

ชื่อวิทยานิพนธ์ การประเมินผลการฝึกอบรมแบบมุ่งเน้นปฏิบัติการ กรณีศึกษา
บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน)

ผู้วิจัย นางประไพพรรณ นิตวิฒนานนท์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชรินทร์
ซุณหพันธ์ุรักษ์ ปีการศึกษา 2545

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผล
การฝึกอบรม (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม
ของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย เพื่อเป็นแนวทางใน
การปรับปรุงการดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นต่อไป

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานการบินไทยที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรของกองการพัฒนา
และฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ จากผู้ที่ได้เข้า
รับการฝึกอบรมระหว่างวันที่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545 จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ
รวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้
โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความ
เบี่ยงเบน มาตรฐาน และสถิติทดสอบแบบที และแบบเอฟ

ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรม ด้านคุณค่าและ
ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านวิทยากร เห็นด้วยมากมีค่า
เฉลี่ยรองลงมาใน และ ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม เห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ใน
ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมพบว่า อายุ รายได้รวมต่อเดือน อาชีพงาน
ในบริษัทการบินไทย ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน หลักสูตรที่เข้าอบรม ที่แตกต่างกันมีผล
ต่อความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 ผลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการประเมินผลตามแนวคิดของ เคิร์คแพททริค ว่าการวัด
ปฏิบัติการมีความสำคัญที่จะทราบการตอบสนองในเชิงบวก ของผู้เข้ารับการอบรม เพราะหากว่าผู้เข้า
รับการอบรมไม่มีปฏิบัติการที่แสดงความพึงพอใจในการฝึกอบรมแล้ว ก็อาจจะไม่เกิดแรงจูงใจในการ
เรียนรู้ หรือกล่าวได้ว่าปฏิบัติการเชิงลบจะเป็นการลดทอนแรงจูงใจในการเรียนรู้

คำสำคัญ การประเมินผลแบบมุ่งเน้นปฏิบัติการ การฝึกอบรม

Thesis title: TRAINING EVALUATION IN REACTION LEVEL CASE STUDY OF THAI AIRWAYS
INTERNATIONAL(PUBLIC) LIMITED

Researcher: Mrs. Prapaipan Nitiwattananon; **Degree:** Master of Business Administration; **Thesis advisors:**

(1) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; (2) Chanin Chunhapuntharuk, Assistant Professor;

Academic year: 2002

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the opinions of the people who attended the training courses, 2) to study the factors that satisfied the people attending the training courses organized by Thai International Airways Limited by the Corporate Human Development & Training Department, of the Corporate Development Department. The purpose of the research is to develop guidelines to improve future training courses.

The sample case study group is the Thai International Airways staff who attended the training courses of the Corporate Development Department. There were 400 employees attending the training course between 19 August and 18 October 2002. They were chosen at random by the researcher to answer the questionnaires prepared by the researcher. The gathering data were analyzed by computer. The statistical used in analyzing the date are the frequency, the percentage, the average, and standard deviation and the statistical tests t-test and F-test.

The results were the following. Concerning the value and the benefit aspect of the course, most employees attending the course strongly agreed with the highest average. Concerning the lecturers, most employees agreed with lesser average. Concerning the techniques and methodology used in the training, most employees agreed with the least average. For the factors that satisfied the employees attending the training course employees with different ages, different salary, different years of work with Thai Airways International Ltd. company, different education background, different job positions and different training courses, their opinions differ with the gist of the statistical level of 0.5. The research conclusion was that most employees were satisfied with the training course. This was consistent with the evaluation of the concept of Donald L. Kirkpatrick, who said that student reaction is important in order to know the positive response towards the training. Because, if the people attending the training do not show a satisfactory reaction from their training, they may not have any motivation to learn. In other words, it can be said that a negative reaction will reduce the motivation in learning.

Keywords: Evaluation in reaction level, Training.

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กั๋งพร ทองใบ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชรินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์ แขนงวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์จีระ ประทีป ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ที่ได้กรุณาให้หนังสือขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรมของกอง การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และขอขอบพระคุณ ดร.มาลี ธรรมศิริ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา อาจารย์เสริมฉวี กระสินธุ์ ผู้จัดการกองพัฒนาวิชาชีพ และวิจัย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้กรุณาตรวจสอบแบบสอบถามและให้การ สนับสนุนการรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อผล สำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ และผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย (มหาชน) ต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ใน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในระดับสูง ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยเพื่อนำไปใช้ ในการทำงานในหน้าที่อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการมากยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ทุก ๆ คนในครอบครัว ตลอดจนบรรดา เพื่อนๆ และผู้ใกล้ชิดที่ทำให้กำลังใจ ส่งเสริมและสนับสนุนเป็นอย่างดียิ่งมาโดยตลอด จนทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์.

ประไพพรรณ นิตวัฒนานนท์

30 เมษายน 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม.....	34
ความสำคัญและการบริหารงานด้านการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัท การบินไทย.....	52
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการการอบรมต่อการฝึกอบรม ของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย.....	71
ส่วนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยความคิดเห็น ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม.....	76
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจาก กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	83
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	90
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	96
ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	112
ก หนังสือขอความร่วมมือและแบบสอบถาม.....	113
ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	124
ค ค่าการวิเคราะห์ข้อมูลแบบแซฟเฟ้.....	126
ประวัติผู้วิจัย.....	135

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมในด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม.....	71
ตารางที่ 4.3 ความแตกต่างระหว่างเพศชายและหญิงกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรม.....	76
ตารางที่ 4.4 ความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรม.....	77
ตารางที่ 4.5 ความแตกต่างระหว่างรายได้รวมต่อเดือนที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรม.....	78
ตารางที่ 4.6 ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรม.....	79
ตารางที่ 4.7 ความแตกต่างระหว่างอายุงานในบริษัทการบินไทย ที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรม.....	80
ตารางที่ 4.8 ความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรม.....	81
ตารางที่ 4.9 ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรที่เข้าอบรมที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรม.....	82
ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของการจัดการฝึกอบรมควรเริ่มต้นจากสาเหตุ.....	83
ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของความต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการเกี่ยวกับวิทยากร.....	84
ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของความต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่.....	85
ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของความต้องการให้วิทยากรใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรม.....	85
ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของการสำรวจความต้องการวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าฝึกอบรม.....	86
ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของแนวทางในการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....	87
ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของความสำคัญหรือประโยชน์ของการฝึกอบรม.....	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไป พัฒนางาน.....	88
ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละสาเหตุของการไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ได้เต็มที่.....	89
ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ของหลักสูตร.....	89
ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ของหลักสูตร.....	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไป พัฒนางาน.....	88
ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละสาเหตุของการไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ได้เต็มที่.....	89
ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ของหลักสูตร.....	89
ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ของหลักสูตร.....	90

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และรวดเร็วมาก ขณะเดียวกันกับการขยายตัวของธุรกิจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก็ไม่มีวันหยุดนิ่ง ซึ่งทำให้หลาย ๆ องค์กรธุรกิจเรียกร้องที่จะให้องค์กรธุรกิจของตนได้มีการจัดระบบการทำงาน โดยใช้วิทยาการสมัยใหม่ เข้ามาเปลี่ยนแปลง ควบคุมระบบการทำงาน โดยเน้นถึงคุณภาพและบริการ ซึ่งจากสถานการณ์นี้ทำให้เกิดมุมมองว่าผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดที่สามารถที่จะชื้อขนาดของธุรกิจได้นั้นก็คือ “มนุษย์” นั่นเอง ดังนั้นในหลาย ๆ องค์กรจึงได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากที่สุด จึงทำให้หลายหน่วยงานมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมขึ้น เพื่อให้บุคคล มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและทัศนคติ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ผลกำไรสูงสุดให้กับธุรกิจ (นนทวัฒน์ สุขผล 2543 :1)

การบินไทย จำกัด(มหาชน) ต้องประสบกับภาวะความผันผวนของปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่เป็นผลกระทบต่อการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการชลดตัวของเศรษฐกิจ การปรับตัวสูงขึ้นของราคาน้ำมัน หรือค่าเงินบาทที่อ่อนตัวลง ขณะเดียวกันยังต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมการบินโลก การปรับปรุงยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้เท่าทันกับสถานการณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุดในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นนโยบายสำคัญที่การบินไทยนำมาใช้ปรับกลยุทธ์และพัฒนาศักยภาพในเชิงรุกทุกด้าน ทั้งการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ บริการ และบริหารจัดการ เฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคูคลองและคุณภาพการบริการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันในธุรกิจการบิน โดยมีเป้าหมายที่จะก้าวสู่การเป็นสายการบินชั้นนำ 1 ใน 3 ของภูมิภาคในอีก 5 ปี (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2544 : 4)

จากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการบิน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินชั้นนำของโลกมีบริการที่เลิศด้วยความเป็นไทย” การกึ่งหลัก และคุณค่าหลักของการบินไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจของความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี การดำเนินการทุกอย่างขององค์กรก็จะพลอยมีผลดีตามไปด้วย การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญที่ตัวมนุษย์ โดยมุ่งพัฒนามนุษย์ให้เกิดบุรณภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ เพื่อมุ่งปรับระดับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีขอบข่ายครอบคลุมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านความรู้ ความชำนาญ ด้านคุณธรรม ด้านระบบความคิด และด้านประสบการณ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ เก้า พ.ศ. 2545-2549 โดยยึด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญานำทางให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการประเทศแนวใหม่ที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพและคุณภาพ และก้าวตามโลกได้อย่างรู้เท่าทัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสังคมไทยบนพื้นฐานของการอนุรักษ์วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย จึงได้กำหนดสภาพสังคมไทยที่พึงประสงค์ โดยมุ่งพัฒนาสู่ “สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ” ใน 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน

วิธีหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์กระทำได้ด้วยการฝึกอบรม โดยมีปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บริหารการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และบุคลากรอื่นที่สนับสนุนการฝึกอบรม และทรัพยากรที่มีชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ที่ใช้ในการฝึกอบรม เข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงของการฝึกอบรม ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการ การวางแผนเตรียมการ การดำเนินการและการควบคุมติดตามประเมินผล มีการตรวจสอบผลลัพธ์ของการฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร ให้ตรวจเช็คคู่มือที่กระบวนการฝึกอบรม และปัจจัยนำเข้า ระบบการฝึกอบรมจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่อไป (เสนห์ จุฑา 2544 : 7) ในองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานทั้งหลายอาจจะจัดการฝึกอบรมอยู่เสมอ ๆ แต่ก็มิได้หมายความว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเหล่านั้นจะเกิดการเรียนรู้ได้เต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมิได้มีความต้องการในการเรียนรู้ ไม่ได้เกิดแรงจูงใจที่มากพอหรืออาจจะไม่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการอบรมเหล่านั้น ภารกิจของผู้อำนวยความสะดวกหรือวิทยากร ก็คือ การทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เรียนและผู้เข้าอบรมทุก ๆ คน ได้เปิดสวิตซ์ในการรับรู้แล้ว (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2544 : 11) ในการอบรมนั้นมีสิ่งที่ควรทำความเข้าใจ ได้แก่วิธีสร้างความพอใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึก อบรมเพื่อที่จะสามารถอธิบายถึงวิธีที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และบทบาทของวิทยากรในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น(ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ 2543 : 49)

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมนั้นมีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม จะเป็นแนวทางสำคัญในการแก้ไขปรับปรุงโครงการฝึกอบรมหรือสัมมนาต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับ

การอบรม นอกจากนั้นกิจกรรมการประเมินผลการฝึกอบรมยังมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อได้นำมา
 คำนวณเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เนื่องจากการบินไทยต้องจัดเตรียมงบประมาณใน
 ปีหนึ่งเป็นจำนวนมากในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดี
 เพื่อสามารถรองรับต่อสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ จึงจำเป็น
 ต้องมีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อทราบสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตรการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับ
 การฝึกอบรมแล้วได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีข้อดี ข้อบกพร่อง ปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร
 เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น เพื่อทราบความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือประโยชน์ต่อการ
 ปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต และเพื่อเป็น
 ข้อมูลขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารได้พิจารณาความเหมาะสม ความคุ้มค่าดังกล่าวใน
 การจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจการบินต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายและการเปลี่ยนแปลง
 อย่างมากมาย การมีความสามารถในการรองรับต่อสิ่งท้าทายเหล่านั้นจะสามารถนำองค์กรไป
 สู่อำนาจได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกคนที่จะต้องมีความพร้อมทางด้าน
 ความรู้ ทักษะ และทัศนคติเชิงบวก เพื่อนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ ความสำเร็จ
 ขององค์กรในยุคแห่งการแข่งขันขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรทางปัญญาของบุคคลและกลุ่มความเต็ม
 ที่ จึงจะทำให้สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ในฐานะสายการบินชั้นนำในโลกธุรกิจ
 สามารถบรรลุเป้าหมายที่จะก้าวสู่การเป็นสายการบินชั้นนำ 1 ใน 3 ของภูมิภาค ก่อให้เกิดผลดีต่อ
 เศรษฐกิจ โดยรวมและชื่อเสียงเกียรติภูมิของประเทศ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผลการฝึกอบรมของกองการพัฒนา
 และฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมของ
 กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการฝึ
 กอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

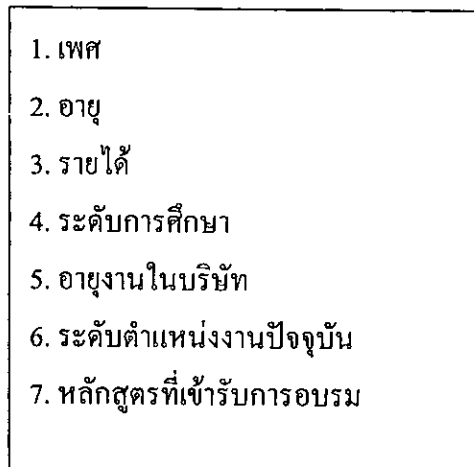
3. กรอบความคิดสำหรับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการประเมินผลระดับปฏิบัติการ ตามกรอบแนวคิดของ โคนัล แอล เดิร์คแพททริค โดยจะทำการศึกษารับรู้ ความรู้สึก ความพึงพอใจ หรือความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อผลการฝึกอบรมในหลักสูตรการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ คือ คุณค่าที่ได้รับจากการฝึกอบรม ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม วิทยากร เนื้อหาวิชา/หลักสูตร วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม การจัดดำเนินการ เพราะว่าความชอบ(พอใจ) จะนำไปสู่ความสนใจและความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษาแสดงดังภาพที่ 1.1

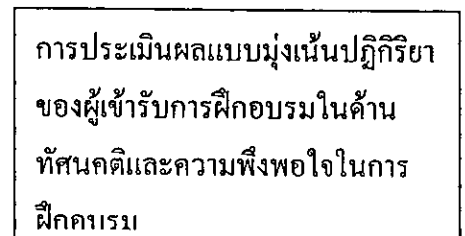
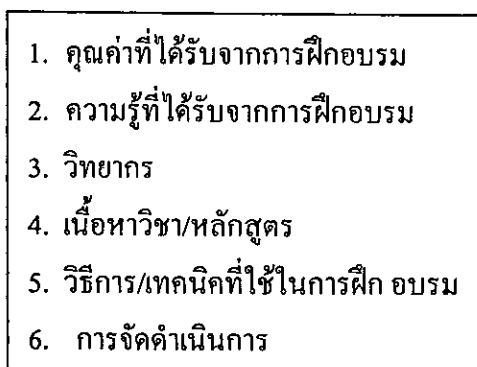
ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

ปัจจัยส่วนบุคคล



ปัจจัยความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน
ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้รวมต่อเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงาน
ในการบินไทย ระดับตำแหน่งงาน ระดับหลักสูตรที่เข้ารับการอบรม

4.2 ปัจจัยด้านความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจใน
การฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

ปัจจัยด้านความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ได้แก่ คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจาก
การฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม วิทยากร หลักสูตรการฝึกอบรม เทคนิค/วิธีการที่
ใช้ในการฝึกอบรม การจัดดำเนินการ

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากรที่ทำการวิจัย และกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1 ประชากรที่ทำการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ได้เข้ารับการอบรมจากกองการพัฒนา
และฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้คัดเลือกจากพนักงานทุกหน่วยงานในบริษัทการบินไทย ในปี
2545 จำนวน 4,000 คน ซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ คือ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการ
พาณิชย์ ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายช่าง ฝ่ายการเงินและสารสนเทศ ฝ่ายบริหาร
ทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ฝ่ายวางแผนและรัฐกิจสัมพันธ์ ฝ่ายรักษามาตรฐานและความ
ปลอดภัย ฝ่ายกิจการพิเศษ

5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานการบินไทยที่เข้ารับการอบรมจากกองการพัฒนา
และฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ที่ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ จากผู้ที่ได้รับ
การคัดเลือกมาจากทุกหน่วยงานของบริษัทการบินไทย เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างวันที่ 19
สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545 จำนวน 400 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาระดับปฏิกิริยา (Participant Reactions)
จากผู้เข้ารับการอบรมว่าชอบ (พอใจ) ในการฝึกอบรมหรือไม่ โดยการวัดและตรวจสอบปฏิกิริยา
ของผู้เข้ารับการอบรมจากแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งแบบสอบถามจะถูกแจกให้แก่ผู้เข้ารับการ
อบรมทุก ๆ คน ในช่วงใกล้จบสิ้นการฝึกอบรม

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ช่วงระยะเวลาที่เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเป็นเวลา 2 เดือน คือ
ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดความพึงพอใจในระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่แสดงออกแบ่งเป็น 6 ด้าน คือ ด้านความคุ้มค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านเนื้อหาวิชา/หลักสูตร ด้านวิธีการ/เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม และด้านการจัดดำเนินการในฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง พนักงานบริษัทการบินไทยตั้งแต่ระดับ 1- 10 โดยแบ่งออกเป็น

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานการบินไทยตั้งแต่ระดับ 1-3

พนักงานระดับหัวหน้างาน หมายถึง พนักงานการบินไทยตั้งแต่ระดับ 4-7

พนักงานระดับผู้บริหาร หมายถึง พนักงานการบินไทยตั้งแต่ระดับ 8-10

ศูนย์ฝึกอบรม หมายถึง ศูนย์ฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา ซึ่งเป็น 1 ในศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทการบินไทยทั้งหมด 11 ศูนย์ คือ 1. กองฝึกอบรมการพาณิชย์ 2. ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 3. กองฝึกอบรมทรัพยากรการบิน 4. กองฝึกอบรมภาษา 5. ฝ่ายฝึกอบรมนักบิน 6. กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล 7. ฝ่ายฝึกอบรมบริการภาคพื้น 8. กองฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศและธุรการ 9. ฝ่ายฝึกอบรมช่าง 10. แผนกอบรมและพัฒนาบุคลากร 11. กองบริหารและพัฒนาบุคลากร

หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ช่วงระหว่างวันที่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545 จำนวน 12 หลักสูตร คือ **หลักสูตรระดับปฏิบัติการ** (Z1) Self-Development Through Group Process (Z2) Psychology of Human Relations (Z3) The Impressive Personality (Z4) Developing Skillful Services **หลักสูตรระดับหัวหน้างาน** (Z5) Supervision Techniques (Z6) Customer Service Excellence (Z7) Interpersonal Relations Skills Workshop (Z8) Time Management **หลักสูตรระดับผู้บริหาร** (Z9) EQ for Modern Managers (Z10) Manager in Action (Z11) Management Psychology (Z12) General Finance and Accounting for Non-financial Managers

เทคนิควิธีการฝึกอบรม หมายถึง เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมความคิดเห็น การแสดงบทบาทสมมติ การสร้างสถานการณ์จำลอง การสอนแนะ การสาธิต การฝึกปฏิบัติ การศึกษากรณีตัวอย่าง

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินความคิดเห็น ความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการอบรม มาเป็นแนวทางการดำเนินการจัดการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

7.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยของผู้สนใจต่อไปในด้านอื่นตามแนวความคิดของโดนัลด์ แอล เคิร์คแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) คือ การประเมินการเรียนรู้ (Learning) ประเมินพฤติกรรม (Behavior) และการประเมินผลลัพธ์ (Result) ของผู้เข้ารับการอบรมหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว

7.3 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าตามหัวข้อต่อไปนี

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม
3. ความสำคัญและการบริหารงานด้านการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มีมากขึ้น สูงขึ้น มีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานที่หน่วยงานต้องการ ไม่ว่ามนุษย์หรือสัตว์ย่อมมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ฝึกหัดอบรมให้ทำงานต่าง ๆ สูงขึ้นได้ทั้งสิ้น ปัญหาอยู่ที่ว่าเราทำการฝึกอบรมกันหรือไม่ หรือหากจะมีโครงการฝึกอบรม เราได้ดำเนินไปตามหลักการฝึกอบรมที่ถูกต้องหลักการหรือไม่ คำนี้ถึงประสิทธิภาพทางการฝึกอบรมเพียงใด เพราะการอบรมที่ไม่คำนึงถึงคุณภาพหรือผลของการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งขัดขวางความเจริญก้าวหน้า คุณค่า และความนิยมในการฝึกอบรมที่ทำให้เสียประโยชน์อันมหาศาลของหน่วยงาน สังคมและประเทศชาติไปอย่างน่าเสียดายยิ่ง (วิจิตร อาวะกุล, 2540 : 13)

กล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรทุกประเภท ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรบริษัทห้างร้านต่าง ๆ ที่ตระหนักในความสำคัญของทรัพยากรและการใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ว่ามีผลต่อการดำรงอยู่และความก้าวหน้าของงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าการฝึกอบรมมีความหมายและความสำคัญต่องานและหน่วยงานเพียงใด แต่การฝึกอบรมก็ไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาทุกอย่างในการทำงานได้ หากส่วนอื่นๆ และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้นๆ

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2543: 11) สรุปว่าการฝึกอบรมจะมีความหมายที่กว้างครอบคลุมตั้งแต่การถ่ายทอดวิชาการ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ หรือเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

บุคคล การฝึกอบรมอาจจะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล ตั้งแต่การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิด และพฤติกรรมของบุคคลตลอดไปจนถึงการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงานของผู้บริหารองค์กร

การฝึกอบรมคือการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มเติมมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ผลสำเร็จ โดยผ่านกระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นที่ยอมรับ

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 49) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่เหมาะสม หรือเข้าทำงานได้เป็นอย่างดี เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร และมีมาตรฐาน เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เป็นภาวะที่ไม่มีสิ้นสุด เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม เป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทำงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงเจตคติ ทำให้ความรู้สึของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตัวคนให้พร้อมเพียงเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ไป การฝึกอบรมถือว่าเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่าง ไม่หยุดยั้ง

สมคิด บางโม (2539 :14) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลนั่นเอง

คณิษ เทียนพุ่ม (2537 : 18-19) ได้ให้นิยามของการฝึกอบรมว่า เป็นการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มพูนฝีมือ ความชำนาญ และการเพิ่มพูนทัศนคติที่ดีในการทำงาน

1. กระบวนการที่จัดตั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่างมีระบบแผนเพื่อความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

ทองฟู ชินะ โซติ (2531 : 173) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งทักษะความรู้และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน สรุปได้ว่าการฝึกอบรม คือ

1. เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากร
2. เป็นการเพิ่มพูนความถนัด, ทักษะ, ความเข้าใจ
3. พัฒนานิสัยการทำงานให้ถูกต้อง
4. เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. เป็นกระบวนการที่มีระเบียบและระบบเพื่อเพิ่มพูนและก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กร

Michael J. Jucius (มิทเชล เจ. จูซัส อ้างถึงใน วิจิตร อวาระกุล. 2540 : 50) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ (Aptitude) ทักษะ (Skill) หรือความชำนาญความสามารถ (Ability) ของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

จากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรม จึงสามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณค่าโดยการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะในการทำงาน และการปรับเปลี่ยนทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร และเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

เสนห์ จู๋โต (2544 : 1-4) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมในปัจจุบันได้รับความสนใจจากผู้บริหารในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร กล่าวคือ การฝึกอบรมสามารถแก้ไขโรคขององค์กร การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการได้มีการกำหนดขอบข่ายและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ตามความสนใจให้ความสำคัญดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นระบบย่อย (subsystem) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ค่าตอบแทนและจูงใจ
2. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning) ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านขององค์ความรู้ (knowledge) ทัศนคติ (attitude) และพฤติกรรมการทำงาน (behavior)
3. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเพื่อแก้ไขโรคขององค์กร ได้แก่ โรคพฤติกรรมของคนบกพร่อง โรคโครงสร้างและระบบงานบกพร่อง โรคเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง

4. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสร้างประติษฐิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ องค์กรในอนาคตมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning Organization) ซึ่งมุ่งเน้นให้องค์กรเป็นทั้งที่ทำงาน การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on the job training) เป็นการเรียนรู้ในโลกแห่งความจริง เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีความคิดริเริ่ม (initiation) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และข้อมูลข่าวสาร (information)

การนำแนวคิดของ เดวิด อีสตัน (David Easton, 1992 อ้างถึงในเสนห์ จุ้ยโต 2544 : 5) เกี่ยวกับทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ ระบบปิด (Closed System) จะเน้นความสนใจเฉพาะภายในระบบเท่านั้น การพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ภายในระบบปิดจะช่วยให้มีโอกาสทราบถึงผลที่กระทบต่อส่วนต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงภายในระบบ การตัดสินใจส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรจะมีผลกระทบต่อส่วนรวมของระบบอย่างไรบ้าง เช่น ระบบการทำงานอิสระของโครงการต่าง ๆ ระบบ เครื่องยนต์ ระบบร่างกาย และระบบเปิด (Open System) จะสนใจไปถึงระบบภายนอกที่อยู่รอบ องค์กรควบคุมไปกับตัวองค์กร โดยถือว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งอยู่ในระบบที่เป็นสถานะแวดล้อมภายนอก การกระทำใด ๆ ขององค์กรเปลี่ยนไปก็ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น องค์กรธุรกิจ หน่วยราชการ จึงได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบนี้มาใช้ในการจัดการการฝึกอบรม

แนวคิดการฝึกอบรมเชิงระบบ หมายถึง การให้ความสนใจการฝึกอบรมทุก ๆ ส่วน (components) ทุก ๆ องค์ประกอบ (element) ทั้งในด้านของปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (conversion process) ผลลัพธ์ (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และสภาพแวดล้อม (environment) โดยสามารถมองได้ 2 แนวทาง คือ

1. การฝึกอบรมเป็นระบบหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Resource Development) และถือว่าทรัพยากรมนุษย์ คือหัวใจที่สำคัญของการบริหารองค์กร ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีคุณค่าและมีคุณธรรม จะส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ คุณค่า และมีคุณธรรมด้วยการฝึกอบรม การฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต้องมองอย่างเป็นระบบ (system approach) ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมคืออะไร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ หลังจากมีการอบรมแล้ว เช่น มีความจริงใจในการทำงาน มีความสมานฉันท์ในการทำงาน มีความเพียรพยายาม มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีการบริการและจิตสำนึกเพื่อช่วยสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย มีความกตัญญูรู้คุณคน มีความร่วมมือในการทำงาน เป็นต้น จะพัฒนาศักยภาพด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์จะทำได้อย่างไร นั่นคือ การมองอย่างเป็นระบบอันประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (feedback) และสภาพแวดล้อม (environment)

- 5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
- 7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคลให้ทุกฝ่ายมีความ

พึงพอใจ

บุคลากรเตรียมไว้

- 8) เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร โดยฝึกฝน

- 9) เพื่อฝึกฝนให้ทันต่อเทคนิคใหม่ๆ ซึ่งจะนำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

1.2.2 วัตถุประสงค์ของบุคคล การเข้ารับการฝึกอบรมของบุคคลนั้นมีวัตถุประสงค์

ดังนี้

- 1) เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน
- 2) เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพของตน
- 3) เพื่อพัฒนาฝีมือและทักษะในการทำงาน
- 4) เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
- 5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่เกิดจากการทำงาน
- 6) เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานในดีขึ้น
- 7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 8) เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรให้สามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

- 9) เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นเครื่องกำหนดวิธีการฝึกอบรมเนื่องจาก องค์กรจะต้องกำหนดว่ามีวัตถุประสงค์หรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในด้านใด และนำมา กำหนดวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของบุคคล เพื่อจะตัดสินใจว่าจะสอนอะไร อย่างไร การเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมเท่านั้นจึงจะทำให้การฝึกอบรมได้รับ ผลอย่างแท้จริง

ในส่วนของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สร้างความเข้าใจตนเอง และสร้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยพนักงานได้รับการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ในด้านความรู้ใน หน้าที่งาน ด้านทักษะความชำนาญ ด้านพฤติกรรมมนุษย์ พฤติกรรมองค์กร และพัฒนาการบริหาร

1.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ทักษะ และพัฒนาฝีมือในการทำงาน สมรรถนะของคนในสังคมใดสังคมหนึ่งตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่ จึงต้องเข้าใจว่า การฝึกอบรมจะมีผลอย่างไรต่อองค์กร เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถ และให้มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อองค์กร ในองค์กรปัจจุบันเล็งเห็นว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในการป้องกันปัญหา ซึ่งจะเกิดในอนาคต และแก้ปัญหาบางประการในการปฏิบัติงานของการทำงาน เท่ากับเพิ่มพูนความรู้ สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานเพื่อลดความสิ้นเปลือง ป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความสามัคคี เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมต่อการทำงาน เพื่อจะนำไปปฏิบัติและเกิดประสิทธิภาพต่อไป (ทองฟู ชินะ โชติ. 2531 : 9)

1.4 ความสำคัญของการฝึกอบรม

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 6) ได้สรุปไว้ว่า ความสำคัญอยู่ที่ว่าการฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Change Behavior) บุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรให้ได้ การฝึกอบรมเป็นการให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน โดยไม่จำกัดอายุและวุฒิการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพของชีวิตและการทำงาน เป็นการหาทางให้คนเราได้เรียนรู้ การศึกษาในปัจจุบันถือว่าเป็นปัจจัยที่ 5 ที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกของการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพของชีวิตและการทำงานนั้น จึงต้องทำอยู่ทุกขณะ อาจกล่าวได้ว่า เรื่องของการศึกษาฝึกอบรมเกี่ยวกับชีวิตเรารั้งแต่เกิดจนตาย

สรุปได้ว่าหากบุคลากรในองค์กรเห็นคุณค่าและประโยชน์ รวมถึงความสำคัญของการฝึกอบรมดังที่กล่าวไว้แล้ว ก็หมายความว่าบุคลากรจะมีความต้องการที่จะเรียนรู้ เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และการนำไปใช้ เกิดทัศนคติที่ดีและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้น แสดงว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เปิดสวิตซ์ในการรับรู้แล้ว องค์กรก็จะเกิดความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการจัดการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นสิ่งสำคัญคือจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบุคลกรที่พึงประสงค์ขององค์กรได้อย่างถาวร และเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องกระทำตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา

1.5 ประเภทของการฝึกอบรม

เสาวลักษณ์ สิงห์ โกวิวิท และกมล อุดลพันธ์ (2527 : 6) ได้แยกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ได้ดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ มุ่งยกระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สูงขึ้น เป็นความรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะรู้ เช่น ปัญหาทางกฎหมาย การบริหารงานในแขนงอื่น ๆ เรื่องราวที่กำลังเป็นที่สนใจ เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจตคติ มุ่งพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีขึ้น เกี่ยวกับหน่วยงาน การปฏิบัติงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจึงมุ่งไปในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา แรงจูงใจภาวะผู้นำ กระบวนการกลุ่มทั้งแบบรูปนัยและแบบอรูปนัย มนุษยสัมพันธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความชำนาญเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ไม่จะเป็นทักษะในงานที่ต้องใช้ฝีมือแรงงาน หรือทักษะด้านการใช้ความสามารถทางสมอง เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การบริหารงาน เป็นต้น การฝึกอบรมประเภทนี้ต้องใช้วิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกงาน เป็นต้น

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 83-87) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน หมายถึง การศึกษาวิชาความรู้พื้นฐานในโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ซึ่งจัดการศึกษา จัดหลักสูตรให้สนองความต้องการของตลาด เช่น การแพทย์ วิศวกรรม นักเคมี ฯลฯ การศึกษาประเภทนี้ไม่ได้สอนให้นักศึกษาจบออกมาเพื่อทำงาน หรือบริการประชาชนโดยตรง แต่สอนเน้นหนักไปในเนื้อหาเชิงวิชาการเทคนิค

2. การอบรมปฐมนิเทศ เป็นการอบรมให้แก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในระยะแรก ยังไม่รู้อะไรเกี่ยวกับหน่วยงาน เป็นการแนะนำให้พนักงานที่บรรจุใหม่ ได้ทราบเกี่ยวกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน ผู้บริหาร โครงสร้างการทำงาน สภาพของการจ้าง เป็นการขจัดข้อสงสัยต่าง ๆ ความลังเลใจของผู้ปฏิบัติงานใหม่

3. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องของงาน ลักษณะของงาน วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ เป็นการอบรมพนักงานที่เข้ามาใหม่ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องหรืองานที่จะต้องไปปฏิบัติในขั้นต้น เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์เบื้องต้นของสาขางานนั้น

4. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ หรือประจำการ หมายถึง การจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงานในหน้าที่ที่ตนทำให้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่บุคคลยัง

ดำรงตำแหน่งอยู่ ไม่ต้องลาออกไปเรียน ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่งานของหน่วยงานนั้นในขณะรับการฝึกอบรม

5. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เฉพาะวิชา เป็นการอบรมเทคนิคปลีกย่อย หรือเป็นรายละเอียดเฉพาะเรื่อง ซึ่งเป็นการอบรมรายละเอียดเฉพาะเรื่อง ที่จัดทำเป็นพิเศษของหน่วยงานเพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

6. การอบรมพิเศษ เป็นการอบรมรายการพิเศษ ที่นอกเหนือไปจากการอบรมหลักขององค์กรทั้ง 5 ข้อดังกล่าวข้างต้น เช่น การอบรมอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัย อบรมลูกเสือชาวบ้าน การอบรมเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม หรือการอบรมให้บริการแก่บุคคลภายนอกหน่วยงาน เป็นการร่วมมือในการจัดอบรมระหว่างหน่วยงานในสังคมชุมชน

สรุปได้ว่าประเภทของการฝึกอบรม จะแบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ คือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ เจตคติ ทักษะความสามารถให้เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และการแบ่งประเภทการฝึกอบรมตามขั้นตอนของการเข้าปฏิบัติงานคือก่อนการทำงาน หมายถึงความรู้พื้นฐานที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา การอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักและคุ้นเคยกับองค์กร การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานเพื่อทราบลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ปัจจุบันของตน การฝึกอบรมเฉพาะเรื่องเพื่อเสริมความรู้ในหน้าที่งานหลัก และการฝึกอบรมพิเศษเพื่อการร่วมมือระหว่างองค์กร

1.6 หลักการฝึกอบรม ของวิลเลียม อาร์. แวนเดอร์เซด (William R. Vandersal อ้างถึงใน วิจิตร อาวะกุล, 2540 : 19) ดังนี้

1. คนต้องสนใจในการเรียนรู้ก่อนที่จะยอมรับการฝึกอบรม คนที่ไม่สนใจนำมาฝึกอบรมจะไร้ค่า สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย (ควรตัดคนไม่สนใจออกไป)
2. การฝึกอบรมต้องให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคนที่เข้ารับการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรมต้องกระทำภายใต้การอำนวยการของหัวหน้า หรือผู้ที่หัวหน้ามอบหมายเท่านั้น เพราะหัวหน้าจะเป็นผู้รู้ดีที่สุดว่าลูกน้องต้องฝึกอบรมอะไร
4. การฝึกอบรมต้องมีความถี่ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ที่มีความสามารถจะรับได้ การอบรมมากเกินไปอาจไม่ได้ผล
5. คนเราอาจเรียนรู้ด้วยการบอกเล่า หรือแสดงวิธีทำงานให้ดู แต่สิ่งที่ดีที่สุดคือให้ทำงานภายใต้การแนะนำ (นิเทศอย่างใกล้ชิด)

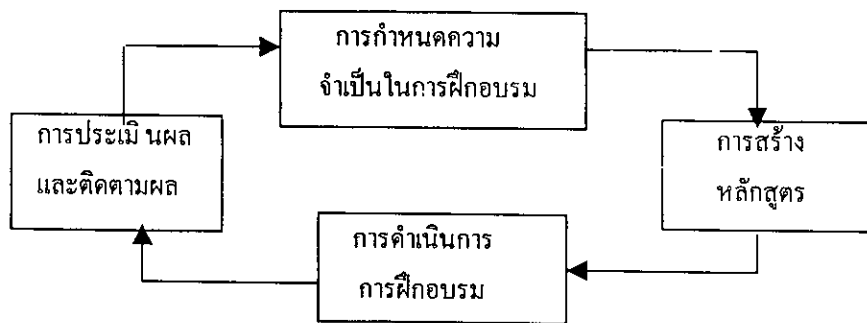
6. การฝึกอบรมต้องวางแผน มีตารางการฝึกอบรม ภายใต้การบริหารและประเมินผล อย่างเป็นระบบระเบียบ

สรุปว่าการฝึกอบรมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องมีความเหมาะสมตรงตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของแต่ละบุคคล โดยกลั่นกรองจากหัวหน้างาน ผ่านกระบวนการบริหารการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

1.7 กระบวนการฝึกอบรม

สำหรับขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดผลข้างต้น นั้น โอดิออน์ (Odiome, George S. 1970 : 75) กล่าวว่า มีลักษณะการดำเนินการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ที่เรียกว่าระบบไหลเวียนของการฝึกอบรม ได้แก่

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (Identify the Training Needs and Priorities)
2. สร้างหลักสูตร (Plan the Training Program)
3. ดำเนินการฝึกอบรม (Implement the Training Program)
4. ประเมินผลและกำรติดตามผล (Check and Follow-Up the Training)



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของวงจรการฝึกอบรม

จากการศึกษาวรรณกรรมและผลงานวิจัยต่างๆ ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมสรุปได้ดังนี้คือ

1.7.1 การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมหมายถึง อุปสรรค ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ถ้าการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ จะไม่เรียกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม (น้อย สิริโชติ. 2523 : 126)

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาสภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรซึ่งสามารถดำเนินการหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดี (เมธี ปิยะคุณ. 2537 : 14)

การดำเนินงานฝึกอบรมบางครั้งถูกจัดขึ้น โดยที่ไม่มี การหาความจำเป็น อาจพิจารณาขึ้นจากความรู้สึกหรือสามัญสำนึก แล้วก็จัดฝึกอบรมหรือส่งคนไปเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการนี้อาจได้ผลบ้างแต่ก็ไม่เต็มที่ เป็นการเสียทั้งเงินและเวลา โดยได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักสูตรอาจจะไม่สนองการแก้ปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริง ตลอดจนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอาจเป็นผู้ที่ไม่มีความจำเป็นเลยก็ได้

ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบจำเป็นต้องติดตามเหตุการณ์หรืออาการที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมแล้ว ซึ่งอาจจะสังเกตได้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เช่น

- 1) พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 2) การเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง
- 3) การเกิดการสูญเสียเงินเปลืองในวัตถุดิบและของเสียมาก
- 4) ต้องมีการซ่อมเครื่องจักรบ่อย ๆ
- 5) มีพนักงานถูกย้ายงานตลอดจนลาออกบ่อย
- 6) เมื่อได้รับทราบปัญหาจากรายงานของพนักงานที่วิเคราะห์ได้ว่าผลผลิตมี

ประสิทธิภาพต่ำ

7) เมื่อปรากฏว่า พนักงานเริ่มมีการปฏิบัติงานต่างวิธกัน ในการปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน คือ ได้ผลผลิตไปคนละทาง

- 8) เมื่อเกิดปัญหาพนักงานมีอาการเหน็ดเหนื่อยมาก และท้อถอยในการปฏิบัติงาน
- 9) เมื่องานค้างค้ำงและสะดุดลง ณ จุดต่าง ๆ
- 10) เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

ปัญหาเหล่านี้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องติดตามเพื่อให้รู้ถึงปัญหา

ในส่วนของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ได้มีการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยมีการจัดทำประวัติการฝึกอบรมของพนักงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ให้หัวหน้างานสามารถตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมและอนุมัติผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ส่งให้กองการพัฒนาและฝึกอบรมก่อนเริ่มหลักสูตร กรอกรายละเอียดในใบสมัครให้ถูกต้อง โดยเฉพาะรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลของพนักงานและหน่วยงานที่สังกัด ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับเอกสารยืนยันการเข้าอบรมพร้อมตารางการอบรม และรายชื่อผู้เข้าอบรมก่อนเริ่มหลักสูตร สำหรับผู้สมัครที่ไม่ได้รับการคัดเลือกเข้าอบรม จะได้รับจดหมายตอบปฏิเสธการเข้าอบรมไปที่ต้นสังกัดของผู้สมัคร โดยแจ้งเหตุผลให้ทราบและแนะนำให้สมัครหลักสูตรที่เหมาะสม

1.7.2 **สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม** การจัดทำหลักสูตร และการดำเนินการเพื่อสนองความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็น ภารกิจของนักฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด (จิราพร หนูฤทธิ์. 2532 : 35)

การจัดทำหลักสูตร คือ การกำหนดเนื้อหาสาระวิชาและเทคนิควิธีการขึ้น เพื่อสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือเป็นกระบวนการที่ใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ จึงอาจกล่าวได้ว่า เมื่อเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้นในหน่วยงาน และหลังจากได้จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามหลักสูตร จนปัญหาในการปฏิบัติงานหมดไปแล้ว ก็นับได้ว่าการฝึกอบรมได้บรรลุผล ฉะนั้นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจึงต้องสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรม อันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน (เมธี ปิยะคุณ. 2537 :15)

การจัดทำหลักสูตรประกอบด้วย การจัดลำดับหัวข้อวิชา (Sequence) การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากร ตลอดจนการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย โดยเหตุที่หลักสูตรในการฝึกอบรมมีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดว่าจะให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ และความชำนาญแก่คนในเรื่องใด มากน้อยเท่าใด เป็นระยะเวลาเท่าใด ดังนั้นการจัดทำหลักสูตรในการฝึกอบรมจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบที่สุด และต้องมีขั้นตอนรายละเอียดต่าง ๆ เป็นอันมาก ซึ่งหากการฝึกอบรมใด ๆ ขาดหลักสูตรที่เหมาะสมแล้ว การฝึกอบรมนั้น ๆ จะไม่อาจบรรลุความสำเร็จได้เลย (จิรภรณ์ ศรีประชุม, 2534. :25) ทั้งนี้ควรพิจารณากลุ่มเป้าหมายและระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ถ้าสามารถทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนที่จะมีการฝึกอบรมหรือหลังการฝึกอบรม หรือแม้แต่เป็นการทดสอบเพื่อหาความก้าวหน้าของการเรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรมก็ควรกระทำ (ธีระชัย เขมณะสิริ. 2523 : 17)

ผู้บริหารสูงสุด	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ทักษะทางด้านความนึกคิด
ผู้บริหารระดับกลาง		
ผู้บังคับบัญชาระดับต้น		ทักษะทางด้านเทคนิค

ภาพที่ 2.3 หลักสูตรที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานแต่ละระดับ

ที่มา : สมยศ นาวิการ และสุสติ รุมาคม **องค์การ ทฤษฎีและพฤติกรรม** กรุงเทพมหานคร ดวงกลม 2520

กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล บริษัทการบินไทย มีการจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปี ในปี 2545 แบ่งการอบรมต่างๆ ไว้ตามระดับตำแหน่งงาน คือ ระดับพนักงานใหม่ ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหาร โดยฝ่ายพัฒนาเป็นผู้รับผิดชอบด้านเนื้อหา กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล เป็นผู้จัดทำและแจกจ่ายให้แก่ทุกหน่วยงานในบริษัทการบินไทย เพื่อให้พิจารณาความจำเป็นของแต่ละหน่วยงานในการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในแต่ละระดับตำแหน่งงานที่กล่าวถึงข้างต้น

1.7.3 การดำเนินการฝึกอบรม

เมธิ ปิยะคุณ(2537:16) กล่าวว่าหมายถึง การจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้ตามหลักสูตร นับแต่รับเปิดการฝึกอบรมที่กำหนดไว้จนปิดการฝึกอบรม การดำเนินงานด้านธุรการจะต้องเตรียมและจัดทำตั้งแต่ก่อนเปิดการฝึกอบรม จัดทำระหว่างมีการฝึกอบรม และหลังได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว ได้แก่งานทางด้านสารบรรณ การเงิน ติดต่อประสานงาน สถานที่ห้องประชุม อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ฯลฯ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในด้านของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกสะดวกสบายและมีความประทับใจตามสมควร อันจะทำให้บรรยากาศของการเรียนรู้และการฝึกอบรมดียิ่งขึ้น

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการคัดเลือกวิธีการฝึกอบรมมาใช้ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามต้องการ และส่วนใหญ่ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มาพอสมควร ดังนั้นจึงควรใช้เทคนิคให้แตกต่างจากการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ด้านเทคนิค/วิธีการฝึกอบรม นนทวัฒน์ สุขผล (2543 : 7-8) กล่าวว่า หมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดประสบการณ์ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ในการจัดฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องเลือกเทคนิคหรือกลวิธีที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ ประเภทและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งในการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจจะต้องใช้เทคนิคหลายๆ เทคนิคประกอบกัน การพิจารณาเลือกเทคนิคการฝึกอบรม จำเป็นต้องศึกษาลักษณะและวิธีการของแต่ละเทคนิค ตลอดจนข้อดี และข้อจำกัดในการเลือกใช้เทคนิคนั้นๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดฝึกอบรม และได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็น

เทคนิคการฝึกอบรม โดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่

1. เทคนิคการบรรยาย วิทยากรจะบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย อาจใช้สื่อต่างๆ ประกอบการบรรยาย เช่น รูปภาพ แผ่นใส สไลด์ หรือวิดีโอเทป และในบางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม ทำให้ได้เนื้อหาเป็นไปตามลำดับ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสซักถาม

ได้แนวความรู้ในเนื้อหาวิชาการมากในเวลาที่ได้วางแผนไว้ การบรรยายสามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก ถ้าวิทยากรที่เชิญมาบรรยายได้ดี มีความพร้อมในการบรรยาย และมีสื่อประกอบการบรรยายจะได้รับความสนใจจากผู้ฟังมาก และวิทยากรสามารถควบคุมเวลาให้เป็นไปตามกำหนดได้ง่าย แต่มีข้อจำกัดที่เป็นการสื่อสารทางเดียวผู้ฟังอาจเบื่อหน่าย วิทยากรต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาเป็นอย่างดี และมีความสามารถในการบรรยายได้ดีด้วย

2. การอภิปรายเป็นคณะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข ซึ่งเป็นการอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน และมีพิธีกรหนึ่งคนเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ประสาน เชื่อมโยง และสรุปการอภิปรายของวิทยากรแต่ละคน หลังการอภิปรายแล้วจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความคิดเห็นของผู้อภิปรายที่หลากหลาย ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างไกล และการอภิปรายเป็นกิจกรรมที่ดึงดูดความสนใจได้ดี ไม่เกิดความเบื่อหน่าย มีบรรยากาศเป็นกันเอง ผู้ฟังมีโอกาสซักถามได้ และยังเหมาะกับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก

3. การประชุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ เป็นการบรรยายแบบมีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2-6 คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยาย การชุมนุมปาฐกถามีลักษณะคล้ายการอภิปรายเป็นคณะ เน้นหัวข้อวิชาเป็นสำคัญ เมื่อเสร็จสิ้นการบรรยายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามปัญหาต่างๆ ได้ เป็นการประชุม ปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจแต่ละด้าน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้จากวิทยากรหลายคน และหลายด้าน ไม่น่าเบื่อ การบรรยายใช้เวลาสั้นๆ ทำให้ได้เนื้อหาตรงตามหัวข้อวิชา

4. การสาธิต เป็นเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่แสดงให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นจริง เกิดความเข้าใจถึงกรรมวิธี วิธีการและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติตามได้ เหมาะสมสำหรับการฝึกทักษะเป็นขั้นเป็นตอน และใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติโดยมีการบรรยายประกอบด้วย

5. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการทำงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ เป็นวิธีการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสอนผู้ปฏิบัติงานแบบตัวต่อตัว ซึ่งในบางบริษัทหรือบางองค์กรได้กำหนดให้มีตำแหน่งงานเพื่อทำหน้าที่นี้ คอยสังเกตผู้ได้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ปฏิบัติ ในทางปฏิบัติการสอนงานไม่ควรมุ่งเฉพาะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ควรให้

ผู้รับการสอนได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น โดยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเทคนิคในการทำงานจนสามารถเติบโตขึ้นมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่แทนตนได้

เทคนิคการฝึกอบรม โดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

1. การระดมสมอง คือการให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องหรือปัญหาหนึ่งอย่างอิสระ โดยไม่มีการอภิปรายว่าความคิดที่เสนอถูกหรือผิด เหมาะสมมากน้อยเพียงใด จนกว่าสมาชิกจะเสนอความคิดหมดแล้วจึงวิเคราะห์ หรือประเมินค่าของความคิดเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในเรื่องหรือปัญหานั้น อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆ ในหัวข้อหัวข้อหนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดบันทึกไว้แล้วนำไปถกกันครั้งหนึ่ง ต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาในลักษณะต่างๆ หลายแนวความคิด โดยเฉพาะการคิดของคนเรามักจะติดขัดอยู่ในกรอบความคิดและรูปแบบ สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ ทำให้ได้ความคิดหลากหลายในเวลาที่ยำกั้ด และยังส่งเสริมให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นๆ สามารถเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมได้ดี บรรยากาศเป็นกันเอง

2. การประชุมกลุ่มย่อย บางครั้งเรียกว่า Buzz Group เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

3. กรณีศึกษา หรือการศึกษาเฉพาะกรณี นำเอาเรื่องราวที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สมาชิกของกลุ่มจะใช้หลักวิชาและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสานเพื่อวิเคราะห์กรณีที่ยกมา โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทางเพื่อช่วยสมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ ผู้เข้าอบรมจะศึกษา อภิปราย และค้นคว้าหาข้อมูลตามหลักวิชา สุดท้ายจะต้องพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหา นำเสนอภายใต้สภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยจะต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นจุดสำคัญของปัญหาและได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจแก้ปัญหา

4. การประชุมใหญ่ หรือการประชุมคอนเวนชัน จัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกที่เป็นผู้แทนของส่วนงานต่างๆ ได้มาร่วมพิจารณา โยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางดำเนินการ ผู้เข้าร่วมประชุมจะมีเป็นจำนวนมาก มีการจัดหาห้องประชุมขนาดใหญ่ ที่มีห้องประชุมย่อย มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศการประชุม ตลอดจนสิ่งที่เป็นแรงจูงใจแก่ผู้เข้าร่วมประชุม

เริ่มเปิดพิธีด้วยการเชิญบุคคลสำคัญหรือผู้มีชื่อเสียงมาเป็นประธาน มีการจัดระเบียบวาระการประชุมและจัดกิจกรรมประกอบการประชุม และยังเป็น โอกาสที่ดีที่ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้รับความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ ด้านเทคนิควิธีการนำเอาเทคโนโลยีและแนวคิด มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

4. เกมการบริหาร เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมที่นำมาใช้

5. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิควิธีที่คล้ายกับกรณีศึกษา คือเป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาท ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นภาพชัดเจน ได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง ช่วยให้ได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราวที่ตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษาในแนวเดียวกัน

6. การสัมมนา เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

7. ทัศนศึกษา เป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับ ไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงลงมือปฏิบัติ

9. การฝึกประสาทสัมผัส หรือเทคนิคการอบรมด้านความรู้สึก ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่ม จะได้รับการแก้ไขปัญหากันเองภายในกลุ่ม การแสดงออกทางความรู้สึกของคนในกลุ่มจะมีผลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนมากกว่าการเรียนรู้ เป็นการสอนให้เข้าใจเรื่องประสิทธิภาพของกลุ่มและพฤติกรรมของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ โดยแจ้งว่าสิ่งที่เรียนรู้จากกลุ่มจะได้รับการนำไปสู่การปฏิบัติงานของแต่ละคน

10. การใช้กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานในระหว่างการฝึกอบรม

11. การฝึกอบรมในงาน หรือ On-the-Job Training เป็นเทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานจากการปฏิบัติงานในสภาพการณ์จริง วิธีการนี้จะมีผลต่อผู้เข้าอบรมสูงเพราะพนักงานแต่ละคนมีแรงจูงใจอยู่ในตัวเอง คือต้องการที่จะแสดงหาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของตัวเอง

12. การฝึกหัดงาน เป็นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ในห้องฝึกอบรมกับการฝึกปฏิบัติงานเหมาะสมสำหรับอาชีพที่ต้องใช้ฝีมือ ซึ่งช่วงระยะเวลาการฝึกหัดงานจะขึ้นอยู่กับลักษณะของอาชีพและประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

13. การโยกย้ายสลับเปลี่ยนงาน โดยการโยกย้ายบุคลากรจากงานในส่วนหนึ่งไปสู่งานอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากงานในหน่วยงานเดิม จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในสำนักงานต่างๆ จะเกิดความรู้ ความเข้าใจในงานในทุกๆ ด้าน ได้เป็นอย่างดี

14. สถานการณ์จำลอง เพื่อให้มีทักษะในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ประดิษฐ์เหมือนจริง ในสภาวะการณ์ที่จำลองใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี แต่ตามทัศนะของวิลเลียม จี. สก็อต และเทเรนซ์ อาร์. มิทเชล (William G. Scott and Terence R. Mitchell) ได้จัดกลุ่มประเภทของวิธีการฝึกอบรมไว้ 3 กลุ่ม (ชาญชัย สวัสดิ์รักษา. 2520 : 17)

1) วิธีการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติ (On-the-job-Training) มีวิธีคือ

- (1) การแนะนำงาน (Job Instruction)
- (2) การสอนงาน (Coaching)
- (3) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- (4) การตั้งเป็นกรรมการ (Junior Boards)
- (5) การเป็นผู้ช่วยงานหรือการฝึกหัดช่างฝีมือ (Assistanship or Apprenticeship)

2) วิธีการฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน : พิจารณาถึงวิธีการให้ข้อมูล (Off-the-job Training : Informational Techniques) มีวิธีการดังนี้

- (1) การบรรยาย (Lecture)
- (2) การอภิปรายหรือการประชุมอภิปราย (Discussion or Conference)
- (3) การศึกษาจากภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Films and TV.)
- (4) การศึกษากรณีพิเศษ (Special Study)

3) *วิธีฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน : พิจารณาด้านพฤติกรรม (Off-the job Training : Behavioral Programs) มีวิธีการดังนี้*

- (1) กรณีศึกษาและการแสดงบทบาทสมมติ (Case Study, Role Playing)
 - (2) การศึกษาโดยจำลองแบบจากของจริง (Simulation)
 - (3) การจัดโครงการแนะนำงาน (Programmed Instruction)
 - (4) การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training)
- นอกจากวิธีดังกล่าวแล้ว ยังมีการฝึกอบรมต่าง ๆ อีกหลายวิธี เช่น
- (5) การระดมสมอง (Brainstorming)
 - (6) การสัมมนา (Seminar)
 - (7) การบรรยายเป็นชุด (Symposium)
 - (8) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
 - (9) การทัศนจร (Field Trips)

และทงฟู ชินะ โซติ (2531:88) ได้สรุปว่าเทคนิคในการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคคล ให้เหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งเทคนิคที่ใช้ขึ้นกับสถานการณ์ ลักษณะ และประเภทของการฝึกอบรม ความชำนาญของวิทยากรในการใช้สื่อ ไปจนถึงการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเทคนิคที่ใช้แบ่งได้ 2 ประเภท คือ (1) ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสามารถแบ่งได้ด้วยการบรรยาย หรือปาฐกถา การบรรยายเป็นชุด อภิปรายเป็นคณะ (2) ประเภทผู้บรรยายและผู้เข้ารับการอบรม มีบทบาทตลอดกิจกรรม เช่น สัมมนา อภิปรายกลุ่ม การประชุม-ซินดิเคต การประชุมอภิปรายกลุ่มย่อย การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การสาธิต การจัดทำทัศนศึกษา การทำโครงการที่เป็นจริง การฝึกหัดปฏิบัติในเวลาจำกัด เกมการบริหาร การใช้ห้องทดลองพฤติกรรม ปัจจัยในการเลือกเทคนิคในการฝึกอบรม ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาสาระหลักสูตร และหัวข้อวิชา เวลา สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้ และความสอดคล้องของเทคนิคและหลักการเรียนรู้จากผลการศึกษาวิจัยของควงจันท์ อ่าววิจิตรกุล (2533) พบว่า วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ด้านการให้ความรู้คือ การบรรยาย วิธีการที่เหมาะสมปานกลางคือ การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐก บทบาทสมมติ การระดมสมอง การสัมมนา เกมการบริหาร การสอนงาน การสาธิต และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมน้อยคือ การปฏิบัติงานในเวลาอันจำกัด

เทคนิคและวิธีการสอนผู้ใหญ่หลักเกณฑ์ ตามข้อเสนอแนะของ โนลส์ (Knowles 1954) อ้างในสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544:230) ได้เขียนหนังสือชื่อ "Informal Adult Education" มีรายละเอียดทั้งสิ้น 12 ประการดังต่อไปนี้

1. นักศึกษาควรมีความเข้าใจและเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายของวิชาที่เรียน นั่นคือถ้าต้องการให้ผู้ใหญ่เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เขาควรจะได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปของวิชานั้น โดยที่เขาต้องมองเห็นภาพโดยส่วนรวมได้อย่างชัดเจน และทิศทางที่จะดำเนินไปในการเรียนรู้นั้น ดังนั้นจึงมีความสำคัญในการอธิบายถึงรายละเอียดของวิชา เป้าหมายที่แจ่มชัดให้ผู้เรียนได้รับทราบในการพบกันครั้งแรก นอกจากนั้นถ้าหากว่าผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่แล้ว เขาก็จะมีส่วนในการตั้งเป้าหมายเฉพาะของการเรียนวิชานั้นๆ ผู้เรียนย่อมจะเกิดความมั่นใจว่า การสอนเป็นไปในทิศทางที่เขาต้องการทราบ การอภิปรายปัญหาทั้งหลายในตอนต้นวิชาจะช่วยทำให้แลเห็นเป้าหมายเฉพาะเจาะจง และมีความหมายต่อผู้เรียนมากยิ่งขึ้นด้วย

2. ผู้เรียนควรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ ในการศึกษาผู้ใหญ่ เรามักจะคาดคะเนว่า นักศึกษาส่วนมากเข้าเรียน เนื่องจากว่า โดยทั่วไปแล้วเขามาด้วยความสมัครใจ อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งครูผู้สอนผู้ใหญ่ก็อาจจะต้องเผชิญกับการให้กำลังใจ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดความต้องการเรียนด้วย ความต้องการนี้ต้องเกิดจากความรูสึกว่า ตัวเองมีความสามารถที่จะบรรลุความสำเร็จได้ โดยการได้รับความเห็นใจและเข้าใจจากครูผู้สอน

3. บรรยากาศในการเรียนและสถานการณ์ของการเรียนรู้ควรเป็นกันเอง เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เป็นแหล่งของการเรียนรู้ที่มีความสำคัญยิ่ง ผู้สอนควรมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ และอำนวยความสะดวกสำหรับการอภิปรายกลุ่ม ทักษะคติการยอมรับและความเคารพยกย่องจะเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของครูผู้สอนในการสร้างบรรยากาศ ความเป็นกันเอง นอกจากนั้นแล้ว ครูผู้สอนสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้จักคุ้นเคยกันได้ โดยการให้ผู้เรียนแนะนำตัวเองและให้อธิบายรายละเอียดย่อๆ เกี่ยวกับประสบการณ์และความสนใจ ถ้าหากผู้สอนแสดงบทบาทของตัวเองในฐานะผู้เรียนมากกว่าความเป็นผู้สอนแล้ว เขาย่อมจะได้รับความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4. สภาพการณ์ทางกายภาพต่างๆ ไป ควรเป็นที่พึงพอใจสำหรับผู้เรียน ได้แก่ การจัดโต๊ะ เก้าอี้ และเครื่องมือเครื่องใช้ ควรจะได้รับการพิจารณาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความสุขสบายตามที่ผู้เรียนต้องการมีความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยเสรีแล้ว ผู้เรียนควรหันหน้าเข้าหากันเพื่อจะได้อภิปรายอย่างเต็มที่

5. ผู้เรียนควรจะได้มีส่วนร่วมในการเรียน และมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการเรียนรู้ เพราะว่าวิธีการที่ดีที่สุดในการเรียนรู้คือการกระทำ ถ้าหากผู้เรียนได้กระทำบางอย่างหรือพูดแสดงความคิดเห็นบางอย่าง ก็ย่อมจะดีกว่าการที่เพียงแต่นั่งเฝ้ามองคุณคนอื่นๆ หรือนั่งฟังคนอื่นพูดเฉยๆ เท่านั้น โดยทั่วไปนั้นผู้เรียนจะเรียนได้มากขึ้น ถ้าหากเขารู้สึกว่าตัวเองต้องการมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการภายในกลุ่ม ด้วยเหตุนี้ ผู้สอนที่ฉลาดควรจะใช่วิธีการหลายๆ ด้านเกี่ยวกับ

กิจกรรมกลุ่ม กลุ่มที่สามารถจัดดำเนินการได้ด้วยตัวเองจะได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้มากกว่ากลุ่มที่ต้องอาศัยครูผู้สอน

6. การเรียนรู้ควรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ และใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนให้เป็นประโยชน์ในการเสนอแนวความคิดและความรู้นั้น ถ้าหากมีความหมายต่อผู้เรียนแล้ว ผู้สอนควรจะได้ปรับให้เข้ากับประสบการณ์ของผู้เรียนทั้งหลายด้วย ผู้ใหญ่โดยทั่วๆ ไปนั้นเรียนโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิม หรือด้วยการโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ยังไม่รู้ไปหาสิ่งที่รู้แล้ว นอกจากนั้นประสบการณ์ของผู้เรียนที่เสนอต่อชั้นเรียนนับว่าเป็นแหล่งของความรู้ที่มีคุณค่ามาก สมาชิกของชั้นเรียนผู้ใหญ่ นั้น มักจะมีประสบการณ์ที่มีคุณค่าแตกต่างกันออกไป ที่จะทำให้ทุกๆ คนได้รับประโยชน์ร่วมกันด้วย

7. ครูผู้สอนควรจะรู้เนื้อหาวิชาที่ตนสอนเป็นอย่างดี ถ้าหากครูจะช่วยแนะแนวการเรียนการสอนให้ได้ผลดี เขาจะต้องมีความรู้ในวิชาที่สอนอย่างเชี่ยวชาญ ต้องรู้ถึงเอกสารและตำราทางวิชาการในสาขานั้นอย่างดีเพื่อจะได้ช่วยแนะนำแหล่งความรู้ให้แก่ผู้เรียนที่จะค้นคว้าต่อไป รวมทั้งจะได้จัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมด้วย

8. ผู้สอนควรมีความกระตือรือร้น เกี่ยวกับวิชาที่สอน และการสอนวิชานั้นๆ ด้วย โดยความกระตือรือร้นสามารถถ่ายทอดไปยังผู้เรียนได้ด้วย ครูที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ตัวเองมีความกระตือรือร้นและความพึงพอใจในการสอน จะมีผลทำให้นักเรียนเป็นผู้กระตือรือร้นและเอาใจใส่การเรียนด้วย ความกระตือรือร้นนั้นนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้

9. นักศึกษาผู้ใหญ่ควรจะได้เรียนรู้ไปตามระดับความสามารถของตนเอง เนื่องจากในชั้นเรียนของนักศึกษาผู้ใหญ่ นั้น มีความแตกต่างในด้านของประสบการณ์ การศึกษา ความถนัดทางด้านการเรียน ความสนใจและความสามารถอย่างมากมาย ดังนั้นการจัดการเรียนการสอน จึงควรจะได้คิดถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว สำหรับนักศึกษาที่เรียนได้เร็วก็อาจจะกระตุ้นให้เรียนด้วยความก้าวหน้า เช่น ให้เรียนโดยโครงการเฉพาะตัว ส่วนนักศึกษาที่เรียนช้าก็ควรได้รับความมั่นใจว่า การศึกษาผู้ใหญ่ไม่ใช่การเรียนเพื่อแข่งขันกันคนอื่นๆ แต่ว่าเป็นการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของตัวเอง

10. วิธีการสอนที่ใช้กับนักศึกษาผู้ใหญ่ควรแตกต่างและแปรผันกันไปในแต่ละโอกาสหรือสถานการณ์ของการสอน ครูที่สอนได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การสอนถึงปัญหาเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย หรือบ้านพักในชุมชนใดชุมชนหนึ่ง ครูผู้สอนอาจจะใช้วิธีการบรรยายเกี่ยวกับเรื่องราวเหล่านั้น ประกอบกับการฉายภาพยนตร์ การอภิปรายปัญหาต่างๆ จากสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการจัดทัศนศึกษาประกอบ ครูที่ดีและมีความชำนาญการสอนจะสามารถเลือกใช้วิธีการต่างๆ ให้เป็นไปตามสถานการณ์และความต้องการของผู้เรียน เพราะว่าการทำเช่นนี้จะช่วยให้ผู้เรียน

เกิดความสนใจและกระตุ้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมตลอดเวลา และเป็นไปตามความแตกต่างของบุคคลด้วย

11. ครูผู้สอนควรมีความรู้ทางด้านการเจริญงอกงาม (Sense of Growth) นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทัศนคติของครู ที่เขาควรจะยอมรับว่า ประสบการณ์ในด้านการสอนนั้นช่วยให้เขามีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง ถ้าหากครูคิดว่าตัวเองเป็นเสมือนผู้เรียนคนหนึ่งด้วยแล้ว ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อนักศึกษาจะเป็นการกระตุ้นได้มากกว่า การที่เขามีความคิดว่าตัวเองมีความรู้ดีที่สุดในเวลานั้นแล้วทัศนคติของครูยังเป็นพลังที่เข้มแข็งในการชี้ถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของนักศึกษาด้วย

12. ครูผู้สอนควรมีแผนงานที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Plan) เกี่ยวกับการสอน ซึ่งจะช่วยให้ทั้งครูและนักศึกษาได้มีแนวความคิดที่เด่นชัดว่า เขากำลังทำอะไรอยู่ และจะทำอะไรต่อไป ถ้าหากสามารถเปลี่ยนแปลงการสอนได้ โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตกลงร่วมกัน รายวิชาส่วนมากที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของผู้ใหญ่นั้น การดำเนินการสอนมีแนวโน้มที่จะไม่ตายตัวและแผนการสอนนั้นๆ อาจจะเปลี่ยนไปได้ตามความเหมาะสม เพราะว่า แผนการสอนอาจจะเป็นเพียงแนวทางคร่าวๆ เท่านั้น

ตามที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าเทคนิควิธีการฝึกอบรมแบ่งได้สองมิติ คือแบ่งตามการใช้วิทยากรหรือการใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และแบ่งตามการจัดกลุ่มประเภทของวิธีการฝึกอบรม ควรระมัดระวังในการเลือกเทคนิคในการฝึกอบรม เทคนิคในการฝึกอบรมเป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถในเนื้อหาวิชา ซึ่งเทคนิคไม่ใช่เป็นตัววิชาความรู้ในเรื่องวิธีการหรือเทคนิคของการฝึกอบรมนั้นๆ เป็นแต่เพียงเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น เทคนิคในการฝึกอบรมเกือบทุกชนิดมีจุดคิดเด่นอยู่ในตัวของมันเอง หากวิทยากรสามารถที่จะใช้ และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับวิชาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสิ้น ตัวเทคนิคไม่มีอะไรเลวหรือเสียหาย แต่มีบางคนเห็นว่า เทคนิคนั้นเทคนิคนี้ไม่ดี เพราะบุคคลนั้นใช้เทคนิคไม่เหมาะสมต่างหาก ในการฝึกอบรมแต่ละโครงการหรือแต่ละวิชานั้น วิทยากรอาจเลือกใช้เทคนิคหลายๆ เทคนิคประกอบกัน ไม่ว่าจะแบบวิทยากรหรือกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลางก็ได้ หากคิดว่าจะทำให้คนเรียนรู้ดีขึ้น

ด้านวิทยากรในการฝึกอบรม เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นผู้ฝึกอบรม ผู้เป็นวิทยากรต้องมีความสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของหัวข้อหรือวิชาที่ตนรับผิดชอบ สามารถเชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจมาซึ่งสภาพการณ์หรือสิ่งแวดล้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเป็นภาษาพูดและภาษาเขียนได้อย่างกระชับรัด (กริช อัม โภชน์ 2524 : 8-10) เกณฑ์ในการเลือก

วิทยากรที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละวิชา สามารถพิจารณาจากความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงและทัศนคติของบุคลากรงานฝึกอบรมในหน่วยงานนั้น นอกจากนี้ยังพิจารณาจากทัศนคติของวิทยากรและคำนึงถึงคุณสมบัติของวิทยากรว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการอบรม มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้รวมทั้งสามารถใช้สื่อประกอบการสอนได้เหมาะสม เป็นผู้มีบุคลิกดี มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวความเชื่อถือศรัทธาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ มีไหวพริบในการโต้ตอบ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นได้ (เริงลักษณะ โรจนพันธ์ 2529 : 32-33) นอกจากนั้นวิทยากรแต่ละคนต้องมีเจตคติที่ดีต่อกันก่อนที่จะฝึกอบรมคนอื่นและรู้จักรักษาเวลาให้เหมาะสม

จิตร อาวะกุล (2540 :210-212) กล่าวถึงวิทยากรฝึกอบรมที่ดีควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้แจ้งเห็นจริงในวิชาที่ตนสอน มีประสบการณ์มากพอ ไม่สอนเฉพาะแต่เพียงทฤษฎี จะต้องเคยนำไปใช้ปฏิบัติและเกิดประโยชน์ได้ เพราะผู้เข้าอบรมมีประสบการณ์ และต้องการนำเอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตของการปฏิบัติงาน
2. ได้รับการศึกษา ฝึกฝนอบรมในการเป็นครูที่ดีมาเป็นอย่างดีในเรื่องวิธีการสอนจิตวิทยาในการศึกษา ฯลฯ มีความเชื่อมั่นในการสอน พุดจาจะฉาน โน้มน้าวใจ ความเชื่อถือได้ สอนเข้าใจง่าย
3. รู้จักเทคนิค กลวิธีการสอนแบบต่างๆ และมีความสามารถที่จะเลือกใช้เทคนิค เพื่อการสอนได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ สามารถนำไปปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. มีใจรักการสอน รักผู้เรียน มีความตั้งใจ และปรารถนาที่จะถ่ายทอดความรู้ ฝึกหัดฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถสูงสุด โดยทั่วทุกคนเท่าที่จะทำได้
มีจิตใจดี อารมณ์ดี เชือกเย็น สุขภาพไม่หยابคาย ไม่เป็นคนเข้าอารมณ์ฉุนเฉียว เกรี้ยวกราด หงุดหงิด โมโหง่าย เมื่อมีการสอบถาม หรือต้องการรายละเอียด มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่น่าเลื่อมใสของผู้เข้าอบรม
5. มีความเชื่อมั่นต่อตนเองในการสอน การฝึกอบรม เตรียมพร้อมในการสอน หมั่นพัฒนาตนเองด้วยการติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ ในงานของตน ฝึกฝนตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการเรียนการสอนอยู่เสมอ
6. ศึกษา ทำความเข้าใจในนโยบาย ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม ความมุ่งหมายของแต่ละวิชา ความสัมพันธ์ของวิชาในหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ ระเบียบและวิธีการความสัมพันธ์ต่างๆ

7. ศึกษา วิเคราะห์ ทำความรู้จักกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ของกลุ่ม ความต้องการพัฒนาตัวผู้เข้ารับการอบรม และสังคมที่เขาจะเอาไปใช้

8. มีความสามารถ ประพฤติการณ์เป็นวิทยากรดี ทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมได้ดี พร้อมทั้งจะให้ความรู้ เพื่อเป็น “วิทยาทาน” มิใช่เพื่อการค้า ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแม่พิมพ์ หรือแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

อบรมเพื่อความรู้และประสบการณ์แก่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นที่ตั้ง ไม่นวดยโอกาส เผยแพร่อุดมการณ์ ให้ร้ายป้ายสี แสวงหาประโยชน์อันอาจจากการฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้โดยไม่ปิดบัง

9. อุดมคติอันยึดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสถานการณ์อบรมและผู้เข้ารับการอบรมได้ดี มีความเป็นเพื่อนสนิทมิตรสหาย สอนกัน แนะนำกัน ไม่เป็นทำนองศิษย์กับครู เช่น ตามโรงเรียน แต่ผู้เข้ารับการอบรมก็จะให้ความเคารพนับถือเช่นเดียวกับครูอาจารย์ทั่วไป

ความอดทนและอดกลั้นต่อการแสดงออก และเมื่อได้รับการกระทบทางอารมณ์จากผู้อื่น อดทนต่อการซักถามที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ อดทนต่อสภาวะที่อาจจะต้องลำบากตรากตรำ ในการสอน การทำงานในบางครั้งบางคราว ไม่ย่อท้อ ท้อแท้ง่าย ๆ

10. มีความคิดที่ไม่หยุดนิ่ง ในการริเริ่ม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิธีการสอน การฝึกอบรมเป็นผู้นำ และเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เอาแบบอย่างได้

11. รู้จักกำหนดขอบเขตการสอน วางแผน เตรียมการสอนอุปกรณ์ ปรับปรุงบุคลิกภาพ และการวางตนให้กระฉับกระเฉง เหมาะสมกับการเป็นวิทยากรที่ดี

มีความประพฤติและรักษาราชการบรรณของการเป็นครูไว้อย่างเคร่งครัด การวางตัวการประพฤติปฏิบัติต้องเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ

เคารพ ให้เกียรติ ให้คุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ ของผู้เข้ารับการอบรม ไม่ดูถูกเหยียดหยาม ปฏิบัติต่อทุกคน เสมอหน้ากัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

เป็นผู้ที่คบหาและเข้าใจผู้อื่น และผู้อื่นเข้าใจง่าย ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง หรือเป็นคนเจ้าอารมณ์ เป็นที่พึ่งพาอาศัยให้คำแนะนำช่วยแก้ปัญหาแก่ทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

12. ประเมินการสอน การประพฤติปฏิบัติของตนเอง เพื่อการแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป รวมทั้งการติดตามการนำเอาวิชาไปปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมว่าเกิดผลเพียงใดหรือไม่ เพื่อการให้คำแนะนำตามความจำเป็น หรือแก้ไขปรับปรุงวิธีการสอน เมื่อจบแล้วถามตนเองดูว่า เราให้อะไร และเขาจะได้อะไรบ้าง มีความพร้อมจะเปลี่ยนแปลง มีความสมเหตุสมผล

ด้านผู้จัดการฝึกอบรมเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนหลักสูตรการฝึกอบรม (วัชรินทร์ จำปี 2539 : 8) ดังนั้นเพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์จะต้องมีการ

กำหนดบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมาดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย บุคคลหลายฝ่าย สำหรับบางหน่วยงานหรือบางสถาบันจะทำหน้าที่นี้โดยตรงและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมโดยตรง เช่น สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตรฯ ศูนย์ฝึกอบรมสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่อันพึงจะต้องปฏิบัติ คือ เป็นผู้จัดการ โครงการฝึกอบรมประสานกับหน่วยงาน ต่าง ๆ และเป็นผู้ให้คำปรึกษาร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านคุณสมบัติดังนี้คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการในการจัดการฝึกอบรม และสามารถนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้ เพื่อจะได้จัด โครงการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับระบบนั้น ๆ สามารถประสานงานติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถในการเป็นสื่อความหมายที่ดี รูปแบบต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการรับฟังคำถามและตอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ มีจิตใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสนใจในงานวิชาการและงานวิจัย (น้อย ศิริโชติ 2534 : 21-23)

สถานที่ฝึกอบรม ควรมีสถานที่ที่จัดไว้เพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะ อาจเป็นอาคารแยกต่างหากหรือเป็นห้องเรียนที่อยู่ในอาคารหนึ่งอาคารใดใช้เพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะ ไม่ปะปนกับกิจกรรมอื่น ห้องฝึกอบรมควรมีแสงสว่างเพียงพอ มีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ครบ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ เอกสารประกอบการฝึกอบรม โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ห้องพัก น้ำชา กาแฟ ห้องประชุมกลุ่มย่อยและบริการเครื่องอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น เครื่องรับโทรศัพท์ โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ 2529 : 37)

สรุปได้ว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนของการนำแผนการฝึกอบรมหรือโครงการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ หากมีการวางแผนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดฝึกอบรมแต่ละคนได้รู้บทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้

สำหรับกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการอบรม โดยส่วนใหญ่จะจัด ณ ศูนย์อบรม สำนักงานใหญ่ นอกจากกรณีจำเป็นจะจัดอบรมโดยใช้สถานที่นอกบริษัทฯ ที่มีอุปกรณ์พร้อม และราคาเหมาะสม สำหรับบางหลักสูตร จำเป็นต้องจัดอบรมต่างจังหวัด เพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ อบรม และตามคำแนะนำของวิทยากรที่มาจากทั้งภายในองค์กรและคัดสรรจากภายนอกบางส่วน

1.7.4 ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

อัญญา เวสารัชช์ (2539 : 1-2) ได้กล่าวว่าความมุ่งหมายของการประเมินผลก็เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ทางด้านวิชาการหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ รวมทั้งในแง่ปรัชญาที่ผู้นำอภิปรายได้ถ่ายทอดความรู้หรือแนะแนวทาง ได้ถูกต้องสมตามเจตนารมณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่เพียงใด วิธีการประเมินผลในลักษณะนี้ส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถาม เพื่อเปรียบเทียบกับความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระยะก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและภายหลังจากจบหลักสูตรแล้ว รวมทั้งเนื้อหาสาระในหัวข้อวิชาใดเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสามารถจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้

การประเมินผลอาจแยกออกเป็นการประเมินผลทั้ง โครงการ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในตอนสุดท้ายของหลักสูตร หรือเมื่อวันปิดอบรมในเรื่องต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิชาการและด้านธุรการที่ต้องการทราบ และการประเมินผลอีกแบบหนึ่งคือ ประเมินผลในรายวิชาหลังจากจบชั่วโมงเรียนของแต่ละวิชาแล้ว เพื่อต้องการทราบว่า หลังจากได้เรียนรู้จนจบในวิชานั้นแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่เพียงใด วิชานั้นมีประโยชน์หรือไม่ วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ดีหรือไม่

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมถือได้ว่า เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม และจะต้องกระทำหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 4 เดือนเป็นอย่างน้อย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติงานของตน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะต้องรอช่วงระยะเวลาหนึ่งหลังจากเสร็จสิ้นการอบรมแล้ว เพื่อให้ทราบหรือมองเห็นว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ภายหลังจากการอบรมทั้งในด้านการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมทั้งหมดจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนงานที่ดี การหาความจำเป็นในการอบรมอย่างจริงจัง ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง อันจะนำมาสู่หลักสูตรเฉพาะหน่วยงานที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงและประยุกต์ใช้ได้ทันที รวมถึงการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานที่เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ทักษะ และทัศนคติอีกด้วย แล้วก็นำมาจัดดำเนินการอบรมขึ้นตามที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีการวัด และประเมินผลเป็นระยะ ๆ เมื่อเสร็จแต่ละงานเป็นช่วง ๆ ไม่ใช่รอจนจัดดำเนินการเสร็จแล้ว ซึ่งอาจจะทำให้แก้ไขปรับปรุงไม่ทันกาล หรือเกิดปัญหาภายหลังได้ เมื่อประเมินผลแล้วก็จะต้องนำมาปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น มีการติดตามผล และจัดการพัฒนาอื่น ๆ ที่เสริมหรือจัดการอบรมต่อเนื่องขึ้น อาจต้องมีการเชิญกลับมาอบรมทบทวน พัฒนาเพิ่มเติม หรือจัดการอบรมในระดับที่สูงขึ้นไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการอบรม (ไมตรี ปิยะคุณ. 2540 : 19) หมายถึง ความพยายามที่จะวัดการดำเนินการฝึกอบรมว่า เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานฝึกอบรม และการที่จะให้งานฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการฝึกอบรม เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า ได้ดำเนินการไปถูกต้องหรือผิดพลาด ถ้าผิดพลาดจะได้แก้ไขได้ รวมทั้งเป็นการแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรในทางใดบ้าง ซึ่งจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับและมองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม

อัญชณา เวสารัชช์ (2539: 22) ได้กล่าวว่า การประเมินและติดตามผลการอบรมเป็นหัวใจที่สำคัญของการอบรม ที่ผู้บริหารและองค์กรจะให้ความสำคัญมาก ว่าผลการอบรมนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนไปหรือไม่ ซึ่งฝ่ายอบรมมีหน้าที่จะต้องทำการวัดประเมินผลและติดตามผลการอบรมอย่างจริงจัง มิฉะนั้นการอบรมในครั้งนั้น ๆ ก็จะเป็นสูญเปล่า เสียทั้งเวลา ทั้งเงิน และแรงงานที่ลงไป อีกทั้งจะต้องมีการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจัง และจะต้องทำเป็นระยะ ตามเวลาที่เหมาะสมในแต่ละช่วง มิใช่เสร็จสิ้นการอบรมแล้วเท่านั้น จึงจะประเมินผล เพราะจะสายเกินไป ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขอะไรได้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2544 : 174) ได้ให้ความหมายของ การประเมินผลการฝึกอบรมว่า เป็นการวัดที่แสดงออกมาในรูปค่านิยมเพื่อแสดงว่า มีความก้าวหน้าในการกระทำมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ใช้ดุลยพินิจ และค่านิยมในการพิจารณาความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือสัมฤทธิ์ผลของโครงการหลังจากเปรียบเทียบผลที่วัดได้โดยวิธีการใด ๆ กับเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลการฝึกอบรมสามารถเขียนเป็นสมการดังนี้ :

$$\text{การประเมิน} = \text{การวัด} + \text{การตัดสินใจคุณค่า}$$

$$\text{Evaluation} = \text{Measurement} + \text{Value Judgement}$$

คอนบาช (Cronbach 1972 : 672) ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่าหมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ข้อมูลนั้นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

เบ็คการ์ด และแฮร์ริส (Beckard & Harris 1997 : 86 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2533. 57) กล่าวว่า การประเมินผล คือ การวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบ (Planned) การรวบรวมข้อมูล (Information-gathering) และการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้ความรับผิดชอบที่การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องวัด เช่น ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผลหรือความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

สุขุม มูลเมือง (2535 : 35) ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า หมายถึงการกำหนดคุณค่า (Value) และประสิทธิผลของโครงการหรือการทำงานของคน หรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ผลจากการประเมินจะออกมาในรูปของการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ล่วงหน้า นั่นคือ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการประเมิน โครงการ คือ การจัดเตรียมข้อมูลการจัดทำสารสนเทศ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ อันจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร โครงการนำไปใช้ในการพัฒนา เพื่อการตัดสินใจโครงการ เช่น จะดำเนินการต่อไปหรือควรจะยุติโครงการ

นิศา ชูโต (2538 : 9) ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ ความหมาย ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทางวิธีการปรับปรุงวิธีการจัดการเกี่ยวกับ โครงการและหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของการประเมินดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากกระบวนการฝึกอบรม ทำให้ทราบผลของโครงการ อบรมว่าประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการประเมินนั้นไปเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงการฝึกอบรม ให้ดีและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการจัดการฝึกอบรม และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

2.1 ความสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรม

เสนห์ จู๋โต (2544 : 175) สรุปว่า

2.1.1 เพื่อต้องการทราบสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

2.1.2 เพื่อต้องการทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการจัดฝึกอบรม เพื่อนำไปแก้ไขให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป

2.1.3 เพื่อทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด

2.1.4 เพื่อค้นหาจุดดีและจุดเสียของการฝึกอบรมด้านวิธีการนำเสนอ บรรยากาศ สภาพแวดล้อมการฝึกอบรม เนื้อหาของหลักสูตร วิทยากร และตารางเวลาการฝึกอบรม

2.1.5 เพื่อวินิจฉัยว่าผู้เข้ารับการอบรมคนใด กลุ่มใดได้รับผลประโยชน์มากที่สุดและน้อยที่สุด

2.1.6 เพื่อรวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต เช่น เหตุผลที่เข้ารับการอบรม ทราบข่าวสารการฝึกอบรมได้อย่างไร และจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้าร่วมอบรมในอนาคตหรือไม่

2.1.7 เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น ควรดำเนินการจัดในหลักสูตรนั้นต่อไป หรือควรอนุมัติ ควรตัดทอนงบประมาณในโครงการนั้นหรือไม่ การฝึกอบรมดังกล่าวนี้ ได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด คุ่มค่ากับค่าใช้จ่ายเพื่อลงทุนไปหรือไม่ นอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมได้ประโยชน์แล้ว องค์กรก็ควรได้รับผลประโยชน์ด้วยเช่นกัน

สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลของบริษัทการบินไทยนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทราบข้อมูลว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นหรือทัศนคติอย่างไรต่อการฝึกอบรม ทราบถึงข้อดี-ข้อบกพร่องในการจัดการฝึกอบรม และทราบว่าในการจัดการฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารต่อไปในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม อันเกี่ยวเนื่องกับความจำเป็นในการจัดสรรงบประมาณลงทุนที่คุ้มค่าในสภาพการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธุรกิจการบิน

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

เมธี ปิยะคุณ (2537 : 19) ได้กล่าวถึงว่าเพื่อดูถึงความสำเร็จว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับจะได้ปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม และให้ผู้ให้การอบรมได้รู้ถึงข้อดีหรือจุดอ่อนของตนในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรม จะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น ทางด้านผู้เข้ารับการอบรมจะรู้ว่าจะต้องเตรียมตัวอย่างไร เพื่อตนเองจะได้รับประโยชน์จากการอบรม และเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงว่า ควรมีการจัดต่อไปอีกหรือไม่ คุ่มหรือไม่ที่จะจัดการฝึกอบรม

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544 : 263) สรุปว่าการประเมินผลอาจจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินการงานได้ 3 ประการ ดังนี้

1) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขโครงการในการฝึกอบรม (Improvement of Training Programs) เหตุผลประการสำคัญที่สุดของการประเมินผลก็เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการฝึกอบรม เพื่อที่จะสามารถดำเนินโครงการต่อไปในอนาคต ทั้งนี้อาจจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม เนื่องจากว่าการประเมินผลมิได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น แล้วก็ปราศจากผลใด ๆ นั่นเอง ความจริงแล้วการประเมินผลจะสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาโครงการฝึกอบรมใหม่ ๆ หรือแก้ไขโครงการเดิมให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของการฝึกเช่นนี้ เรียกชื่อว่า การประเมินผลย่อย (Formative Evaluation)

2) เพื่อประเมินคุณค่าของการฝึกอบรมที่มีต่อผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการพัฒนาผลงานของผู้เข้ารับการอบรม ภายหลังจากจบสิ้นการฝึกอบรมแล้ว โดยมี ชื่อเรียกว่า การประเมินผลรวมยอด (Summative Evaluation)

3) เพื่อประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) เป็นการ พิจารณาค่าของการฝึกอบรมที่มีผลโดยตรงต่อองค์กรของผู้เข้ารับการอบรม ดังนั้น จึงต้องมีการ เปรียบเทียบระหว่างผลที่ได้รับหรือผลกำไร (Financial Benefits) กับการลงทุนในการจัดการฝึ กอบรม ปัจจุบันทางบริษัทได้ถือว่ากิจกรรมการฝึกอบรมเป็นการลงทุนมากกว่าเป็นค่าใช้จ่ายทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตามการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม หรือเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ต้องสามารถ แสดงให้เห็นว่าคุ้มค่างบเงินที่เสียไปหรือไม่เพียงใด โดยอาจจะพิจารณาได้จากผลกระทบ (Impact) หรือผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น ภายหลังจากได้ลงทุนให้การฝึกอบรมแก่ พนักงานไปแล้ว

2.3 ระดับการประเมินผล (Levels of Evaluation)

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์(2544 : 264-272) สรุปไว้ว่าแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ

2.3.1 การพัฒนาโครงการฝึกอบรม จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำหน้าที่ของการประเมินผล อย่างต่อเนื่องในระหว่างการพัฒนาโครงการฝึกอบรม การประเมินผลในช่วงนี้จะเป็นการผสมผสาน ในส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรม ของการฝึกอบรมมากกว่าจะเป็นการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน นั่นคืออยู่ในรูปแบบของการประเมินผลย่อย เป็นขั้นตอนของกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม หรือเป็นการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการประเมินความจำเป็น โดยต้องให้มีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกิจกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรม

วิธีดำเนินการ โดยอาศัยวิธีดำเนินการประชุม การอภิปราย ถกเถียง ตลอดจนการซัก ซ้อมกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการและวิทยากรจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลอย่างไม่เป็นทาง การโดยตลอดกระบวนการนี้ ผลลัพธ์นี้จะช่วยให้เกิดการปรับปรุง-แก้ไข เพื่อพัฒนาในหลาย ๆ จุด ของโครงการฝึกอบรม เป็นเสมือนการทดลองนำร่องในการนำเสนอการฝึกอบรมจริง ๆ แต่สามารถ ทบทวนและแก้ไขเหตุการณ์บางอย่างได้ก่อน

2.3.2 ปฏิกริยาจากผู้เข้าอบรม ผู้เข้าอบรมชอบ (พอใจ) ในการฝึกอบรมหรือไม่ การ ประเมินผลในระดับที่ 2 นี้จะเกี่ยวข้องกับการวัดและตรวจสอบปฏิกริยาของผู้เข้าอบรมจากแบบ สอบถามความคิดเห็น ซึ่งแบบสอบถามในลักษณะนี้จะถูกแจกให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมทุก ๆ คน ใน ช่วงใกล้จบสิ้นการฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วแบบสอบถามนี้จะประกอบด้วยข้อคำถามและข้อความ ในลักษณะตัวเลข เรียงลำดับในแบบมาตราส่วนประมาณค่า หน้าที่ในการเขียนข้อคำถามและคำเนิ นการพัฒนาแบบสอบถามนี้ มักจะเป็นของแผนกฝึกอบรมหรือตัววิทยากรเองก็ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้า

ท่านมีความมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง ในการประเมินปฏิกริยาทางด้านของผู้เข้าอบรมในแต่ละโครงการฝึกอบรม ก็สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อให้ได้รับข้อมูลได้เช่นกัน

2.3.3 การเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ในขั้นนี้จะเกี่ยวพันกับการประเมินผลความรู้ และทักษะที่ผู้เข้าอบรมได้รับ โดยตรงจากการฝึกอบรม ผู้รับการอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ เป็นคำถามที่ต้องตอบให้ได้ โดยเฉพาะในหลักสูตรซึ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ควรจะวางแผนการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อวัดผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด ดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญ และจะใช้เวลาในการดำเนินงานมากกว่าการประเมินปฏิกริยาของผู้เข้าอบรมที่กล่าวมาแล้วในระดับที่ 2

วิธีดำเนินการ ข้อสอบต่าง ๆ สามารถนำมาใช้วัดผลความรู้ที่ผู้เข้าอบรมได้รับ ในบางโครงการการฝึกอบรมจะมีการทดสอบก่อน และทดสอบภายหลัง เพื่อการประเมินผลความรู้ที่ได้รับตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม การทดสอบ ควรจะให้ความสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น ๆ รวมทั้งเป็นตัวแทนของการฝึกอบรมโดยรวม ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนได้นำเสนอความรู้ใหม่ ๆ ที่เขาได้รับจากการฝึกอบรมด้วย โดยทั่วไปแล้วเรามักไม่นิยมให้ผู้เข้าอบรมต้องใช้ทักษะการเขียนมากเกินไป เช่น การสอบแบบบรรยาย (เรียงความ) แต่มักนิยมใช้คำถามแบบปรนัย ทั้งนี้เนื่องจากสามารถทดสอบได้อย่างละเอียด สะดวก รวดเร็ว ในการให้คะแนนและเป็นที่นิยมในการวัดความรู้ความเข้าใจ

2.3.4 ผลงานของผู้เข้าอบรม ผู้เข้าอบรมสามารถประยุกต์ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้จริงหรือไม่ นั่นคือเป็นการประเมินผลรวมยอด จะไม่สามารถตอบได้ว่าการฝึกอบรมจะมีประสิทธิผลมาจากการเฝ้าดูผู้เข้าอบรมจากห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาและตัดสินใจการนำไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงของงานที่ทำเป็นส่วนใหญ่ การติดตามผลด้วยการไปตรวจเยี่ยมชมร่วมกับการสังเกตในสถานการณ์ทำงานจริง นับเป็นการดูแลสุขภาพสะท้อนกลับประสิทธิภาพในการฝึกอบรม และเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เข้าอบรมได้พยายามประยุกต์ผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะถ้าหากเป็นงานที่ทำทายความสามารถในการแก้ไขปัญหาแล้วผู้อบรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ-แก้ไขได้ ก็จะช่วยให้การเรียนรู้จากการฝึกอบรมมีคุณค่า

วิธีดำเนินการ เมื่อจะมีการประเมินผลด้วยการติดตามผลจากการปฏิบัติงานจริง ควรแจ้งให้ผู้เข้าอบรมได้ทราบตั้งแต่เริ่มต้น รวมทั้งบอกว่าใครจะเป็นผู้ไปประเมินผลและวิธีการประเมินโดยภาพรวม เช่น เป็นการติดตามผลโดยผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน วิทยากร หรืออาจจะมีผู้ประเมินผลภายนอก ทั้งนี้ไม่ว่าใครจะเป็นผู้ประเมินควรคำนึงถึงการวางแผนการติดตามผล เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผล

2.3.5 ผลกระทบทางธุรกิจ การประเมินผลในระดับนี้เริ่มจากคำถามที่ว่าอะไรคือ ทักษะที่ได้นำมาใช้แล้วก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจของหน่วยงาน การประเมินผลในการฝึกอบรม ที่มีผลกระทบทางธุรกิจ บางทีอาจนับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากมาก โดยที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมพยายาม วัดผลจากการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้อาศัยดูได้จากผลผลิต หรือประสิทธิภาพขององค์กร นั้น เป็นที่เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการประเมินผลระดับนี้ผูกพันอยู่กับการประเมินผลในระดับที่ 4 ซึ่งช่วยให้เห็นประจักษ์พยานของการถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่นำมาสู่การทำงานจริง ดังนั้นถ้าหากผู้เข้าอบรมแต่ละคนไม่เกิดการถ่ายโอนผลการฝึกอบรม แน่แน่นอนที่สุดว่าการประเมินผล กระทบทางธุรกิจก็จะไม่เห็นผลลัพธ์ใด ๆ เลย

วิธีดำเนินการ เพื่อให้สามารถตัดสินใจถึงผลกระทบจากการฝึกอบรมต่อองค์กรในทาง ธุรกิจ สามารถศึกษาได้จากข้อมูลในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การเพิ่มผลผลิตทางธุรกิจ
 - การพัฒนาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และช่วยลดความเสี่ยงลงด้วย
 - การช่วยลดค่าใช้จ่ายในการผลิต (Operating Costs)
 - การเพิ่มระดับความปลอดภัย (Safety) ลดอุบัติเหตุลง
 - ช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยเห็นได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น
 - ลดการเปลี่ยนแปลงพนักงาน (Employee Turnover) โดยเฉพาะความไม่พอใจต่าง ๆ
- สรุประดับของการประเมินผลมี ระดับ คือ **ระดับที่ 1** วิทยากรจะประเมินผล โมดูล

(Module) การฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนการทดลองดำเนินการ **ระดับที่ 2** บันทึกปฏิกิริยาผู้เข้ารับการอบรมภายหลังจากจบสิ้นการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถามในการวัด **ระดับที่ 3** วิทยากร ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าฝึกอบรมจะใช้แบบข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์หรือการทดสอบการปฏิบัติงาน **ระดับที่ 4** ผู้ประเมินผลติดตามไปดูผลการทำงานจริง โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การประเมินผลจากการทำงาน และใน **ระดับที่ 5** ผู้ประเมินผลศึกษาจากประสิทธิภาพและผลกระทบ องค์กรธุรกิจการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานภายหลังจากการฝึกอบรม การเพิ่มยอดขาย คุณภาพ ผลผลิต การลดลงของข้อผิดพลาด ลดการเปลี่ยนแปลงพนักงาน/ลูกจ้าง

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลในระดับปฏิกิริยาว่าผู้เข้าอบรมชอบ (พอใจ) ในการฝึกอบรมหรือไม่ โดยการวัดและตรวจสอบปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรมจากแบบสอบถามความคิดเห็นที่แจกให้ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม แบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคล ข้อคำถามความคิดเห็น ความรู้สึก ความพึงพอใจ ในลักษณะตัวเลข เรียงลำดับในแบบมาตราส่วน ประมาณค่าตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ และข้อเสนอแนะจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความบรรลุ วัตถุประสงค์ในความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม

2.4 รูปแบบของการประเมินผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแบบจำลอง (Model) ในการประเมินผลไว้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบที่แนวคิด ทฤษฎีและวิธีการประเมินที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมของสภาพปัญหา และวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละโครงการ

เฮาส์ (House 1980, 23 อ้างถึงใน นิศา ชูโต 2531, 15-26) ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 8 แบบ คือ

2.4.1 แบบการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Approach) การวิเคราะห์มุ่งถึงผลที่จะได้รับจากโครงการ และพยายามหาความเกี่ยวข้องของรูปแบบของแผนงานที่วางไว้ในโครงการกับตัวบ่งชี้ข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เกิดจากโครงการต้องวัดได้ในเชิงปริมาณและหาสาเหตุที่เป็นเรื่องของเหตุผลได้

2.4.2 แบบวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์เป็นพื้นฐาน (The Behavioral Objective or Goal-Based Approach) ใช้ความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กับสิ่งที่โครงการทำได้จริง คือ ผลของโครงการ กับความสำเร็จของโครงการ ไม่มีความแตกต่างหรือแตกต่างกัน

2.4.3 แบบการตัดสินใจเป็นหลัก (Decision – Making Approach) ถือหลักการประเมินผลการบริหารให้ข้อมูลแก่ผู้บริหาร ดังนั้นผู้ประเมินจะต้องให้ความสำคัญและสนใจตรงระดับการตัดสินใจและสร้างภาพของสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าตัดสินใจแบบนั้น แบบนี้ อะไรจะเกิดขึ้นบ้าง จากนั้นก็จะเก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์และเสนอผลให้แก่ผู้ตัดสินใจ

2.4.4 แบบอิสระจากวัตถุประสงค์ (Goal – Free Approach) การประเมินทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นจากโครงการทั้งหมด และเปรียบเทียบความสำคัญของผลเหล่านั้นว่าตรงกับความต้องการหรือไม่

2.4.5 แบบศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism Approach) แนวคิดนี้เกิดขึ้นจากผลงานและวิธีการ ที่ผู้วิจารณ์งานทางศิลปะ วรรณคดี คนตรี การละคร และวิจารณ์ภาพยนตร์ใช้ปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการและบทบาทคล้ายผู้ประเมิน คือ ผู้วิจารณ์งานศิลปะต่าง ๆ จะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีเกณฑ์อันเป็นแนวทางที่จะประเมินค่างานศิลปะในสาขานั้น

2.4.6 แบบตรวจสอบทางวิชาชีพ (The Professional Review Approach) หมายถึงการตรวจสอบของแต่ละสาขาวิชาชีพนั้น ๆ เพื่อให้การรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ

2.4.7 แบบกึ่งกฎหมาย (Quasi-legal Approach) รูปแบบนี้ได้นำกระบวนการชกฟอกและการพิจารณา คดีในศาลและระบบลูกขุน มาใช้ในวิธีการประเมิน โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับ

การประเมินปัญหาสำคัญ ๆ ทางสังคม ประเด็นปัญหาอาจเป็นเรื่องของการสืบค้นข้อเท็จจริง หรือ ตรวจสอบความคิดเห็นที่สำคัญ ๆ หรือกรณีที่ยังเป็นที่น่าสงสัย ได้แย้งหรือหาข้อยุติไม่ได้

2.7.8 การศึกษาเฉพาะกรณี (The Case-Study Approach) เพื่อต้องการจะสร้างความเข้าใจแก่ผู้รับฟัง (Audience) เกี่ยวกับ โครงการอย่างละเอียดในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นความสนใจของการศึกษาจึงมุ่งประเด็นว่าบุคคลอื่น ๆ ที่รู้จักโครงการมีความเห็นเกี่ยวกับโครงการอย่างไร

2.5 ประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรม

เทคนิคการจัดฝึกอบรม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2531 : 161-165) ได้แบ่งประเภทของการประเมินผลไว้ 3 รูปแบบ คือ (1) การประเมินผลโดยอาศัยรูปแบบ (2) การประเมินผลการฝึกอบรมโดยอาศัยผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และ (3) การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมโดยอาศัยเรื่องที่จะประเมินสรุปได้ดังนี้

การประเมินผลโดยอาศัยรูปแบบนี้จะอาศัยการวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม มี 2 ลักษณะ คือ **การประเมินและติดตามผลแบบกลุ่มเดียว** แบ่งออกเป็นการวัดหลังการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว และการวัดก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม **การประเมินผลแบบ 2 กลุ่ม** คือ (1) การวัดผลหลังการฝึกอบรม โดยใช้กลุ่มควบคุมเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้เข้าฝึกอบรม (2) การวัดผลก่อนการฝึกอบรมและหลังจากการฝึกอบรม และทำการเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมด้วย (3) การวัดผลโดยใช้เวลานานหรือเป็นช่วง ๆ จะมีการวัดผลก่อนฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมเปรียบเทียบกันระหว่างกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมและกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แต่ละระยะเวลาการวัดผลก่อนฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมนั้น จะทำเป็นช่วงเวลานานพอสมควร และจะต้องทำหลายครั้ง

ประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรมโดยอาศัยผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งหมายถึงผลที่น่าจะเกิดขึ้นตามการเรียนรู้ โดยเกิดผลต่างๆ กันตามระยะเวลาของการเรียนรู้ 4 ชั้นคือ (1) การประเมินผลเพื่อวัดปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อ โปรแกรมการฝึกอบรม (Reaction) (2) การประเมินผลเพื่อวัดว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้อะไรจากการฝึกอบรมบ้าง (Learning) (3) การประเมินผลเพื่อวัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการหรือไม่ (Behavior) (4) การประเมินผลเพื่อวัดว่าผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กร โดยส่วนรวมอย่างไร (Result)

การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมโดยอาศัยเรื่องที่จะประเมิน โดยทั่วไปจะประเมินเกี่ยวกับ **คน** ได้แก่ วิทยากรและผู้จัดฝึกอบรม ประเมินผลวิทยากรในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ ลักษณะท่าทาง ความรู้ที่ได้รับ ส่วนประเมินผลผู้จัดฝึกอบรมนั้นก็ดูจากคุณสมบัติและหน้าที่ที่จะต้องกระทำ **เนื้อหา** หมายถึง เนื้อหาของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอันได้

แก่ หัวข้อวิชา หลักสูตร วิธีการฝึกอบรม เวลา และสิ่งที่ใช้ประกอบการฝึกอบรมว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร **สถานที่** ได้แก่ สถานที่ฝึกอบรมทั้งห้องฝึกอบรม ห้องพัก ห้องทำงาน ว่ามีความสะดวกดีเหมาะสมเพียงใด

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมแต่ละประเภทและแต่ละคุณลักษณะมีจุดเด่นแตกต่างกันไป ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องรู้จักเลือกใช้ให้ถูกต้อง เหมาะสมรวมถึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมด้วย

2.6 แนวทางการประเมินผลการฝึกอบรม

การติดตามประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการจะช่วยให้ผู้ประเมินได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้หลายท่านได้เสนอรูปแบบและกระบวนการในการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยกัน 5 แนวทาง ได้แก่ การประเมินผลของ Kirkpatrick, Holton, Hamblin, การประเมินผลโครงการแบบ CIPP และ CIRO โดยทั้ง 5 แนวทางนี้มีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลใกล้เคียงคล้ายคลึงกัน และสามารถประเมินผลการฝึกอบรมได้ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน เพราะการประเมินผลการฝึกอบรมควรจะต้องพิจารณาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก ซึ่งแต่ละรูปแบบและกระบวนการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการประเมินผลตามแนวคิดของ Kirkpatrick

โดแนล แอล. เคิร์คแพททริก (Donald L. Kirkpatrick. 1994 : 21-26) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา และเคยดำรงตำแหน่งประธาน ASTD (The American Society for Training and Development) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมว่า “การฝึกอบรมเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการฝึกอบรมทุกครั้งควรจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่าการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด” Kirkpatrick จึงได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า Four-Level Evaluation Model หรือแบบจำลองการประเมินผล 4 ระดับ ประกอบด้วย

1.1 การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการวัดการรับรู้ ความรู้สึก ความพึงพอใจ หรือความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เช่น วิทยากร เนื้อหาสาระ สถานที่ฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าหัวข้อการจัดการฝึกอบรมครั้งนี้เหมาะสมหรือไม่ การจัดการฝึกอบรมครั้งนี้เหมาะสมหรือไม่ โครงการ/หลักสูตรการฝึกอบรมนี้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเขาหรือไม่ เป็นการคุ้มค่าหรือไม่ในการเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ และมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมอย่างไร

สิ่งที่สำคัญคือการประเมินปฏิริยาไม่เพียงแต่การได้รับทราบปฏิริยาของผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น ยังเป็นการได้รับทราบปฏิริยาเชิงบวกอีกด้วย ซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมในอนาคตขึ้นอยู่กับปฏิริยาเชิงบวก นอกจากนั้น หากผู้เข้ารับการอบรมมีปฏิริยาที่ไม่พึงพอใจแล้ว ก็จะไม่มีความกระตือรือร้นหรือแรงจูงใจในการเรียนรู้ ปฏิริยาเชิงบวกอาจจะไม่ใช่สิ่งที่แน่ใจที่จะเกิดการเรียนรู้ แต่ปฏิริยาเชิงลบก็เกือบจะเป็นสิ่งแน่นอนว่าเป็นสิ่งลดทอนแรงจูงใจในการเรียนรู้ได้

1.2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดว่าการฝึกอบรมนั้นทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความรู้ ทักษะ ทศนคติภายหลังจากการได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ หรือชี้ให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจและเรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ของหลักสูตรได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะใช้มาตรวัดเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป็นดัชนีเชิงปริมาณ (Quantifiable Indicator)

สำหรับกิจกรรมที่ใช้วัดผลของการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ได้แก่ การใช้แบบทดสอบก่อน-หลังการฝึกอบรม (Pre-Post Test) เพื่อวัดความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือการสอบภาคปฏิบัติเพื่อวัดทักษะที่เพิ่มขึ้น หรืออาจจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติจริงระหว่างการฝึกอบรมก็ได้

1.3 ประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการวัดว่าเมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปจากเดิมตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้หรือไม่ และต้องการทราบว่าผู้เรียนสามารถถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ไปสู่การปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด หรือสามารถรักษาพฤติกรรม ทักษะที่ได้เรียนรู้ภายหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วให้คงอยู่ได้หรือไม่ ซึ่งการวัดในระดับนี้สามารถพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานจริง และมักจะทำการประเมินผลภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรืออย่างน้อย 1 ปี เป็นต้น

กิจกรรมที่ใช้วัดผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้รับจากการฝึกอบรม ได้แก่ การเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว อีกวิธีหนึ่งคือการประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ สอบถามถึงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งจากตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง หรืออาจใช้การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

1.4 การประเมินผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กรหรือไม่ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงผลของโครงการฝึกอบรมเข้ากับการปรับปรุงองค์กร โดยผลจากการฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านใดบ้าง

อาจวัดได้จากการลดต้นทุนการผลิต การมีผลผลิตสูงขึ้น งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานลดลง ขวัญและกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับนี้ถือเป็นการวัดผลที่สำคัญที่สุดแต่ก็วัดได้ยากที่สุด เนื่องจากมีตัวแปรต่าง ๆ มากมายเข้ามาเกี่ยวข้องกับทำให้ยากที่จะประเมินได้ว่าผลงานหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใดมาจากการฝึกอบรมอย่างแท้จริง นอกจากนี้เป้าหมายของผลงานบางอย่างอาจจะวัดหรือประเมินค่าออกมาเป็นตัวเลขได้ยาก เนื่องจากลักษณะเป็นนามธรรมสูง เช่น ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องอาศัยการเก็บข้อมูลก่อนและหลังการฝึกอบรม วิเคราะห์การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำตัวแปรเหล่านั้นมากพิจารณาประกอบในการวิเคราะห์การประเมินผลการฝึกอบรมด้วย

จะเห็นได้ว่า การประเมินผลตามแนวทางของ Kirkpatrick นั้นมีอยู่ 4 ระดับ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าในการฝึกอบรมทุกครั้งจะต้องทำการประเมินผลครบทั้ง 4 ระดับ การที่จะประเมินผลในระดับใด โดยวิธีใด และเมื่อใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เหตุผล หรือความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นสำคัญ แต่ถ้าสามารถประเมินผลได้ครบทั้ง 4 ระดับแล้ว ย่อมเป็นข้อมูลยืนยันต่อผู้บริหารให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของโครงการฝึกอบรมว่าควรจัดดำเนินการต่อไป และเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. รูปแบบการประเมินผลตามแนวคิดของ Holton

Holton III, E.F. (1996 อ้างถึงใน ศิริลักษณ์ ศิริสวัสดิ์ 2545 : 25-29) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อคัดค้านแนวทางการประเมินผลของ Kirkpatrick และสร้างแบบจำลองของตนขึ้นมา โดยได้เสนอแนวความคิดว่า การประเมินผลการฝึกอบรมควรจะเก็บรวบรวมข้อมูลใน 3 ระดับ ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ขององค์กร นอกจากนั้นยังได้กล่าวถึงปัจจัยย่อยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยหลัก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยย่อยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดว่าผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะเพิ่มขึ้นภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งได้แก่ 1) ปฏิติยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยหลักระดับแรกตามมุมมองของ Kirkpatrick 2) แรงจูงใจในการเรียนรู้ และ 3) ความสามารถส่วนบุคคล ปัจจัยย่อยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงจูงใจในการนำไปใช้ เสนอใจในการนำไปใช้ และการออกแบบเพื่อการนำไปใช้ ปัจจัยย่อยที่มีผลกระทบต่อผลที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร ได้แก่ การเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร ประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่องค์กรคาดหวัง และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ซึ่งปัจจัยย่อยต่าง ๆ เหล่านี้ควรถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประเมินผลปัจจัยหลัก ดังนั้นในการประเมินผลการเรียนรู้ ปัจจัยย่อยที่ควรจะถูกนำมาประเมินด้วย คือ

- แรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเรียนรู้ ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยย่อยตัวหนึ่งที่จะให้ความสำคัญในการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย เพื่อประโยชน์ที่จะได้ทราบว่าเหตุที่ผลการเรียนรู้ออกมาเป็นเช่นนั้น เป็นสิ่งที่สืบเนื่องมาจากการมีหรือขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้หรือไม่

- ทักษะที่มีต่องาน คือ หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะส่งผลเชิงบวกต่อการเรียนรู้ในสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม แต่หากเป็นไปในทางตรงกันข้าม การเรียนรู้ย่อมเกิดขึ้นได้ยากกว่า ดังนั้นการประเมินทัศนคติที่มีต่องานจึงควรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการเรียนรู้เช่นกัน

- ความสามารถส่วนบุคคล คือ ระดับความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลถึงการเรียนรู้ ฉะนั้นเพื่อที่จะทราบว่าผลการเรียนรู้ที่ปรากฏเช่นนั้นเป็นผลมาจากความสามารถภายในตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนหรือไม่ ก็ต้องนำมาเอาปัจจัยด้านความสามารถเข้าไปรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย

2.2 สำหรับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปัจจัยย่อยที่ควรจะถูกประเมินด้วย ดังนี้

- แรงจูงใจในการนำไปใช้ เป็นการนำสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีขึ้น ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการขาดแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติก็เป็นได้ ดังนั้นจึงควรมีการประเมินปัจจัยส่วนนี้ ซึ่งประกอบด้วย

- เงื่อนไขในการนำไปใช้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ทำงานภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อให้เกิดการนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานจริง ย่อมเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า ด้วยเหตุนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรต้องประเมินถึงเงื่อนไขในการนำไปใช้ควบคู่กัน

- การออกแบบเพื่อการนำไปใช้ การออกแบบการฝึกอบรมที่ไม่เอื้อต่อการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานจริง ย่อมมีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ฉะนั้นปัจจัยนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องถูกประเมิน

2.3 ในการประเมินผลลัพธ์จะเกิดขึ้นต่อองค์กร ปัจจัยย่อยที่ควรนำมาประเมินด้วยได้แก่

- การเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร การจัดฝึกอบรมที่ไม่มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ย่อมไม่สามารถก่อให้เกิดผลที่มีคุณค่าต่อองค์กรได้ ดังนั้นการประเมินในส่วนผลที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร จึงต้องมีการประเมินถึงความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ด้วย

- ประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่องค์กรคาดหวัง ความคาดหวังขององค์กรที่จะได้รับประโยชน์มากหรือน้อยจากการจัดฝึกอบรม มีผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งยังส่งผลสะท้อนกลับไปสู่ผลที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการประเมินปัจจัยด้านประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่องค์กรคาดหวัง

- ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ บางครั้งผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กรทั้งในแง่บวกหรือแง่ลบ มักเป็นผลที่ไม่ได้เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากการจัดฝึกอบรม หรือการจัด โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่กลับเป็นผลที่เกิดจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรประสบความล้มเหลวในการขยายตลาดต่างประเทศ ไม่ได้หมายความว่า การฝึกอบรมทางด้านการตลาดขาดประสิทธิภาพ แต่อาจเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากประเทศกำลังตกอยู่ท่ามกลางภาวะปัญหาทางเศรษฐกิจ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาให้ถี่ถึงสาเหตุที่แน่นอนก่อนรวมถึงปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ด้วย

เมื่อเปรียบเทียบแนวทางการประเมินผลของ Kirkpatrick กับ Holton แล้ว จะเห็นได้ว่า Holton นำแนวคิดของ Kirkpatrick มาอธิบายให้ละเอียดมากขึ้น และไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลระดับปฏิบัติการที่เป็นเป้าหมายของการวัดผลเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ Holton ได้นำเอาปฏิบัติการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้อยู่ในส่วนของผลกระทบขั้นสุดท้ายที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ อีกต่อหนึ่ง เขาเชื่อว่าการเรียนรู้จะได้ผลดี ถ้าบุคคลนั้นมีปฏิบัติการต่อการฝึกอบรมที่ Holton มองว่าแนวคิดของ Kirkpatrick เป็นการประเมินผลที่ทั้ง 4 ระดับนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กัน การประเมินผลระดับปฏิบัติการไม่ควรนำมาใช้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ควรเป็นองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้แทน เนื่องจากถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกที่ดีต่อการฝึกอบรม ย่อมส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี Holton ได้สรุปว่าแนวคิดของตนเป็นขั้นแรกของการพัฒนาและเป็นแบบจำลองที่แท้จริงในการประเมินผลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงควรปรับปรุงเกณฑ์ในการวัดทั้ง 4 ระดับให้มีรายละเอียดสัมพันธ์กันและมีความยืดหยุ่นมากกว่านี้

3. รูปแบบการประเมินผลตามแนวคิดของ Hamblin

การประเมินผลของ Hamblin (1974 อ้างในปรีชา ศรีวัลย์ 2525 : 21-33) เป็นการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Kirkpatrick โดย Hamblin ได้แบ่งระดับการประเมินผลออกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 : ปฏิบัติการ เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปฏิบัติการการฝึกอบรมหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ เวลา เทคนิคการฝึกอบรม และอุปกรณ์การฝึกอบรม

หลักการประเมินผลในระดับ 1 เรื่องปฏิกริยาจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์การประเมินผล ปฏิกริยาผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วจึงประเมินผลปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ระดับ 2 : การเรียนรู้ เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นมาก น้อยเพียงไร การบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ต้องมีเงื่อนไข 3 ประการดังนี้

ก. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความถนัดพื้นฐาน (เชาวน์ บุคลิกภาพ ทักษะ ฯลฯ) ที่จะสามารถรับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการได้

ข. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานตรงกับที่กำหนดไว้ใน จุดประสงค์ของการฝึกอบรม

ค. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีปฏิกริยาที่ดีต่อการฝึกอบรม แต่ไม่ได้ หมายความว่า จะต้องชอบการฝึกอบรม แต่หมายความว่าปฏิกริยาที่ดีต่อการฝึกอบรมจะต้องไม่ขัด ต่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องคำนึงว่าการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมอาจเกิดจากอิทธิพลภายนอกของการฝึกอบรมและจากการฝึกอบรมก็ได้ ดังนั้นการ ประเมินผลจะต้องควบคุมอิทธิพลภายนอกที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และทำการ ประเมินผลการฝึกอบรมเฉพาะการเรียนรู้เท่านั้น

ระดับ 3 : พฤติกรรมในการทำงาน เป็นการประเมินผลเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน อย่างไรบ้าง ดีขึ้นหรือเหมือนเดิม โครงการฝึกอบรมโดยส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์เน้นหนักไป ในด้านพฤติกรรมการทำงาน และถือว่าความสำเร็จของ โครงการฝึกอบรมคือการสามารถเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในทางที่ต้องการ ไม่ว่าจะฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึก อบรมรู้จักวิธีการเดินของเครื่องจักร หรือฝึกอบรมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดี หรือผู้ติดต่อสื่อสารที่ดีก็ ตามเป็นการกำหนดจุดประสงค์ในความหมายทางพฤติกรรมและดำเนินการประเมินผล โดยการรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน แต่การประเมินผลการฝึกอบรมในเรื่องนี้เป็นกรกระทำที่ ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา ค่าใช้จ่ายในการประเมินมาก เพราะการศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจเกิดจากการฝึกอบรมเอง หรืออาจจะไม่ใช่จากการฝึกอบรม แต่ อาจเกิดจากอิทธิพลปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ตรงกับความสามารถ การได้ เพื่อนร่วมงานเข้ากันได้ดี การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การได้เลื่อนตำแหน่งหรือการได้เงินเดือนสูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเช่นกัน ผู้ประเมินการฝึกอบรมเรื่องการ เปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงให้มาก เพื่อใช้กำหนดการวางแผนการประเมินผลให้เกิดความเที่ยงตรง และเชื่อมั่น ได้มากที่สุด

ระดับ 4 : การเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นการวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหน้าที่และภารกิจในหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่ เพื่อให้สามารถประเมินผลในระดับนี้ได้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดประสงค์ขององค์กรจะแตกต่างกันไปตามแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานระดับหัวหน้างานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพการวัดผลงานและพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ การประเมินผลจะต้องประเมินเรื่องคุณภาพในแผนกของเขาได้รับการปรับปรุงดีขึ้นหรือไม่ วิธีการปฏิบัติงานของคนงานดีขึ้นหรือไม่ ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นหรือไม่ อัตราการหยุดงานและการลาออกน้อยลงหรือไม่

ระดับ 5 : การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายขั้นสุดท้าย เป็นการประเมินโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับคุณค่าสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล เช่น ผลการฝึกอบรมลดสิ่งเสียหาย ความผิดพลาด ของคลัง การซ่อมบำรุงรักษา งานนอกเวลา เวลาสำหรับฝ่ายอำนาจการ ผลของการประหยัดค่าใช้จ่าย โดยสามารถประเมินผลได้ตามวัตถุประสงค์นั้น

การประเมินผลเกี่ยวกับคุณค่าขั้นสุดท้ายควรประเมินในเรื่องเกี่ยวกับ การดำรงไว้ซึ่งองค์การ การสร้างเงินส่วนเกิน (กำไร) สวัสดิการของกลุ่มผลประโยชน์ สวัสดิการด้านสังคม และ/หรือการเมือง

4. รูปแบบการประเมินผลโครงการระบบเรียกว่า ตัวแบบ CIPP (CIPP Model)

Daniel L. Stufflebeam (1974 : 31-34) ประธานคณะกรรมการประเมินผลระดับชาติของ ฟาย เดลตา แคปปา (The Phi Delta Kappa National Study Committee on Evaluation) ได้เสนอรูปแบบการประเมินโครงการที่เรียกว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) หรือรูปแบบการประเมินผลแบบชิป ซึ่งเป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ ให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยแบ่งการประเมินผลโครงการออกเป็น 4 ด้านคือ

1) การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินผลก่อนที่จะลงมือดำเนินโครงการฝึกอบรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหา ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม โดยเน้นด้านความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ความถูกต้อง และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เป็นการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาระดับองค์กร ภารกิจ หน้าที่ และตัวพนักงาน ตลอดจนประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระบบการ

ทำงาน กำลัคน วัตถุประสงค์ การแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินงาน หรือแนวทางที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกให้โครงการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในด้านกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ระบบการบริหารการจัดการ เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่ และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากที่สุด

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าโครงการได้ดำเนินไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินขั้นนี้จะนำไปสู่การประเมินผลขั้นสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม ดังนั้นการประเมินกระบวนการจึงเป็นการประเมินการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อศึกษาจุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินโครงการว่ามีสาเหตุเกิดจากอะไร เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องและทันเวลา นอกจากนั้นเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อการพัฒนางานต่าง ๆ และบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน การประเมินกระบวนการจึงเป็นส่วนสำคัญในการปรับปรุงการดำเนินโครงการฝึกอบรมโดยตรง

4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากโครงการฝึกอบรมกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โครงการว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การประเมินผลทันทีเมื่อโครงการฝึกอบรมสิ้นสุด และการติดตามผลหลังโครงการฝึกอบรมสิ้นสุดแล้วไม่ควรเกิน 6 เดือน เพื่อวัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง โดยไม่ต้องการให้มีปัจจัยอื่นเข้ามามีอิทธิพลต่อผลการฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับปรุงโครงการฝึกอบรม

5. แนวทางการประเมินผลแบบ CIRO

เป็นแนวทางการประเมินผลของ Peter Warr, Michael Bird and Neil Rackman (1976) (อ้างใน ศิริลักษณ์ ศิริสวัสดิ์. 2544 34-37) ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าการประเมินทั่วไป โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 กลุ่ม ตามอักษรตัวแรก ดังนี้

1) การประเมินบริบท (Context) เป็นการประเมินผลที่อาศัยการเก็บและใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยการกำหนดความคิดทางการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล เพื่อประเมินหรือมุ่งกำหนดว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมหรือไม่ ซึ่งอาจแบ่งวัตถุประสงค์

ประสงค์ออกเป็น 3 ประเภท คือ *วัตถุประสงค์สูงสุด* หมายถึง สิ่งบกพร่องที่องค์กรต้องการจะให้โครงการฝึกอบรมแก้ไขให้หมด *วัตถุประสงค์กลาง* เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด *วัตถุประสงค์ปัจจุบัน* เช่น ความรู้ ทักษะ ทักษะคิดใหม่ที่พนักงานต้องเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการ หากจะบรรลุเป้าหมายกลาง

2) การประเมินปัจจัยเข้า (Input) เป็นการประเมินผลที่อาศัยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อศึกษาทางเลือกระหว่างปัจจัยเข้าของโครงการฝึกอบรม และประเมินว่ามีทรัพยากรอะไร ใช้อย่างไรถึงจะมีโอกาสมากที่สุดให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ เพราะงบประมาณหรือความต้องการด้านการจัดการอาจไม่เปิดโอกาสให้ใช้ทางเลือกบางอย่างที่ต้องการได้ ดังนั้น การประเมินนี้จึงมุ่งไปที่กระบวนการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีดำเนินโครงการ

3) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดโครงการหรือการติดตามผล ลักษณะพิเศษของการประเมินผลนี้คือ การอาศัยรายงานเชิงจิตวิสัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมาก หากรวบรวมเป็นระบบ

4) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome) มุ่งเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์เพื่อใช้ปรับปรุงโครงการในอนาคต ถือเป็นสิ่งสำคัญของการประเมินผล โดยถ้าจะให้การประเมินผลดังกล่าวประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบก่อนที่โครงการจะเริ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์แนวโน้มนั้น ขั้นตอนที่ 2 คือ การสร้างมาตรวัดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนที่ 3 คือ ทำการวัดในเวลาที่เหมาะสม ขั้นตอนสุดท้าย คือ ประเมินผลลัพธ์และใช้ในการปรับปรุงต่อไป

จากแนวทางต่าง ๆ ของระบบประเมินผลทั้ง 5 รูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการประเมินผลจำเป็นต้องทำอย่างมีระบบ (Systematic) เพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและได้ผลน่าเชื่อถือ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญของระบบการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) และผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Output)

นอกจากนั้นแล้ว สามารถสรุปได้ว่ารูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับมิติที่สำคัญ 2 ประการ (จุฑามณี ตระกูลมุกดา. 2544 :193) คือ

1) มิติในแง่เวลา กล่าวคือ จะประเมิน ณ ช่วงเวลาใดของโครงการฝึกอบรม ซึ่งสามารถกระทำได้ทั้งในระยะก่อนการฝึกอบรม ขณะฝึกอบรม และหลังอบรมเสร็จสิ้นหรือขณะปฏิบัติงาน

2) มิติในแง่ของเนื้อหาที่จะต้องประเมินซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความก้าวหน้า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในแต่ละช่วงเวลาอย่างน้อยเพียงใด

หากแสดงให้เห็นในรูปของตารางจะสามารถแสดงถึงแนวทางการประเมินผลได้ 6 แนวทาง ดังนี้

<p>(1) ประเมินก่อนฝึกอบรม</p> <p>สถานะแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม - ความจำเป็นในการฝึกอบรม - หลักการและเหตุผล <p>ฯลฯ</p>	<p>(2) ประเมินในขณะที่ฝึกอบรม</p> <p>ปฏิกิริยา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการฝึกอบรม - วิทยากร - เนื้อหาวิชา - วิธีการถ่ายทอด - โสตทัศนอุปกรณ์ - การดำเนินการ <p>ฯลฯ</p>	<p>(3) ประเมินขณะปฏิบัติงาน</p> <p>พฤติกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การทำงานในทางที่ดี ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการฝึกอบรม - การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ - การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ <p>ฯลฯ</p>
<p>(4) ปัจจัยเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ - งบประมาณ - วัสดุอุปกรณ์ - สถานที่ <p>ฯลฯ</p>	<p>(5) การเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิธีการที่ได้รับจากการฝึกอบรมในชั้นเรียน - การวัดผลตามวัตถุประสงค์ - สิ่งที่คาดว่าจะเข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับ - การถ่ายโยงความรู้กับการปฏิบัติงาน <p>ฯลฯ</p>	<p>(6) ผลลัพธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบจากการฝึกอบรมที่มีต่อหน่วยงานและสภาพแวดล้อมของงาน - ลดต้นทุนลง - ขวัญและกำลังใจดีขึ้น - อัตราการขาดงานลดลง - การเปลี่ยนงานน้อยลง - ผลผลิตเพิ่มขึ้น <p>ฯลฯ</p>

ภาพที่ 2.4 ตารางสรุปแนวทางการประเมินผลการฝึกอบรม

ที่มา : ศิริลักษณ์ ศิริสวัสดิ์ (2544 : 137)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ตัวแบบการประเมินผลระดับปฏิกิริยาของ Kirkpatrick เกี่ยวกับความรู้สึก ความพึงพอใจ ความบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวัง โดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าและประโยชน์ ด้านความรู้ที่ได้รับ ความคิดเห็นด้านวิทยากร ด้านเทคนิค/วิธีการ และด้านการจัดดำเนินการจากผู้เข้ารับการอบรม ตามที่ Kirkpatrick กล่าวว่า การประเมินในระดับนี้มีความสำคัญเพื่อทราบปฏิกิริยาเชิงบวกของผู้เข้ารับการอบรม หากผู้เข้ารับการอบรมมีปฏิกิริยาที่ไม่พึงพอใจแล้ว ก็จะไม่มีความกระตือรือร้น หรือแรงจูงใจในการเรียนรู้

ซึ่งในแนวทางการประเมินตามแนวคิดทั้ง 5 รูปแบบที่กล่าวมาแล้ว เกือบทุกรูปแบบจะมีการประเมินระดับปฏิกริยาร่วมอยู่ด้วย เช่นของ HoIton ที่ได้นำเอาปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม เป็นปัจจัยย่อยส่วนหนึ่งของผลกระทบขั้นทุติยภูมิที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้โดยจะต้องประเมินปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วยคือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ ทศนคติที่มีต่องาน และความสามารถส่วนบุคคล ส่วนแนวคิดของ Hanblin ก็ได้กำหนดการประเมินปฏิกริยาไว้ในระดับที่ 1 โดยจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์การประเมินผลปฏิกริยาไว้ด้วย ส่วนการประเมินผลแบบโครงการที่เรียกว่า ตัวแบบ CIRO ก็จะมี Reaction หรือการประเมินปฏิกริยาเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือการติดตามผล และกล่าวว่า ลักษณะพิเศษของการประเมินผลนี้คือ การอาศัยรายงานเชิงจิตวิสัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจะมีประโยชน์อย่างมากหากรวบรวมเป็นระบบ โดยจะเห็นได้ว่าการประเมินผลระดับปฏิกริยานี้เป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรมตามที่ Kirkpatrick กล่าวไว้

3. ความสำคัญและการบริหารงานด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการบินไทย

จากรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประจำปีงบประมาณ 2545 โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 16 กันยายน 2545 ผลการวิจัยจากการสำรวจโดยการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างผู้โดยสารชาวไทยและชาวต่างประเทศจำนวน 2,475 ราย และผลการวิจัยในเชิงคุณภาพ ในการศึกษาโดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 540 ราย โดยสรุปมีบริการที่บริษัทการบินไทย ควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะ จำแนกตามกระบวนการให้บริการ

- ก่อนขึ้นเครื่องของการบินไทย ต้องการให้ปรับปรุงมากที่สุดคือการสำรองที่นั่งและซื้อบัตร เช่น โดยสารให้บริการผิดพลาด ขาบัตรโดยสารผิดชั้นเดินทาง ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตารางบินไม่ชัดเจน ตลอดจนแสดงท่าทีไม่เต็มใจ ไม่เป็นมิตรในการให้บริการ ไม่ยิ้มแย้ม พูดจาไม่สุภาพ วางโทรศัพท์ก่อนที่ผู้โดยสารจะพูดจบ ใช้เวลารอให้พนักงานรับโทรศัพท์นาน เป็นต้น

การแก้ไขเกี่ยวกับการให้บริการของพนักงานสำรองที่นั่งและขาบัตรโดยสารให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ให้การบริการได้รวดเร็วขึ้น มีจิตใจในการให้บริการด้วยความกระตือรือร้น ยิ้มแย้ม เพื่อให้สามารถบริการและให้ข้อมูลกับผู้โดยสารได้อย่างถูกต้อง

- บริการบนเครื่องบิน กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจต่อความสุภาพ ท่าทาง และอธยาศัยของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมากกว่าบริการเรื่องอื่น ๆ พึงพอใจน้อยที่สุดคือ ด้านรายการและ

อุปกรณ์เพื่อความบันเทิงที่จัดไว้บริการบนเครื่องบิน เนื่องจากบริการส่วนใหญ่ของด้านนี้ได้รับความพึงพอใจน้อย คือในระดับ “ค่อนข้างพอใจ” เท่านั้น

- บริการหลังลงจากเครื่องบิน พบว่า พึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานภาคพื้น คือ ความสุภาพ ท่าทาง และอัธยาศัย ความพึงพอใจรองลงมาคือ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนเครื่องบิน ความเต็มใจให้บริการขณะรอเปลี่ยนเครื่องบิน และการดูแลเอาใจใส่และความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาเมื่อทราบว่ามีเที่ยวบินล่าช้า

การแยกหน่วยธุรกิจ และผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารต่อบริการของการบินไทย ทำให้บริษัทฯ ต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ และเร่งดำเนินการให้เกิดผลโดยเร็ว และเพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของผู้โดยสาร ตามเป้าหมายที่จะก้าวสู่การเป็นสายการบินชั้นนำ 1 ใน 3 ของภูมิภาคในอีก 5 ปี

ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพบุคลากร เพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการบริหารธุรกิจ ได้กำหนดไว้ดังนี้ (แผนกลยุทธ์การบินไทย, 2544)

1. พัฒนาภาวะผู้นำองค์กรในทุกระดับ และเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
2. เพิ่มการฝึกอบรมด้านวิชาชีพและด้านบริหารให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ อาทิเช่น ระบบ TQM, Six Sigma รวมทั้งพัฒนานักวิชาการให้มีทัศนคติและค่านิยมที่ดีในการทำงาน มีความคิดกว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ และมีความผูกพันและซื่อสัตย์ต่อบริษัทฯ
3. จัดตั้งสถาบันเพิ่มพูนความรู้และเสริมสร้างศักยภาพทางด้านการบริหารแก่พนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัทฯ ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยผสมผสานความรู้และประสบการณ์ด้านธุรกิจของบริษัท ค่านิยมร่วมของบริษัท และศาสตร์ทางด้านการบริหารการจัดการสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ ควรดำเนินการ โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทางด้านการบริหารที่มีคุณภาพทั้งภายในและต่างประเทศ

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ ค.ศ. 1992 โดย Professor Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton จากมหาวิทยาลัย Harvard สหรัฐอเมริกา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545: 156) จากแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard มาจากการรวบรวมมุมมองการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ ใน 4 มิติ คือ มุมมองในด้านการตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นหรือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองในด้านการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer

Perspective) มุมมองในด้านกระบวนการภายในกิจการ (Internal Business Process Perspective) และมุมมองในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) บริษัทการบินไทยได้นำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงาน จึงได้กำหนดแผนวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งของบริษัทในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความเจริญเติบโต คือต้องเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรทั้งด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ ภายใต้แผนกลยุทธ์การพัฒนาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ทันต่อความต้องการของบริษัทฯ (กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการวางแผนวิสาหกิจของบริษัทการบินไทย, 17 ธ.ค. 2544)

การกำหนดนโยบายการฝึกอบรม คือ “การบินไทยดำเนินนโยบายการพัฒนาบุคลากรในหลายๆ ด้าน การพัฒนาทักษะด้านเทคนิค ทักษะคิด และความรู้ ความสามารถ ทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในยุค โลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการแข่งขันสูง และเป็นตลาดที่ซับซ้อน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการบิน พนักงานที่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลถึงความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของบริษัทฯ การจัดอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การจัดอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ให้ทราบถึงเป้าหมาย นโยบาย โครงสร้างของบริษัทฯ และสินค้าหรือการบริการ ฯลฯ และได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านการพัฒนาตนเองและการบริหาร จนกระทั่งพนักงาน”

3.1 เป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานของบริษัทการบินไทย (กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล, 2543) บริษัท การบิน ไทย จำกัด(มหาชน) มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกสาขา ทั้งทักษะในงานแต่ละประเภท (Technical Skill) ทักษะในการบริหารงาน (Management Skills) ทุกระดับ และความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behavior) ซึ่งจะช่วยให้สร้างความเข้าใจระหว่างกัน มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อร่วมงานและบริษัทฯ อันจะนำมาซึ่งการทุ่มเทในการทำงาน สร้างความสามัคคีและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมด้านทักษะในงาน (Technical Skills) นั้นประกอบด้วย การฝึกอบรมนักบิน การฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การฝึกอบรมช่างเครื่องบิน การฝึกอบรมพนักงานภาคพื้นดิน การฝึกอบรมงานด้านธุรกิจการบินพาณิชย์

การฝึกอบรมด้านทักษะการบริหาร (Management Skills) เริ่มตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน (Supervisory level) ระดับผู้จัดการ (Management level) จนถึงระดับผู้บริหาร (Executive level)

- หลักสูตรระดับหัวหน้างาน จัดเป็น 3 กลุ่ม คือ หลักสูตรที่ต้องเข้าอบรมเรียงลำดับหลักสูตรที่เข้าได้หลังจากผ่านหลักสูตรหลักก่อน แล้ว และหลักสูตรที่ไม่จำเป็นต้องผ่านหลักสูตรหลัก
- หลักสูตรระดับผู้จัดการ จัดเป็น 3 กลุ่ม คือ หลักสูตรที่ต้องเข้ารับการอบรม หลักสูตรที่เลือกเข้าได้ และหลักสูตรที่ไม่ต้องผ่าน หลักสูตรหลักก่อน

- หลักสูตรระดับผู้บริหาร จัดเป็น 2 กลุ่ม คือ หลักสูตรที่ต้องเข้ารับการอบรมเรียงลำดับ และหลักสูตรที่เลือกได้

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Personal Development) จัดให้แก่พนักงานระดับต้น หรือระดับปฏิบัติและพนักงานทั่วไปทุกระดับ รวมทั้งทักษะพิเศษเฉพาะงาน

นอกจากนี้ยังมีการเสริมความรู้เพิ่มเติมโดย

- จัดทำเอกสารวิชาการบริหารในรูปแบบของตำราอ้างอิง Bulletin ให้แก่พนักงานระดับผู้จัดการและทั่วไปเป็นประจำทุกเดือน

- จัดหาหนังสือพิมพ์ หนังสือวิชาการด้านต่างๆ วารสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน เพื่อเป็นศูนย์กลางให้พนักงานได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ตลอดจนนิตยสาร นวนิยายเพื่อความบันเทิง และ ผ่อนคลายอารมณ์

- การจัดบรรยายปาฐกถาทางวิชาการเป็นครั้งคราว

- ใช้วิดีโอ และ Cassette Tapes เพื่อให้พนักงานพัฒนาทักษะการฟังภาษาต่างประเทศ และเข้าใจศิลปวัฒนธรรมนานาชาติ รวมทั้งความรู้ด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม

- จัดหาเทปบันทึกการบรรยาย เอกสารวิชาการเฉพาะเรื่อง วิดีโอ และ CD-ROM ให้พนักงานขอยืมไปฟัง อ่านและชม

การให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทฯ โดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและ จัดหลักสูตรให้ นอกจากนี้ยังเป็นวิทยากรให้แก่หน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ อีกด้วย

ในเรื่องการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทฯ รับผิดชอบงานเสริมด้านต่างๆ คือ

- ให้บริการทดสอบศักยภาพของพนักงาน

- เป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงานในการวางแผนพัฒนาอาชีพงาน

- ดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่ต้องการความช่วยเหลือทางด้านมนุษย

พฤติกรรม

- งานติดตามผลการฝึกอบรม ทั้งในส่วนการบริหารงานและพฤติกรรม

- งานด้านต่างๆ อันจะเป็นแนวทางและเอื้อประโยชน์แก่งาน

3.2 วิธีดำเนินงาน

(1) จัดหลักสูตรประจำให้แก่พนักงาน ตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานจนถึงวาระพ้นภาระหน้าที่งาน

(2) พัฒนารูปแบบการสอนและพัฒนาวิทยากรภายในฝ่ายให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

(3) สรรหาวิทยากรทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เพิ่มเติม เป็นรายบุคคลและเป็นทีม

- (4) สร้างหลักสูตรวิชาต่างๆ เพิ่มขึ้น ตามความต้องการของบริษัทฯ และ โลก
- (5) จัดทำสื่อและพัฒนาอุปกรณ์ช่วยสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
- (6) ประสานงานกับสถาบันฝึกอบรมต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (7) ศึกษาความเคลื่อนไหวของการฝึกอบรมทั่วโลก
- (8) วางแนวทางการพัฒนาพนักงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.3 เป้าหมายระยะยาว 5- 10 ปี

เนื่องจากการบินไทย ได้ทำการประเมินผลแบบ Two-Ways Communication ซึ่งเป็นการประเมินผลแนวทางใหม่ โดยพนักงานและหัวหน้างานมีการวางแผนการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งจะได้ข้อมูลในการหา Training Needs ที่ตรงกับความต้องการของพนักงานและแต่ละหน่วยงาน

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลระบบนี้ ทางกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล สามารถนำไปพัฒนาหลักสูตรกับฝ่ายต่างๆ ให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยร่วมวางแผนพัฒนาหลักสูตรกับฝ่ายต่างๆ ในสายบริหารกับสายอาชีพ ให้สามารถต่อเนื่องได้ทุกระดับ มีการดำเนินการปฐมนิเทศ สำหรับพนักงานใหม่ ให้ได้อบรมทุกคนในระยะเวลา 1 ปี จะทำการพัฒนาห้องสมุดเป็นศูนย์ข้อมูลการพัฒนา (Development Information Center) ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลด้านเอกสาร เทป วีดีโอ ภาพยนตร์ และ computer Based Learning มีการเตรียมพนักงานระดับกลางเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยจัดหลักสูตรบังคับด้านการบริหารให้ใช้เวลาประมาณ 1 ปี เพิ่มขีดความสามารถด้านการสอนแก่ครู อาจารย์ ในสังกัดให้ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทำการประสานหรือร่วมมือในงานอบรมกับทุกหน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทในทิศทางเดียวกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและบริษัทโดยส่วนรวม

3.4 การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

(1) กระทำโดยการออกแบบสอบถามพนักงาน เมื่อการอบรมได้ผ่านไปแล้ว 3 เดือนหรือ 1 ปี

(2) สอบถามจากผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน ถึงทัศนคติฝีมือการทำงาน ตลอดจนกำลังขวัญของพนักงานว่า หลังจากการอบรมแล้วเป็นอย่างไร การฝึกอบรมช่วยได้อย่างไร

(3) สัมภาษณ์พนักงานด้วยตนเอง โดยเจ้าหน้าที่ของศูนย์อบรมเป็นผู้สัมภาษณ์ การอบรมพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) มิได้ทำเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น มีการพิจารณาส่งไปเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ ของสถาบันการศึกษา และสถาบันฝึกอบรมของต่างประเทศ ทั้งในเอเชีย ยุโรป ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา อยู่ตลอดเวลา แม้แต่สถาบันการ

อบรมอื่นๆ ภายในประเทศ บริษัทฯ ก็ส่งไปร่วมอบรมตามความจำเป็นและเหมาะสม นอกจากนั้น อาจารย์ของศูนย์อบรมการบินไทย ก็ยังเดินทางไปอบรมพนักงานของบริษัทที่ประจำในสถานีต่างๆ เป็นประจำตลอดปีเช่นกัน และในอนาคตการส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอกดังกล่าว จะทวีความจำเป็นและสำคัญด้วย โดยเฉพาะการส่งไปอบรมกับสายการบินอื่นๆ ในแถบเอเชียและยุโรป

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โสภิต หนูนภักดี (2544) ได้ทำการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้ตัวแบบ CIPP MODEL ประเมินในด้านความเหมาะสมของจุดมุ่งหมาย โครงสร้าง เนื้อหาสาระปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนการสอน กระบวนการเรียนการสอน และผลผลิตของหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า จุดมุ่งหมายของหลักสูตรชัดเจน ง่ายต่อการวางโครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาสาระบางอย่างยังไม่เหมาะสมกับสภาพจริงที่ปฏิบัติ และซ้ำซ้อนกันในบางรายวิชา ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ได้แก่ โสตทัศนอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอน หนังสือ ตำรา และเอกสาร สถานที่ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และห้องเรียนผู้โดยสารจำลอง ยังไม่เพียงพอและควรปรับปรุงคุณภาพบางส่วน ในด้านกระบวนการเรียนการสอน ได้มีการสอนตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ควรเพิ่มเติมภาคปฏิบัติในหลายวิชา ควรมีการจัดทำประมวลการสอน โครงการสอน และแผนการสอน ตามแบบอย่างที่ต้องการจากผู้เชี่ยวชาญ ในด้านผลผลิตของหลักสูตร พบว่า พนักงานมีความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติไม่เพียงพอสำหรับการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการสรุปผลการวิจัยเรื่องการประเมินผล ของหน่วยงานฝึกอบรมพนักงานต้อนรับ (BKKBQ) โดยการ ใช้ตัวแบบ CIPP MODEL ในการประเมิน การฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของการบินไทย ทำให้ทราบว่า การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานดังกล่าวยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากในด้านปัจจัยนำเข้า (Input) แก่เนื้อหาสาระของหลักสูตรบางอย่างไม่เหมาะสมและซ้ำซ้อน ปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนการสอน อุปกรณ์การฝึกไม่เพียงพอ ด้านกระบวนการ (Process) พบว่าควรเพิ่มเติมการฝึกภาคปฏิบัติ จึงทำให้ได้ผลผลิต (Product) ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น

ศิริลักษณ์ ศิริสวัสดิ์ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรใบอนุญาต กรณีศึกษา ฝ่ายฝึกอบรมช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรใบอนุญาตของฝ่ายฝึกอบรมช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ปัจจุบันนี้เริ่มจากการสอบคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามระเบียบฝ่ายช่าง โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการสอบ ประกอบด้วยความรู้พื้นฐานของเครื่องบิน ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบข้อปฏิบัติที่

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในฝ่ายช่าง ผลการสอบภาษาอังกฤษ และค่าประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งข้อสอบดังกล่าวออกโดยคณะกรรมการการศึกษาฝ่ายช่าง โดยเนื้อหาของข้อสอบไม่ได้มีความสอดคล้องกับสิ่งจะฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรมช่างควรติดตามผลการฝึกอบรม หลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรืออย่างน้อยไม่เกิน 1 ปี ซึ่งจะช่วยให้ทางฝ่ายฝึกอบรมช่างสามารถประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการฝึกอบรมเพิ่มเติมครั้งต่อไป นอกจากนี้ฝ่ายฝึกอบรมช่างควรมีการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดตามผลให้ชัดเจนพร้อมทั้งรายงานผลให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ได้รับทราบผลด้วย และควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินผลที่เหมาะสมตลอดจนสามารถวิเคราะห์แปลผลได้อย่างละเอียดครอบคลุม และพัฒนาระบบประเมินผลการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งควรทำการประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรมหลักสูตรใบอนุญาต เพื่อจะได้ทราบว่าผลจากการฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านใดบ้าง เช่น การประเมินระยะเวลาที่ใช้ในการอนุมัติรับรองความปลอดภัยก่อนปล่อยเครื่องออกบิน

กฤษดา กาญจนวิสุทธิเดช (2538) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายปฏิบัติการซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมบำรุงย่อย ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) ผลการศึกษาวิจัยสามารถอภิปรายผลส่วนหนึ่ง ด้านการฝึกอบรมจะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรมมาแล้ว มีพนักงานที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเพียงจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนหลักสูตรที่พนักงานนิยมที่จะเข้ารับการฝึกอบรมคือ หลักสูตรเทคนิคทางด้านช่าง เนื่องจากจะทำให้พนักงานนั้น ๆ ได้รับผลตอบแทนจากบริษัทในรูปของตัวเงินประจำเดือนเพิ่มขึ้น จึงนับว่าเป็นหลักที่จูงใจให้พนักงานมุ่งเน้นการฝึกอบรมเทคนิคด้านช่างกันมาก จนทำให้หลักสูตรด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรด้านคอมพิวเตอร์ หรือหลักสูตรการบริหารอื่น ๆ ค้อยความสำคัญลง เมื่อได้ศึกษาผลการวิจัยข้างต้นแล้วพบว่า สอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอลตัน (Holton, 1996) ที่ว่าควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อยด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ ทัศนคติที่มีต่องาน และความสามารถส่วนบุคคลด้วย โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น ๆ ของบริษัทการบินไทยฯ จึงจะประสบผลสำเร็จ

วสันต์ และคณะ (2542) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ของฝ่ายบำรุงรักษาไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำความรู้จากหลักสูตรการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้งาน และศึกษาผลที่ได้รับจากการอบรมไปกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรพิจารณาจากวิธีทำงาน ศึกษาภาระหน้าที่ ลักษณะงาน การนำความรู้ไป

พัฒนางาน ความคิดเห็นด้านวิทยากร ควรเป็นบุคลากรจากภายในองค์กร โดยมีวิทยากรเป็นบุคลากรจากภายนอกบ้าง เทคนิคการฝึกอบรมของวิทยากรควรมีบทบาทพร้อมกัน ปัญหาสำคัญที่พบคือ เนื้อหาหลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กับงบประมาณที่จำกัดและควรประเมินพฤติกรรมการทำงาน ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมต่าง ๆ จะต้องมีแนวทางที่ถูกต้องมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะต้องมีการสำรวจให้ทราบความจำเป็นที่แท้จริง เพื่อจะได้นำไปสู่การจัดทำหลักสูตร การประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าปัญหาที่อาจทำให้การอบรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์คือ เนื้อหาหลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ความจำกัดด้านงบประมาณ และควรมีการประเมินผลผลิตของการ อบรมในด้านพฤติกรรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม จะต้องมีแนวทางที่ถูกต้องคือมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะมีการสำรวจเพื่อทราบความจำเป็นที่แท้จริง เพื่อนำไปจัดทำหลักสูตร และมีการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ฉกรรณ พัวกลาง (2541) สรุปผลการวิจัย เรื่องความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาชีพพระยะสันต์ต่อการให้บริการอาชีพ : ศึกษากรณีศูนย์ฝึกอาชีพสวนลุมพินี กองส่งเสริมอาชีพ สำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร ได้ว่าเพศหญิง สมรสแล้ว อายุ 40 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า เป็นผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม และเป็นผู้ที่ไม่มีผู้แนะนำในการเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ จะมีความพึงพอใจในการให้บริการของศูนย์ฝึกอาชีพพระยะสันต์สวนลุมพินี กองส่งเสริมอาชีพ สำนักพัฒนาชุมชน กรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจคือ การฝึกอบรมนั้นตรงความกับความต้องการ เนื้อหาการอบรมตรงกับ ความจำเป็นของปัจจัยส่วนบุคคล สามารถนำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลต่อไปได้ ทำให้เกิดความสนใจและความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในครั้งนี้

เยาวรัตน์ เรื่องสาตรา ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตร “การจัดการฟาร์มโคนม” โครงการพัฒนาการเลี้ยงโคนมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย พบว่า จากการศึกษาปัญหาอุปสรรคที่ผู้เข้ารับการอบรมแล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการสอบถาม เกิดจากหลายปัจจัยคือ เกิดการขาดความรู้ความเข้าใจเป็นส่วนน้อยมาก เมื่อได้ศึกษาผลการวิจัยพบว่า โครงการฝึกอบรมดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ ขาดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เงินทุน แรงงาน ที่ดิน วัสดุอุปกรณ์ ผู้เข้ารับการอบรมไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติในเรื่องที่จะต้องใช้เวลาละเอียดอ่อนในการปฏิบัติ เกิดจากสภาพแวดล้อมจริงไม่เหมาะสมและเงื่อนไขอำนวย เกิดจากระบบการจัดการดำเนินการฝึกอบรม ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ และปัญหาด้านการเรียนรู้ ความเข้าใจ ไม่สามารถถ่ายโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงได้

อาร์. เอ. แพลนท์ และ อาร์. เจ. ไรอัน (Plant, R.A. & Ryan, R.J. 1994:27-30) ได้ศึกษาเรื่อง ใครคือผู้ประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมในได้ถูกยอมรับในธุรกิจการค้าอุตสาหกรรมมากกว่า 30 ปี ประการแรกในความหมายว่าเป็นการจัดเตรียมความพร้อมในด้านคุณภาพของบุคลากร และประการที่สองเป็นการตัดสินคุณค่าความเหมาะสมของการลงทุนทั้งเงินและเวลา เคิร์คแพททริก (Kirkpatrick: 1959) ได้พัฒนาตัวแบบการประเมินผลซึ่งเกือบจะไม่เป็นที่การยอมรับในตอนแรก แต่ปัจจุบันได้ถูกยอมรับทั่วโลก อย่างไรก็ตามการยอมรับก็ยังไม่ถูกนำมาปฏิบัติตามทั้งหมด จากการสำรวจเป็นจำนวนมากบ่งชี้ได้ว่าในยุคนี้มีการนำตัวแบบการประเมินผลถูกมาใช้กันอย่างกว้างขวาง ข้อค้นพบดังกล่าวถูกนำมาอภิปรายและได้รับการสนับสนุนจากผลการสำรวจจำนวน 620 บริษัทในแถบตอนใต้ของประเทศอังกฤษ การวิเคราะห์ผลแบบบรรยายให้คำตอบแสดงว่าวิธีการประเมินผลหลักที่ใช้คือการประเมินปฏิกิริยา ซึ่งส่วนมากใช้วิธีการสอบถามและข้อเสนอแนะของผู้เข้าอบรม ผู้บริหารและผู้ฝึกอบรม คำตอบที่ได้รับจากการประเมินผลโดยวิธีการสอบถามเหล่านั้นไม่ได้ถูกยอมรับว่าเป็นผลจากการประเมินทั้งหมด แต่เป็นแค่ส่วนหนึ่งของกลยุทธการประเมินผลเท่านั้น ควรจะมีการประเมินผลในวิธีอื่นๆ สนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วย รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ และการวัดเปรียบเทียบถึงประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

ซาราห์ เค. โดริเวอร์ (Doliver, Sarah K. 1994:10-12) ได้ศึกษาในเรื่อง การเชื่อมโยงที่ขาดหายไปของโครงการประเมินผลการฝึกอบรม พบว่า วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมจะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้บริหารของบริษัทต่างๆ จะต้องประเมินผลกระทบของโครงการและประเมินคุณค่าของโครงการ ความต้องการข้อมูลจากการประเมินผล และวิธีการประเมินผลที่ได้รับควรจะถูกกำหนดก่อนการออกแบบและการเสนอโครงการฝึกอบรม ปกติแล้วควรจะมีการประเมินผลระยะกลาง 3 ถึง 6 เดือนหลังการฝึกอบรมโดยผู้บริหาร เพื่อที่จะวัดประโยชน์ที่ได้รับจากการนำทักษะและเนื้อหาการฝึกอบรม ไปใช้การประเมินระยะกลางและการประเมินผลระยะยาวจะเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละบุคคลและการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรม

แมรี ลินท์ พูลเลย์ (Pulley, Mary Lynn. 1994:19-24) ได้ทำการศึกษาเรื่องทิศทางไปสู่ความรวดเร็วในการประเมินผลการฝึกอบรม สรุปว่า ในสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปรียบเสมือนความโปร่งใสของน้ำในธุรกิจปัจจุบันนี้ การประเมินผลปฏิกิริยาสามารถทำให้การฝึกอบรมนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ซึ่งในหลักความจริงแล้วการฝึกอบรม ภารกิจก็คือการรวบรวมหลักฐานที่แสดงสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างการฝึกอบรมและผลที่ได้รับต่อธุรกิจ การตอบสนองการประเมินผลเป็นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ผลสรุปและรูปแบบการประเมินจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมิน การประเมินปฏิกิริยาก็คือ เป็น

การฝึกอบรมในรัฐนิวยอร์กได้ถูกรายงานไว้ ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าเมื่อวิธีการที่พึงพอใจถูกใช้ จะมีความสัมพันธ์ระหว่างในบางแง่ของปฏิริยาของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินโครงการฝึกอบรมและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมเมื่อหลักสูตรการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลง

จากที่ได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการฝึกอบรมมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการฝึกอบรม เนื่องจากทำให้ทราบสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรมว่าบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของการจัดฝึกอบรม เพื่อสามารถนำไปแก้ไขให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป ทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมอย่างไร และมากน้อยเพียงใด สามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมในด้านการนำเสนอ บรรยากาศสภาพแวดล้อม เนื้อหาของหลักสูตร ด้านวิทยากร และตารางเวลาการฝึกอบรม และยังเป็นกรรวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการจัดสรรงบประมาณอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยพิจารณาจากผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมว่าคุ้มค่าหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการลงทุน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงสุดต่อองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมแบบมุ่งเน้นปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ โดยเริ่มจากการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และลงมือทำการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัทการบินไทยฯ ที่ได้เข้ารับการอบรมจากกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย ได้คัดเลือกจากพนักงานทุกหน่วยงานในบริษัทการบินไทย จำนวนปีละประมาณ 4,000 คน จากพนักงานทั้งหมดของบริษัทฯ ซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้คือ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการพาณิชย์ ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายช่าง ฝ่ายการเงินและสารสนเทศ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ฝ่ายวางแผนและรัฐกิจสัมพันธ์ ฝ่ายรักษามาตรฐานและความปลอดภัย ฝ่ายกิจการพิเศษ

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 การหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้วางแผนสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งเมื่อคำนวณค่าตามสูตรเพื่อการทดสอบระดับความเชื่อมั่น พบว่าขนาดตัวอย่างดังกล่าวมีระดับความเชื่อมั่น 95.3% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 4.7 % ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากร
 e = ค่าความคลาดเคลื่อน

$$\text{จำนวนตัวอย่าง} = \frac{4,000}{1 + 4,000(0.047)^2}$$

= 400 คน

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

1.2.2 การเลือกตัวอย่าง

เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมนั้น กองการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ได้คัดเลือกจากผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมที่กรอกใบสมัครส่งมาจากทุกหน่วยงานในบริษัทการบินไทยโดยเฉลี่ยเท่ากันทุกฝ่าย กลุ่มตัวอย่างเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรของกองการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม โดยการแจกแบบสอบถามหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมทุกคนที่เข้าอบรมช่วงเวลาดังกล่าว โดยแบ่งเป็นดังนี้

หลักสูตรสำหรับปฏิบัติการ จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่

วันที่อบรม

หลักสูตร

9-11 ก.ย. และ 2-4 ต.ค. (Z1) Self-development Through Group Process

4-6 ต.ค. และ 16-18 ต.ค. (Z2) Psychology of Human Relations

3-6 ก.ย. และ 7-10 ต.ค. (Z3) The Impressive Personality

2-4 ต.ค. (Z4) Developing Skillful Services

หลักสูตรสำหรับหัวหน้างาน จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่

17-20 ก.ย. และ 15-18 ต.ค. (Z5) Supervision Techniques

19-20 ก.ย. และ 14-15 ต.ค. (Z6) Customer Service Excellence

14-17 ต.ค. (Z7) Interpersonal Relations Skills Workshop

23-25 ก.ย. (Z8) Time Management

หลักสูตรสำหรับผู้บริหาร จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่

30 ก.ย.-1 ต.ค. (Z9) EQ for Modern Managers

30 ก.ย.-4 ต.ค. (Z10) Manager in Action

19-23 ส.ค. (Z11) Management Psychology

14-16 ต.ค. (Z12) General Finance and Accounting for
Nonfinancial Managers

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีลักษณะแนวทางในการสร้าง ดังนี้

2.1 ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และโดยแบ่งเนื้อหาของคำถามออกเป็น 3 ตอน และมีกรรมวิธีทางข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละส่วน คือ

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อเดียว ได้แก่ เพศ อายุ รายได้รวมต่อเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด อาชีพงานในบริษัทการบินไทย ระดับตำแหน่งงาน หลักระบุที่เข้าอบรม ใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ เนื่องจากตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์มีการวัดในระดับกลุ่ม (Nominal Scale) และระดับอันดับ (Ordinal Scale)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการต่อการฝึกอบรมของกองการ พัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) ได้แก่ คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตร การอบรม ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม และด้านการจัดดำเนินการ แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าตอบ (Likert scale questions) ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ จำนวน 30 ข้อ แต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือกประเมินค่าตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมิน ดังนี้

มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากกองการ พัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) แบบสอบถามมีคำถามแบบให้เลือกตอบหลายข้อ (Checklist questions) จำนวน 10 ข้อ ใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ เนื่องจากเป็นการวัดในระดับกลุ่ม (Nominal Scale)

2.1 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาทำการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้

2.2.1 การตรวจสอบภาษาและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน รายชื่อตามแนบท้ายภาคผนวก จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการทดลองนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานการบินไทยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อพิจารณาว่าผู้ตอบมีความเข้าใจคำถาม การแปลความหมายของข้อความเหมือนกัน วิธีการตอบ ภาษาที่ใช้อ่านเข้าใจง่าย การตอบผู้ตอบตรงตามที่คาดไว้หรือไม่ การจัดลำดับคำถามและความชัดเจนของคำชี้แจง ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการตอบมีความเหมาะสม และเพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

2.2.3 การปรับปรุงแบบสอบถามหลังการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับของแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เมื่อทำการปรับปรุงแบบสอบถามแล้วพบว่าค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับของแบบสอบถามได้เท่ากับ 94.68% ซึ่งสามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากประธานสาขาวิทยาการจัดการ เข้าไปพบผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทยฯ เพื่อแนะนำตัวและชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2 ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา ได้มอบหมายให้ผู้จัดการกองพัฒนาวิชาชีพและวิจัยเป็นผู้ประสานกับผู้ฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ในการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้เข้าอบรมทุกคนหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ช่วงระหว่างวันที่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545

3.3 ผู้วิจัยได้ไปทำการเก็บแบบสอบถามคืนทุกสัปดาห์

3.4 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดย โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0

3.5 จำนวนผู้เข้าอบรมทั้งหมด 12 หลักสูตร จำนวนแบบสอบถามที่แจกมีทั้งสิ้น 480 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 423 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.12 และได้คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ตามจำนวนที่ต้องการทั้งสิ้น 400 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้วให้นำข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการประมวลผลทางคอมพิวเตอร์ (Personal Computer) โดยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window : Version 10.0 ประกอบด้วย

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ รายได้รวมต่อเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานในบริษัทการบินไทย ระดับตำแหน่งงาน หลักสูตรที่เข้าอบรม และความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จำนวนโดยวิธีหาค่าความถี่และร้อยละ (Percentage) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 การวิเคราะห์ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม จำนวน โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้กำหนดเกณฑ์วัดระดับจากแบบสอบถาม แบบประมาณค่า (Rating Scale) และเมื่อพิจารณาคำถามในแต่ละข้อพบว่า คะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 เมื่อกำหนดให้แต่ละระดับชั้นมีช่วงห่างกันโดยคำนวณหาค่าอัตราภาคชั้นได้ดังนี้คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544 : 195)

เห็นด้วยมากที่สุด	4.50 – 5.00 คะแนน
เห็นด้วยมาก	3.50 – 4.49 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	2.50 – 3.49 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	1.50 – 2.49 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1.00 – 1.49 คะแนน

การเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่

4.3 ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมกับเพศ

4.4 ค่า F-Test (One Way Anova) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสามกลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมกับอายุ รายได้รวมต่อเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานในบริษัท - การบินไทย ระดับตำแหน่งงาน หลักสูตรที่เข้าอบรม

4.5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ด้านการจัดดำเนินการอบรม ลักษณะของผู้ประเมิน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) กำหนดหลักการดังนี้ (Hinkle, อ้างถึงในเจเวียง ทองธรรมชาติ 2541:119)

- .90 ถึง 1.00 (-.90 ถึง -1.00) สหสัมพันธ์ทางบวก(ทางลบ) อยู่ในระดับสูงมาก
- .70 ถึง .90 (-.70 ถึง -.90) สหสัมพันธ์ทางบวก(ทางลบ) อยู่ในระดับสูงมาก
- .50 ถึง .70 (-.50 ถึง -.70) สหสัมพันธ์ทางบวก(ทางลบ) อยู่ในระดับสูงปานกลาง
- .30 ถึง .50 (-.30 ถึง -.50) สหสัมพันธ์ทางบวก(ทางลบ) อยู่ในระดับต่ำ
- .00 ถึง .30 (-.00 ถึง -.30) สหสัมพันธ์ทางบวก(ทางลบ) อยู่ในระดับต่ำที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมแบบมุ่งเน้นปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยในการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ออกแบบสอบถามพนักงานที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคลากร ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย ในช่วงระหว่างวันที่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาศึกษาความคิดเห็น ความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะของพนักงานเพื่อเป็นแนวทางการจัดการฝึกอบรมให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มีผู้ตอบทั้งสิ้น 400 คน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแบ่งประเด็นที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคลากร ฝ่ายพัฒนา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานที่เข้าอบรมฯ ในช่วงเวลาที่ทำการเก็บข้อมูล

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่แยกตามเพศ อายุ รายได้รวมต่อเดือนระดับการศึกษาสูงสุดอายุงานในบริษัทการบินไทยระดับตำแหน่งงาน

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	218	54.5
หญิง	182	45.5
อายุ		
15 - 24 ปี	3	0.8
25 - 34 ปี	134	33.5
35 - 44 ปี	189	47.3
45 - 54 ปี	68	17.0
55 ปีขึ้นไป	6	1.5
รายได้รวมต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	2.0
10,001 - 20,000 บาท	99	24.8
20,001 - 30,000 บาท	138	34.5
30,001 บาทขึ้นไป	155	38.8
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนต้น	5	1.3
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	36	9.0
อนุปริญญา / ปวส	30	7.5
ปริญญาตรี	272	68.0
สูงกว่าปริญญาตรี	57	14.3
อายุงานในบริษัทการบินไทย		
ต่ำกว่า 2 ปี	4	1.0
2 - 5 ปี	41	10.3
6 - 10 ปี	76	19.0
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	279	69.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม	ตัวอย่างจำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่งงาน		
ปฏิบัติการ	186	46.5
หัวหน้างาน	170	42.5
ผู้บริหาร	44	11.0
หลักสูตรที่เข้าอบรม		
ระดับปฏิบัติ	184	46.0
ระดับหัวหน้างาน	136	34.0
ระดับผู้บริหาร	80	20.0
รวม	400	100

ตารางที่ 4.1 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คนพบว่า เพศ ส่วนมากเป็น เพศชาย มีจำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 และ เพศหญิง 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 อายุ ส่วนมากมีอายุ 35 - 44 ปี จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาคือ 25 - 34 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 และ 45 - 54 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17 รายได้รวมต่อเดือน ส่วนมากมีรายได้ 30,001 - 40,000 บาทขึ้นไป จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมาคือ 20,001-30,000 บาท จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และ 10,001-20,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 68 รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 คน และมีมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 อายุงานในบริษัทการบินไทย ส่วนมากมีอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 รองลงมาคือ 6 - 10 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และ 2 - 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ระดับตำแหน่งงาน ส่วนมากเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมาคือ หัวหน้างาน จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และ ผู้บริหารจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11 หลักสูตรที่เข้าอบรมส่วนมาก ส่วนมากเข้าอบรมในหลักสูตรระดับปฏิบัติจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาเป็นหลักสูตรระดับหัวหน้างานจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34 และหลักสูตรระดับผู้บริหารจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรมของกอง
การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา
บริษัทการบินไทย

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการ
อบรมในด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม	\bar{X}	S.D.	เห็นด้วย ในระดับ
ด้านคุณค่าและประโยชน์	4.2	.67	มาก
1. การฝึกอบรมทำให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ช่วยทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน			
2. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มพูนทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน มีผลทำให้ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานได้	4.07	.70	มาก
3. การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างวิทยาการอันทันสมัยให้กับบุคลากร	4.04	.76	มาก
4. การฝึกอบรมก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์กร	4.14	.70	มาก
5. การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาบุคลิกภาพตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ	4.32	.72	มาก
5. การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจ มีความเชื่อมั่นมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานและกล้าเผชิญอุปสรรคและการตัดสินใจได้รวดเร็วมากขึ้น	4.10	.66	มาก
รวม	4.14	.54	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้เข้ารับ การอบรม	\bar{X}	S.D.	เห็นด้วย ในระดับ
ด้านการเรียนรู้			
1. หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น	4.11	.63	มาก
2. หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดีขึ้น	4.00	.65	มาก
3. หลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วทำให้มีทักษะเพิ่มขึ้น สามารถ นำไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.96	.66	มาก
รวม	4.02	.53	มาก
ด้านวิทยากร			
1. ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา	4.37	.63	มาก
2. ความชัดเจนในการอธิบายเนื้อหาวิชา	4.22	.64	มาก
3. ความต่อเนื่องในการจัดลำดับขั้นตอนของเนื้อหาวิชา	3.99	.67	มาก
4. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และการนำเสนอที่เหมาะสม	4.18	.64	มาก
5. การสรุปประเด็นสำคัญ/ชี้ให้เห็นจุดสำคัญ	4.19	.67	มาก
6. การยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย	4.17	.75	มาก
7. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการ ซักถามปัญหา	4.18	.77	มาก
8. การสร้างบรรยากาศ และการกระตุ้นความสนใจในการฟัง	4.21	.81	มาก
9. การใช้เอกสาร อุปกรณ์ และสื่อช่วยการสอนอย่างเหมาะสม	3.83	.75	มาก
10. ความพร้อมในการเตรียมการสอน	4.25	.67	มาก
11. การรักษาและควบคุมเวลา	4.06	.78	มาก
12. การมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมสำคัญในการฝึกอบรม เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	4.05	.73	มาก
รวม	4.13	.54	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้เข้ารับ การอบรม	\bar{X}	S.D.	เห็นด้วย ในระดับ
ด้านหลักสูตร			
1. การบรรจุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่อบรม	3.95	.64	มาก
2. ความสอดคล้องของเนื้อหาวิชากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.04	.67	มาก
3. ความสอดคล้องระหว่างหัวข้อวิชากับเนื้อหาของแต่ละวิชา	3.97	.65	มาก
4. หลักสูตรนี้มุ่งเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้	4.13	.71	มาก
5. หลักสูตรนี้มุ่งเน้นด้านทักษะที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติ งานของผู้เข้ารับการอบรมได้	4.01	.78	มาก
6. หลักสูตรนี้มุ่งเน้นด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้	4.05	.73	มาก
7. ความเหมาะสมของระยะเวลาที่ใช้การอบรมตลอดทั้งหลักสูตร	3.77	.80	มาก
รวม	3.98		.53
ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้			
1. การบรรยาย	4.11	.74	มาก
2. การอภิปรายกลุ่ม	3.84	.84	มาก
3. การระดมความคิดเห็น	3.91	.80	มาก
4. การแสดงบทบาทสมมติ	3.63	.91	มาก
5. การสร้างสถานการณ์จำลอง	3.46	.96	มาก
6. การสอนแนะ	3.78	.80	มาก
7. การสาธิต	3.71	.89	มาก
8. การฝึกปฏิบัติ	3.68	.95	มาก
9. การศึกษากรณีตัวอย่าง	3.82	.89	มาก
รวม	3.77	.68	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นของผู้เข้ารับ การอบรม	\bar{X}	S.D.	เห็นด้วย ในระดับ
ด้านการจัดดำเนินการ			
1. ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม	4.02	.76	มาก
2. ความเหมาะสมของการจัดผังที่นั่งอบรม	3.93	.77	มาก
3. ความเหมาะสมอุณหภูมิและแสงสว่าง	4.06	.71	มาก
4. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อ การอบรม	3.92	.72	มาก
5. ความเหมาะสมของการจัดจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในหลัก สูตร	3.98	.70	มาก
6. ประโยชน์ของเอกสารที่แจกในการใช้ประกอบการฝึกอบรม	3.79	.80	มาก
7. การดำเนินงานและการประสานงานที่ดีของผู้รับผิดชอบโครงการ การฝึกอบรม	4.12	.69	มาก
8. การให้บริการและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึก อบรมในระหว่างการฝึกอบรม	4.26	.70	มาก
รวม	4.01	.54	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม โดยภาพรวมเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .54 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในแต่ละด้านย่อยพบว่า การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาบุคลิกภาพตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ย 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .72 ทำให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ช่วยทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67 และก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .70

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม โดยภาพรวมเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .53 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในแต่ละด้านย่อยพบว่า หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .63 หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้มี

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีขึ้นค่าเฉลี่ย4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .65 และหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วทำให้มีทักษะเพิ่มขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นค่าเฉลี่ย 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .66

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรโดยภาพรวมเห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 4.13 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .54 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรในแต่ละด้านย่อยพบว่าความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา ค่าเฉลี่ย4.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .63 ความพร้อมในการเตรียมการสอน ค่าเฉลี่ย4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67 ความชัดเจนในการอธิบายเนื้อหาวิชา ค่าเฉลี่ย4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .64 การสร้างบรรยากาศ และการกระตุ้นความสนใจในการฟัง ค่าเฉลี่ย4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .81

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมโดยภาพรวมเห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 3.98 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .53 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละด้านย่อยพบว่า ควรมุ่งเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้ ค่าเฉลี่ย4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .71 มุ่งเน้นด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้ ค่าเฉลี่ย4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .73 ความสอดคล้องของเนื้อหาวิชากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ค่าเฉลี่ย4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมโดยภาพรวมเห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .68 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมในแต่ละด้านย่อยพบว่า การบรรยาย (Lecture) ค่าเฉลี่ย4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .74 การระดมความคิดเห็น (Brain storming) ค่าเฉลี่ย3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .80 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) ค่าเฉลี่ย 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .84 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ค่าเฉลี่ย3.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .89

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดดำเนินการอบรมโดยภาพรวมเห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ 4.01 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น .54 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดดำเนินการอบรมในแต่ละด้านย่อยพบว่า การให้บริการและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .70 การดำเนินงานและการประสานงานที่ดีของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69 ความเหมาะสมของเนื้อหาและแสงสว่าง ค่าเฉลี่ย4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .71 ความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .76

ส่วนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.3 ความแตกต่างระหว่างเพศชายและหญิงกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผลการฝึกอบรม

เพศชายและหญิง	เพศ	N	X	S.D.	Sig
คุณค่าและประโยชน์	ชาย	218	4.16	.51	.45
	หญิง	182	4.12	.57	
การเรียนรู้ที่ได้รับ	ชาย	218	4.02	.49	.91
	หญิง	182	4.02	.59	
วิทยากร	ชาย	218	4.10	.48	.23
	หญิง	182	4.16	.60	
หลักสูตร	ชาย	218	3.99	.50	.88
	หญิง	182	3.98	.58	
เทคนิค/วิธีการ	ชาย	218	3.78	.66	.71
	หญิง	182	3.76	.71	
การจัดดำเนินการ	ชาย	218	4.05	.55	.10
	หญิง	182	3.96	.53	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพศชายและหญิงมี ความคิดเห็นด้าน คุณค่าและประโยชน์ ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับ ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตร ด้านเทคนิค/วิธีการ และด้านการจัดดำเนินการ ที่ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.4 ความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผล
การฝึกอบรม

อายุที่แตกต่างกัน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
คุณค่าและประโยชน์	Between Groups	1.55	4	.39	1.33	.26
	Within Groups	115.05	395	.29		
	รวม	116.60	399			
การเรียนรู้ที่ได้รับ	Between Groups	4.67	4	1.17	4.22	.00*
	Within Groups	109.15	395	.28		
	รวม	113.81	399			
วิทยากร	Between Groups	2.67	4	.67	2.36	.05
	Within Groups	111.58	395	.28		
	รวม	114.25	399			
หลักสูตร	Between Groups	4.75	4	1.19	4.30	.00*
	Within Groups	108.97	395	.28		
	รวม	113.72	399			
เทคนิค/วิธีการ	Between Groups	9.80	4	2.45	5.47	.00*
	Within Groups	176.81	395	.45		
	รวม	186.60	399			
การจัดดำเนินการ	Between Groups	.88	4	.22	.74	.56
	Within Groups	116.92	395	.30		
	รวม	117.80	399			

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ที่ได้รับ ด้านหลักสูตร และด้านเทคนิค/วิธีการที่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.5 ความแตกต่างระหว่างรายได้รวมต่อเดือนที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผลการฝึกอบรม

รายได้รวมต่อเดือนที่แตกต่างกัน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
คุณค่าและประโยชน์	Between Groups	.22	3	.08		
	Within Groups	116.38	396	.29	.25	.86
	Total	116.60	399			
การเรียนรู้ที่ได้รับ	Between Groups	.39	3	.13		
	Within Groups	113.42	396	.29	.46	.71
	Total	113.81	399			
วิทยากร	Between Groups	1.13	3	.38		
	Within Groups	113.12	396	.29	1.32	.27
	Total	114.25	399			
หลักสูตร	Between Groups	1.13	3	.38		
	Within Groups	112.59	396	.28	1.32	.27
	Total	113.72	399			
เทคนิค/วิธีการ	Between Groups	3.884	3	1.30		
	Within Groups	182.72	396	.46	2.81	.04*
	Total	186.60	399			
การจัดดำเนินการ	Between Groups	1.59	3	.53		
	Within Groups	116.21	396	.29	1.81	.15
	Total	117.80	399			

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีรายได้รวมต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมด้านเทคนิค/วิธีการที่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.6 ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผลการฝึกอบรม

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
คุณค่าและประโยชน์	Between Groups	1.20	4	.30	1.03	.39
	Within Groups	115.40	395	.29		
	Total	116.60	399			
การเรียนรู้ที่ได้รับ	Between Groups	1.36	4	.34	1.19	.31
	Within Groups	112.45	395	.29		
	Total	113.81	399			
วิทยากร	Between Groups	1.13	4	.28	.98	.42
	Within Groups	113.12	395	.29		
	Total	114.25	399			
หลักสูตร	Between Groups	1.61	4	.40	1.42	.23
	Within Groups	112.11	395	.28		
	Total	113.72	399			
เทคนิค/วิธีการ	Between Groups	5.170	4	1.29	2.81	.03*
	Within Groups	181.43	395	.46		
	Total	186.60	399			
การจัดดำเนินการ	Between Groups	3.70	4	.93	3.20	.01*
	Within Groups	114.10	395	.29		
	Total	117.80	399			

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมด้านเทคนิค/วิธีการ และการจัดดำเนินการที่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.7 ความแตกต่างระหว่างอายุงานในบริษัทการบินไทย ที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการอบรมต่อผลการฝึกอบรม

อายุงานในบริษัทการบินไทย ที่แตกต่างกัน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
คุณค่าและประโยชน์	Between Groups	5.12	3	1.71		
	Within Groups	111.48	396	.28	6.06	.00*
	Total	116.60	399			
การเรียนรู้ที่ได้รับ	Between Groups	2.70	3	.90		
	Within Groups	111.11	396	.28	3.21	.02*
	Total	113.81	399			
วิทยากร	Between Groups	2.06	3	.69		
	Within Groups	112.19	396	.28	2.43	.07
	Total	114.25	399			
หลักสูตร	Between Groups	3.83	3	1.28		
	Within Groups	109.88	396	.28	4.61	.00*
	Total	113.72	399			
เทคนิค/วิธีการ	Between Groups	8.56	3	2.85		
	Within Groups	178.04	396	.45	6.35	.00*
	Total	186.60	399			
การจัดดำเนินการ	Between Groups	.52	3	.18		
	Within Groups	117.28	396	.30	.59	.62
	Total	117.80	399			

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ให้บริการฝึกอบรมที่มีอายุงานในบริษัทการบินไทย ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมด้านคุณค่าและประโยชน์ ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับ ด้านหลักสูตร และด้านเทคนิค/วิธีการ ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.8 ความแตกต่างระหว่างระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผลการฝึกอบรม

ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
คุณค่าและประโยชน์	Between Groups	2.11	2	1.05		
	Within Groups	114.50	397	.29	3.65	.03*
	Total	116.60	399			
การเรียนรู้ที่ได้รับ	Between Groups	.73	2	.36		
	Within Groups	113.09	397	.29	1.28	.28
	Total	113.81	399			
วิทยาการ	Between Groups	1.34	2	.67		
	Within Groups	112.91	397	.28	2.36	.10
	Total	114.25	399			
หลักสูตร	Between Groups	2.65	2	1.33		
	Within Groups	111.06	397	.28	4.74	.01*
	Total	113.72	399			
เทคนิค/วิธีการ	Between Groups	3.50	2	1.75		
	Within Groups	183.10	397	.46	3.80	.02*
	Total	186.60	399			
การจัดดำเนินการ	Between Groups	.26	2	.13		
	Within Groups	117.54	397	.30	.44	.65
	Total	117.80	399			

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมด้านคุณค่าและประโยชน์ ด้านหลักสูตร และด้านเทคนิค/วิธีการ ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.9 ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรที่เข้าอบรมที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผลการฝึกอบรม

หลักสูตรที่เข้าอบรมที่แตกต่างกัน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
คุณค่าและประโยชน์	Between Groups	16.86	11	1.53		
	Within Groups	99.74	388	.26	5.96	.00*
	Total	116.60	399			
การเรียนรู้ที่ได้รับ	Between Groups	7.08	11	.64		
	Within Groups	106.73	388	.28	2.34	.01*
	Total	113.81	399			
วิทยากร	Between Groups	15.30	11	1.39		
	Within Groups	98.95	388	.26	5.45	.00*
	Total	114.25	399			
หลักสูตร	Between Groups	13.95	11	1.27		
	Within Groups	99.77	388	.26	4.93	.00*
	Total	113.72	399			
เทคนิค/วิธีการ	Between Groups	33.17	11	3.02		
	Within Groups	153.43	388	.40	7.62	.00*
	Total	186.60	399			
การจัดดำเนินการ	Between Groups	6.75	11	.61		
	Within Groups	111.05	388	.29	2.15	.02*
	Total	117.80	399			

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เข้าอบรมที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการฝึกอบรมด้านคุณค่าและประโยชน์ ด้านการเรียนรู้ ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตร ด้านเทคนิค/วิธีการ และด้านการจัดดำเนินการ ที่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจาก กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของการจัดการฝึกอบรมควรเริ่มต้นจากสาเหตุ

การจัดการฝึกอบรมควรเริ่มต้นจากสาเหตุ	จำนวน	ร้อยละ
1. เกิดจากความจำเป็นเนื่องจากขาดความรู้และเทคนิค	177	24.5
2. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของหน่วยงาน	139	19.3
3. หน่วยงานมีนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เลื่อนตำแหน่ง	76	10.5
4. ต้องการเพิ่มโอกาสในการรับความรู้และเทคนิค	330	45.7
รวม	722	100

จากตารางที่ 4.10 พบว่าส่วนมาก ต้องการเพิ่ม โอกาสในการรับความรู้และเทคนิค จำนวน 330 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมาคือ เกิดจากความจำเป็นเนื่องจากขาดความรู้และเทคนิค จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของความต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการเกี่ยวกับวิทยากร

ความต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการเกี่ยวกับวิทยากร	จำนวน	ร้อยละ
1. วิทยากรเป็นบุคคลภายในองค์กร โดยนำความรู้จากภายในองค์กรมาอบรม	96	17.1
2. วิทยากรมาจากภายนอกองค์กร โดยนำความรู้จากภายในองค์กรมาอบรม	173	30.8
3. วิทยากรมาจากภายในองค์กร โดยมีบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการบางส่วน	180	32.1
4. วิทยากรมาจากภายในองค์กร โดยนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาอบรม	112	20.0
รวม	561	100

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ส่วนมากเห็นว่า วิทยากรควรมาจากภายในองค์กร โดยมีบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการบางส่วน จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 รองลงมาคือ วิทยากรมาจากภายนอกองค์กร โดยนำความรู้จากภายในองค์กรมาอบรม จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของความต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่

การดำเนินการของฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการในลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
1. จัดการฝึกอบรมภายในองค์กร	93	20.2
2. จัดการฝึกอบรมภายนอกองค์กรโดยมีอุปกรณ์ในการฝึกอบรมพร้อม	73	15.8
3. จัดทั้งภายในและภายนอกองค์กร	295	64.0
รวม	461	100

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่จัดทั้งภายในและภายนอกองค์กร จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 64 รองลงมาคือ จัดการฝึกอบรมภายในองค์กร จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของความต้องการให้วิทยากรใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรม

ความต้องการให้วิทยากรใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. วิทยากรมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้	184	29.5
2. วิทยากรและผู้รับการอบรมมีบทบาทร่วมกันในการฝึกอบรม	256	41.0
3. มีการแสดงสถานการณ์ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นของจริง	184	29.5
รวม	624	100

จากตารางที่ 4.13 ความต้องการให้วิทยากรใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมพบว่า ส่วนมากเห็นว่า วิทยากรและผู้รับการอบรมมีบทบาทร่วมกันในการฝึกอบรม จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาคือ มีการแสดงสถานการณ์ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นของจริง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของการสำรวจความต้องการวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าฝึกอบรม

การสำรวจความต้องการวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. การสัมภาษณ์	46	7.5
2. การใช้แบบสอบถาม	152	24.8
3. การสังเกตการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม	140	22.8
4. การทดสอบ	38	6.2
5. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการค้นคว้าจากเอกสาร	167	27.2
6. การประชุมภายในหน่วยงาน	70	11.5
รวม	613	100

จากตารางที่ 4.14 การสำรวจความต้องการวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าฝึกอบรม ส่วนมากเห็นว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการค้นคว้าจากเอกสารที่เป็นข้อมูล จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 รองลงมาคือ การใช้แบบสอบถาม จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของแนวทางในการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. ใช้แบบทดสอบความรู้ที่ได้รับทั้งก่อนและหลังการอบรม	169	28.6
2. สอบถามจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการอบรม เช่น ผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า	70	11.9
3. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการอบรม	116	19.7
4. วิเคราะห์สถิติเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานทั้งก่อนและหลังเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลง	173	29.3
5. วิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการลงทุนในการจัดการฝึกอบรมว่าคุ้มค่าหรือไม่	62	10.5
รวม	590	100

จากตารางที่ 4.15 แนวทางในการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนมากเห็นว่าควรวิเคราะห์สถิติเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานทั้งก่อนและหลังเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมาคือ ใช้แบบทดสอบความรู้ที่ได้รับทั้งก่อนและหลังการอบรม จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการอบรม จำนวน 116 คิดเป็น 19.7

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของความสำคัญหรือประโยชน์ของการฝึกอบรม

ความสำคัญหรือประโยชน์ของการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพื่อเพิ่มผลงาน คุณภาพ และปริมาณของงาน	265	34.8
2. เพื่อยกระดับขวัญของพนักงานให้รู้สึกมั่นคงและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน	178	23.4
3. เพื่อลดอุบัติเหตุจากการเข้าใจวิธีการใช้อุปกรณ์ในการทำงาน	70	9.2
4. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน	248	32.6
รวม	761	100

จากตารางที่ 4.16 ความสำคัญหรือประโยชน์ของการฝึกอบรม ส่วนมาก พบว่า เพื่อเพิ่มผลงาน คุณภาพ และปริมาณของงาน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 รองลงมาคือ เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนางาน

การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนางาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ลดขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานลง	90	11.5
2. ส่งเสริมระบบการทำงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น	242	31.0
3. นำไปถ่ายทอดให้บุคคลต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน	182	23.3
4. เพื่อพัฒนาก่อให้เกิดทักษะใหม่ ๆ	266	34.2
รวม	780	100.0

จากตารางที่ 4.17 การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนางาน พบว่า เพื่อพัฒนาก่อให้เกิดทักษะใหม่ ๆ เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาคือ ส่งเสริมระบบการทำงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมของหลักสูตร

การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมของหลักสูตร	จำนวน	ร้อยละ
1. สถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม	3	11.1
2. เทคนิคและการใช้สื่อในการอบรม	8	29.6
3. หลักสูตรเนื้อหาการฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม	9	33.3
4. การประเมินผลความรู้จากการอบรม	7	26.0
รวม	27	100

จากตารางที่ 4.20 ในกรณีที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ความคิดเห็นส่วนใหญ่คือ หลักสูตรเนื้อหาการฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาเป็นเทคนิคและการใช้สื่อในการอบรม จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมแบบมุ่งเน้นปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผล การฝึก อบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมของกอง การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการฝึกอบรมให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 สมมติฐานการวิจัย (1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นในการฝึ กอบรมที่แตกต่างกัน (2) ปัจจัยด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึง พพอใจในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากร หมายถึง พนักงานของบริษัทการบินไทยฯ ที่ได้เข้ารับการอบรม จากกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้คัดเลือกจากพนักงานทุกหน่วยงานใน บริษัทการบินไทยจำนวนปีละประมาณ 4,000 คน จากพนักงานทั้งหมดของบริษัทฯ ซึ่งมาจากฝ่าย ต่างๆ คือ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการพาณิชย์ ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายช่าง ฝ่ายการเงินและสารสนเทศ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ฝ่ายวางแผน และรัฐกิจสัมพันธ์ ฝ่ายรักษามาตรฐานและความปลอดภัย ฝ่ายกิจการพิเศษ

1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้วางแผนสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งเมื่อคำนวณค่า ตามสูตรเพื่อการทดสอบระดับความเชื่อมั่น พบว่าขนาดตัวอย่างดังกล่าวมีระดับความเชื่อมั่น 95.3% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 4.7 % ดังนี้ $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ จากพนักงานการบินไทย ที่ได้เข้ารับการฝึ กอบรมในหลักสูตรของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม

2545 เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมทุกคนที่เข้าอบรมช่วงเวลาดังกล่าว โดยการแจกแบบสอบถามหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม

1.3.3 เครื่องมือการวิจัย ที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อเดียว ประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้รวมต่อเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด อาชงงานในบริษัทการบินไทย ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการต่อการฝึกอบรมของกองการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่าโดยอาศัยแนวคิดของ ลิเคอร์ท (Likert's Scale) ตอนที่ 3 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากกองการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นสำรวจรายการ (Check List) และลักษณะแบบสอบถามข้อเสนอแนะเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended)

1.3.4 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาทำการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยการตรวจสอบภาษาและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน รายชื่อตามแนบท้ายภาคผนวก จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ การตรวจสอบความเชื่อถือโดยการทดลองนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อพิจารณาว่าผู้ตอบมีความเข้าใจคำถามการแปลความหมายของข้อคำถามเหมือนกัน วิธีการตอบภาษาที่ใช้อ่านเข้าใจง่าย การตอบของผู้ตอบตรงตามที่คาดไว้หรือไม่ การจัดลำดับคำถามและความชัดเจนของคำชี้แจง ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการตอบมีความเหมาะสมเพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม และการปรับปรุงแบบสอบถาม หลังการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น รายชื่อและค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับของแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0 ได้ค่าความ เชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.9468

1.3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (1) ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากประธานสาขาวิทยาการจัการ เข้าไปพบผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทยฯ เพื่อแนะนำตัวและชี้แจงถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย (2) ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาได้มอบหมายให้ผู้จัดการกองพัฒนาวิชาชีพและวิจัยเป็นผู้ประสานกับผู้ฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรในการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้เข้าอบรมทุกคนหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ช่วงระหว่างวันที่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545 (3) ผู้วิจัยได้ไปทำการเก็บแบบสอบถามคืนทุกสัปดาห์ (4) นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มา

วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0 จำนวนผู้เข้าอบรมทั้งหมด 12 หลักสูตร จำนวนแบบสอบถามที่แจกมีทั้งสิ้น 480 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 423 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.12 และได้คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ตามจำนวนที่ต้องการทั้งสิ้น 400 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0 ครั้งนี้ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และร้อยละ ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับ การอบรม วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตอนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทรการบินไทยที่แตกต่างกันโดยใช้การทดสอบทางสถิติ t-Test และ F-Test (One Way Anova) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสามกลุ่มขึ้นไป และค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ด้านการจัดดำเนินการอบรม ลักษณะของผู้ประเมิน โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ p น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5

1.4 ผลการวิจัย โดยการนำเสนอตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัยดังนี้ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างและความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมของพนักงานการบินไทยที่เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงระหว่างวันที่ 19 สิงหาคม – 18 ตุลาคม 2545 จำนวน 400 คน พบว่า เพศของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 54.5 เป็นเพศชาย และร้อยละ 45.5 เป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมา มีอายุระหว่าง 25-36 ร้อยละ 33.5 และร้อยละ 17 มีอายุระหว่าง 45-54 ปี วุฒิการศึกษาสูงสุด ส่วนมากเป็นระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68 รองลงมา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 14.3 และเป็นร้อยละ 9.0 มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย/ป.ว.ช. ระดับตำแหน่งงาน ส่วนมาก เป็นระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 46.5 รองลงมา เป็นระดับหัวหน้างาน ร้อยละ 42.5 และร้อยละ 11 เป็นระดับผู้บริหาร หลักสูตรที่เข้าอบรม ส่วนมาก ส่วนมากเข้า อบรมในหลักสูตรระดับปฏิบัติจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมา เป็นหลักสูตรระดับหัวหน้างานจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34 และหลักสูตรระดับผู้บริหารจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อผลการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย จากผู้ตอบแบบสอบถาม 400 รายพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเห็นด้วยมากด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโดยรวมเฉลี่ย 4.14 เห็นด้วยระดับมาก หัวข้อ 1) การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาบุคลิกภาพตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.32 เห็นด้วยระดับมาก 2) การฝึกอบรมทำให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ช่วยทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.2 อยู่ในระดับมาก 3) การฝึกอบรมก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.14 อยู่ในระดับมาก

ด้านความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโดยรวมเฉลี่ย 4.02 อยู่ในระดับมาก หัวข้อ 1) หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.11 เห็นด้วยมาก 2) หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.00 เห็นด้วยมาก และ 3) หลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วทำให้มีทักษะเพิ่มขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.96 เห็นด้วยมาก

ด้านความคิดเห็นโดยรวมด้านวิทยากร โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.13 หัวข้อ 1) มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา มีค่าเฉลี่ย 4.37 เห็นด้วยมาก 2) มีความพร้อมในการเตรียมการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.25 เห็นด้วยมาก 3) มีความชัดเจนในการอธิบายเนื้อหาวิชา มีค่าเฉลี่ย 4.22 เห็นด้วยมาก 4) มีการสร้างบรรยากาศ และการกระตุ้นความสนใจในการฟัง มีค่าเฉลี่ย 4.21 เห็นด้วยมาก

ด้านความคิดเห็นด้านหลักสูตรการฝึกอบรม โดยรวมเฉลี่ย 3.98 เห็นด้วยมาก หัวข้อ 1) มีการมุ่งเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้ มีค่าเฉลี่ย 4.13 เห็นด้วยระดับมาก 2) มีการมุ่งเน้นด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้ มีค่าเฉลี่ย 4.05 เห็นด้วยมาก และ 3) มีความสอดคล้องของเนื้อหาวิชากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย 4.04 เห็นด้วยมาก

ด้านความคิดเห็นด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 3.77 อยู่ในระดับมาก หัวข้อ 1) การบรรยาย (Lecture) มีค่าเฉลี่ย 4.11 เห็นด้วยมาก 2) มีการระดมความคิดเห็น (Brain storming) มีค่าเฉลี่ย 3.91 เห็นด้วยมาก 3) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) มีค่าเฉลี่ย 3.84 เห็นด้วยมาก และ 4) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) มีค่าเฉลี่ย 3.82 เห็นด้วยมาก

ด้านความคิดเห็นด้านการจัดดำเนินการอบรม โดยรวมเฉลี่ย 4.01 หัวข้อ 1) มีการให้บริการและความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 4.26 เห็นด้วยมาก 2) มีการดำเนินงานและการประสานงานที่ดีของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม

มีค่าเฉลี่ย 4.12 เห็นด้วยมาก 3) มีความเหมาะสมอุณหภูมิและแสงสว่าง มีค่าเฉลี่ย 4.06 และ 4) มีความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 4.02

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อผลการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ในปีจัด ส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า เพศ ของผู้เข้ารับการอบรมที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านเทคนิควิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ด้านการจัดดำเนินการฝึกอบรม โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 โดยผู้เข้ารับการอบรม เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.16, 4.12$ ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.02, 4.02$ ด้านวิทยากร มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.10, 4.16$ ด้านหลักสูตรการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.99, 3.98$ ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.78, 3.76$ ด้านการจัดดำเนินการอบรมมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.05, 3.96$ อายุ ของพนักงานที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกัน มีคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.02, 3.98, 3.76$ และมีคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร และด้านการจัดดำเนินการอบรม ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.14, 4.12, 4.00$, รายได้รวมต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านเทคนิค/วิธีการอบรมที่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.76$ แต่มีความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านการจัดดำเนินการอบรม ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.14, 4.02, 4.12, 3.98, 4.02$ ระดับการศึกษาของพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม และด้านการจัดดำเนินการอบรม ที่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.76, 4.00$ แต่มีความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร และด้านหลักสูตรการฝึกอบรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.14, 4.02, 4.12, 3.98$ อายุงานในบริษัทการบินไทย ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ที่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.14, 4.02, 3.98, 3.77$ แต่มีความคิดเห็น

ด้านวิทยากร ด้านการจัดดำเนินการอบรม ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.12, 4.01$ ระดับตำแหน่งงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.14, 3.98, 3.76$ แต่ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านการจัดดำเนินการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.02, 4.12, 3.98, 4.00$ หลักสูตรที่เข้าอบรม ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม และด้านการจัดดำเนินการอบรม ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.14, 4.02, 4.12, 3.98, 3.76, 4.00$

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมแบบมุ่งเน้นปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย ผู้เข้ารับการอบรมเห็นด้วยมากด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาบุคลิกภาพตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ ทำให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ช่วยทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเสน่ห์ ชูเกียรติ (2544 :19) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยแบ่งเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรคือ เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เตรียมพนักงานไว้สำหรับขยายงานในอนาคตและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน สำหรับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล คือ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพของตน เพื่อพัฒนาฝีมือและทักษะในการทำงาน เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ เพื่อการเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่เกิดจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานในดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และทองฟู ชินะ โชติ (2531 :9) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ทักษะ และพัฒนาฝีมือในการทำงาน สมรรถนะของคนในสังคมใดสังคมหนึ่งตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในทาง

ที่ดีขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่ พนักงานจึงต้องเข้าใจว่า การฝึกอบรมจะมีผลอย่างไรต่อองค์กร เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถ และให้มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อองค์กร ในองค์กรปัจจุบันเล็งเห็นว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในการป้องกันปัญหา ซึ่งจะเกิดในอนาคต และแก้ปัญหาบางประการในการปฏิบัติงานของการทำงาน เท่ากับเพิ่มพูนความรู้ สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานเพื่อลดความสิ้นเปลือง ป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความสามัคคี เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมต่อการทำงาน เพื่อจะนำไปปฏิบัติและเกิดประสิทธิภาพต่อไป

ด้านความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมพบว่า หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีขึ้น และมีทักษะเพิ่มขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ดังที่ ทองฟู ชินะ โขติ (2540: 173) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า โดยการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะในการทำงานและปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร และสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544 :9) ที่กล่าวว่า การเรียนยังเป็นการได้รับข้อมูลเพิ่มขึ้น การเพิ่มพูนทักษะหรือทัศนคติจนกระทั่งเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยเดิมที่ไม่ดี โดยสรุปแล้วการเรียนรู้อาจจะปรับเปลี่ยนความรู้เดิม ๆ ทักษะเก่า ๆ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้กับกิจกรรมการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม

ในด้านวิทยากรนั้นผู้เข้ารับการอบรมเห็นด้วยมากในหัวข้อ มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา มีความพร้อมในการเตรียมการสอน มีความชัดเจนในการอธิบายเนื้อหาวิชา มีการสร้างบรรยากาศและการกระตุ้นความสนใจในการฟังซึ่งสอดคล้องกับ กริช อัม โภชน์ (2524 : 8-10) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของวิทยากรว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการอบรม มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้รวมทั้งสามารถใช้สื่อประกอบการสอนได้เหมาะสม เป็นผู้มีบุคลิกดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถโน้มนำความเชื่อถือศรัทธาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ มีไหวพริบในการโต้ตอบ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นได้ และสอดคล้องกับเทคนิคและวิธีการสอนผู้ใหญ่ หลีกเกณฑ์ ตามข้อเสนอแนะของ โนลส์ (Knowles.1954 อ้างในสุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2544:230) ว่า ครูผู้สอนควรจะมีเนื้อหาวิชาที่ตนสอนเป็นอย่างดี ถ้าหากครูจะช่วยเหลือแนะนำแนวทางการเรียนการสอนให้ได้ผลดีเขาจะต้องมีความรู้ในวิชาที่สอนอย่างเชี่ยวชาญ ต้องรู้ถึงเอกสารและตำราทางวิชาการในสาขานั้น อย่างดีเพื่อจะได้ช่วยแนะนำแหล่งความรู้ให้แก่ผู้เรียนที่จะค้นคว้าต่อไป รวมทั้งจะได้จัดการเรียน

การสอนให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมด้วย และผู้สอนควรมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศและอำนวยความสะดวกสำหรับทำรอกิปรายกลุ่ม ทักษะการยอมรับและความเคารพยกย่องจะเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของครูผู้สอนในการสร้างบรรยากาศ ความเป็นกันเอง นอกจากนั้นแล้ว ถ้าหากผู้สอนแสดงบทบาทของตัวเองในฐานะผู้เรียนมากกว่าความเป็นผู้สอนแล้ว เขาย่อมจะได้รับความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้สอนควรมีความกระตือรือร้น เกี่ยวกับวิชาที่สอน และการสอนวิชานั้นๆ ด้วย โดยความกระตือรือร้นสามารถถ่ายทอดไปยังผู้เรียนได้ด้วย ครูที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ตัวเองมีความกระตือรือร้นและความพึงพอใจในการสอน จะมีผลทำให้นักเรียนเป็นผู้กระตือรือร้นและเอาใจใส่การเรียนรู้ ความกระตือรือร้นนั้นนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้ และสอดคล้องกับวิจิตร อาวะกุล (2540:210-212) ที่กล่าวถึงวิทยากรฝึกอบรมที่ดี ควรมีความสามารถมีความเชื่อมั่นต่อตนเองในการสอน การฝึกอบรม เตรียมพร้อมในการสอน หมั่นพัฒนาตนเองด้วยการติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ ในงานของตน ฝึกฝนตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการเรียนการสอนอยู่เสมอ

ด้านหลักสูตรการฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่า ควรมุ่งเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม ได้ และมีความสอดคล้องของเนื้อหาวิชากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับ เมธี บิยะคุณ (2537 : 15) ที่กล่าวถึงการกำหนดเนื้อหาสาระวิชาและเทคนิควิธีการขึ้นเพื่อสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือเป็นกระบวนการที่ใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ จึงอาจกล่าวได้ว่าเมื่อเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมขึ้นในหน่วยงานและหลังจากได้จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามหลักสูตร จนปัญหาในการปฏิบัติงานหมดไปแล้วก็นับได้ว่าการฝึกอบรมได้บรรลุผล ฉะนั้นหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจึงต้องสนองต่อความจำเป็นในการฝึกอบรม อันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ด้านความคิดเห็นด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมพบว่า ส่วนมากเห็นด้วยมากในเทคนิคการบรรยาย รองลงมาคือ การระดมความคิดเห็น การอภิปรายกลุ่ม และการศึกษกรณีตัวอย่าง ซึ่งหลักสูตรของกองการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทการบินไทยนั้น ส่วนมากเป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ทางด้านจิตวิทยาและการบริหาร ส่วนใหญ่จะใช้การบรรยายเป็นหลัก ร่วมกับเทคนิควิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม โดยวิทยากรที่มีคุณวุฒิและความรู้ความสามารถสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับ ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล (2533) วิจัยพบว่าวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ด้านการให้ความรู้ คือการบรรยาย วิธีการที่เหมาะสมปานกลางคือการอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐก บทบาทสมมติ การระดมสมอง การสัมมนา เกม

การบริหาร การสอนงาน การสาธิต และ วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมน้อยคือ การปฏิบัติงานในเวลาอันจำกัด และ เมธี ปิยะคุณ (2537:16) ที่กล่าวว่า การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามต้องการ และส่วนใหญ่ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มาพอสมควร ดังนั้นจึงควรใช้เทคนิคให้แตกต่างจากการเรียนการสอนในสถานศึกษา การตัดสินใจว่าจะเลือกเทคนิคหรือวิธีการใดในการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ และสอดคล้องกับนวัตกรรม สุขผล (2543 : 7-8) กล่าวว่าเทคนิคการฝึกอบรมหมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดประสบการณ์ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ในการจัดฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องเลือกเทคนิคหรือกลวิธีที่เหมาะสมกับเนื้อหา สาระ ประเภทและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งในการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจจะต้องใช้เทคนิคหลายๆ เทคนิคประกอบกัน การพิจารณาเลือกเทคนิคการฝึกอบรม จำเป็นต้องศึกษาลักษณะและวิธีการของแต่ละเทคนิค ตลอดจนข้อดี และข้อจำกัดในการเลือกใช้เทคนิคนั้นๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดฝึกอบรม และได้กล่าวถึงเทคนิคการบรรยายว่าผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสซักถาม ได้แนวความรู้ในเนื้อหาวิชาการมากในเวลาที่ได้วางแผนไว้ การบรรยายสามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก ถ้าวิทยากรที่เชิญมาบรรยายได้ดี มีความพร้อมในการบรรยาย และมีสื่อประกอบการบรรยายจะได้รับความสนใจจากผู้ฟังมาก และวิทยากรสามารถควบคุมเวลาให้เป็นไปตามกำหนดได้ง่าย ซึ่งในเทคนิควิธีการอื่นๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมส่วนมากจะมีเทคนิคการบรรยายเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมด้วย

ด้านการจัดดำเนินการอบรมผู้เข้ารับการอบรมเห็นด้วยมากในหัวข้อการให้บริการและความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม การดำเนินงานและการประสานงานที่ดีของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ความเหมาะสมของอุณหภูมิและแสงสว่าง และความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับ เมธี ปิยะคุณ (2537:16) ที่กล่าวถึงการดำเนินการฝึกอบรมด้านธุรการจะต้องเตรียมและจัดทำตั้งแต่ก่อนเปิดการฝึกอบรม จัดทำระหว่างมีการฝึกอบรม และหลังได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว ได้แก่งานทางด้านสารบรรณ การเงิน ติดต่อประสานงาน สถานที่ห้องประชุม อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในด้านของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกสะดวกสบายและมีความประทับใจตามสมควร อันจะทำให้บรรยากาศของการเรียนรู้และการฝึกอบรมดียิ่งขึ้น

2.2 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม อภิปรายได้ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับเพศชายและหญิงพบว่ามีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ด้านคุณค่าและประโยชน์จากการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม และด้านการจัดดำเนินการอบรม ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่า เพศชายและเพศหญิงความสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างความเท่าเทียมกันในทุกด้าน ผลการวิจัยในปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับเพศจึงพบว่าเพศชายและหญิงมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

สำหรับอายุที่แตกต่างกันพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับแนวคิดของโลเวลล์ (Lovell 1980 : 28-29) เรื่อง อิทธิพลการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่ว่าผู้ใหญ่ส่วนมากมักจะประเมินความสามารถของตัวเองต่ำกว่าความเป็นจริง โดยเฉพาะการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทั้งนี้เพราะว่ามีความพะวงอยู่กับประสบการณ์เก่าๆ สมัยเป็นเด็ก ประสบการณ์ในการเรียนที่ผ่านมาของผู้ใหญ่สามารถจะก่อผลต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ได้ ถ้าหากผู้ใหญ่มีโอกาสเรียนในระบบ โรงเรียนนานมากขึ้น การศึกษาและพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นองค์ประกอบต่อทัศนคติและแรงจูงใจของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จจากการเรียนสมัยเด็ก มีแนวโน้มที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งแรงจูงใจก็ดีขึ้น แนวทางในการรับรู้เกี่ยวกับตนเองที่แตกต่างกัน ผู้ทำหน้าที่สอนผู้ใหญ่จะมีอิทธิพลอย่างยิ่ง ถ้าสังเกตพบว่าผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้ในบทเรียนที่เกินความสามารถได้ จะต้องให้ความช่วยเหลือทันที และควรใช้วิธีการสอนที่แตกต่างกันออกไป การสอนด้วยเทคนิคหลายๆ แบบจะช่วยให้เกิดความน่าสนใจมากขึ้น นอกจากการบรรยายหรือวิธีปฐกถาแล้ว ยังสามารถใช้วิธีการสัมมนา การสอนเป็นรายบุคคล การฝึกภาคปฏิบัติการเรียนรู้โดยอิสระ และวิธีการอื่นๆ ทั้งนี้โดยให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและความต้องการของผู้เรียนด้วย แต่อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ด้านวิทยากร และด้านการจัดดำเนินการอบรม

ด้านรายได้รวมต่อเดือนที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากว่าผู้ที่มีรายได้รวมต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับสมยศ นาวิกาน และมุสตี รุมาคม (2520:46) ภาพหลักสูตรที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานแต่ละระดับ ระดับปฏิบัติการจะต้องอบรมทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่า ส่วนระดับบริหารจะต้องอบรมทักษะทางด้านความนึกคิดมาก

กว่า และการตัดสินใจว่าจะเลือกเทคนิคหรือวิธีการใดในการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ดังกล่าว แต่รายได้รวมต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม และการจัดดำเนินการอบรม

ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกับเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม และการจัดดำเนินการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ โลเวลล์ (Lovell 1980: 28-29) ในเรื่องอิทธิพลต่างๆ ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่กล่าวว่า ถ้าหากผู้ใหญ่มีโอกาสเรียนในระบบโรงเรียนนานมากขึ้น เขาจะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเรียนในภาวะเป็นผู้ใหญ่ได้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าเขาจะมีกรอบความคิดในการแก้ปัญหาค่อนข้างสมบูรณ์ดี และยังสามารถนำไปผสมผสานความรู้ใหม่ๆ เข้ากับความรู้เดิม และควรใช้วิธีการสอนที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะในการสอนนักศึกษาผู้ใหญ่แบบมีชั้นเรียน การสอนด้วยเทคนิคหลายๆ แบบจะช่วยให้เกิดความน่าสนใจมากขึ้น ผู้เข้าอบรมที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ควรใช้วิธีการสอนที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544: 16) ที่กล่าวถึงหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ว่าสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน ควรคำนึงถึงความรู้เดิมและประสบการณ์อันมีคุณค่า ควรให้มีเวลาอย่างพอเพียงในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ การฝึกทักษะใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันกับคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม วิทยาการ และหลักสูตรการฝึกอบรม

ด้านอายุงานในบริษัทการบินไทยที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกับคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม และ เทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้าอบรมที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี และ 2-5 ปี มีความคิดเห็น/ความพึงพอใจเกี่ยวกับคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม และ เทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึก อบรมที่ระดับเห็นด้วยมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าผู้เข้าอบรมที่มีอายุการทำงานมากกว่า เนื่องจากผู้ที่มีอายุงานน้อยส่วนใหญ่เพิ่งจบการศึกษาและเริ่มทำงาน จะมีความต้องการเพียงเงินเดือนค่าตอบแทนที่สมควรแก่การดำรงชีพ สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1943 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2538 : 90) จึงพิจารณาได้ว่าผู้เข้ารับการอบรมที่มีอายุงานในบริษัทการบินไทยน้อยกว่าจะมองเห็นคุณค่าและ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่น้อยกว่า ทำให้มีความคิดเห็นในการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน และผู้ที่มีอายุงานในบริษัทการบินไทยที่แตกต่างกันจะมีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจึงมีความต้องการในการฝึกอบรมในหลักสูตรที่แตกต่างกันด้วย และผู้ที่มีอายุงานในบริษัทฯ ที่แตกต่างกัน จะมีประสบการณ์การฝึกอบรมที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536 :36) ที่กล่าวถึงขอบเขตการวิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านประสบการณ์การฝึกอบรมว่า จะวิเคราะห์โดยจำแนกออกเป็นผู้ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์การฝึกอบรมมาก่อน กับกลุ่มที่เคยมีประสบการณ์แล้ว จำนวนทั้งหมดก็ครั้งเป็นการฝึกอบรมในลักษณะและหัวข้อใดบ้าง เข้าอบรมครั้งสุดท้ายเมื่อไร หัวข้ออะไร จะทำให้สามารถเลือกกำหนดเทคนิคและกิจกรรม การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ได้ แต่อายุงานในบริษัทการบินไทยที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันกับวิทยากร และการจัดดำเนินการอบรม

ด้านระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกับคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1943) ชั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย ชั้นที่ 2 ความต้องการได้รับความปลอดภัย ชั้นที่ 3 ต้องการความรักและการเข้าเป็นสมาชิกในกลุ่ม ชั้นที่ 4 ต้องการได้รับการยกย่องในด้านความมีชื่อเสียง ชั้นที่ 5 ต้องการ ได้กระทำตนตามความสามารถที่เป็นจริง ฉะนั้นผู้ที่มียกระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีลำดับความต้องการแตกต่างกัน จึงมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมแตกต่างกัน เนื่องจากระดับตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะบ่งบอกให้ทราบถึงระดับความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและสถานภาพทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดระดับความสนใจและความคาดหวังในอนาคตอีกทอดหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องเลือกกำหนดกิจกรรมและนำเสนอเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มากที่สุดด้วย และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความจำเป็นต้องเข้าอบรมในด้านทักษะที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544: 232-233) เทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการสอนที่ใช้กับนักศึกษาผู้ใหญ่ควรแตกต่างและแปรผันกันไป ในแต่ละโอกาสหรือสถานการณ์ของการสอน ครูที่สอนเลือกใช้วิธีการสอนได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม แต่ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันกับ การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม วิทยากร หลักสูตรการฝึกอบรม และการจัดดำเนินการอบรม

ด้านหลักสูตรที่เข้าอบรมที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกับคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม วิทยากร หลักสูตรการฝึก

อบรม เทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมและการจัดดำเนินการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับจิรภรณ์ ศรีประชุม (2534 : 69) ที่กล่าวว่า การจัดทำหลักสูตรประกอบด้วย การจัดลำดับหัวข้อวิชา การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากร ตลอดจนการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเหตุที่หลักสูตรในฝึกอบรมมีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดว่าจะให้ความรู้ความเข้าใจในทัศนคติ และความชำนาญแก่คนในเรื่องใด มากน้อยเท่าใด เป็นระยะเวลาเท่าใด ดังนั้น การจัดทำหลักสูตรในการ ฝึกอบรมจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบที่สุด และต้องมีขั้นตอนรายละเอียดต่างๆ เป็นอันมาก ซึ่งหากการฝึกอบรมใดๆ ขาดหลักสูตรที่เหมาะสมแล้ว การฝึกอบรมนั้นๆ จะไม่อาจบรรลุความสำเร็จได้เลย

อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น อายุ ระดับรายได้รวมต่อเดือน อายุงานในการบินไทย ระดับตำแหน่งงาน ก็ควรพิจารณากลุ่มเป้าหมายและระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในการจัดทำหลักสูตรซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดวิชาเนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหขององค์กรให้หมดสิ้นไปได้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมแบบมุ่งเน้น ปฏิบัติกรณีสึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ไปใช้ โดยพิจารณาจากความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานที่ได้เข้ารับการอบรม ดังนี้

ด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม พนักงานมีความเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มคุณภาพของผลงาน และปริมาณของงาน อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนด้านทักษะ และความรู้ใหม่ๆ ในด้านจิตวิทยาที่ไม่เคยรู้มาก่อน เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน ควรจัดให้ทั้งระดับปฏิบัติ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหารทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรม เพื่อเป็นการเสริมประโยชน์ในทุกด้านแก่พนักงาน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ และยังเป็นการกระตุ้นและพัฒนาความรู้ก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม มีความเห็นว่า สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนางาน ก่อให้เกิดทักษะใหม่ๆ และส่งเสริมระบบการทำงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น ส่วนสาเหตุของการไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เต็มที่ เนื่องจาก ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ และผู้บังคับ

บัญชาไม่สนับสนุน บางส่วนของผู้เข้ารับการอบรมมีความเห็นว่าการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในทันทีได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปควรต้องได้รับการปรับเปลี่ยนทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน และมีนโยบายขององค์กรที่สอดคล้องกัน จึงจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดไปสู่วิธีปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์กร

ด้านวิทยากร มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากวิทยากรภายในองค์กรที่ให้ความรู้ภายในองค์กร-กรมฝึกอบรมแล้ว ควรเชิญวิทยากรที่มาจากภายนอกองค์กรที่สามารถให้ความรู้จากภายนอกองค์กรมาให้การอบรมด้วยถึงแม้จะมีค่าใช้จ่ายสูงแต่ก็คุ้มค่าโดยควรเป็นวิทยากรที่มีความรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาใช้กับชีวิตประจำวันและการทำงานได้จริง มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี เข้าใจง่าย ทำให้บรรยากาศการอบรมสนุกสนานเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้มีการซักถามได้ ตอบคำถามตรงประเด็น กระชับ ไม่ยืดเยื้อ ไม่มีทัศนคติในแง่ลบเมื่อถูกซักถาม และมีบุคลิกภาพที่นุ่มนวล

ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม มีข้อคิดเห็นอื่นๆ ว่าหลักสูตรในเรื่องการแนะนำการแก้ปัญหาที่ประสบในการปฏิบัติงาน บางส่วนมีความคิดเห็นว่ระยะเวลาในการฝึกอบรมน้อยเกินไป เนื่องจาก เนื้อหาวิชามีมาก วิทยากรต้องรีบสอน ทำให้มีบทบาทร่วมกับผู้เข้ารับการอบรมน้อย มีเวลาจำกัดในการเสริมประโยชน์ด้านความรู้อื่นๆ นอกเหนือจากที่เตรียมมา และควรจัดหลักสูตรเกี่ยวกับหลักการบริหารให้แก่พนักงานอาวุโสหรือระดับหัวหน้างานได้เข้ามาอบรมทุกคน

ด้านเทคนิค / วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมมีข้อคิดเห็นว่ ต้องการให้วิทยากรและผู้รับการอบรมมีบทบาทร่วมกันในการฝึกอบรม ควรให้ความรู้โดยการบรรยายพร้อมยกตัวอย่างประกอบในเนื้อหาวิชาของหลักสูตรก่อนทำการอภิปรายกลุ่ม ควรเพิ่มเทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ และการสอนแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานที่เป็นประสบการณ์จริง

ด้านการจัดดำเนินการอบรม ต้องการให้มีการจัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรข้อเสนอแนะอื่นๆ เช่น ควรจัดให้ให้ห้องเรียนมีบรรยากาศที่ไม่ดูเป็นห้องเรียนอย่างเป็นทางการมากเกินไป เก้าอี้ที่นั่งมีสภาพไม่เหมาะสมทำให้เกิดการเมื่อยล้าเมื่อจำเป็นต้องนั่งเป็นเวลานาน การจัดผังที่นั่งควรคำนึงถึงระดับความสูงของตัวผู้เข้ารับการอบรมเนื่องจากไม่สะดวกในการมองเห็นด้านหน้าห้องเรียน และไม่สะดวกเมื่อการจัดผังที่นั่งสำหรับการอภิปรายกลุ่มแต่เกิดความจำป็นต้องจดบันทึกข้อความเมื่อมีการบรรยายร่วมด้วย จำนวนอยู่เข้ารับการอบรมมีมากเกินไปไม่ควรเกิน 15-20 คนต่อหนึ่งหลักสูตร ทำให้ห้องเรียนคับแคบ เอกสารที่แจกและอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรมมีไม่พอเพียง

ในการจัดการฝึกอบรมควรคำนึงถึงความจำเป็นเนื่องจากการปรับเปลี่ยนนโยบายตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการเพิ่มโอกาสในการรับความรู้และ

ปฏิกิริยาที่แสดงความพึงพอใจในการฝึกอบรมแล้ว ก็อาจจะไม่เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ หากเกิดปฏิกิริยาเชิงลบแล้วกล่าวได้ว่าจะเป็นการลดทอนแรงจูงใจในการเรียนรู้ดังกล่าวอีกด้วย

จากการที่บริษัทการบินไทยเป็นธุรกิจการบินที่ต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมากมาย การมีความสามารถในการตอบรับต่อสิ่งท้าทายและการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจะสามารถนำองค์กรไปสู่การได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยบริษัทจะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรทุกคน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติเชิงบวก เพื่อนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ ความสำเร็จขององค์กรในยุคแห่งการแข่งขันขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรทางปัญญาของบุคคลและกลุ่มความเต็มใจที่จะทำให้สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ในฐานะสายการบินชั้นนำในโลกรธุรกิจ สามารถบรรลุเป้าหมายที่จะก้าวสู่การเป็นสายการบินชั้นนำ 1 ใน 3 ของภูมิภาค ก่อให้เกิดผลดีต่อเศรษฐกิจโดยรวมและชื่อเสียงเกียรติภูมิของประเทศ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนิษฐา สุวัตรกุล “การประเมินผลโครงการฝึกอบรมอาชีพ ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์สงเคราะห์และ
ฝึกอาชีพสตรีภาคกลาง” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนา
สังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2541
- จิรภรณ์ ศรีประชุม *การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม* สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์ ม.ป.ป.
- จุฑามณี ตรีคุณมุกดา “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2544
- จุมพล พูลภัทรชีวิน *เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ* สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2540
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ *การฝึกอบรมในลักษณะระบบ* สำนักฝึกอบรม สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
ม.ป.ป.
- ฉกรรณี พัวกลาง “ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นต่อการให้บริการฝึก
อาชีพ : ศึกษากรณีศูนย์ฝึกอาชีพสวนลุมพินี กองส่งเสริมอาชีพ สำนักพัฒนาชุมชน
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
องค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก 2541
- ชาญ สวัสดิ์สาตี *คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ก.พ.
2540
- ชาญชัย สวีตรังสิมา *การพัฒนาบุคคล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2520
- ชिरาพร หนูฤทธิ์ “การศึกษากระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2532
- ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล “วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมของรัฐวิสาหกิจตามการรับรู้ของวิทยากรฝึก
อบรม” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2532
- คณัฏ เทียนพุ่ม *กลยุทธ์การพัฒนาคณ* สิ่งทำลายความสำเร็จของธุรกิจ กรุงเทพฯ
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2537
- ทองฟู ชินะโชติ *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล* ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และ
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2531

- ธงชัย สันติวงษ์ *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2519
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ “หน่วยที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 42-48 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- ธีระชัย เขมนะสิริ “บัญญัติสิบสองประการในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม” *วารสารเพิ่มผลผลิต* (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2523) หน้า 9-10
- นงลักษณ์ ชื่นจิตร “การศึกษาความจำเป็นของสื่อที่สื่อที่มีความหมายและพยางค์ที่ไร้ความหมายของ นักศึกษาผู้ใหญ่ตามโครงการให้การศึกษาและฝึกอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษา ประจำการ” *ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* 2527
- นนทวัฒน์ สุขผล *เทคนิคการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร ธีระป้อมวรรณกรรม 2543
- น้อย ศรีโชติ *เทคนิคการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเคียนสตรี 2531
- นิตา ชูโต *การประเมินโครงการ* กรุงเทพมหานคร บรรณาธิการพิมพ์ 2532
- ปีตมา รอดคะเชนทร์ *กลุ่มงานฝึกอบรม* สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ 2541
- พงษ์ หรดาล *การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร* กรุงเทพมหานคร คณะอุตสาหกรรมศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร 2539
- เมธี ปิยะคุณ *การบริหารงานฝึกอบรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย* นนทบุรี สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2537
- บุรณา ธนะสุทธินันท์ “ระดับประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม กรณีศึกษาบริษัทไทยแอร์-พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส จำกัด” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก* 2543
- เขาวดี วิบูลย์ศรี *การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542
- เขาวรัตน์ เรื่องสาตรา “การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตร “การจัดการฟาร์มโคนม โครงการพัฒนาการเลี้ยงโคนมในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์* 2540
- วสันต์ กระแสร์ และคณะ “แนวทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การ กรณีศึกษา ฝ่ายบำรุงรักษาไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์* 2542
- วิจิตร อาวะกุล *การฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2537

ศิริลักษณ์ ศิริสวัสดิ์ “การพัฒนาหลักสูตรใบอนุญาตซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศาสตร์พยาบาล) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2545

สมคิด บางโม *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม* กรุงเทพมหานคร วิทยพัฒน์ 2539

สมยศ นาวิการ และสุสติ รุมาคม *องค์การ ทฤษฎีและพฤติกรรม* กรุงเทพมหานคร ดวงกมล 2536

สมาน รังสิโยกฤษณ์ *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ก.พ. 2524

เสน่ห์ จั๊ยโต *เทคนิคการจัดฝึกอบรม* นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2531

_____ *การฝึกอบรมเชิงระบบ* นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ *การประเมินผลโครงการพัฒนาศาสตร์พยาบาล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เลี้ยงเซียง 2540

สุวรรณ วัฒนวงศ์ *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่* กรุงเทพมหานคร ซีระป้อมวรรณกรรม 2544

โสภิต หนูนภักดี “การประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2541

อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม “การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูประบบ” *ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2520

อุทัย หิรัญโต *หลักการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร โอ. เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์ 2531

อัญญา เวสารัชช *คู่มือการบริหารโครงการฝึกอบรม* สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2539

Cronbach, L. J. *Essential of Psychological Testing*. 3rd ed. New York : Harper & Row , 1970.

Stufflebeam, Daniel L. and Anthony, J. Shinkfield. *Systemetic Evaluation*. Boston Kluwep-Nijhoff Publishing, 1985.

Kirkpatrick, Donald L. *Evaluating Training Program The Four Levels* San Francisco Barrett-Koehler Publishers, 1994.

Flippo, Edwin B. *Management A Behavioral Approach* Boston Allyn & Ba-con, 1970.

- Odiome, George S. *Training by Objective* London Macmillan, 1970.
- Lovell, R. B. *Adult Learning*. New York. John Wiley & Sons, 1980.
- Plant, Roger A. and Ryan, Robert J. "Training Evaluation A Procedure for Validating an Organization's Investment in Training" *Journal of European Industrial Training*, 1992. [Online Database] Abstract available : <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> (accessed on 26th Mar, 2003).
- Pulley, Mary Lynn. *Navigating The Evaluation Rapids Training & Development*, 1994. [Online Database] Abstract available : <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> (accessed on 26th Mar, 2003).
- Doliver, Sarah K. *The Missing Link Evaluating Training Program*, 1994 [Online Database] Abstract available : <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> (accessed on 26th Mar, 2003).
- Faerman, Sue R. and Ban, Carolyn. "Trainee Satisfaction And Training Impact Issues in Training Evaluation" *Public Productivity & Management Review*, 1993. [Online Database] Abstract available : <http://Thailis.UNI.Net.Th/DAO/Search.NST> (accessed on 26th Mar, 2003).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความร่วมมือ
และแบบสอบถาม



ที่ ทม 1308/บ ๓๐๒๓

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นางประไพพรรณ นิติวฒานานนท์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรม กรณีศึกษา : บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการนี้นักศึกษา จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากพนักงานในหน่วยงานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์จ๊ะระ ประทีป)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 5033568

โทรสาร 5033612



Inter - Office Communication

TO ผู้เข้าอบรม WI COURSE		FROM WD	
Your Ref.	Your Letter	Our Ref. WD/MD/np-144/45	Date 21 สิงหาคม 2545

Subject and text

เรื่อง ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางประไพพรรณ นิติวฒนานนท์ พนักงานสังกัด BKKDL. ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัทการบินไทย ซึ่งเป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปริญญาโท แผนกวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการประเมินผลการฝึกอบรม กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการฝึกอบรมของฝ่ายพัฒนา กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล (BKKWI) ทาง WD เห็นว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายฯ ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลสูงสุด.

จึงขอความร่วมมือจากท่านในฐานะที่เป็นผู้หนึ่งที่ได้รับการอบรมในหลักสูตรของ WI ในปี 2545 โดยกรอกแบบสอบถามตามที่แนบมานี้ แล้วส่งแบบสอบถามคืนมาที่ BKKWV ภายในวันที่

ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อันให้การสนับสนุนงานวิจัย ที่จะประโยชน์แก่บริษัทการบินไทยต่อไปด้วย.

(ดร. มาลี ธรรมศิริ)

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา



แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมแบบมุ่งเน้นปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของ พนักงานที่ได้รับจากการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านช่วยกรอกแบบสอบถามดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อการฝึกอบรมของกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากกองการพัฒนา และฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย

การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบจากการตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยเพื่อการศึกษาของข้าพเจ้าในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับตัวท่านและข้อมูลมากที่สุด

1.1 เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

1.2 อายุ

- () 1. 15 - 24 ปี () 2. 25 - 34 ปี
() 3. 35 - 44 ปี () 4. 45 - 54 ปี () 5. 55 ปีขึ้นไป

1.3 รายได้รวมต่อเดือน

- () 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท () 2. 10,001-20,000 บาท
() 3. 20,001-30,000 บาท () 4. 30,001 -40,000 บาทขึ้นไป

1.5 ระดับการศึกษาสูงสุด

- () 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา () 2. มัธยมศึกษาตอนต้น
 () 3. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. () 4. อนุปริญญา/ ปวส.
 () 5. ปริญญาตรี () 6. สูงกว่าปริญญาตรี

1.6 อายุงานในบริษัทการบินไทย

- () 1. ต่ำกว่า 2 ปี () 2. 2-5 ปี
 () 3. 6-10 ปี () 4. มากกว่า 10 ปี กรุณาระบุ _____

1.7 ชื่อตำแหน่ง _____ ระดับตำแหน่งงาน _____

1.8 ชื่อหน่วยงาน _____

1.9 หลักสูตรที่เข้าอบรม _____

ช่วงระยะเวลาที่เข้ารับการอบรม _____

ตอนที่ 2 บัณฑิตยความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมของ

กองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล (BKKWI) ฝ่ายพัฒนา บริษัทการบินไทย

ให้ทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องที่ตรงตามระดับความคิดเห็นและความพึงพอใจของท่านต่อการฝึกอบรม

มากที่สุด = 5

มาก = 4 ปานกลาง = 3

น้อย = 2

น้อยที่สุด = 1

	5	4	3	2	1
1. ความคิดเห็นด้านคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม					
1.1 การฝึกอบรมทำให้สามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ช่วยทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
1.2 การฝึกอบรมช่วยเพิ่มพูนทักษะและประสิทธิภาพ ในการทำงาน มีผลทำให้ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานได้					
1.3 การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างวิทยาการอันทันสมัยให้กับบุคลากร					
1.4 การฝึกอบรมก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์กร					
1.5 การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง และพัฒนาภาวะผู้นำ					
1.6 การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจ มีความเชื่อมั่นมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานและกล้าเผชิญอุปสรรคและการตัดสินใจได้รวดเร็วมากขึ้น					

2. ความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม	5	4	3	2	1
2.1 หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น					
2.2 หลังจากได้รับการฝึกอบรมทำให้มีการเปลี่ยนแปลง ทักษะคิด และพฤติกรรมที่ดีขึ้น					
2.3 หลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วทำให้มีทักษะเพิ่มขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					

3. ความคิดเห็นด้านวิทยากร	5	4	3	2	1
3.1 มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา					
3.2 มีความชัดเจนในการอธิบายเนื้อหาวิชา					
3.3 มีความต่อเนื่องในการจัดลำดับขั้นตอนของเนื้อหาวิชา					
3.3 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และการนำเสนอที่เหมาะสม					
3.4 มีการสรุปประเด็นสำคัญ/ชี้ให้เห็นจุดสำคัญ					
3.5 มีการยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย					
3.6 มีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการซักถามปัญหา					
3.7 มีการสร้างบรรยากาศ และการกระตุ้นความสนใจในการฟัง					
3.8 มีการใช้เอกสาร อุปกรณ์ และสื่อช่วยการสอนอย่างเหมาะสม					
3.9 มีความพร้อมในการเตรียมการสอน					
3.10 มีการรักษาและควบคุมเวลา					
3.11 มีการมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมสำคัญในการฝึกอบรม เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้					

4. ความคิดเห็นโดยรวมด้านหลักสูตรการฝึกอบรม	5	4	3	2	1
4.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่อบรม					
4.2 ความสอดคล้องของเนื้อหาวิชากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
4.3 ความสอดคล้องระหว่างหัวข้อวิชากับเนื้อหาของแต่ละวิชา					

4. ความคิดเห็นโดยรวมด้านหลักสูตรการฝึกอบรม	5	4	3	2	1
4.4 หลักสูตรนี้มุ่งเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้					
4.5 หลักสูตรนี้มุ่งเน้นด้านทักษะที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้					
4.6 หลักสูตรนี้มุ่งเน้นด้านการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้					
4.7 ความเหมาะสมของระยะเวลาที่ใช้การอบรมตลอดทั้งหลักสูตร					

5. ความคิดเห็นด้านเทคนิค/วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม	5	4	3	2	1
5.1 การบรรยาย (Lecture) การเสนอข้อเท็จจริงที่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้าของวิทยากรแก่ผู้เข้ารับการอบรมภายในระยะเวลาที่กำหนด					
5.2 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) ถ่ายทอดความรู้/ความคิดเห็นของคณะวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในหัวข้อเดียวกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ซักถามหรือเสนอทรรศนะของตนได้ มีการสรุปผลการอภิปรายกลุ่ม					
5.4 การระดมความคิดเห็น (Brain storming) มุ่งเน้นที่การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดอย่างเต็มที่					
5.5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) มอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ มีผู้สังเกตการณ์และประเมินผลเมื่อกิจกรรมสิ้นสุดลง					
5.6 การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) จำลองสถานการณ์ให้คล้ายกับสภาพการทำงานจริงให้มากที่สุด สอดคล้องกับหน้าที่การงานของผู้เข้ารับการอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลัง					
5.7 การสอนแนะ (Coaching) การแนะแนวทางทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้สามารถทำงานนั้นได้ต่อไปเมื่อสิ้นสุดการอบรม					
5.8 การสาธิต (Demonstration) แสดงโดยวิทยากรหรือบุคคลอื่นใด ให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นถึงวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง จะได้นำเอาแบบอย่างในการทดลองไปปฏิบัติ					
5.9 การฝึกปฏิบัติ (Workshop) จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมลงมือทดลองทำด้วยตนเองในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วจากวิทยากร เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ หรือความสามารถในการประยุกต์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ภายใต้อการควบคุมดูแลและแก้ไขจากวิทยากรอย่างใกล้ชิด					
5.10 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) นำเอาเรื่องราวหรือเหตุการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่งมาเสนอให้อภิปราย วิเคราะห์หรือเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาอาจเป็นในรูปวาจา เทปเสียง เอกสาร วิดีทัศน์ หรือหลายสื่อผสมกัน					

6. ความคิดเห็นด้านการจัดดำเนินการอบรม	5	4	3	2	1
6.1 มีความเหมาะสมของสถานที่ฝึกอบรม					
6.2 มีความเหมาะสมของการจัดที่นั่งอบรม					
6.3 มีความเหมาะสมอุณหภูมิและแสงสว่าง					
6.3 มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการอบรม					
6.5 มีความเหมาะสมของการจัดจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้					
6.6 มีความเพียงพอของเอกสารที่แจกในการใช้ประกอบการฝึกอบรม					
6.7 มีการดำเนินงานและการประสานงานที่ดีของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม					
6.8 มีการให้บริการและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อการประเมินผลการฝึกอบรมและเป็นแนวทางปรับปรุง การฝึกอบรมให้ดีขึ้นและเหมาะสมต่อไป โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าช่องที่ตรงกับแนวทางที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด เลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

1. ท่านคิดว่าการจัดการฝึกอบรมควรเริ่มต้นจากสาเหตุใด
 - 1. เกิดจากความจำเป็นเนื่องจากขาดความรู้ เทคนิค และความชำนาญในงานนั้น ๆ
 - 2. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของหน่วยงาน
 - 3. หน่วยงานมีนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เลื่อนตำแหน่ง
 - 4. ต้องการเพิ่มโอกาสในการรับความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ท่านต้องการวิทยากรในการฝึกอบรมในลักษณะใด
 - 1. วิทยากรเป็นบุคคลภายในองค์กร โดยนำความรู้จากภายในองค์กรมาอบรม
 - 2. วิทยากรมาจากภายนอกองค์กร โดยนำความรู้จากภายในองค์กรมาอบรม
 - 3. วิทยากรมาจากภายในองค์กร โดยมีบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการบางส่วน
 - 4. วิทยากรมาจากภายในองค์กร โดยนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาอบรม
3. ท่านต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมในลักษณะใด
 - 1. จัดการฝึกอบรมภายในองค์กร
 - 2. จัดการฝึกอบรมภายนอกองค์กร โดยมีอุปกรณ์ในการฝึกอบรมพร้อม
 - 3. จัดทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ท่านต้องการให้วิทยากรใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมอย่างไร
 - 1. วิทยากรมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้
 - 2. วิทยากรและผู้รับการอบรมมีบทบาทร่วมกันในการฝึกอบรม
 - 3. มีการแสดงสถานการณ์ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นของจริง
5. การคัดเลือกบุคลากรเข้าฝึกอบรม ควรสำรวจความต้องการด้วยวิธีการใดจึงจะเหมาะสม
 - 1. การสัมภาษณ์
 - 2. การใช้แบบสอบถาม
 - 3. การสังเกตการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม
 - 4. การทดสอบ
 - 5. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการค้นคว้าจากเอกสารข้อมูล
 - 6. การประชุมภายในหน่วยงาน

6. ท่านจะเสนอแนวทางใดในการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 1. ใช้แบบทดสอบความรู้ที่ได้รับทั้งก่อนและหลังการอบรม
- 2. สอบถามจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการอบรม เช่น ผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า
- 3. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการอบรม
- 4. วิเคราะห์สถิติเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมการทำงานทั้งก่อนและหลังเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลง
- 5. วิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมกับการลงทุนในการจัดการฝึกอบรมว่าคุ้มค่าหรือไม่

7. ท่านคิดว่ามีการฝึกอบรมมีความสำคัญหรือมีประโยชน์อย่างไร

- 1. เพื่อเพิ่มผลงาน คุณภาพ และปริมาณของงาน
- 2. เพื่อยกระดับขวัญของพนักงานให้รู้สึกมั่นคงและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน
- 3. เพื่อลดอุบัติเหตุจากการเข้าใจวิธีการใช้อุปกรณ์ในการทำงาน
- 4. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน

8. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปพัฒนางานอย่างไร

- 1. ลดขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติงานลง
- 2. ส่งเสริมระบบการทำงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 3. นำไปถ่ายทอดให้บุคคลต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน
- 4. พัฒนาก่อให้เกิดทักษะใหม่ ๆ

9. กรณีที่ท่านไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของท่านได้เต็มที่ ท่านคิดว่าเนื่องมาจากสาเหตุใด

- 1. ดัดจริตระเบียบคำสั่ง
- 2. ดัดจริตนโยบาย
- 3. งบประมาณ
- 4. ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุน
- 5. ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับ

10. จากการได้เข้ารับการฝึกอบรมท่านคิดว่าการอบรมครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่

บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

ในกรณีที่**ไม่**บรรลุวัตถุประสงค์ ท่านคิดว่าประสบกับปัญหาใด

- 1. สถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม
- 2. เทคนิคและการใช้สื่อในการอบรม
- 3. หลักสูตรเนื้อหาการฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม
- 4. การประเมินผลความรู้จากการอบรม

ข้อเสนอแนะ _____

ขอขอบพระคุณที่กรุณากรอกแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ประไพพรรณ นิติวฒนานนท์

กรุณาส่งแบบสอบถามคืนที่ BKKWV ภายในวันที่ _____

ภาคผนวก ค
ค่าการวิเคราะห์มูลแบบเซฟเฟ้

อายุกับความคิดเห็น				
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	อายุ	N	Mean	Std. Deviation
คุณค่าและประโยชน์	15-25 ปี	3	4.0000	.86603
	25-34 ปี	134	4.0784	.60515
	35-44 ปี	189	4.1464	.50356
	45-54 ปี	68	4.2525	.49916
	54 ปีขึ้นไป	6	4.2778	.31032
	Total	400	4.1425	.54058
การเรียนรู้ที่ได้รับ	15-24 ปี	3	3.8889	.76980
	25-34 ปี	134	3.9701	.54145
	35-44 ปี	189	3.9718	.49384
	45-54 ปี	68	4.2500	.57121
	54 ปีขึ้นไป	6	4.2222	.50185
	Total	400	4.0217	.53408
วิทยากร	15-24 ปี	3	4.3077	.26647
	25-34 ปี	134	4.0327	.59198
	35-44 ปี	189	4.1441	.47329
	45-54 ปี	68	4.2602	.58084
	54 ปีขึ้นไป	6	4.2692	.15191
	Total	400	4.1296	.53511
หลักสูตร	15-24 ปี	3	4.2083	.28868
	25-34 ปี	134	3.8713	.65751
	35-44 ปี	189	.39841	.41487
	45-54 ปี	68	4.1746	.52509
	54 ปีขึ้นไป	6	.42500	.30619
	Total	400	3.9844	.53385

อายุกับความคิดเห็น (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	อายุ	N	Mean	Std. Deviation
เทคนิค/วิธีการ	15-24 ปี	3	4.1111	.76980
	25-34 ปี	134	3.5887	.69623
	35-44 ปี	189	3.8019	.63695
	45-54 ปี	68	3.9690	.71722
	54 ปีขึ้นไป	6	4.3704	.28689
Total	400	3.7697	.68387	
การจัดดำเนินการ	15-24 ปี	3	4.2083	.14434
	25-34 ปี	134	3.9701	.57255
	35-44 ปี	189	4.0073	.51283
	45-54 ปี	68	4.0551	.57602
	54 ปีขึ้นไป	6	4.2708	.56688
Total	400	4.0084	.54336	

รายได้กับความคิดเห็น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	รายได้	N	Mean	Std. Deviation
คุณค่าและประโยชน์	ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	4.1250	.54736
	10,000-20,000 บาท	99	4.1667	.52973
	20,0001-30,000 บาท	138	4.1111	.55124
	30,001-40,000 บาทขึ้นไป	155	4.1559	.54146
Total	400	4.1425	.54058	
การเรียนรู้ที่ได้รับ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	3.8750	.68863
	10,000-20,000 บาท	99	4.0202	.47097
	20,0001-30,000 บาท	138	3.9976	.55001
	30,001-40,000 บาทขึ้นไป	155	4.0516	.55198
Total	400	4.0217	.53408	

รายได้กับความคิดเห็น (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	รายได้	N	Mean	Std. Deviation
วิทยาการ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	4.1154	.58438
	10,000-20,000 บาท	99	4.0606	.51873
	20,0001-30,000 บาท	138	4.1098	.60988
	30,001-40,000 บาทขึ้นไป	155	4.1921	.46571
	Total	400	4.1296	.53511
หลักสูตร	ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	4.0469	.73478
	10,000-20,000 บาท	99	3.9369	.47393
	20,0001-30,000 บาท	138	3.9429	.56654
	30,001-40,000 บาทขึ้นไป	155	4.0484	.52733
	Total	400	3.9844	.53385
เทคนิค/วิธีการ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	3.9306	.88479
	10,000-20,000 บาท	99	3.6543	.66095
	20,0001-30,000 บาท	138	3.7166	.66627
	30,001-40,000 บาทขึ้นไป	155	3.8824	.69137
	Total	400	3.7697	.68387
การจัดดำเนินการ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	4.3594	.70849
	10,000-20,000 บาท	99	4.0366	.54873
	20,0001-30,000 บาท	138	3.9493	.55464
	30,001-40,000 บาทขึ้นไป	155	4.0250	.51625
	Total	400	4.0084	.54336

ระดับการศึกษากับความคิดเห็น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation
คุณค่าและประโยชน์	มัธยมศึกษาตอนต้น	5	4.4667	.27386
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	36	4.0880	.60223
	อนุปริญญา/ปวส.	30	4.2333	.42118
	ปริญญาตรี	272	4.1213	.47765
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	4.2018	.79541
	Total	400	4.1425	.54058
การเรียนรู้ที่ได้รับ	มัธยมศึกษาตอนต้น	5	4.3333	.33333
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	36	4.0370	.63635
	อนุปริญญา/ปวส.	30	4.1556	.33600
	ปริญญาตรี	272	4.0147	.50478
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	3.9474	.67492
	Total	400	4.0217	.53408
วิทยากร	มัธยมศึกษาตอนต้น	5	4.2462	.15765
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	36	3.9957	.65940
	อนุปริญญา/ปวส.	30	4.2462	.41860
	ปริญญาตรี	272	4.1304	.49917
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	4.1390	.67083
	Total	400	4.1296	.53511
หลักสูตรการฝึกอบรม	มัธยมศึกษาตอนต้น	5	4.3500	.27099
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	36	3.8958	.56021
	อนุปริญญา/ปวส.	30	4.1000	.43599
	ปริญญาตรี	272	3.9655	.49967
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	4.0373	.70274
	Total	400	3.9844	.53385

ระดับการศึกษากับความคิดเห็น (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation
เทคนิค/วิธีการ	มัธยมศึกษาตอนต้น	5	4.3333	.20787
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	36	3.6296	.70673
	อนุปริญญา/ปวส.	30	4.0593	.54334
	ปริญญาตรี	272	3.7623	.69696
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	3.6920	.64891
	Total	400	3.7697	.68387
การจัดดำเนินการ	มัธยมศึกษาตอนต้น	5	4.6750	.313775
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	36	4.0903	.57834
	อนุปริญญา/ปวส.	30	4.1750	.38924
	ปริญญาตรี	272	3.9775	.51891
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	3.9583	.66326
	Total	400	4.0084	.54336

อายุงานกับความคิดเห็น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	อายุงาน	N	Mean	Std. Deviation
คุณค่าและประโยชน์	ต่ำกว่า 2 ปี	4	3.7083	.73755
	2-5 ปี	41	3.8415	.57003
	6-10 ปี	76	4.1513	.63080
	มากกว่า 10 ปี	279	4.1906	.49095
	Total	400	4.1425	.54058
การเรียนรู้ที่ได้รับ	ต่ำกว่า 2 ปี	4	3.8333	.69389
	2-5 ปี	41	3.8130	.57758
	6-10 ปี	76	3.9737	.50994
	มากกว่า 10 ปี	279	4.0681	.52566
	Total	400	4.0217	.53408

อายุงานกับความคิดเห็น (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	อายุงาน	N	Mean	Std. Deviation
วิทยากร	ต่ำกว่า 2 ปี	4	3.7885	.62611
	2-5 ปี	41	4.0075	.47005
	6-10 ปี	76	4.0526	.65804
	มากกว่า 10 ปี	279	4.1734	.50071
	Total	400	4.1296	.53511
หลักสูตรการอบรม	ต่ำกว่า 2 ปี	4	3.7500	.36799
	2-5 ปี	41	3.7561	.65963
	6-10 ปี	76	3.9030	.70551
	มากกว่า 10 ปี	279	4.0435	.44374
	Total	400	3.9844	.53385
เทคนิค/วิธีการ	ต่ำกว่า 2 ปี	4	2.9722	.14889
	2-5 ปี	41	3.4851	.75839
	6-10 ปี	76	3.6652	.70798
	มากกว่า 10 ปี	279	3.8515	.63892
	Total	400	3.7697	.68387
การจัดดำเนินการ	ต่ำกว่า 2 ปี	4	3.9688	.64043
	2-5 ปี	41	3.9543	.55885
	6-10 ปี	76	3.9523	.61066
	มากกว่า 10 ปี	279	4.0323	.52143
	Total	400	4.0084	.54336

ระดับตำแหน่งงานกับความคิดเห็น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	ระดับตำแหน่งงาน	N	Mean	Std. Deviation
คุณค่าและประโยชน์	ระดับปฏิบัติการ	186	4.1729	.55814
	ระดับหัวหน้างาน	170	4.0696	.52912
	ระดับผู้บริหาร	44	4.2955	.47122
	Total	400	4.1425	.54058
การเรียนรู้ที่ได้รับ	ระดับปฏิบัติการ	186	4.0215	.50298
	ระดับหัวหน้างาน	170	3.9922	.58802
	ระดับผู้บริหาร	44	4.1364	.42723
	Total	400	4.0217	.53408
วิทยากร	ระดับปฏิบัติการ	186	4.1038	.53457
	ระดับหัวหน้างาน	170	4.1154	.54013
	ระดับผู้บริหาร	44	4.2937	.49970
	Total	400	4.12996	.53511
หลักสูตรการอบรม	ระดับปฏิบัติการ	186	3.9570	.56338
	ระดับหัวหน้างาน	170	3.9544	.50418
	ระดับผู้บริหาร	44	4.2159	.43721
	Total	400	3.7844	.53385
เทคนิค/วิธีการ	ระดับปฏิบัติการ	186	3.6798	.73491
	ระดับหัวหน้างาน	170	3.8190	.61773
	ระดับผู้บริหาร	44	3.9596	.65934
	Total	400	3.7697	.68387
การจัดดำเนินการ	ระดับปฏิบัติการ	186	4.0114	.53835
	ระดับหัวหน้างาน	170	3.9882	.55873
	ระดับผู้บริหาร	44	4.0739	.50959
	Total	400	4.0084	.54336

หลักสูตรที่เข้าอบรมกับความคิดเห็น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมในด้าน	หลักสูตรที่เข้ารับการอบรม	N	Mean	Std. Deviation
คุณค่าและประโยชน์	ระดับปฏิบัติการ	184	4.2888	.52217
	ระดับหัวหน้างาน	134	4.0585	.47752
	ระดับบริหาร	80	4.0377	.38504
	Total	400	4.1425	.54058
การเรียนรู้ที่ได้รับ	ระดับปฏิบัติการ	184	4.1056	.51890
	ระดับหัวหน้างาน	134	3.9644	.44142
	ระดับบริหาร	80	3.9967	.453585
	Total	400	4.0217	.53408
วิทยากร	ระดับปฏิบัติการ	184	4.2595	.52611
	ระดับหัวหน้างาน	134	4.0818	.43851
	ระดับบริหาร	80	4.0477	.43096
	Total	400	4.1296	.53511
หลักสูตรการฝึกอบรม	ระดับปฏิบัติการ	184	4.0618	.51165
	ระดับหัวหน้างาน	134	3.9690	.470245
	ระดับบริหาร	80	3.9384	.41311
	Total	400	3.9844	.53385
เทคนิค/วิธีการ	ระดับปฏิบัติการ	184	3.9592	.63817
	ระดับหัวหน้างาน	134	3.6293	.62495
	ระดับบริหาร	80	3.5437	.60012
	Total	400	3.7697	.68387
การจัดดำเนินการ	ระดับปฏิบัติการ	184	4.0427	.52450
	ระดับหัวหน้างาน	134	4.0152	.52150
	ระดับบริหาร	80	3.9639	.53120
	Total	400	4.0084	.54336

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
สำนักบรรณสารสนเทศ

135

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางประไพพรรณ นิติวฒนานนท์
วัน เดือน ปีเกิด	30 เมษายน 2503
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	- บธ.บ (เกียรตินิยมอันดับ 1) แขนงวิชาบริหารธุรกิจ วิชาเอก การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ. 2527
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	Administrative Assistant