมของการเรียนรู้ และเมื่อจบทุกวิชา ว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
Training Process	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของรูปแบบการฝึกอบรมให้ชัดเจน ระบุถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อต่อยอด 2. ต้องมีการแนะนำวิธีการ แนวทางในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในลักษณะที่พัฒนาให้เกิดแนวคิดใหม่เพิ่มเติมขึ้น 3. เชื่อมโยงรูปแบบการฝึกอบรมเข้ากับเนื้อหาที่ได้เรียน โดยวิทยากรแต่ละท่านควรเป็นผู้แนะนำ 4. ต้องมีการระบุวัตถุประสงค์ในการทำโครงการ (กิจกรรมจบที่ชัดเจน) อาจสื่อสารผ่านช่องทางในเอกสารประเมินโครงการที่แจกก่อนเริ่มต้นโครงการ การสื่อสารของวิทยากรหรือผู้จัดหลักสูตรแก่ผู้เข้าอบรม เพื่อให้ทราบและดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์

ตารางที่ 5.2

สรุปข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขในแต่ละขั้นตอน (ต่อ)

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ข้อเสนอแนะ
Trainer Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการประเมินผล เพื่อให้พนักงานประเมินผลตามที่เป็นจริง และสามารถนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงในหลักสูตรต่อไปหรือกรณีที่มีหลายรุ่นก็สามารถพัฒนาในรุ่นต่อไปได้ทันที 2. ผู้จัดหลักสูตรควรมีการสังเกตและตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิภาพการถ่ายทอดของวิทยากรต่อเป้าหมายหลักสูตร หากมีข้อที่ต้องพิจารณาพัฒนาปรับปรุงก็ต้องแจ้งกับทางสถาบัน เพื่อสามารถนำไปปรับเพิ่มเติมได้ในครั้งต่อไป
Training Material	<ol style="list-style-type: none"> 1. เอกสารประกอบการเรียนควรมีการจัดเนื้อหาให้อยู่ในเล่มหรือในชุดเดียวกัน เพื่อให้เอกสารไม่ตกร่อน เมื่อต้องการนำกลับมาทบทวน 2. ในเอกสารหากมีเนื้อหาที่เป็นศัพท์เฉพาะ อาจมีการเขียนเพิ่มเติมความหมายไว้ด้านล่างเอกสาร เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ 3. ผู้จัดหลักสูตรอาจมีการสอบทราบถึงการอัดเสียงหรืออัดวิดีโอ เพื่อสามารถให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนอีกครั้ง อีกทั้งยังเป็นการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์การ สำหรับพนักงานที่ไม่ได้เข้าอบรมด้วย
Training Environment	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในการจัดการฝึกอบรมที่เป็นระยะยาวและมีต้นทุนที่สูง ควรจัดภายนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิและไม่มีเรื่องงานเข้ามารบกวน อีกทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการฝึกอบรม 2. ประเด็นการฝึกอบรมในวันเสาร์ซึ่งเป็นวันหยุด ผู้จัดหลักสูตรควรมีการแจ้งถึงข้อดีต่อผู้เข้าอบรมมากกว่าแจ้งเพียงว่าเป็นนโยบายขององค์การ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการเรียนของผู้เข้าอบรม
Learning	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบบวัดผลการเรียนรู้มีการเน้นประยุกต์เนื้อหาอยู่แล้ว ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีเพียงแต่ยังไม่มีความสอดคล้องของปริมาณข้อสอบในแบบวัดผลและระยะเวลาที่ให้ทำ ทำให้ผู้เข้าอบรมทำไม่ทัน ผลที่ได้จริงไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยจะมีระดับความรู้น้อย 2. ผู้จัดหลักสูตรควรจัดให้มีการวัดผลการเรียนรู้หลังจากเรียนจบในแต่ละวิชา เพื่อให้ผู้เข้าอบรมไม่เกิดความเครียดมากนัก อีกทั้งยังเป็นการวัดการเรียนรู้ทันทีหลังจากเรียนจบ แบบทดสอบจึงเข้มข้นและสามารถวัดได้มากกว่าวัดครั้งเดียวหลังเรียนจบในทุกวิชา

ตารางที่ 5.2

สรุปข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขในแต่ละขั้นตอน (ต่อ)

ปัจจัยในแต่ละด้าน	ข้อเสนอแนะ
Training Usefulness	ควรมีการคัดเลือกผู้เข้าอบรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร เช่น เป้าหมายต้องการให้มีความรู้ในเชิงธุรกิจที่รอบด้าน สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ และหากมีบริษัทเปิดใหม่ สามารถเข้าไปดูแลได้ ซึ่งเป้าหมายหลักสูตรดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับการคัดเลือกผู้เข้าอบรมในปัจจุบันที่คัดเลือกเฉพาะระดับผู้จัดการ (ในองค์กรมีระดับผู้จัดการ ที่ไม่ได้มีลูกน้องหรือเป็นตำแหน่งเฉพาะทาง) ทำให้การนำไปใช้จริงไม่ตรงตามเป้าหมายหลักสูตรที่ระบุ
การหาค่า ROI	<ol style="list-style-type: none"> 1. หากต้องการหาค่า ROI ในการฝึกอบรมควรมีการวางแผนในการเตรียมข้อมูลที่ต้องใช้ในการวัดผล 2. สื่อสารไปยังหน่วยงานของผู้เข้าอบรมในการขอข้อมูล เช่น ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกปฏิบัติงานของพนักงานที่เข้าอบรม ปริมาณของเสียที่ลดลง เป็นต้น 3. ผู้จัดหลักสูตรควรมีการสื่อสารระหว่างกัน มีความเข้าใจในวิธีการหาค่าตอบแทนในการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์และคำแนะนำข้างต้น สามารถออกแบบแผนการฝึกอบรม ได้ดังนี้
ตามตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3

แผนการฝึกอบรม

ขั้นตอน	รายละเอียด
หาความจำเป็นในการฝึกอบรม	<p>1. ระบุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนจากความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือนโยบายของผู้บริหาร</p> <p>ตัวอย่าง: นโยบายผู้บริหารต้องการให้จัดหลักสูตรสำหรับระดับผู้จัดการให้มีความรู้รอบในการบริหารธุรกิจ สามารถมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาและปรับปรุงงาน</p>
การวางแผนและออกแบบการฝึกอบรม	<p>Training Goal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นำวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมาออกแบบเป็นหลักสูตรที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์นั้น 2. วางแผนการปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดหลักสูตรรวมถึงการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์หลักสูตรและรายละเอียดให้เข้าใจตรงกัน 3. คัดเลือกผู้เข้าอบรมสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร 4. คัดเลือกสถาบันที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการตรงกับเป้าหมายหลักสูตร และเป้าหมายองค์กร เพื่อการออกแบบและสื่อสารไปยังผู้เข้าอบรมที่ถูกต้อง รวมถึงการเน้นย้ำให้วิทยากรระบุเป้าหมายและเชื่อมโยงเป้าหมายกับเนื้อหาต้องการในรายละเอียด 5. สื่อสารให้สถาบันรับทราบเป้าหมายหลักสูตรและเป้าหมายองค์กร เพื่อการออกแบบและสื่อสารไปยังผู้เข้าอบรมที่ถูกต้อง รวมถึงการเน้นย้ำให้วิทยากรระบุเป้าหมายและเชื่อมโยงเป้าหมายกับเนื้อหา <p>ตัวอย่าง: นำนโยบายของผู้บริหารมาออกแบบเป็นเป้าหมายของหลักสูตรร่วมกับผู้จัดหลักสูตรที่ต้องดูแลหลักสูตร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และทำการคัดเลือกสถาบันให้ตรงตามเป้าหมาย ซึ่งแจ้งสถาบันถึงเป้าหมายและรายละเอียด รวมถึงความต้องการในการให้วิทยากรสื่อสารถึงเป้าหมาย และความเชื่อมโยงเป้าหมายเข้ากับเนื้อหา ในการสื่อสารดังกล่าว ควรมี</p>

ตารางที่ 5.3

แผนการฝึกอบรม (ต่อ)

ขั้นตอน	รายละเอียด
การวางแผนและออกแบบการฝึกอบรม (ต่อ)	<p>การประชุมและชี้แจงเป็นเอกสาร เพื่อให้เกิดความชัดเจน และผู้จัดหลักสูตรควรทราบและได้รับเอกสารอย่างทั่วถึง</p> <p>Training Content</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุเนื้อหาที่ตรงกับความเป้าหมายของหลักสูตร 2. เอกสารควรมีความเชื่อมโยงและเรียงลำดับเนื้อหา เพื่อควรเข้าใจที่ง่าย <p>ตัวอย่าง: ควรกำหนดเนื้อหา วัตถุประสงค์แต่ละวิชาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย สถาบันควรระบุในเอกสารถึงความสำคัญของแต่ละวิชาที่เสนอ และเมื่อเรียนแล้วจะบรรลุเป้าหมายหลักสูตรได้อย่างไร ผู้จัดหลักสูตรสามารถแนบเอกสารนี้ไปให้ผู้เข้าอบรม เพื่อให้รับทราบความคาดหวังของแต่ละวิชา เนื้อหาต้องมีความเชื่อมโยงและเรียงลำดับเพื่อความเข้าใจที่ง่าย หากวิทยากรไม่สามารถมาสอนต้องหาวิทยากรท่านอื่นหรือเลื่อนการอบรม ควรมีการเชื่อมโยงแต่ละวิชาและมีการประเมินถึงความเข้าใจในการเชื่อมโยงเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ของผู้จัดหลักสูตร</p> <p>Trainer Performance</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ 2. มีเทคนิคการสอน <p>ตัวอย่าง: มีการประเมินวิทยากรหลังจบการสอนในวิชานั้นๆ และมีการสังเกตจากผู้จัดหลักสูตร เพื่อนำมาพิจารณาพัฒนาและปรับปรุง ในการประเมินวิทยากรควรแจ้งในครั้งแรกที่เริ่มฝึกอบรม (ช่วงที่มีการอธิบายภาพรวมการฝึกอบรม) ถึงความสำคัญของหลักสูตรและต้องการนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้ได้ผลที่เป็นจริง</p>

ตารางที่ 5.3

แผนการฝึกอบรม (ต่อ)

ขั้นตอน	รายละเอียด
การวางแผนและ ออกแบบการ ฝึกอบรม (ต่อ)	<p>Training Material</p> <p>เป็นเอกสารประกอบการเรียนที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียน</p> <p>ตัวอย่าง: เอกสารประกอบการเรียนต้องมีรูปแบบการจัดวางที่ดึงดูดความสนใจ เข้าใจง่าย มีการอัดวิดีโอ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถทบทวนบทเรียนได้</p> <p>Training Environment</p> <p>สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>ตัวอย่าง: จัดนอกสถานที่ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิในการฝึกอบรม</p>
การประเมินผล การฝึกอบรม	<p>Learning</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร 2. มีระบบการวัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ <p>ตัวอย่าง: แบบประเมินผลจะเป็นการวัดผลด้านความรู้การบริหารธุรกิจในเชิง ประยุกต์ใช้งาน และการนำวิชา</p> <p>ต่างๆ มาริเริ่ม พัฒนาได้อย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร จะให้มีการ วัดผลภายหลังจบในแต่ละวิชาโดยไม่ต้องนำเอกสารเข้า เพราะวัดผลจากความ เข้าใจ ข้อสอบและระยะเวลาที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม</p> <p>Training Usefulness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร 2. มีระบบการวัดผลการนำไปใช้ที่มีประสิทธิภาพ <p>ตัวอย่าง: มีการคัดเลือกผู้เข้าอบรมสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร มีการ วัดผลการนำไปใช้เป็นระยะ เช่น 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี โดยผ่านแบบ สัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ผู้เข้าอบรมเอง และเพื่อนร่วมงาน</p>

5.3 สิ่งที่ได้เรียนรู้จากหัวข้อที่ได้จากการทำวิจัย

ในการทำวิจัยหัวข้อ การประเมินผลการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร ผู้วิจัยได้มีความตั้งใจจะศึกษาถึงกระบวนการของการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว และต้องการประเมินผลหลักสูตรว่าบรรลุผลตามที่ผู้จัดหลักสูตรและองค์การคาดหวังไว้หรือไม่ และบรรลุผลสำเร็จในการฝึกอบรมอย่างไร เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่มีต้นทุนการฝึกอบรมที่สูงและผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลนี้ได้จึงเลือกที่จะศึกษาในหัวข้อดังกล่าว

สิ่งที่ได้รับจากการทำวิจัยในหัวข้อดังกล่าวคือ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงกระบวนการฝึกอบรมในหลักสูตรอย่างถี่ถ้วนและได้รับรายละเอียดมากกว่าแต่เดิมที่รู้เพียงกระบวนการอย่างย่อ โดยผ่านการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานของผู้จัดหลักสูตร และความเข้าใจ ความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมมากขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ในการทำวิจัย อีกทั้งผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งจากหนังสือภาษาไทยและบทความจากต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยได้รับทราบมุมมองด้านต่างๆ ของการฝึกอบรม อีกทั้งได้ค้นพบบทความที่นำไปสู่การวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ในการประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรม และเมื่อนำมาวิเคราะห์กับหลักสูตรฝึกอบรมของผู้บริหาร พบว่ายังมีความไม่สอดคล้อง เนื่องจากเมื่อลงไปในแต่ละปัจจัยในการฝึกอบรม ยังมีหลายปัจจัยที่หลักสูตรอบรมยังไม่บรรลุเป้าหมาย การสัมภาษณ์ถึงรายละเอียดและการค้นคว้าเอกสาร ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เพียงแต่ทราบถึงความไม่สอดคล้องเท่านั้น ยังสามารถระบุถึงสาเหตุของการไม่บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้อีกด้วย

สิ่งนี้เป็นประเด็นสำคัญของการเรียนรู้ในการทำวิจัยครั้งนี้คือได้รับรู้ถึงรายละเอียดและสาเหตุของการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายหลักสูตรและความคาดหวังที่ระบุไว้ตามบทความที่ได้ค้นคว้าเพื่อผู้วิจัยจะนำสาเหตุนี้ไปปรับปรุงได้ตรงประเด็น รวมถึงในจุดที่เป็นจุดเด่นพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยครั้งนี้จะสามารถนำผลที่ได้รับไปปรับปรุงและพัฒนาในหลักสูตรอื่นๆ และนำไปเป็นข้อระมัดระวังในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดหลักสูตรต่อไป

5.4 สิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการวิจัย

ในกระบวนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดหลักสูตรอบรมจำนวน 2 ท่าน และผู้เข้าอบรมจำนวน 10 ท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร

กระบวนการในการทำวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เรียนรู้ถึงการวางแผนกระบวนการในการเก็บข้อมูล ว่าต้องทำอะไร มีระยะเวลาเท่าไร เพราะหากไม่มีการวางแผนจะทำให้ข้อมูลที่ได้เกิดความ

ล่าช้า อีกทั้งในการค้นคว้าข้อมูล ซึ่งต้องขอข้อมูลจากผู้จัดหลักสูตรที่บางครั้งไม่ได้มีการเก็บเอกสารที่ต้องการไว้ ผู้วิจัยจึงต้องสัมภาษณ์และหาเอกสารที่มีเนื้อหาที่เหมือนกันในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น เป้าหมายหลักสูตรที่ส่งให้ผู้เข้าอบรม เป็นข้อมูลที่ส่งทางอีเมลจึงไม่มีการเก็บข้อมูลไว้ แต่จากการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร พบว่าเป็นข้อมูลเหมือนกับเอกสารชี้แจงหลักสูตรให้กับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม จึงใช้เอกสารดังกล่าวในการวิเคราะห์แทน เป็นต้น ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้เรียนรู้ในเรื่องการวางแผนเวลาและควรมีแผนสำรอง เนื่องจากผู้เข้าอบรมเมื่อนัดแล้วแต่บางทีติดงานกะทันหัน ทำให้ต้องเปลี่ยนเวลา เพื่อไม่ให้เสียเวลาผู้วิจัยต้องเปลี่ยนผู้เข้าสัมภาษณ์เป็นท่านอื่นแทน และในเรื่องของการเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ การร่างข้อคำถามคร่าวๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการถาม เทคนิคในการถามไม่ให้ผู้เข้าสัมภาษณ์รู้สึกเบื่อและไม่อยากตอบ รวมถึงการถามประเด็นนี้จากคนที่หนึ่งและนำไปต่อยอดในการถามคำถามคนถัดไป การถามคำถามในลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้เรียนรู้จากผู้เข้าสัมภาษณ์คนก่อนและเมื่อจบก็นำมาปรับปรุงในประเด็นการถาม ลักษณะคำถาม การเชื่อมโยงจากคนก่อนหน้า เพื่อไปถามและปรับปรุงวิธีการสำหรับคนถัดไป

กระบวนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรมวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่บทเรียนและการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดคือการทดลองในการทำกระบวนการจริงและได้มีการพัฒนาและปรับปรุงในการสัมภาษณ์แต่ละท่านๆ ในลำดับถัดไป

5.5 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับประโยชน์อย่างยิ่งจากการทำวิจัย ได้เรียนรู้เพิ่มเติมทั้งในหัวข้อที่ทำวิจัย รวมถึงขั้นตอนในการทำวิจัย ซึ่งสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานและเป็นแนวคิดในการดำเนินชีวิต

การทำวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้ฝึกในการตั้งคำถามกับตนเองและสิ่งรอบข้าง เพื่อให้เกิดหัวข้อที่จะต้องใช้ทำ รวมถึงในกระบวนการทำวิจัย การตั้งคำถามและพยายามหาคำตอบจากข้อมูลที่มี เป็นการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยต้องพยายามอย่างมากในการวิเคราะห์ออกมา อย่างมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ สิ่งนี้ฝึกฝนให้ผู้วิจัยเกิดการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์ในมุมมองที่หลากหลาย อีกทั้งยังฝึกฝนกระบวนการในการค้นคว้าหาข้อมูล ทั้งในเรื่องของความพยายามในการหาข้อมูลที่มีคุณภาพและฝึกทักษะในการแปลบทความภาษาอังกฤษ ให้สามารถสรุปและสื่อถึงข้อความที่ต้องการสื่อสารออกมาได้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาว่าสามารถนำไปใช้ในการทำวิจัยได้หรือไม่ ความเชื่อมโยง และการตีความ รวมถึงการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยต้องใช้ความพยายามในการเข้าสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรและผู้เข้าอบรมแต่ละท่าน ซึ่งไม่ค่อยมีเวลาในการสัมภาษณ์ในระยะเวลาที่นานมากนัก ทำให้ผู้เข้าอบรมต้องพยายามจับประเด็นและถามให้ตรงกับเป้าหมายของการได้คำตอบครั้งนี้

สิ่งที่ได้นอกจากความพยายามคือการคิดอย่างเป็นระบบ สัมภาษณ์คนที่หนึ่งต้องพยายามจับประเด็น และนำไปสัมภาษณ์คนที่สองเพื่อหาคำตอบในประเด็นต่างๆ เพิ่มเติม ในการทำวิจัยครั้งนี้ก็อีกสิ่งที่สำคัญคือการมีสติและสมาธิ ที่จะลดความกลัวในใจ เช่น กลัววิเคราะห์ไม่ได้ กลัวทำไม่ทัน เป็นต้น การวิจัยครั้งนี้จึงต้องรวบรวมสติ พยายาม และมุ่งมั่นให้บรรลุผลให้ได้ การวิจัยนี้ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้จุดอ่อนของตนเองที่เป็นคนไม่ค่อยทำตามแผนที่วางไว้ ทำให้บางงานล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากความชะล่าใจของผู้วิจัยเอง

จากความพยายามและมุ่งมั่นในการทำวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ประโยชน์ต่างๆ จากการทำวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ให้กับผู้วิจัย และได้เรียนรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้วิจัยตลอดทั้งกระบวนการในการวิจัย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป

5.6 ข้อจำกัดในการฝึกอบรม

ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการเก็บข้อมูลภายหลังการฝึกอบรมที่ผ่านมาประมาณ เกือบ 1 ปีทำให้ข้อมูลในส่วนของผู้จัดหลักสูตรอบรมสูญหาย เนื่องจากไม่เก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ ข้อมูลเป้าหมายการฝึกอบรมที่ส่งให้พนักงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่ได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากหากไม่มีเอกสารก็จะใช้การสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตรเพิ่มเติม ทำให้ขาดเอกสารอ้างอิง หรือผลการประเมินโครงการ รูปภาพการฝึกอบรมระหว่างการจัดกิจกรรม เป็นต้น อีกทั้งการคัดเลือกผู้เข้าอบรมที่ไม่ได้ตรงกับเป้าหมาย ทำให้การนำไปใช้ได้จริงในงานไม่เกิดขึ้นทั้งหมดตามเป้าหมายการฝึกอบรม

5.7 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร ที่ต้องการให้ผู้บริหารนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการบริหารจัดการ ได้รับรู้ภาพรวมของธุรกิจ สามารถประสานงานหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเข้าใจ เช่น มีความรู้ด้านการเงินเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณางบประมาณเบื้องต้น ซึ่งก็มีผู้เข้าอบรมที่เป็นระดับผู้จัดการแต่ยังไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงต้องการศึกษากลุ่มเป้าหมายที่ตรงตามเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ต้องการ ทำให้สามารถประเมินผลออกมาได้อย่างแท้จริง หรืออาจทำการวิจัยของหลักสูตรที่มีเป้าหมายในการเพิ่มพูนความรู้ของหน่วยงานที่เป็นเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดการวัดผลที่เกี่ยวข้องกับงานจริง และอาจทดลองในการนำ ROI มาใช้ในการประเมินผล เพื่อวัดผลที่ได้จากการฝึกอบรม

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- เครือวัลย์ ลีมอภิชิต. (2532). *หลักการและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2540). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2549). *การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากเห็น*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพัฒน์ เขจรันนันทน์. (2543). *การประเมินผลงานฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2551). *Training Roadmap ตาม Competency*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สสท.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. (2548). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- วรัญญา ภัทรสุข. (2545). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมชาติ กิจจรยอง. (2555). *เทคนิคการเป็นวิทยากรที่ประสบความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมชาติ กิจจรยองและอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2537). *บุคลากรหัวใจแห่งความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ดอกหญ้า.
- สุมิตร สุวรรณ. (2548). *การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ*. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2550). *การฝึกอบรมเชิงระบบ.นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2548). *การประเมินความคุ้มค่าเงินในงาน HRD*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท,
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐานของ competency*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐานของ competency*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

วารสาร

คเชนทร์ วัฒนะโกศลและคณะ (2558). ประสิทธิภาพการฝึกอบรมที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *WMS Journal of Management*, 4 (1), 51-60.

ฐิติ บุญประกอบ. (2553). การวัดผลความสำเร็จของงาน HR แบบจัดต้องเป็นตัวเงินได้. *วารสารสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)*, 34-35.

ดุสิต ขาวเหลือง (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. *วารสารการศึกษาศึกษาและพัฒนาสังคม*, 7 (1), 18-30.

อัญญา ปลดเปลื้อง. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปรากฏการณ์วิทยา. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*, 51-60.

Book

Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2008). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Kohler, San Francisco, CA

Articles

Ahmed, J. U. (2010). *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4 (1), 1-14.

Akrofi, S. (2016). Evaluating the effects of executive learning and development on organisational performance: implications for developing senior

Anastasios D. Diamantidis Prodromos D. Chatzoglou. (2012). Evaluation of formal training programmes in Greek organisations. *European Journal of Training and Development*, 36 (9), 888 – 910.

ASTD. (2006). Investing in training 50+Workers: a talent Management strategy, 3–4

Getley, R.. (1978). Notes on training methods. *Industrial and Commercial Training*, 10 (7), 280-281.

Gil, A. J., Garcia-Alcaraz, J. L., & Mataveli, M. (2015). The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector. *European Journal of Training and Development*, 39 (4), 315 – 331.

- Hamza, M. (2012). Training Material Development Guide, 29-36.
- Holgado-Tello, F.P., Moscoso, S.C., Garcí a, I.B. and Chaves, S.S. (2006). Training satisfaction rating scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 22 (4), 268-279.
- Hysong, S. L., et al. (2007). A Review of Training Methods and Instructional Techniques. NASA, 11-12.
- Kulkarni, P. P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality Of Work Life, 2, 136 – 143.
- Lanigan, M. L. (2010). How to Create Effective Training Manuals, 8-13
- Muhammad Awais Bhatti Sharan Kaur. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), 656-672.
- Nikadrou, I., Brinia, V.,& Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 3 (3), 255-270
- Olsen, J.H. Jr. (1998). The evaluation and enhancement of training transfer. *International Journal of Training and Development*, 2 (1), 61-75.
- Piyali Ghosh Rachita Satyawadi Jagdamba Prasad Joshi Rashmi Ranjan Priya Singh. (2012). Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and Commercial Training*, 44 (4), 194 – 202.
- Roxana, D. (2015). The role of training in organizational and employee development. *Revista academei forhelor terestre NR*, 3 (79), 367-372.
- Sofo, F. (2007). Transfer of training: a casestudy of outsourced training for staff from Bhutan. *International Journal of Training and Development*, 11 (2), 103-120.
- Somasundaram, U. V. (2004). Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables, 39 (2), 850-855.
- Sri Divya K. (2015). Effective Work Place Training: A Jump Starter to Organizational Competitive Advantage through Employee Development, 6 (3), 49 – 53.
- Steensma, H., Groeneveld, K. (2010). Evaluating a training using the four levels model. *Journal of Workplace Learning*, 22 (5), 319– 331.
- The Economist Intelligence Unit. (2008). The future of higher education: How technology will shape learnings, 10-13.

Watkins, K. E., Lysø, I. H., & deMarrais, K. (2011). Evaluating Executive Leadership Programs: A Theory of Change Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (2) 208–239.





ภาคผนวก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้จัดหลักสูตร

Training goals

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมนี้คืออะไร
2. การสื่อสารถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม (ช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม)
3. ความคาดหวังในการฝึกอบรมของท่านคืออะไร ผลที่ได้รับเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่
4. ความรู้ ทักษะใดที่ผู้บริหารระดับกลางควรมี ทั้งด้าน Outside in และ Inside out
6. ความสอดคล้องของเป้าหมายการฝึกอบรมต่อเป้าหมายขององค์กร

Training content

1. ความต้องการของเนื้อหาในการฝึกอบรม ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง และในลักษณะใด
2. เนื้อหาที่ถูกออกแบบมาตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไร
3. เนื้อหามีหลักการและมีความชัดเจน
4. เนื้อหาได้ถูกพิจารณาก่อนที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม หลักเกณฑ์ในการพิจารณา
5. มีการแจ้งรายละเอียดเนื้อหาที่ต้องการกับวิทยากรหรือให้อำนาจในการตัดสินใจกับวิทยากร
6. เนื้อหามีการจัดลำดับที่ทำให้เกิดความเข้าใจในการเรียนรู้ได้ง่าย มีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างเนื้อหา

Training process

1. มีการพิจารณาถึงความสอดคล้องและเหมาะสมของรูปแบบและเนื้อหาในการฝึกอบรม
2. หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าอบรม การแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมในการทำกิจกรรม
3. รูปแบบการฝึกอบรมสร้างความมีส่วนร่วม
4. รูปแบบการฝึกอบรมมีการและเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ในการทำงาน
5. รูปแบบการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นถึงการนำไปปรับใช้ได้จริงในการทำงาน
6. มีกระบวนการในการฝึกอบรมที่ดีราบรื่น

Trainer performance

1. หลักเกณฑ์การพิจารณาสถาบันและวิทยากร
2. สถาบันและวิทยากรสามารถนำวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไปใช้ได้จริงตรงตามที่มีการแจ้ง

3. มีการติดตามและตรวจสอบการฝึกสอนของวิทยากรว่าเป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ ระหว่างการฝึกอบรม
4. จุดแข็งและจุดอ่อนของวิทยากร ความสามารถในการแก้ไขปรับปรุง
5. วิทยากรมีการให้แสดงความคิดเห็น แนะนำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ เชื่อมโยงเนื้อหาและการนำไปประยุกต์ใช้
6. บรรยากาศในการฝึกอบรม ความน่าสนใจและแรงจูงใจที่ผู้เข้าอบรมมีต่อวิทยากร
7. วิทยากรให้คำแนะนำในการฝึกอบรมสามารถทำให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น แก้ไขข้อสงสัย

Training material

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน มีภาษาที่เข้าใจง่าย มีการอธิบาย
2. เอกสารประกอบการเรียนการสอน มีการจัดรูปแบบเนื้อหาที่ดึงดูดใจ มีภาพประกอบ

Training environment

1. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้รูปแบบห้องเรียน
2. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้สถานที่ในการฝึกอบรม
3. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม
4. หลักเกณฑ์ในการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม
5. บรรยากาศการทำงานร่วมกันของผู้เข้าอบรม
6. มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การเข้าอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้รับทราบ เช่น ระยะเวลาการอบรม เกณฑ์การฝึกอบรม
7. สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาแทรกแซงระหว่างการฝึกอบรม ทำให้ไม่ราบรื่น

Learning

1. การจัดประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม อธิบายรูปแบบการประเมิน ลักษณะข้อสอบ
2. หากผู้ฝึกอบรมไม่ผ่านการทำแบบทดสอบจะต้องดำเนินการอย่างไร และผู้เข้าอบรมผ่านการทดสอบส่วนนี้หรือไม่
3. เนื้อหาการสอบมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่เรียนรู้และเป็นแนวข้อสอบที่สื่อถึงการนำไปใช้ในการทำงานได้จริงหรือไม่
4. มีการประเมินปฏิกิริยาในการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมในแต่ละประเด็นการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

Training usefulness

1. มีกระบวนการในการนำเสนอสิ่งที่ได้จากความคิดเห็นแนวคิดหรือโครงการของผู้เข้าอบรมในระหว่างการฝึกอบรม
2. มีการสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ได้จริง เช่น การประเมินผล การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
3. การออกแบบหลักสูตรมีการวางแผนให้พนักงานนำไปใช้ได้จริง (มีหลักการวางแผนอย่างไร)
4. ผลการตอบรับในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำไปใช้ในการทำงานของหน่วยงานภายหลังการฝึกอบรม

ROI

1. มีการเก็บข้อมูลไปยังหน่วยงานถึงผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในรูปแบบตัวเงิน เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังฝึกอบรม เช่น ผลกำไรต่อจำนวนพนักงานก่อน-หลังฝึกอบรม ต้นทุนที่ลดลง



แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

Training goals

1. การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม (ช่วงก่อนและระหว่างการฝึกอบรม)
2. ความพึงพอใจต่อการได้คัดเลือกเข้าฝึกอบรมและต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรม
3. ความคาดหวังในการฝึกอบรมของท่านคืออะไร
4. การฝึกอบรมเป็นไปตามที่ท่านคาดหวังไว้หรือไม่
5. ความรู้ ทักษะใดที่ผู้บริหารระดับกลางควรมี ทั้งด้าน outside in และ inside out
6. ความสอดคล้องของสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมต่อเป้าหมายขององค์การ

Training content

1. เนื้อหาตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
2. เนื้อหาเป็นไปตามความคาดหวังในการฝึกอบรม
3. เนื้อหามีหลักการและมีความชัดเจน
4. เนื้อหามีความทันสมัย สามารถนำไปใช้จริงในการทำงาน

Training process

1. มีการพิจารณาถึงความสอดคล้องและเหมาะสมของรูปแบบและเนื้อหาในการฝึกอบรม
2. หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าอบรม การแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมในการทำกิจกรรม
3. รูปแบบการฝึกอบรมสร้างความมีส่วนร่วม
4. รูปแบบการฝึกอบรมมีการและเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ในการทำงาน
5. รูปแบบการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นถึงการนำไปปรับใช้ได้จริงในการทำงาน
6. มีกระบวนการในการฝึกอบรมที่ดีราบรื่น

Trainer performance

1. หลักเกณฑ์การพิจารณาสถาบันและวิทยากร
2. สถาบันและวิทยากรสามารถนำวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไปใช้ได้จริงตรงตามที่มีการแจ้ง
3. มีการติดตามและตรวจสอบการฝึกสอนของวิทยากรว่าเป็นไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ ระหว่างการฝึกอบรม
4. จุดแข็งและจุดอ่อนของวิทยากร ความสามารถในการแก้ไขปรับปรุง

5. วิทยากรมีการให้แสดงความคิดเห็น แนะนำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ เชื่อมโยงเนื้อหาและการนำไปประยุกต์ใช้
6. บรรยากาศในการฝึกอบรม ความน่าสนใจและแรงจูงใจที่ผู้เข้าอบรมมีต่อวิทยากร
7. วิทยากรให้คำแนะนำในการฝึกอบรมสามารถทำให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น แก้ไขข้อสงสัย

Training material

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน เนื้อหามีภาษาที่เข้าใจง่าย มีตัวอย่างประกอบ
2. เอกสารการฝึกอบรมมีการจัดการเนื้อหาที่เหมาะสมจากง่ายไปหายาก มีความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาแต่ละประเด็น
3. เอกสารประกอบการเรียนการสอน มีการจัดรูปแบบเนื้อหาที่ดึงดูดใจ เช่น ตัวอักษร การจัดรูปแบบเนื้อหา
4. เอกสารประกอบการเรียนการสอน เป็นเครื่องมือที่ช่วยท่านได้ในการฝึกอบรมและภายหลังการฝึกอบรม

Training environment

1. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้รูปแบบห้องเรียน
2. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้สถานที่ในการฝึกอบรม
3. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม
4. หลักเกณฑ์ในการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม
5. บรรยากาศการทำงานร่วมกันของผู้เข้าอบรม
6. มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การเข้าอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้รับทราบ เช่น ระยะเวลาการอบรม เกณฑ์การฝึกอบรม
7. สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาแทรกแซงระหว่างการพัฒนาฝึกอบรม ทำให้ไม่ราบรื่น

Training usefulness

1. มีกระบวนการในการนำเสนอสิ่งที่ได้จากความคิดเห็นแนวคิดหรือโครงการของผู้เข้าอบรมในระหว่างการพัฒนาฝึกอบรม
2. มีการสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ได้จริง เช่น การประเมินผล การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
3. การออกแบบหลักสูตรมีการวางแผนให้พนักงานนำไปใช้ได้จริง (มีหลักการวางแผนอย่างไร)
4. ผลการตอบรับในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำไปใช้ในการทำงานของหน่วยงานภายหลังการฝึกอบรม

Learning

1. การจัดประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม อธิบายรูปแบบการประเมิน ลักษณะข้อสอบ
2. หากผู้ฝึกอบรมไม่ผ่านการทำแบบทดสอบจะต้องดำเนินการอย่างไร และผู้เข้าอบรมผ่านการทดสอบส่วนนี้หรือไม่
3. เนื้อหาการสอบมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่เรียนรู้และเป็นแนวข้อสอบที่สื่อถึงการนำไปใช้ในการทำงานได้จริงหรือไม่
4. มีการประเมินปฏิบัติการในการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมในแต่ละประเด็นการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

ROI

1. มีการเก็บข้อมูลไปยังหน่วยงานถึงผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในรูปแบบตัวเงิน เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังฝึกอบรม เช่น ผลกำไรต่อจำนวนพนักงานก่อน-หลังฝึกอบรม ต้นทุนที่ลดลง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวพัชริดา เอี่ยมสุนทรชัย
วันเดือนปีเกิด	8 เมษายน 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2552: ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บุคคล บริษัทเอกชน
ประสบการณ์ทำงาน	2553-ปัจจุบัน: เจ้าหน้าที่บุคคล บริษัทเอกชน

