



การสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

โดย
นางสาวยุทธภรณ์ ไตรทิพย์

วันที่ 24 พ.ย. 2552
เลขทะเบียน 011676 ด.2

ณพ.
658,45691
ย 416 ๗
ช.กร. ๕๕๓๓.

สารนิพนธ์เล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการสื่อสารการท่องเที่ยวและบันเทิง
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก
พ.ศ. 2552

**Intrapersonal Through Communication by Training Process for
The Development of Human Resources in
The Tourism Authority of Thailand**

By

Miss Yupaporn Traitip

**A Study Report Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Master Degree of Communication Arts
Department of Tourism and Entertainment Communication**

Faculty of Communication Arts

KRIRK UNIVERSITY

2009

มหาวิทยาลัยเกริก

คณะนิเทศศาสตร์

สารนิพนธ์

ของ

นางสาวยุพาทรณ์ ไครทิพย์

ศึกษาเรื่อง

การสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร

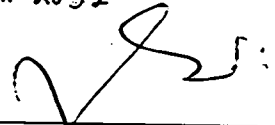
ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการสื่อสารการท่องเที่ยวและบันเทิง

เมื่อวันที่ 27 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๒

ประธานกรรมการสารนิพนธ์



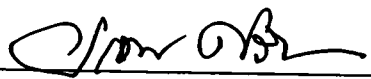
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมควร กวียะ)

กรรมการสารนิพนธ์



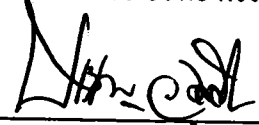
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญศรี พรหมมาพันธุ์)

กรรมการสารนิพนธ์



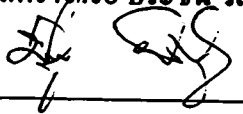
(รองศาสตราจารย์ อรทัย ศรีสันติสุข)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



(รองศาสตราจารย์ ประจักษ์ วัลลิโก)

กรรมการสารนิพนธ์



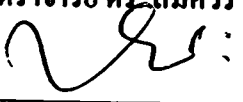
(อาจารย์มุกดา อารยะเศรษฐากร)

หัวหน้าสาขาวิชา



(รองศาสตราจารย์ ดร. สมควร กวียะ)

คณะบดีคณะนิเทศศาสตร์



(รองศาสตราจารย์ ดร. สมควร กวียะ)

| | |
|---------------------------|--|
| หัวข้อสารนิพนธ์ | การสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย |
| ชื่อผู้เขียน | นางสาวอุษาภรณ์ ไตรทิพย์ |
| สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย | สาขาวิชาการสื่อสารการท่องเที่ยวและบันเทิง/ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก |
| อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ | รองศาสตราจารย์ ประชัน วัลลิโก |
| ปีการศึกษา | 2551 |

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในรูปแบบของการจัดการฝึกอบรม เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารในรูปแบบของการฝึกอบรม และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวที่มีต่อการจัดการสื่อสารในรูปแบบการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในกลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานสินค้าการท่องเที่ยว กลุ่มงานตลาดในประเทศ กลุ่มงานตลาดต่างประเทศ กลุ่มงานสื่อสารการตลาด

ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี อายุราชการ 6-10 ปี ส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และกระจายอยู่ในสายงานต่าง ๆ ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งเคยผ่านการฝึกอบรมในสายงานนั้นมาแล้ว สำหรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่จะมีทัศนคติส่วนตัวที่ดีต่อการฝึกอบรม โดยเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีคุณค่าในการที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อผ่านการฝึกอบรมมาแล้วก็สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้พอสมควร แต่ก็ยังมีความเห็นว่าการดำเนินการจัดฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสมควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขในทุกๆด้าน โดยไม่เน้นให้ความสำคัญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งสามารถประมวลสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะออกเป็นปัจจัยด้านต่าง ๆ รวม 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดการฝึกอบรมโดยทั่วไป
2. ด้านเนื้อหาวิชา และหลักสูตร
3. ด้านความเหมาะสมของคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความต้องการในการฝึกอบรม
4. ด้านสถานที่ และบรรยากาศในการฝึกอบรม
5. ด้านเอกสาร อุปกรณ์ และเครื่องมือประกอบในการฝึกอบรม
6. ด้านเทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม
7. ด้านจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความเหมาะสมของระยะเวลา
8. ด้านวิทยากร
9. ด้านการประเมินผล
10. ด้านอื่น ๆ

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาถึง

1. ทักษะคติของเจ้าหน้าที่ในกองพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่มีต่อกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
2. ทักษะคติของผู้บริหารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยในครั้งต่อไปมาประกอบกับผลการวิจัยในครั้งนี้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในครั้งนี้ ประสบผลสำเร็จสมบูรณ์ด้วยความช่วยเหลือและเอาใจใส่เป็นอย่างดีจาก คณะกรรมการที่ศึกษานิพนธ์ทุกท่าน ซึ่งได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สมควร กวียะ ประธาน กรรมการสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ประจักษ์ วัลลโภ กรรมการและอาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์ กรรมการสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ อรทัย ศรีสันติ สุข อาจารย์บุติตา อารยะเศรษฐากร กรรมการสารนิพนธ์ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการที่ศึกษานิพนธ์ทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ประจักษ์ วัลลโภ อาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย ตลอดจนการตรวจสอบปรับปรุงและแก้ไขให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยทุกท่านที่ช่วยกรุณาตอบแบบสอบถาม และรวบรวมอย่างสมบูรณ์ ตลอดจนเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่านที่ช่วยสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่าน ตลอดจนญาติพี่น้องและเพื่อน ๆ ทุกคน ที่คอยเป็นแรงผลักดันให้ทุกสิ่งทุกอย่างประสบความสำเร็จ หาก การศึกษาในครั้งนี้จะบังเกิดประโยชน์ต่อสังคมเพียงใด ขอคุณความคิดที่เกิดขึ้นจงสำเร็จผลแก่ผู้มี พระคุณทุกท่าน

นางสาวยุพาภรณ์ ไตรทิพย์

มหาวิทยาลัยเกริก

พ.ศ. 2552

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อ | (1) |
| กิตติกรรมประกาศ | (2) |
| สารบัญตาราง | (6) |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย | 2 |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 3 |
| 1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง | 3 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 5 |
| 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง | 6 |
| 2.1.1 ความหมายของสื่อสาร | 6 |
| 2.1.2 การสื่อสารภายในองค์กร | 6 |
| 2.1.3 กระบวนการสื่อสารในองค์กร | 7 |
| 2.1.4 เส้นทางการสื่อสารภายในองค์กร | 7 |
| 2.1.5 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ | 9 |
| 2.1.6 แนวคิดในการสื่อสารการฝึกอบรม | 11 |
| 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 55 |
| 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 58 |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย | 59 |
| 3.1 แหล่งที่มาของข้อมูล | 59 |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 59 |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 59 |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 60 |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล | 60 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 61 |
| 4.1 ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรม | 62 |
| 4.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย | 73 |
| 4.3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่ได้พบเห็นจากการเข้ารับการฝึกอบรม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะปรับปรุง | 81 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 88 |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา | 88 |
| 5.2 อภิปรายผล | 89 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา | 92 |
| | |
| ภาคผนวก | 95 |
| แบบสอบถาม | 96 |
| บรรณานุกรม | 101 |
| ประวัติการศึกษา (และการทำงาน) ของผู้เขียน | 105 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 4.1 | อายุของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรม | 62 |
| 4.2 | อายุราชการของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรม | 63 |
| 4.3 | สถานภาพในปัจจุบัน | 64 |
| 4.4 | สายงานในปัจจุบันของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรม | 65 |
| 4.5 | คุณวุฒิการศึกษา | 66 |
| 4.6 | ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจัดขึ้น | 67 |
| 4.7 | ลักษณะการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย | 68 |
| 4.8 | ความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม | 69 |
| 4.9 | โอกาสในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ | 70 |
| 4.10 | สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดในการจัดฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย | 71 |
| 4.11 | ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไป | 73 |
| 4.12 | ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาและหลักสูตร | 75 |
| 4.13 | ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านคุณสมบัติของตัวบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม | 76 |
| 4.14 | ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค และวิธีการในการจัดการฝึกอบรม | 77 |
| 4.15 | ความคิดเห็นในด้านวิทยากร | 79 |
| 4.16 | ความคิดเห็นในด้านการประเมินผล | 80 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้อันดับต้นๆของประเทศไทย ทั้งยังมีบทบาทในการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทั่วทุกภูมิภาคของไทย และเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการสร้างงานและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศ ดังนั้นแผนการส่งเสริมให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืนจะต้องเน้นการขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพ ทั้งในพื้นที่ใหม่และในตลาดเฉพาะกลุ่ม ภายใต้การสร้างความเข้มแข็งของตราสินค้า (Brand) ประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการประสานงานระหว่างเครือข่ายภาครัฐกับภาคเอกชน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในภูมิภาคและภายนอกภูมิภาคอันจะนำไปสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานร่วมกันอย่างเป็นระบบและช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของภูมิภาคนี้ในตลาดท่องเที่ยวโลก

การที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทยนั้น จำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพและมีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการขับเคลื่อน (Driving Force) ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีศักยภาพทางการแข่งขันระดับนานาชาติ ดังนั้นจากสาเหตุดังกล่าวทำให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญขององค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการในการบริหาร อันได้แก่ คน (Man)เงิน(Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ/การพิมพ์ (Management) เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งคนนับว่าเป็นปัจจัยในการบริหารงานที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึง การริเริ่มงานการบริหาร การกำกับควบคุม ตลอดจนการดำเนินงานและปรับปรุงงาน โดยบุคคลสิ่งทีเรีนรูมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และอาจกล่าวได้ว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคอยดูแลเอาใจใส่และพัฒนา โดยเฉพาะปัจจุบันมีแนวความคิดที่ว่า ถึงแม้จะมีเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มากเพียงใดก็ตาม หากขาดบุคคลที่จะปฏิบัติหรือขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ เสียแล้วงานก็ไม่

อาจประสบความสำเร็จ คนจึงเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งในการบริหาร วิธีการหนึ่งที่จะทำ
ให้ทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ สามารถที่จะปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ ทุกรูปแบบได้อย่างมี
คุณภาพนั้น จำเป็นจะต้องใช้วิธีการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร "การ
สื่อสารการฝึกอบรม" กล่าวโดยทั่วไปหมายถึง กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบต่างๆ
ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะในงานนั้น ๆ เพิ่มขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติต่อการทำงานที่
ถูกต้องยิ่งขึ้นเป็นผลให้สามารถปฏิบัติงานโดยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การสื่อสารการฝึกอบรมตั้งอยู่
บนรากฐานคติที่ว่า การเปลี่ยนแปลงในด้านตัวคน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการ
ปฏิบัติงาน) เป็นกุญแจดอกแรกที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยส่วนรวม

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งกองพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อ
เป็นศูนย์กลางในการกำหนดแผนและจัดการฝึกอบรม ซึ่งจากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงการที่การ
ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องและ
เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้การ
ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยยังไม่เคยประเมินผลในภาพรวมของการสื่อสารการฝึกอบรมภายใน
องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นผลมาจากภาระที่จำนวนบุคลากรที่ทำหน้าที่สื่อสารด้านการ
ฝึกอบรมมีไม่เพียงพอ ทำให้กระบวนการดำเนินงานในขั้นตอนการสื่อสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อาจ
เกิดข้อบกพร่องขึ้นได้ ทั้งในด้านของการสื่อสารหาความต้องการในการฝึกอบรม, รูปแบบและ
เทคนิคในการสื่อสารการฝึกอบรม, การสื่อสารของวิทยากร, การประเมินผล และในด้านอื่น ๆ ที่
เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารการฝึกอบรม ซึ่งจากความสำคัญและที่มาของ
ปัญหาดังกล่าวนั้น จึงนำไปสู่ความจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาถึงกระบวนการสื่อสารในองค์กร
เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นของผู้ที่
ผ่านการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อ
ทราบถึงสภาพปัญหาและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในรูปแบบ
ของการจัดการฝึกอบรม
2. เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร ในรูปแบบ
ของการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวที่มีต่อการจัดการสื่อสารในรูปแบบ การฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในรูปแบบ ของการจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เฉพาะกรณีของ ความคิดเห็นของ บุคลากรที่เคยผ่านการฝึกอบรม ในกลุ่มงานนโยบายและแผน, กลุ่มงานสินค้าการท่องเที่ยว, กลุ่ม งานตลาดในประเทศ, กลุ่มงานตลาดต่างประเทศ และกลุ่มงานสื่อสารการตลาด ที่มีต่อการ ดำเนินงานจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยรวบรวมข้อมูลของผู้ที่เคยผ่าน การฝึกอบรม ในช่วงเดือน พฤษภาคม 2551 – พฤษภาคม 2552

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในรูปแบบของ การจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
2. ทราบถึงสภาพปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารในรูปแบบของ การฝึกอบรม และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข
3. ทราบถึงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่เคยผ่านการ ฝึกอบรม ที่มีต่อการสื่อสารในรูปแบบการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
4. เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางการพิจารณาในการปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการสื่อสารในรูปแบบการฝึกอบรมภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของการ ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.5 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงาน กับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศและ สังคมขององค์กร ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผน การติดต่อสื่อสารไว้อย่างเป็นระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับความหมายของการฝึกอบรมในการวิจัยครั้งนี้ให้ความหมายถึงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรทั้งหมด

กองพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หมายถึง หน่วยงานหนึ่งของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการจัดการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ หมายถึง เจ้าหน้าที่ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรของ ททท.

ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถที่ยังไม่พัฒนา หรือยังไม่พัฒนาเต็มที่ ศักยภาพเป็นพลังภายใน พลังที่ซ่อนไว้หรือพลังแฝงที่ยังไม่ได้แสดงออกมาให้ปรากฏ หรือออกมาบ้างแต่ยังไม่หมด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในรูปแบบการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นขอบเขตที่ชัดเจน จึงได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของสื่อสาร

2.1.2 การสื่อสารภายในองค์กร

2.1.3 กระบวนการสื่อสารในองค์กร

2.1.4 เส้นทางการสื่อสารภายในองค์กร

2.1.4 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.1.6 แนวคิดในการสื่อสารการฝึกอบรม

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ

องค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. ผู้ส่งข่าวสาร (Sender)
2. ข้อมูลข่าวสาร (Message)
3. สื่อในช่องทางการสื่อสาร (Media)
4. ผู้รับข่าวสาร (Receivers)
5. ความเข้าใจและการตอบสนอง

2.1.2 การสื่อสารภายในองค์กร

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวนำ องค์กรอื่น ๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ท่ามกลางสภาพการณ์เช่นนี้ผู้บริหารองค์กรที่ชาญฉลาดและมีภาวะผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทาง และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบการบริหาร ทักษะคน และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “กลยุทธ์การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารตีความรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การ

ควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร (เสนาะ ตีเขาว์. 2538 : 25-26)

2.1.3 กระบวนการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย (ระวีวรรณ ประกอบผล. 2540)

- (1) ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (sender)
- (2) ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (receiver)
- (3) ช่องทางการสื่อสาร (communication channel)
- (4) สัญลักษณ์ต่าง ๆ (symbols)

2.1.4 เส้นทางสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีตสำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางของการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางสรุปได้ดังนี้ (ธิดิภ พยธวัช. 2548 : 137-140)

- (1) การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่น กันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารควร

พิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูล ข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงาน และการส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

(2) การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

2.1 พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ใน องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด

2.3 ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสาร ได้มากน้อยเพียงใด

2.4 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กรอื่นจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

(3) การสื่อสารตามแนวนอน ประกอบด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอนมีดังนี้

3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ สมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน

3.3 การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

(4) การสื่อสารข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนใหญ่ พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงานซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้อง สื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขยควมคืดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของ พวกเขาที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนก อื่น ๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมี การติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วย ประหยัดเวลา ดังนั้น องค์กรควรจะมีนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.1.5 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการคิดค่อ และการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความ ต้องการของตนเอง ไม่เข้าใจผู้อื่นแล้วไม่ว่าจะมีกระบวนการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ ทันสมัยเพียงใดก็ไร้คุณค่า (วิโรจน์ โสวัฒน์. 2545 : 95) นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจ ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication)

เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุประสิทธิผลขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่ง ของผู้บริหารทุก องค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารใน องค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้ (Szilagyi & Wakkace. 1990 : 502-504. อ้างอิงมาจาก วันชัย มีชาติ. 2548 : 152-154))

(1) การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการ ตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็น แบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูล

ย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการ ได้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

(2) การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้อุปกรณ์อย่าง ไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

(3) ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไป ทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนด มาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่ง ให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและคิดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการใน องค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกแยะระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะ ทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

(4) ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การ เลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควร จะใช้ภาษาในระดับใด

(5) ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสาร โดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กร อาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าว โดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กรก็อาจจะ ทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

(6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวาง ระบบในการ สื่อสาร ในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูล ไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำการสื่อสารไม่มี ข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

(7) การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายาม ที่จะวางระบบในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะใน เรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำการสื่อสารผิดพลาดหรือมี มากเกินความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการสื่อสารได้

(8) การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนากระบวนการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

2.1.6 แนวคิดในการสื่อสารการฝึกอบรม

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งของชาติ นับว่าเป็นปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรทุกๆด้านของสังคมและเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดเห็นได้ค่อนข้างเด่นชัดในกระบวนการพัฒนา ซึ่งมีเทคโนโลยีที่จะเป็นตัวประสานประโยชน์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรธรรมชาติ แต่ประโยชน์จากผลิตภาพ (Productivity) ในกรณีนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถของคนที่เกี่ยวข้องในสังคมนั้นๆ ที่จะคิดค้น ประดิษฐ์และประยุกต์ความรู้และเทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ในการผลิตความสามารถเหล่านี้ก็คือคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งขึ้นอยู่กับการศึกษาภายในองค์กรด้วยวิธีการศึกษาอบรมเป็นสำคัญ (ไพจิตร เอื้อทวีกุล, 2522, น. 236) ประเทศที่พัฒนาอบรมว่าจะต้องจัดการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องที่สามารถทำให้เป็นพลเมืองดี มีสติปัญญาและความพร้อมที่จะทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์และมีระเบียบวินัย (นิพนธ์ ศศิธร, 2524, น. 79) เพื่อจะทำให้บุคคลมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีและสังคมให้ก้าวหน้าทันกับสภาพการณ์ และจะได้ใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การฝึกอบรมจึงไม่ใช่เป็นหนทางเดียวที่จะให้คนเดินตามงาน หากแต่เตรียมคนให้เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) อีกด้วย กล่าวคือ การเตรียมคนเพื่อแก้ปัญหาและการเตรียมคนเพื่อคอยควบคุมปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น ย่อมเป็นประโยชน์ที่ได้มาจากการฝึกอบรมคนที่มีประสิทธิภาพ โดยที่มนุษย์เป็นสัตว์โลกและสัตว์สังคมที่ปลูกฝังได้ สั่งสอนได้ กล่อมเกล่าให้ด้งามได้ เพราะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสามารถปรับปรุงตนเองและสิ่งแวดล้อมเพื่อการดำรงอยู่ได้ สามารถรับการถ่ายทอดการอบรมและให้การอบรมเป็นช่วง ๆ สืบต่อกันเป็นเวลาช้านาน จากผู้รู้มากกว่าผู้ไม่รู้ดีกว่า หรือจากผู้ใหญ่สู่ผู้เยาว์ เพื่อจะได้สามารถใช้เทคนิคที่ดีกว่าในการดำเนินชีวิตโดยเป็นธรรมชาติ การฝึกฝน อบรม สั่งสอน ในเบื้องต้นของมนุษย์จึงถ่ายทอดในลักษณะของผู้ใกล้ชิดอย่างไม่เป็นระเบียบแบบแผน และมนุษย์มีคุณลักษณะที่สำคัญคือมีความสามารถในการทำตามแบบอย่างที่เขาเห็นได้ กับความสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองได้ จึงทำให้การอบรมสั่งสอนมีความเป็นไปได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2521, น. 2-11)

แนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว เป็นสิ่งท้าทายให้เห็นคุณค่าและแนวทางในการแสวงหาวิธีฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้บุคคลพัฒนาคุณภาพของคนอยู่เสมอ ซึ่งเสริมสร้างความเจริญ ความมั่นคงให้แก่ตนเอง อันเป็นผลให้เกิดความเจริญเติบโต ความเข้มแข็ง และความมั่นคงทางสังคมเศรษฐกิจของชาติต่อไป

ความหมายของการสื่อสารการฝึกอบรม

ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการสื่อสารการฝึกอบรมไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

(1) สมพงษ์ เกษมสิน, กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516, น. 257)

(2) ชาญชัย ลวิตรังสิมา การสื่อสารการฝึกอบรม หมายถึง การสื่อสารเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป อันเป็นการช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ชาญชัย ลวิตรังสิมา, 2521, น. 3)

(3) ภิญโญ สาธร กล่าวว่า การสื่อสารการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledges) และความชำนาญ (Skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ (ภิญโญ สาธร, 2517, น. 442)

(4) เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ อธิบายว่า การสื่อสารการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude)อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นไป และทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในงาน (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531, น. 25)

(5) นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการศึกษาเรียนรู้ (Education Process) รูปแบบหนึ่งที่มีการวางแผนการสื่อสาร (Planned Communication) ไว้แล้วเป็นอย่างดีเพื่อมุ่งให้มนุษย์คิดเป็น พุคเป็นและทำเป็นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2532, น. 16)

(6) สุรพล จันทราปิตย์ ให้ความหมายว่า การสื่อสารการฝึกอบรม เป็นกระบวนการสื่อสารที่สำคัญในการพัฒนาบุคคล ซึ่งรวมกิจกรรมการเรียนรู้เข้าด้วยกันอย่างมีระบบและ

ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน (สุรพล จันทราปัดย์, 2529, น. 1)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการฝึกอบรม

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการสื่อสารการฝึกอบรมเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งเพื่อมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากร อันจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้สามารถนำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จตามต้องการวัตถุประสงค์หลักโดยเน้นในการพัฒนา และรักษาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญการสื่อสารการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ 2 ด้าน คือ

(1) วัตถุประสงค์ขององค์การต่อการสื่อสารการฝึกอบรม

หลักสำคัญในการสื่อสารการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการทำงานของคน ความมุ่งหมายขององค์การส่วนใหญ่ เป็นไปในแง่ส่วนรวม โดยพิจารณาความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (กุลธน ธนาพงศธร และคณะ, 2531, น. 335)

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 ลดความเสี่ยงและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 ฝึกฝนให้ทันต่อเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อให้้องค์การมีความก้าวหน้า

(2) วัตถุประสงค์การสื่อสารการฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล

สำหรับวัตถุประสงค์การสื่อสารการฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคลนั้น มุ่งเน้นความต้องการส่วนบุคคลที่ปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ พอสรุปวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ ๆ ได้ดังนี้

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน

- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้วินัจฉัยการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการสื่อสารการฝึกอบรม

การสื่อสารการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เหตุที่ต้องอบรมก็เพราะไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลยมีเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และการอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมคือ (सानะติยาวี, 2535, น. 127-144)

(1) ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่มิประสบผลมาแล้วทำงานได้ดีขึ้น ทั้งทางคุณภาพและปริมาณงาน เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักการใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี

(2) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมคนงานในระดับต่าง ๆ ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลง งานไม่ติดขัด หยุคชะงัก และดำเนินไปโดยเรียบร้อย เพราะทุกคนเข้าใจงานดี

(3) ทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น คนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิชัย่อมมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ทางด้านกำลังใจในการทำงาน สำหรับคนงานที่เข้าใหม่ก็มีความสุขใจที่จะทำงาน เพราะได้รับการอบรมมาก่อน ไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้เอง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความอึดอัดและไม่แน่ใจ

(4) การควบคุมลดลง คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีจะสามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลงไป

(5) อุบัติเหตุในการทำงานลดลง โดยปกติอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการทำงานเกิดจากผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจากเครื่องอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานหรือสภาพการทำงาน ฉะนั้นการฝึกอบรมที่ดีจึงเท่ากับลดอุบัติเหตุได้ส่วนหนึ่ง

(6) เป็นประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง เนื่องจากคนงานได้รับความรู้ความชำนาญจากการฝึกอบรม จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้รายได้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้คนงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานให้สูงขึ้น

(7) ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรในแง่ความมั่นคงก็คือ หากองค์กรขาดแคลนคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกจากบุคคลในตำแหน่งรองลงไปซึ่งมีความรู้ในการปฏิบัติงานดีเพราะได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว ส่วนในแง่ของความยืดหยุ่น หากองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในทางธุรกิจ ก็สามารถปรับเปลี่ยน เพิ่มลดกำลังแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานที่ต้องการแรงงานแทนเพื่อผลิตสินค้าบางอย่างเพิ่มขึ้น และลดการผลิตสินค้าบางอย่างลงให้พอเพียงกับการเปลี่ยนแปลงในตลาด

(8) ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จุดประสงค์อย่างหนึ่งขององค์กรในการฝึกอบรมคนงานก็เพื่อปรับท่าทีของคนงานที่มีต่อหน่วยงานให้เป็นไปในทางที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะในกรณีที่มีแผนงานใหม่ ๆ องค์กรควรจะได้ทำการอบรมคนงานให้เข้าใจงานอันใหม่และให้รู้จักจุดประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวเดียวกัน

(9) ลดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง ซึ่งได้แก่ การขาดงานน้อย งานเสียมีน้อย อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก ความพอใจต่าง ๆ ระหว่างคนงานไม่เกิด

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การสื่อสารการฝึกอบรมมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และยังเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและเป็นบันไดที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

หลักการสำคัญของการสื่อสารการฝึกอบรม

ดังกล่าวแล้วว่าการสื่อสารการฝึกอบรมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งการที่จะสามารถดำเนินการฝึกอบรมจนบรรลุผลสำเร็จดังกล่าวได้ จะต้องคำนึงถึงหลักการในการสื่อสารที่สำคัญบางประการดังนี้ (วิลเลียม: จานงค์ สมประสงค์ (แปล); 2518 น. 163-171)

(1) ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อนจึงจะยอมรับการศึกษอบรมด้วยดี หลักข้อแรกของการฝึกอบรมก็คือผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมนั้นจะต้องมีความสนใจต้องการที่จะเรียนรู้เสียก่อน การฝึกอบรมจึงสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี บุคคลแต่ละคนมีความสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยเหตุผลแตกต่างกันไป เช่นเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอนาคตของ

คน เพื่อตอบสนองความต้องการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด เพื่อความภูมิใจที่สามารถสร้างความสำเร็จในการทำงานเพื่อให้ได้รับการยกย่องในผลงานอันดีเด่น เพื่อต้องการได้เงินเดือนค่าจ้างหรือตำแหน่งสูงขึ้นเป็นต้น ความสนใจที่ต้องการจะเรียนรู้เหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจด้วยดีการดำเนินการฝึกอบรมก็สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในการฝึกอบรมบางครั้งจะพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนไม่ยอมรับการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุได้หลายประการ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์การทำงานมานานแล้วอาจจะมีความรู้ดีกว่าไม่มีใครสามารถสอนงานที่คนทำอยู่ได้ หรือมีเด็มนั้นก็เชื่อว่าไม่มีใครรู้งานดีเท่ากับตน บางคนอาจจะไม่เชื่อฝีมือของวิทยากรไม่ยอมรับในตัววิทยากรบางคนมาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อมาพักผ่อน อาจเบื่องานหรือสภาพแวดล้อมของงาน เป็นต้นการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเช่นนี้ย่อมจะเป็นมูลเหตุให้การฝึกอบรมประสบกับความล้มเหลวได้ง่าย

แนวทางการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเรียนรู้ อาจกระทำได้โดยการดำเนินการสำรวจหาความต้องการฝึกอบรมในองค์การเสียก่อน โดยการสำรวจหาว่าในองค์การหนึ่ง ๆ ที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในหน้าที่การงาน ความรู้ ทักษะ และอื่น ๆ นั้น ต้องการให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าต้องการให้มีการฝึกอบรม ต้องกำหนดและระบุให้แน่ชัดว่าเรื่องอะไร อันจะทำให้สามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมได้ และควรจะต้องระบุให้แน่ชัดว่าวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอะไรหรือได้ผ่านการฝึกอบรมอะไรมาบ้างแล้ว เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคคลอยากเรียนรู้ขึ้นมา และเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาก็ควรที่จะให้รางวัลตอบแทนเพื่อจะเป็นสิ่งกระตุ้นการทำงานของบุคคลอื่นบ้าง

(2) การจัดการฝึกอบรม ควรต้องจัดให้สนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม หลักข้อที่หนึ่งต่างกับหลักข้อที่สองก็คือในหลักข้อที่หนึ่งนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความต้องการการเรียนรู้เสียก่อน การฝึกอบรมจึงมีโอกาสสำเร็จผลได้ แต่หลักข้อที่สองนี้ เป็นลักษณะของการจัดการฝึกอบรมที่ว่า ควรจะต้องให้ตอบสนองความต้องการของบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันในหน้าที่การงาน ภูมิหลังทางการศึกษา การเรียนรู้และทักษะ แต่ละคนก็ย่อมมีความต้องการที่จะเรียนรู้แตกต่างกันไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารระดับสูงย่อมต้องการความรู้และทักษะในเรื่องวางแผนและการพยากรณ์สภาพแวดล้อมมากกว่าในเรื่องเทคนิคการงาน ซึ่งในเรื่องเทคนิคการงาน ย่อมเป็นที่ต้องการของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมากกว่า เป็นต้น การที่จะทราบความต้องการได้ ควรที่จะต้องดำเนินการสำรวจเพื่อระบุให้แน่ชัด อันจะทำให้สามารถกำหนด

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี การสำรวจความต้องการอาจจะทำได้โดย ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ปฏิบัติงานว่า ผู้นั้นสามารถทำอะไรได้บ้าง มีความรู้อะไร และสิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องมีอะไรบ้าง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของแต่ละบุคคล หน่วยงานที่ดำเนินการฝึกอบรมอาจจะทำการสำรวจความต้องการเองเลยก็ได้ เมื่อได้ข้อมูลเหล่านี้มาแล้ว ก็สามารถนำมาจัดทำแผนการฝึกอบรม เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง แผนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นจึงเหมาะสมกับบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม แทนที่จะจัดทำแผนการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ดีจึงต้องมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานที่บุคคลเข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปใช้ปฏิบัติ

(3) การฝึกอบรมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หลักข้อนี้เป็นหลักเบื้องต้นหลักหนึ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่อาจปฏิเสธหน้าที่และความรับผิดชอบนี้ไปได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาของตนช่วยชี้แนะหรือแนะนำการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ความสนใจกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจจะไปดูแลหรือสังเกตการณ์ฝึกอบรม ณ สถานที่ดำเนินการฝึกอบรมด้วยตนเอง หรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว รายงานสิ่งที่ได้รับและประโยชน์จากการฝึกอบรมให้รู้ก็เป็นไปได้ การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่อยากเรียนรู้ต่อไป เช่นการที่ผู้บังคับบัญชาไปดูแลในสถานที่ดำเนินการฝึกอบรมด้วยเพื่อคอยดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และทุกคนมีโอกาที่จะเรียนรู้งานได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงหรือไม่เพียงใด อันสามารถที่จะไปปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น ได้หรือไม่ หากการฝึกอบรมดำเนินการโดยบุคคลอื่นหรือสถาบันอื่น ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถรู้เห็นอย่างใกล้ชิดได้เลย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็อาจจะขาดความสนใจในเนื้อหาสาระของการฝึกอบรม ความสนใจก็อาจจะออกนอกกลุ่มนอกทางจากการฝึกอบรมออกไปได้มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากวิทยากรหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะเป็นบุคคลภายนอก ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การบังคับบัญชาผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และทักษะที่วิทยากรบอกกล่าว จะกลายเป็นความรู้จากบุคคลภายนอกไปด้วย ไม่ใช่ความรู้จากผู้บังคับบัญชาที่แท้จริง โดยปกติแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะคิดเสมอว่า ไม่ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตาม ผู้บังคับบัญชาของคนย่อมจะเป็นผู้วางแผนการฝึกอบรม ให้เป็นผู้ริเริ่มและจัดการฝึกอบรมขึ้นเอง ผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

ทั้งนี้เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนในการพัฒนาอย่างใกล้ชิดการดำเนินการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชานี้ อาจจะเป็นในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาสอนผู้ได้บังคับบัญชาของตนโดยตรงหรืออาจจะจัดบุคคลอื่นทำหน้าที่แทนก็ได้ ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งก็ย่อมเป็นไปได้และผู้บังคับบัญชาก็ไม่อาจปิดความรับผิดชอบของตนไปได้ แม้ว่าจะให้บุคคลอื่นทำหน้าที่แทนก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากการให้บุคคลอื่นทำหน้าที่ฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาแทน เช่น จัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายการฝึกอบรม ก็ย่อมไม่สามารถที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชาได้ทั้งหมด เจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมเพียงแค่อพยให้ความร่วมมือ เป็นต้น ความรับผิดชอบทั้งหมดยังคงตกอยู่กับผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

(4) การฝึกอบรมควรมีลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้ได้ หลักการข้อนี้หมายถึง ในการฝึกอบรมนั้นควรจัดให้สอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหัวข้อเรื่องวิธีการฝึกอบรม สถานที่และอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ หัวข้อเรื่องก็อาจจะเน้นในเรื่องเทคนิคของการทำงาน วิธีการฝึกอบรมอาจจะใช้วิธีการสาธิตและลงมือปฏิบัติจริง สถานที่ก็สามารถใช้ภายในหน่วยงานได้ เป็นต้น แต่ถ้การฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้นไม่สอดคล้องกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมนั้นก็ไร้ประโยชน์ ทรัพยากรก็ต้องเสียไปโดยไร้ประโยชน์ เช่น ผู้บริหารระดับสูงย่อมมีความสามารถในการเรียนรู้ดีกว่าบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน การกำหนดหัวเรื่องการฝึกอบรมก็ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและสภาพแวดล้อม วิธีการฝึกอบรมก็อาจจะใช้วิธีสัมมนาหรืออภิปราย แต่ถ้ากำหนดหัวเรื่องรายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิคควรใช้วิธีการฝึกอบรมแบบให้ลงมือทำ ลักษณะเช่นนี้ย่อมไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

หลักข้อนี้สามารถนำไปปรับใช้กับการวางแผนอาชีพได้ด้วย เนื่องจากในองค์กรต่าง ๆ ย่อมจะมีตำแหน่งงานว่างอยู่เสมอไม่ช้าก็เร็ว และมักจะมีตำแหน่งว่างอย่างรวดเร็วในบางครั้งการที่มีตัวบุคคลที่พร้อมจะรับหน้าที่ในทันทีและบุคคลนั้นได้ผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ก็จะทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งในองค์กรขนาดใหญ่มักจะประสบปัญหาค่าตำแหน่งงานว่างมาก จำนวนบุคคลที่มีคุณภาพซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีแล้ว เพื่อบรรจุแต่งตั้งระดับสูง ๆ ขึ้นเสมอ ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมให้ได้ระดับกับความสามารถในการเรียนรู้ นั้นมิใช่เป็นเพียงเรื่องที่จะต้องกระทำเท่านั้น แต่อาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่ต้องกระทำ

(5) บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมย่อมสามารถเรียนรู้ได้โดยให้ผู้อื่นคอยบอกหรือแสดงวิธีการเป็นตัวอย่างให้ดูก่อน แต่วิธีที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำสาระสำคัญของหลักข้อนี้คือ ต้องการเน้นให้เห็นว่าการสอนด้วยวิธีการพูดหรือโดยสาธิตย่อมสามารถลดเวลาของการปล่อยให้ทำผิดแล้วแก้ไขให้ถูกต้องเสียใหม่ กล่าวคือ บุคคลโดยทั่วไปมักจะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาซึ่งอาจจะมาจาก หนังสือ ตำราหรือประสบการณ์อื่น ๆ ก็ได้ ประสบการณ์แม้จะเป็นครูที่ดีที่สุด แต่ประสบการณ์อาจนำแนวทางปฏิบัติไปในทางที่ผิดพลาดได้ เนื่องจากอาจเป็นประสบการณ์ที่ผิด ๆ บ้างก็ได้ ดังนั้นประสบการณ์ที่มีการชี้แนะและทดลองทำอย่างรอบคอบจะเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

ในการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างก็มีประสบการณ์แตกต่างกันไป ประสบการณ์ของบุคคลหนึ่งอาจจะจะเป็นประสบการณ์ที่เหมาะสมกับยุคหนึ่งสมัยหนึ่งแต่เมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปประสบการณ์ดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมก็ได้ หรือบางคนอาจมีประสบการณ์ที่ผิดพลาด ก็เลยเป็นสิ่งที่จะต้องปรับปรุง วิธีการหนึ่งก็คือการแสดงวิธีทำเป็นตัวอย่างให้ดูก่อนเพื่อให้เห็นของจริง แต่วิธีที่ดีที่สุดก็คือให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองภายใต้การควบคุมแนะนำของวิทยากร ซึ่งอาจจะนำเครื่องมือหรือสิ่งอื่น ๆ มาลงมือปฏิบัติภายในสถานที่ฝึกอบรมหรือนำผู้วิจัยการฝึกอบรมไปดูงานนอกสถานที่ก็ได้

(6) การฝึกอบรมต้องกระทำเป็นขั้นตอนและมีระบบแบบแผน จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ทุกหลักการก็ต้องรวมอยู่เป็นหลักการใหญ่เดียวกันในหลักที่ว่า เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี ควรที่จะกระทำอย่างเป็นขั้นตอนอันประกอบด้วย การวางแผน การฝึกอบรม การกำหนดตารางฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการวัดผลการฝึกอบรมอย่างมีระบบแบบแผน ดังต่อไปนี้

6.1 การวางแผนการฝึกอบรม การวางแผนการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากเป็นแนวทางปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าใครจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร เวลาใดและอาจจะรวมถึงทำอะไรด้วย ซึ่งการวางแผนนี้ก็ให้แก่ ขั้นตอนการจัดทำโครงการขึ้นเพื่อขออนุมัติแล้วมาจัดทำแผนการฝึกอบรมต่อไป โดยปกติแล้วแผนการฝึกอบรมสามารถกำหนดขึ้นโดยไม่ต้องอ้างถึงเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการประมวลงานต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับทักษะและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การวางแผนก็จึงเป็นสาระสำคัญที่จะช่วยในการกำหนดงานของแต่ละบุคคล

6.2 การกำหนดตารางฝึกอบรม ตารางฝึกอบรมจะเป็นสิ่งกำหนดอย่างกว้าง ๆ ว่าหัวข้อการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อจะสิ้นสุดเมื่อใด ใครคือวิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้ใดที่จะต้องรับผิดชอบ การกำหนดเวลานี้ควรจัดทำในภายหลังต่อเมื่อได้ทราบเวลาทั้งหมดที่ต้องการใช้ในการฝึกอบรมแล้วเสียก่อน เวลาที่จัดนี้สามารถแก้ไขปรับปรุงในภายหลังได้ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

6.3 การดำเนินการฝึกอบรม เมื่อได้จัดทำแผน และตารางฝึกอบรมแล้ว ผู้ดำเนินการฝึกอบรมก็สามารถใช้แผนและตารางนี้ เป็นเครื่องมือในการควบคุมและตรวจสอบการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ อาจมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อมาพอเข้าใจเพื่อให้รู้ผลของการฝึกอบรม ความจำเป็นที่จะต้องแก้ไข และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินการฝึกอบรมจะเป็นขั้นที่อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากรและผู้บริหาร โครงการฝึกอบรม

6.4 การประเมินผลการฝึกอบรม ภายหลังจากที่การฝึกอบรมได้ดำเนินการไปแล้วทั้งสามขั้นตอนข้างต้น ในขั้นสุดท้ายก็จะต้องค้นหาให้ได้ว่าการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จสมตามความมุ่งหมายของการฝึกอบรมหรือไม่ จะต้องมีกำแก้ไขปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการประเมินผลนี้จะช่วยให้ทราบถึงข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปปรับปรุงการฝึกอบรมในครั้งนั้นและในครั้งต่อไปด้วย การประเมินผลจะช่วยตอบคำถามว่า "ผู้รับการฝึกอบรมจะเรียนรู้อะไรบ้างจากการฝึกอบรม" แม้การฝึกอบรมจะจัดได้อย่างดี มีวิทยากรที่ทรงคุณวุฒิมาบรรยายหรืออภิปราย แต่ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจไม่ได้เรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นเลย จึงอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมครั้งนั้นล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง

ในการประเมินผลการฝึกอบรม มิใช่จะประเมินผลเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดในวันสุดท้ายเท่านั้น ยังจะต้องมีการติดตามผลดูว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น ได้นำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือไม่ด้วย

กระบวนการหาความต้องการ การฝึกอบรม

การหาความต้องการการฝึกอบรมสามารถระบุเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนได้ทั้งหมด 3 ขั้นตอนคือ การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ และการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ดังรายละเอียดดังนี้ (กุลธธน ธนาพงศธร และคณะ, 2531, น. 371-373)

(1) การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง ขั้นแรกนี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าความต้องการการฝึกอบรมที่หามาได้ นั้นมีความน่าเชื่อถือเพียงใด ซึ่งมีข้อเท็จจริงที่ต้องการรู้อย่างนี้



1.1 ข้อเท็จจริงที่ต้องการมี 2 ประการคือ

1) ข้อเท็จจริงที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งก็คือผลงานที่ต้องการอาจจะระบุในลักษณะของวัตถุประสงค์ นโยบาย แผน ระเบียบ วิธีการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) ข้อเท็จจริงที่เป็นผลงานที่เกิดขึ้นจริงหรือสิ่งที่เป็นจริงในขณะนั้น เช่น ความสามารถในการทำงาน ทักษะที่มีอยู่ ปัญหาอุปสรรค และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง ในการที่จะให้ได้ข้อเท็จจริงดังกล่าวมีวิธีการศึกษา รวบรวมข้อเท็จจริง 5 วิธีด้วยกันได้แก่ (T.H. Bodell, 1973, pp. 4-5)

1) การสำรวจ (Survey) ซึ่งกระทำได้ 3 วิธีได้แก่

- การสัมภาษณ์ (interview) จะช่วยให้ทราบปัญหา โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกนึกคิด โดยถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคและความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้แล้วนำไปวิเคราะห์พหุเป็นแนวทางให้ทราบว่า บุคลากรมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง

- การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการตั้งคำถามหลาย ๆ คำถามให้ผู้ตอบได้ตอบ ซึ่งเหมาะกับการรวบรวมข้อเท็จจริงจากบุคคลจำนวนมาก ทำได้อย่างรวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อย

- การสังเกต (Observation) จะช่วยให้การรวบรวมข้อเท็จจริงบางอย่างที่ไม่สามารถเก็บรวบรวมโดยวิธีอื่น โดยปกติมักใช้ร่วมกับวิธีอื่น

2) การศึกษาค้นคว้า (Study) หมายถึงการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในองค์กร เช่น รายงานประจำเดือน รายงานการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ รายงานการประชุม เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้นับว่าเป็นข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก สิ่งที่ต้องศึกษาคือ

- เอกสารเกี่ยวกับองค์กร เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ภาระหน้าที่ เป้าหมาย โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางใดทั้งระยะสั้นและระยะยาว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการฝึกอบรมว่าจะฝึกอบรมบุคลากรระดับใดและเรื่องใด

- เอกสารเกี่ยวกับบุคลากรจะทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น การเข้าออกงาน การขาดงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน การร้องทุกข์ การพิจารณาความดีความชอบ ขวัญกำลังใจ ฯลฯ

- สายงานหรือการไหลของงาน งานแต่ละอย่างมีการทำเป็นขั้นตอน การศึกษาสายงานจะทำให้ทราบถึงลักษณะของสายงาน เพราะถ้าเกิดปัญหาหรืออุปสรรค

| |
|--------------------------------|
| วันที่..... 24 พ.ศ. 2552 |
| เลขทะเบียน..... 011696 |

ณพ.
658,45641
๗4167
พ.น.ร. ๕๕๓๓.

เช่น การคิดขีดเรื่องค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการลดลง ฯลฯ จะทำให้สามารถจัดการฝึกอบรมได้ถูกต้อง

3) การทดสอบ (Test) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงได้อย่างชัดเจนว่า ต้องการฝึกอบรมในด้านความรู้ ทักษะ และ/หรือทัศนคติ การทดสอบอาจทำได้โดย

- การทดสอบผลงาน (Performance tests)

- การทดสอบความถนัด (Aptitude tests)

4) การประชุม (Meetings) โดยทั่วไปเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อพิจารณาปัญหาทางด้านการบริหารต่าง ๆ และหาวิธีการแก้ไข การประชุมบุคลากรหรือตัวแทนบุคลากรก็อาจทำได้ จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงหรือปัญหา ซึ่งจะประโยชน์ในการกำหนดความต้องการการฝึกอบรมต่อไป การประชุมนี้หากจะใช้เป็นวิธีการก็มักจะจัดตั้งกันขึ้นในรูปแบบของคณะกรรมการ

5) การวิเคราะห์งานและประเมินผลงาน (Job Analysis And performance Appraisal) เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความต้องการการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องใช้การวิเคราะห์งานควบคู่กับการประเมินการทำงาน โดยที่การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือการกำหนดว่าตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินผลงานหมายถึง การพิจารณาถึงผลงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานได้ผลตรงตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ การหาความต้องการในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ ก็คือนำเอาผลต่างที่ได้จากการนำผลงานที่ได้ มาหักจากมาตรฐานที่กำหนดก็อาจจะพบความต้องการในการฝึกอบรมได้

(2) การวิเคราะห์ เมื่อได้รวบรวมข้อเท็จจริง จัดแยกประเภทเป็นหมวดหมู่และประเมินความหมายของข้อเท็จจริงต่าง ๆ แล้ว ขึ้นต่อไปก็ต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อต้องการรู้ถึงความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้จริง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการการฝึกอบรมนี้จะประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ส่วน ด้วยกัน ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือสิ่งที่ต้องการ กับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ซึ่งก็คือการหาสภาพและขอบเขตของปัญหา

2.2 การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในข้อ 2.1 ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร สาเหตุของปัญหานี้ อาจจำแนกได้ 3 ประเภท คือ ประเภทแรกได้แก่ สาเหตุเกี่ยวกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือแผน ประการที่สอง สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการ

หรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน และประการสุดท้าย คือสาเหตุเกี่ยวกับตัวบุคลากรเองซึ่งจะเป็นสาเหตุที่สำคัญนำไปสู่ความต้องการในการฝึกอบรมต่อไป

2.3 การวิเคราะห์วิธีการแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือสภาพการณ์ต่าง ๆ ภายหลังจากรู้สาเหตุของปัญหาแล้ว ซึ่งปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีวิธีการแก้ไขหรือทางเลือกดำเนินการได้หลายทางด้วยกัน การวิเคราะห์วิธีการแก้ไขจึงต้องระบุว่าวิธีการแก้ไขปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ กี่วิธี แต่ละวิธีนั้นมีข้อดีข้อเสียอย่างไรเพื่อนำข้อมูลของแต่ละวิธีมาเปรียบเทียบกัน แล้วเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดกับปัญหานั้น ๆ และยังคงพิจารณาต่อไปว่าวิธีการที่เลือกนี้จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมหรือไม่

(3) การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดให้แจ้งชัดว่าความต้องการที่ได้มาจากการวิเคราะห์ในขั้นที่สองนั้นมีลักษณะและขอบข่ายเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป ซึ่งการกำหนดความต้องการฝึกอบรมนี้ดำเนินการได้ 4 ประการคือ

3.1 กำหนดว่าวิธีการที่จะแก้ปัญานั้นเป็นการแก้ไขในด้านใดเป็นความรู้ ความสามารถทั่วไป ทักษะ ทักษะคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ

3.2 กำหนดบุคลากรที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม กำหนดว่าบุคลากรคนใด กลุ่มใด ระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม

3.3 การกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของความต้องการในการฝึกอบรมว่าความต้องการใดเป็นเรื่องด่วน หรือสำคัญที่ต้องจัดทำก่อน

3.4 กำหนดว่าบุคคลที่ต้องการรับการฝึกอบรมนั้นมีหน้าที่ (Duty) งาน (Task) และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (Element) อย่างไร เนื่องจากในหน้าที่จะประกอบด้วยงานต่าง ๆ เช่น อาจารย์มีหน้าที่หลักอยู่ 4 ประการคือ สอน วิจัย บริการสังคม และทำตามผู้บังคับบัญชามอบหมาย ซึ่งหน้าที่สอน แยกได้เป็น 2 งาน คือ การเตรียมตัวสอนและลงมือสอน เป็นต้น งานนี้เป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมาและงานนี้เป็นหน่วยของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิธีการ เทคนิค และระเบียบการทำงาน เมื่อเกิดความต้องการในการฝึกอบรมก็หมายความว่า การปฏิบัติงานได้เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ซึ่งความที่เบี่ยงเบนนี้เองเป็นความต้องการในการฝึกอบรมที่แท้จริง ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมจึงเกี่ยวข้องกับระดับงาน เพราะถ้าฝึกอบรมในระดับหน้าที่ก็จะกว้างเกินไป หากฝึกอบรมในระดับรายละเอียดการปฏิบัติงานก็จะแคบเกินไป (กริช อัม โภชน์, 2520, น. 10-15)

การสื่อสารในการวางแผนจัดการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในการจัดการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องรู้จักการวางแผนสำหรับการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และทำเมื่อไร โดยจัดในด้านบริหาร โครงการฝึกอบรม ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติการในการจัดฝึกอบรมได้ผลดี ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว อาจจัดทำเป็น 3 ระยะคือ (น้อย ศิริโชค, 2524, น. 17-21)

(1) การเตรียมการก่อนการจัดฝึกอบรม

1. กำหนดความจำเป็นและความต้องการของการฝึกอบรม

- รวบรวมข้อเท็จจริง
- วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่ได้
- พิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

2. จัดทำรายละเอียดโครงการฝึกอบรม

- หลักการและเหตุผล
- วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- หลักสูตร (จำแนกหมวดวิชา ชื่อวิชาต่าง ๆ ในแต่ละหมวดและเวลาที่ควรใช้ในแต่ละวิชา)
- ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม (ใคร คุณสมบัติอย่างไร และจำนวนเท่าใด)
- เจ้าหน้าที่ดำเนินการ (ใคร หน่วยงานใด)
- วิทยากร
- ระยะเวลาดำเนินการ
- สถานที่ฝึกอบรม
- ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้
- เงินที่จะนำมาใช้ในการจัดฝึกอบรม (จากงบประมาณหรือจากการเก็บค่าธรรมเนียมนิยม)

3. เสนอโครงการพร้อมรายละเอียดของหลักสูตรและงบประมาณ ค่อยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อขออนุมัติดำเนินการจัดฝึกอบรม

4. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือคณะทำงาน (Working Group) จัดการฝึกอบรมตามโครงการ (ถ้าต้องมีคำสั่ง)

5. ติดต่อเป็นการภายในกับวิทยากรที่ จะบรรยายหรือนำอภิปรายตามหัวข้อวิชาในหลักสูตร เพื่อหาเวลาที่เหมาะสมและสะดวกทั้งของวิทยากรและผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ได้รายละเอียดตามตารางการฝึกอบรมที่ถูกต้องสมบูรณ์

6. ติดต่อเจ้าหน้าที่การเงิน สถานที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง แจ้งข่าวและขอความร่วมมือจัดการฝึกอบรม ถ้ามีการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานด้วย ควรติดต่อแต่เนิ่น ๆ และสำรวจเส้นทาง จัดกำหนดการให้เรียบร้อย

7. ทำหนังสือประกาศทั่วไป หรือส่งให้สื่อมวลชนให้ออกข่าว หรือบันทึกเป็นทางการแจ้งไปยังหน่วยงาน คณะบุคคลหรือผู้เกี่ยวข้องให้ทราบถึงการจัดฝึกอบรม แนบโครงการและหลักสูตรไปด้วย (ในกรณีที่เป็นประกาศทั่วไป ควรให้ข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและเข้าใจ ระบุถึงใครหรือหน่วยงานใด ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ผู้สนใจจะเข้ารับการฝึกอบรมจะติดต่อได้ที่ไหน กับใคร เมื่อไรจะต้องทำอะไรบ้าง และต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรบ้างเท่าใด ดังนี้เป็นต้น)

8. คัดเลือกผู้จะเข้ารับการฝึกอบรม แล้วแจ้งผลการคัดเลือกให้เขาทราบว่าเขาได้รับการพิจารณาให้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามวันและเวลาที่กำหนด บางที่อาจแจ้งให้ผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกทราบด้วย ในกรณีที่ไม่มีการคัดเลือกแต่รับคนได้ตามจำนวนที่กำหนดไว้ก็ต้องแจ้งให้ผู้จะเข้ารับการอบรมทราบด้วย

9. ทำหนังสือเป็นทางการเชิญอาจารย์ หรือวิทยากรมาให้การอบรม แนบตารางอบรมและข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการอบรมให้เขาทราบด้วย

10. จัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรมให้ครบถ้วนและมีสภาพพร้อมใช้งานได้

11. เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม

12. เตรียมสถานที่แสดง แพนผังและทิศทางการติดต่อระหว่างห้องต่าง ๆ เช่นห้องอบรม ห้องพักรับประทานน้ำชา ห้องรับประทานอาหาร ห้องน้ำชาย - ห้องน้ำหญิง เป็นต้น ให้ทำความสะอาดห้องเหล่านั้นโดยเรียบร้อยด้วย

13. จัดเตรียมด้านพิธีการเปิดการฝึกอบรม

- เชิญบุคคลที่จะมาเป็นประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม (มักได้แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง หรือผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม)

- กำหนดตัวบุคคลที่จะกล่าวรายงาน และเป็นพิธีกร (อาจเป็นคนเดียวกันโดยมักเป็นหัวหน้าหน่วยที่จัดอบรมหรือหัวหน้าโครงการนั่นเอง)

- ร่างคำกล่าวรายงาน และคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม ส่งให้ผู้รายงานและประธานตรวจแก้ไขก่อนแล้วจึงพิมพ์ใหม่ให้สวยงาม เว้นวรรคให้ถูกต้อง ส่งให้บุคคลดังกล่าว และเก็บสำเนาไว้ที่เราด้วย

- ทำหนังสือแจ้งข่าวให้สื่อมวลชนทราบเรื่องการจัดฝึกอบรม และควรเชิญมาถ่ายภาพ ทำข่าวในพิธีเปิดการอบรม ทั้งนี้ ควรทำสรุปข่าวไว้แจกสื่อมวลชนที่มาทำข่าวในพิธีเปิดนั้นด้วย

- เตรียมป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรมกัลดบนเสื้อหรือคั้งบนโต๊ะ

- จัดทำบัญชีรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้จะเข้ารับการอบรมลงทะเบียนในวันพิธีเปิดนั้น

- เตรียมห้องประชุมสำหรับผู้เข้ารับการอบรม แยกรับเชิญและผู้ร่วมพิธีทั้งหมด ทำความสะอาดห้อง จัดหาไม้ประดับ ที่เชิญหรีให้พร้อม

- เตรียมโต๊ะหมู่บูชา ที่กราบพระ รูป (ควรจุ่มน้ำมันเบนซินให้หมด ๆ ก่อนประธานในพิธีมาถึง) เทียนจุดและเทียนชนวน ตั้งธงชาติไว้ทางซ้าย พระบรมฉายาลักษณ์ทางขวา(หันหน้าเข้าหาโต๊ะหมู่บูชา) เรียงลำดับจากซ้ายไปขวาคือ ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

- ตรวจสอบเครื่องเสียง จุดตั้งไมโครโฟนของผู้กล่าวรายงาน ของประธานเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งพัดลม เครื่องปรับอากาศ (ถ้ามี)

- กำหนดคิวบุคคลผู้ส่งเทียนชนวนให้ประธาน

- กำหนดคิวบุคคลที่จะนำเครื่องคัมให้ประธาน แยกเชิญ และผู้เข้าร่วมพิธี

- กำหนดคิวบุคคลรับการลงทะเบียนผู้เข้ารับการอบรม

- เตรียมเครื่องคัมและอาหารว่าง หลังพิธีเปิด (หากมี)

- จัดสถานที่ และช่างภาพเพื่อถ่ายภาพพิธี และอาจถ่ายภาพผู้เข้ารับการอบรมร่วมกับประธาน, แยกเชิญ, วิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม (ถ้ามี)

- หลังเสร็จพิธีการ ประธาน และแขกเชิญกลับหมดแล้ว อาจปฐมนิเทศ ผู้เข้ารับการอบรม หรือจะเริ่มการอบรมเลยก็ได้

(2) การดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรม

1. เจ้าหน้าที่ต้องคอยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากรที่จะมาบรรยายในแต่ละครั้งให้เรียบร้อย แต่ไม่จำเป็นต้องนั่งฟังอยู่ในห้องอบรมตลอดเวลาอบรม

2. จัดเอกสารประกอบการอบรมให้พร้อม ประสานงานกับวิทยากรว่าจะให้แจกเมื่อใด

3. ดูแลอาหารและน้ำชา หรือกาแฟ ตลอดระยะเวลาอบรม

4. ก่อนการอบรมในแต่ละวัน ให้สำรวจอุปกรณ์แสง - เสียงให้พร้อมใช้งานได้ ที่เชิญหรีห้องนำ ห้องอบรมต้องสะอาดเรียบร้อย มีที่ทิ้งเศษขยะด้วยก็ดี

5. จัดเจ้าหน้าที่ คอยรับ-ส่งวิทยากร พร้อมพาหนะเดินทาง

6. จัดเจ้าหน้าที่แนะนำวิทยากรแก่ผู้เข้ารับการอบรม

7. ค่าตอบแทนวิทยากร ควรใส่ซองมาให้เรียบร้อย อาจมอบให้ก่อนเข้าห้องบรรยายหรือระหว่างพักการบรรยาย และควรมอบในที่ที่เหมาะสม เช่น ห้องพักวิทยากร ถ้าไปหยิบยื่นให้ต่อหน้าผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมาก หรือต้องทอนเงินกันจะดูไม่เหมาะสม

8. ในกรณีที่ต้องนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานหรือพักแรมตามที่ตั้งต่าง ๆ ต้องทำหมายกำหนดการและข้อความปฏิบัติสำหรับผู้เข้ารับการอบรม แจกให้เขาทราบเป็นการล่วงหน้าด้วย

9. เตรียม คติอุปกรณพยานาที่จำเป็นไว้ แล้วมอบหมายบุคคลเพื่อดูแลสิ่งของดังกล่าว และให้พร้อมปฏิบัติงานได้เมื่อเกิดเหตุจำเป็น

10. ในช่วงการอบรม อาจประเมินผลแต่ละวิชาเมื่อเสร็จการอบรมของวิทยากรแต่ละคนก็ได้

11. ก่อนปิดการอบรมควรประเมินผลรวมว่าการจัดอบรมทั้งหมดดี-ไม่ใช่อ่างไร

12. จัดพิธีแจกประกาศนียบัตรและปิดการอบรม

(3) การดำเนินการหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

1. ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการอบรมกลับหน่วยงาน (ถ้าจำเป็น)

2. จัดทำรายงานสรุปผลการจัดอบรมจากใบประเมินผลรวม

3. เสนอรายงานประเมินผลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. ทำหนังสือขอบคุณวิทยากร และส่งรายงานประเมินผลให้ด้วย

5. รวบรวมเอกสารประกอบการอบรม เย็บรวมเล่มเพื่อให้ถาวร และใช้ประโยชน์ต่อไปได้นาน

6. เก็บหลักฐานต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นข้อมูลศึกษาและหลักฐานการจัดอบรม

7. จัดทำบัญชีเงินที่ได้รับและใช้จ่ายให้เรียบร้อย พร้อมหลักฐานใบสำคัญประกอบการใช้จ่าย

8. ประชุมปรึกษาหารือระหว่างเจ้าหน้าที่หรือคณะทำงาน เพื่อวางแผนทาง วิธีการและกำหนดการติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม เพื่อคว่าได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด มีปัญหาอะไรบ้าง เป็นต้น

9. ควรจัดงบประมาณเพื่อการจัดอบรมในแต่ละปีไว้เป็นการล่วงหน้าด้วยเทคนิคการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมใด ๆ จะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วโครงการฝึกอบรมนั้น มักจะมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้าน ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ จัดการฝึกอบรม ก็ควรจะได้รู้ และเข้าใจความหมายและความสำคัญของเทคนิคการฝึกอบรม ข้อดี และข้อจำกัดของเทคนิคการฝึกอบรม ก่อนที่จะมีการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม และ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ต่อไป

(1) ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความ หรือความหมายของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ในหลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

1.1 ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ได้ให้คำจำกัดความของเทคนิคการฝึกอบรม ดังนี้ (ขจร ศักดิ์ หาญณรงค์, 2524, น. 43) เทคนิคการฝึกอบรมหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจมีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และ/หรือเกิดความชำนาญในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

1.2 วาสนา สิงหโกวินท์ มีความเห็นเกี่ยวกับความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม ดังนี้ (วาสนา สิงห โกวินท์, 2528, น. 4)

เทคนิคการฝึกอบรม (Training Technique) หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการ ติดต่อบรรยาย หรือถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรม และผู้ เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้

1.3 อุ่นตา นพคุณ ได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ ดังนี้ (อูนตา นพคุณ, 2527, น. 138)

เทคนิคการเรียนการสอน หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับทรัพยากร แหล่งการเรียนรู้ในสถานการณ์การเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้ความรู้ ซึ่งได้แก่เทคนิคการ บรรยาย การใช้กลุ่มผู้อภิปราย การดูงาน การสาธิต เป็นต้น

จากคำจำกัดความของเทคนิคการฝึกอบรมตามความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว และตาม ความเห็นของผู้เขียนเห็นว่า เทคนิคการฝึกอบรมน่าจะหมายถึงวิธีการหรือเครื่องมือหรือ กิจกรรม ที่ใช้ในการติดต่อบรรยายและสื่อความหมายระหว่างผู้เป็นวิทยากรกับผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมหรือระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน หรือระหว่างบุคคลอื่นใด ที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้า รับการฝึกอบรมในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้

ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจะได้นำความรู้ ทักษะ และเจตคติไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วย อาจสรุปได้ว่าเทคนิคการฝึกอบรมนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมเป็นวิธีการหรือเครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ อันสำคัญ
2. เป็นสิ่งที่วิทยากรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หรือข้อมูลต่าง ๆ ไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือใช้ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันก็ได้
3. การใช้เทคนิคการฝึกอบรมดังกล่าว อาจก่อให้เกิดจากเปลี่ยนแปลงด้วยความรู้ ทักษะ และหรือเจตคติอันพึงประสงค์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. การเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และเจตคติอันพึงปรารถนาของผู้เข้ารับการฝึกเจตคติอันพึงปรารถนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก็เพื่อว่าจะได้นำความรู้ ทักษะและเจตคติดังกล่าว ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

(2) ความสำคัญของเทคนิคการฝึกอบรม

หากจะศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้ว ก็จะพบว่าขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก ที่มีส่วนช่วยให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามหลักสูตร และวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ก็คือ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละครั้งซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นั่นก็หมายความว่าเทคนิคการฝึกอบรมนั้นจะเป็นตัวกระทำที่สำคัญอันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ถ้าปราศจากเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติจะไม่เกิดขึ้นได้แต่อย่างใด

ดังนั้นเทคนิคของการสอนแต่ละอย่างย่อมจะเหมาะกับบางวิชา กับบางกลุ่ม บางระดับอายุ การศึกษา ช่วงระยะเวลา ฯลฯ ฉะนั้นผู้สอนจึงต้องเลือกใช้เพื่อให้เกิดผลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มิใช่เคยใช้ เคยสอนอย่างไร ได้ผลหรือไม่ได้ผล ก็ยังใช้วิธีเดิม หรือไม่ใช่วิธีใหม่ ๆ บ้างเลย เทคนิคการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร และยังมีผลไปถึงการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากให้สามารถเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สะดวกและรวดเร็วที่สุด สมดังเจตนารมณ์ และคาม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ นับเป็นบทบาทที่สำคัญของนักฝึกอบรมหรือวิทยากรเป็นอย่างมากทีเดียว

ประมวลรูปแบบเทคนิคการฝึกอบรม (วิจิตร อาวะกุล, 2537, น. 136-149)

(1) การสอน โดยการบรรยาย(Lecture)

เป็นการสอนโดยอาศัยหลักความแตกต่างของความรู้ โดยผู้บรรยายมีความรู้สูงกว่าผู้เข้ารับการอบรม และผู้อบรมมีความรู้น้อยกว่า ผู้สอนถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้รับการอบรมทางเดิขวมีลักษณะของการสอน บอกเล่า ทางวิชาการ สื่อสารทางเดิขวเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการทฤษฎี โดยใช้การจูงใจ ความจริงเหตุผล หลักการทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ โดยจะต้องมีเอกสารประกอบการบรรยาย คำรา การค้นคว้า การใช้ห้องสมุดด้วยจึงจะได้ผล

(2) การนำอภิปราย(Leading Discussion)

เป็นเทคนิคการอบรมเพื่อให้ความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมอบรมสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ข้อยุติเป็นประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนการเรียนรู้ที่กว้างขวาง ตามวัตถุประสงค์ และกรอบที่กำหนด โดยมีผู้นำอภิปรายซึ่งจะต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีที่เกิขจากประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน ซึ่งมีเทคนิครายละเอียดปลีกย่อยที่แต่ละคนผ่านมา ข้อมมีคุณค่าต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้แก่กันและกันของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ซึ่งการอภิปรายเท่านั้นจะสามารถดึงเอาความสามารถที่แท้จริงออกมาจากตัวผู้ปฏิบัติงาน

การอภิปรายจึงมักใช้กันกับกลุ่มที่มีความรู้และประสบการณ์จำนวนระหว่าง 15 - 20 คนไม่ควรเกิน 25 คน ข้อมูลข่าวสารจะมาจากผู้นำอภิปราย และส่วนมากภาคปฏิบัติ และประสบการณ์จะมาจากผู้อภิปราย ผลการอภิปรายมักไม่มีการลงคะแนนเสียง แต่มีลักษณะสรุปข้อเสนอแนะต่าง ๆ จฉบับที่ก รวมทั้งการเก็บรักษาความทรงจำจากถ้อยคำและการอภิปรายในกลุ่มไว้เพื่อพัฒนาตนเอง

การนำอภิปรายจึงเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกัน หรือจากประสบการณ์โดยเฉพาะของผู้อื่น มาเป็นสิ่งพัฒนาตนเอง และพัฒนางานที่คนทำ ผู้นำการประชุมจึงต้องมีความสามารถในการที่จะไม่ทำให้เกิดการขัดแย้ง และสามารถดึงประสบการณ์จากผู้เข้าประชุมมาให้เกิดประโยชน์ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

(3) การอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน(Panel Discussion)

การอภิปรายที่มีผู้อภิปรายระหว่าง 3-4 คน รวมทั้งมีผู้นำอภิปรายคอยสรุป และเชื่อมโยงเรื่องราวของวิทยากรแต่ละคน ให้ผู้ฟังเข้าใจดียิ่งขึ้น โดยวิทยากรจะออกความเห็นในหัวข้อเรื่องเดียวกันแต่เป็นความเห็นและทัศนะของแต่ละคนไป

(4) การอภิปรายแบบซิมโพเซียม(Symposium)

การอภิปรายแบบนี้คล้ายกับการอภิปรายหมู่ โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน วิธีการ คือ ทุกคนพูดเรื่องเดียวกันแต่แบ่งกันพูดคนละตอน เช่น ถ้าพูดเรื่อง "อ้อย" คนที่หนึ่งอาจพูดเรื่องพันธุ์อ้อย คนที่สองพูดเรื่องการปลูก คนที่สามพูดเรื่องปุ๋ยและการเก็บเกี่ยว เป็นต้น โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (moderator) เป็นผู้คอยเชื่อมโยงและประสานเรื่องให้ผู้ฟังเข้าใจดีขึ้น

การอภิปรายนี้จะทำให้ผู้ฟังไม่เบื่อเหมือนการบรรยาย ซึ่งมีผู้บรรยายคนเดียวตลอดเวลา หรือหากเป็นการบรรยาย 3 คน ถ้าให้บรรยายคนละ 2 ชั่วโมงจะต้องใช้เวลาถึง 6 ชั่วโมงแต่ถ้าเป็นการอภิปรายแล้วทั้ง 3 คนอาจใช้เวลาเพียง 1 1/2 - 2 ชั่วโมงเป็นการตัดการขี้เกียจของเรื่อง และเวลาอบรมให้กระชับและสั้นเข้า บางครั้งต้องใช้เวลาอบรม 7 วันก็อาจใช้เพียง 4-5 วัน ประหยัด และไม่น่าเบื่อหน่าย

(5) การประชุมผู้มีประสบการณ์หรือมีความรอบรู้ในสาขาวิชา(Conference)

เป็นการประชุมเพื่อหาแนวทาง คำอธิบาย ข้อยุติ เรื่องบางเรื่องที่ยังหาคำตอบไม่ได้ เช่น การประชุมเรื่อง "บทบาทของวิทยากรฝึกอบรม" "แนวทางการจัดหลักสูตรบริหาร" ฯลฯ ผู้เข้าร่วมประชุมมักเป็นผู้ที่มีความรู้ หรือทำงานเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น หรือ

- เพื่อแสดงผลงานให้ที่ประชุมทราบ
- เพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมแก่ผู้เข้าร่วมประชุม
- เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนกับ

ผู้อื่น ที่เข้าร่วมประชุม

(6) การประชุมทางวิชาการ(Institute)

เป็นเทคนิคการประชุมเพื่ออบรมทางวิชาการของสถาบันมหาวิทยาลัย หรือ สถาบันการศึกษาผู้เข้าร่วมประชุมมักเป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญมีความสามารถในทางวิชาการ หรือ ประกอบอาชีพด้านนั้น ๆ อยู่ มักจะประชุมกันเป็นสาขาวิชาไป เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนถ่ายทอด แนะนำความรู้ หรือเทคนิคใหม่ ๆ ในสาขานั้นแก่ผู้เข้าร่วมประชุม และมักจะมีผลการวิจัย ศึกษา ค้นคว้าใหม่ ๆ มาเสนอกันเป็นส่วนมาก และจัดโดยวิทยาลัย มหาวิทยาลัย โดยเรื่องส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาที่ศึกษาค้นคว้าวิจัยของหน่วยงาน วิทยาลัย มหาวิทยาลัยต่าง ๆ

(7) การประชุมระดับหัวหน้า(Convention)

เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับหัวหน้า เช่น หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง หัวหน้าหมู่บ้านหรือผู้แทน ฯลฯ เพื่อถกแถลงหรือปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาอภิปรายแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้เชิญเข้าประชุม ตลอดจนรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง หรือยังไม่ทราบให้ทั่วถึง หัวหน้าเหล่านี้จะกลับไปดำเนินการหรือชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชาอีกต่อหนึ่ง

(8) การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Work Shop)

เป็นเทคนิคการประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดประสบการณ์ และเน้นหนักไปในทางการนำเอาไปใช้ไปปฏิบัติมากกว่าการพูดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย เช่น "การสัมมนาเชิงปฏิบัติการบัญชี" หรือ "การประชุมเชิงปฏิบัติการการทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์" เป็นต้น คือ ต้องการเน้นหรือมีชั่วโมงทางการปฏิบัติมากกว่าการบรรยายทั่วไป เป็นเทคนิคการอบรมชนิดหนึ่ง

(9) การประชุมซินดิเคต(Syndicate)

เป็นการประชุมแบบหนึ่งที่ใช้เพื่อการอบรมพัฒนาบุคคลและแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะ

เจาะจงของหน่วยงานหรือสถาบันแห่งนั้น โดยสมาชิกในหน่วยงานนั้นมีลักษณะสำคัญดังนี้ คือ

1. มีการให้ความรู้โดยวิทยากรหรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกันในเรื่องเดียวกัน เช่น เรื่องปัญหาการทำงาน ฯลฯ ผู้เข้าร่วมประชุมมีประสบการณ์และภูมิหลังในหน่วยงานนั้นร่วมกัน

2. มีการแบ่งกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิก หรือโดยผู้ดำเนินการประชุมพิจารณาจัดกลุ่มเอง ซึ่งกลุ่มซินดิเคตหนึ่ง ๆ ควรจะมีจำนวน 6-12 คน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้ทั่วถึง แต่ละกลุ่มควรมีจำนวนใกล้เคียงกัน ไม่ควรให้แตกต่างกันมาก

2.1 การกำหนดปัญหา คณะเจ้าหน้าที่ซึ่งดำเนินการจะเป็นผู้กำหนดปัญหาหรือให้ที่ประชุมใหญ่ช่วยกำหนดปัญหาแก่กลุ่มในการพิจารณา

2.2 ถ้าผู้ร่วมประชุมมีจำนวนมาก หรือมีปัญหาหลายเรื่องที่จะต้องพิจารณา จะทำให้การพิจารณาของกลุ่มซินดิเคตเป็นไปอย่างล่าช้า กลุ่มซินดิเคตกลุ่มหนึ่ง ๆ ควรจะได้รับปัญหา หรือเรื่องที่จะพิจารณา แต่ละกลุ่มไม่ควรให้มากเกินไปเกิน 2 หัวข้อ

2.3 การพิจารณาปัญหาข้อขัดข้องหรือเรื่องภายในกลุ่มซินคิเคด ควรแยกประเด็นเป็นหัวข้อ เพื่อสะดวกในการนำการอภิปรายเข้าสู่การแก้ไขปัญหาคิดตรงจุด ดังนี้

- 1) สภาพและขอบเขตของปัญหา
- 2) สาเหตุหรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา
- 3) แนวทางแก้ไขปัญหา
- 4) ข้อเสนอแนะของกลุ่ม (ถ้ามี)

การพิจารณาตามข้อ 1 2 3 4 จะต้องทำอย่างละเอียดและกว้างขวางมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในเวลาที่กำหนดให้ ในกรณีที่จำเป็นจะต้องค้นคว้าเอกสารหรือสัมภาษณ์บุคคลบางคน เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงบางประการประกอบการพิจารณาประธานอาจมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มไปดำเนินการได้

2.4 กลุ่มควรมีวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิคอยช่วยให้ความรู้หรือข้อเท็จจริง ที่กลุ่มอาจไม่ทราบ หรือในกรณีที่กลุ่มอาจเข้าใจผิดและพิจารณาไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง กลุ่มต้องเลือกประธาน เลขานุการ หรือตำแหน่งอื่นตามความจำเป็นเพื่อช่วยดำเนินการประชุม ตลอดจนรวบรวมข้อยุติหลังจากการพิจารณาของกลุ่ม เพื่อนำเสนอที่ประชุมใหญ่

3. มีการประชุมใหญ่หรือประชุมรวม ภายหลังจากทุกกลุ่มซินคิเคดได้ประชุมเสร็จเพื่อให้ประธานหรือเลขานุการของแต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่ ให้ที่ประชุมใหญ่ได้ช่วยแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่ม เพื่อเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

(10) การสัมมนา(Seminar)

ในพจนานุกรมให้เขียนได้โดยใช้ "ม" 2 ตัวและตัวเดียวแต่มีนิยามใช้ "สัมมนา" มากกว่า "การสัมมนา" มีลักษณะคล้ายกับ การประชุมซินคิเคด แต่มีลักษณะของการพิจารณาปัญหาที่กว้างกว่าการประชุมแบบซินคิเคดเช่น "การสัมมนาการบริหารมหาวิทยาลัย" แต่ถ้าเป็นการประชุมแบบซินคิเคด จะมุ่งประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาคิดตรงจุด เช่น การประชุมซินคิเคด เรื่อง "การบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" หรือ "การบริหารของคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ซึ่งในการพิจารณาปัญหาลดจนแนวทางแก้ไข จะแก้ไขด้วยสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เท่านั้น ใช้แก้ไขปัญหามหาวิทยาลัยอื่นไม่ได้ผลหรือการแก้ไขปัญหาคณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ก็เป็นเรื่องของคณะเกษตร แม้คณะอื่นซึ่งอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ก็จะนำผลของการแก้ไขปัญหาคิดตรงจุดของคณะเกษตรไปแก้ไขไม่ได้ผลหรือไม่ตรงจุดเท่ากับคณะเกษตร จะเห็นได้ว่าเป็นการพิจารณาโดยเฉพาะเจาะจงที่เป็นปัญหาของหน่วยงานนั้น โดยคนของหน่วยงานนั้น

การสัมมนานั้นจึงเป็นการประชุมหาแนวทางกว้างๆ โดยผู้ที่ทำหน้าที่และเกี่ยวข้องจากทุกสาขาอย่างกว้างขวาง มีลักษณะดังนี้ คือ

1. มีการประชุมสมาชิกทั้งหมด เพื่อรับฟังนโยบาย วัตถุประสงค์ มีการให้ความรู้เกี่ยวข้องแก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยการบรรยาย อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากร ชักถามปัญหา
2. อาจมีการแบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาลักษณะเดียวกับซินดิเคต หรือไม่มีการแบ่งกลุ่มเมื่อประชุมใหญ่แล้วก็เลิกไป
3. มีลักษณะเน้นเพื่อแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนความรู้ เทคนิคใหม่ๆ แก่สมาชิก
4. มีปัญหาที่กำหนดไว้แน่นอน และเป็นปัญหาค่อนข้างมีระดับการแก้ไขปัญหาลึกและต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย
5. เมื่อเสร็จการสัมมนา ก็จะพิมพ์สรุปผลการสัมมนาเพื่อให้สถาบันหรือผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวปฏิบัติ หรือเสนอหน่วยงาน เพื่อให้รับนโยบายถือเป็นแนวปฏิบัติในบางเรื่องที่สามารถจะปฏิบัติได้

11. การอภิปรายแบบพู่ฉาวิสาขนา(Colloquy)

เป็นการอภิปรายปัญหาที่มีลักษณะที่ผู้อภิปรายมีฝ่ายหนึ่งถามปัญหา ฝ่ายหนึ่งตอบอาจเป็นฝ่ายละ 2-3 คน ซึ่งผู้ตอบมักเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีลักษณะเหมือนการพูดคุยกันไม่เป็นทางการ เหมือนการอภิปรายอย่างอื่น มีลักษณะให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมมากๆ บรรยากาศเป็นกันเอง

12. การตั้งเป็นคณะกรรมการ(Committee)

เป็นการประชุมของกลุ่มคนที่เป็นการรวมกันเพื่อปรึกษาหารือกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นงานที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว เพื่อช่วยกันวางแผน วางโครงการการดำเนินงาน การศึกษาปัญหา การแก้ปัญหา การประเมินผล ควบคุมกำกับ การดำเนินงาน

13. คณะทำงาน(Working Group)

เป็นกลุ่มคณะกรรมการเช่นเดียวกัน คณะกรรมการ (Committee) แต่คณะกรรมการอาจเพียงแต่คิดมิได้เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน หรือดำเนินการจึงมักตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการต่อจากคณะกรรมการ เพื่อเป็นผู้ดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

14. การแสดงบทบาทสมมุติ(Role Playing or Sociodrama)

คือ การจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์จริงๆ อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย แสดงกิจกรรมที่เป็นจริงเช่น การต้อนรับ การพูดโทรศัพท์ การลงบัญชีเงินฝากของธนาคาร คือ ให้ลงบัญชีปฏิบัติจริง มีการตรวจ และให้คำแนะนำ เพื่อให้ปฏิบัติได้เหมือนจริงอาจใช้เทคนิคอื่นๆ ประกอบด้วย

15. การศึกษาจากกรณี(Case Study)

เป็นการนำปัญหาจริงนำมาเขียนเป็นเรื่อง เปลี่ยนชื่อคน สถานที่ อาจใช้การอ่านให้ฟัง หรืออ่านจากกรณีที่พิมพ์ให้อ่าน เป็นเรื่องที่รวบรวมจากเหตุการณ์เรื่องราวเพื่อฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดประสบการณ์ทางอ้อม ฝึกการพิจารณา จะแก้อย่างไร ตัดสินใจอย่างไรภายใต้การแนะนำช่วยเหลือจากวิทยากร อาจใช้เทคนิคนี้สลับวิธีการอื่น เช่น การบรรยาย เมื่อบรรยายภาคเริ่ม ว่างเหงาหวานอน ฯลฯ

16. การอภิปรายกลุ่มย่อย(Group Discussion)

เป็นการประชุมกลุ่มย่อย ตั้งแต่ 6-20 คน ในเรื่องใดที่กำหนดให้ หรือเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพื่อสรุปผลแนวทางแก้ปัญหา แสวงหาข้อยุติภายใต้การนำของประธานกลุ่ม มีเลขานุการเป็นผู้บันทึก และสรุปข้อเสนอแนะ เหมาะกับเรื่องใหญ่ที่มีหัวข้อย่อยที่ต้องการแก้ปัญหา หลายเรื่องเช่น "ปัญหาการท่องเที่ยว" อาจแบ่งกลุ่มย่อยพิจารณาในเรื่องของ

1. เรื่องที่พักและโรงแรม
2. การบริการนักท่องเที่ยว
3. สถานที่เที่ยว
4. ร้านอาหารของที่ระลึก
5. ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ฯลฯ

17. การระดมความคิด(Brain Storming)

การระดมความคิด เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิดคำแนะนำสั้นๆอาจเป็นการพูด หรือการเขียน ในกระดาษ ใช้เวลาตั้งแต่ 1-10 นาที แล้วรวบรวมจัดลำดับคัดเอาแต่เฉพาะข้อเสนอแนะที่เหมาะสมไว้ใช้ หรือเสนอที่ประชุมใหญ่

18. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการกลุ่ม(Sensitivity Training)

เป็นการฝึกรอบด้านด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคล จากการใช้ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้จัก รู้ร้อน รู้เย็น ต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิด และแสดงออกจากผู้อื่น ผู้ควบคุมกลุ่มจะต้องพยายามมีบทบาทน้อยที่สุด เพียงแต่คอยสังเกตพฤติกรรมอธิบาย แก้ปัญหา และความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความไวต่อความรู้สึกของแต่ละคน ให้มีทักษะในการอ่านความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อตนเองจะแสดงพฤติกรรมออกได้อย่างเหมาะสม

19. ทัศนศึกษา(Field Trip)

การนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่น นอกเหนือไปจากการสอนในสถานอบรมตามปกติ เพื่อให้เห็นของจริง สถานการณ์ การปฏิบัติทำงานจริงในเรื่องที่อบรม ควรบอกหรือตั้งข้อสังเกตในสิ่งที่จะไปดู เมื่อไปดูมาแล้วอาจให้ เขียนรายงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย

20. การสาธิตวิธี(Method Demonstration)

เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีทำให้ผู้อบรมเห็นของจริงกระบวนการ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือ ต้องจัดให้ผู้อบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน เหมาะกับกลุ่มเล็ก ๆ เหมาะกับงานที่ต้องปฏิบัติ ใช้การบรรยายไม่ได้ผลในทางปฏิบัติ หรืออาจใช้ประกอบการบรรยาย การอภิปราย หลังจากนั้นควรมีการให้ฝึกปฏิบัติจริง โดยการใช้บทบาทสมมุติด้วยก็ได้

21. การสาธิตแบบแสดงผล(Result Demonstration)

ต่างกับการสาธิตวิธีที่ไม่ต้องแสดงวิธีขั้นตอนการทำให้เห็น มีลักษณะการจงใจให้ดำเนินการตาม ปฏิบัติตาม เช่น การอบรมการเลี้ยงปลา แล้วนำชมบ่อปลา หรือความสะอาด สถานที่บริเวณของโรงแรมชั้นหนึ่ง เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นว่า ที่ว่าสะอาดนั้น สะอาดอย่างไร เรียบร้อยอย่างไร เป็นการได้ทัศนศึกษาไปในตัวด้วย

22. การให้ทำโครงการจริง(Live Project or Group Work)

เป็นวิธีการคล้ายกับทำแบบฝึกหัด แต่เป็นแบบฝึกหัดที่ทำจริง ไม่ใช่ทำในสมุดโดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงาน โดยกำหนดขอบเขต เรื่องรายละเอียดที่จะให้ทำหรือแนวทางปฏิบัติโดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม อาจทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม

23. การให้ทำแบบฝึกหัด(Exercise)

โดยการกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการแก้ปัญหา หลังจากการบรรยาย อาจตั้งโจทย์ ปัญหา ให้ฝึกหัดแก้ปัญหาบนกระดาน การทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

24. เกมส์การบริหาร(Management Games)

เป็นการสร้างเกมส์หรือการเล่นเป็นเกมส์ในการตัดสินใจ การเรียนรู้วิธีการบริหารการเป็นผู้นำ การตัดสินใจสั่งการ การสังเกต การฝึกหัดโดยใช้เกมส์ อาจมีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ มีการแพ้ ชนะ อาจมีการแข่งขันในเวลาจำกัด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เช่น การแข่งขันการตัดสินใจ แข่งขันการดำเนินการบริหาร การดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

25. การฝึกการบริหารในเวลาจำกัด(In Basket Training)

เป็นการฝึกหัดการบริหาร โดยการนำเรื่องจริงที่นักบริหารจะต้องสั่งการใส่ในแฟ้มแล้ว ให้ตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ในเวลาจำกัด รวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติการแบ่งงาน มอบหมายงาน ฯลฯ ในขณะที่ตนเองก็มีภาระด่วน ต้องเดินทาง หรือไปประชุม ฯลฯ

26. การประชุม โต๊ะกลม(Panel or Round Table)

เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ฟัง เป็นเทคนิคซึ่งใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายหัวข้อเรื่องที่กำหนดบนโต๊ะรูปกลม มีลักษณะแสดงทัศนคติความคิดเห็นมากกว่า ข้อเท็จจริงโดยการจัดที่ให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากันผู้ฟังเห็นผู้อภิปราย มีผู้นำอภิปรายแนะนำผู้อภิปราย และสอบถามปัญหา และควบคุมการอภิปราย เป็นผู้เตรียมผู้แทนกลุ่มผู้ฟัง ถามปัญหา และคอยจับประเด็นและสรุป เมื่อการอภิปรายดำเนินไปแล้ว ประมาณครึ่งชั่วโมง

27. การสัมภาษณ์(Interviewing)

เป็นเทคนิคที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้นอกห้องเรียนที่แตกฉาน มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรมใช้เมื่อต้องการทราบว่า ประชาชนเขาคิดอย่างไรเขาทำกัน อะไรที่เป็นจริงๆ อยู่ในขณะนั้น หรือทำไมเขาไม่ทำอย่างนั้น ทำไมเขาไม่ทำอย่างนี้มีเหตุผลอย่างไร กำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ ในหัวข้อที่กำหนด เตรียมคำถามสั้น ๆ แนวของเรื่อง อาจสัมภาษณ์เดี่ยว

หรือเป็นกลุ่ม แล้วนำมาเสนอในชั้น สรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวรวมกันทั้งหมดทั้งวิชา

28. เทคนิคแบบห้องค้นคว้าทดลอง(Laboratory)

เป็นการฝึกปฏิบัติที่เอาทฤษฎี หลักการ และวิธีการที่เรียนเอาไปฝึกปฏิบัติ เพื่อจะฝึกการปรับใช้ การประยุกต์ ทฤษฎี เพื่อให้คำแนะนำที่สมบูรณ์แบบ พัฒนาความคิดและทักษะ ตลอดจนการสังเกตการณ์ พฤติกรรมกระบวนการที่เกิดขึ้น

วิธีดำเนินการต้องเตรียม บทเรียนสำหรับบทเรียนแต่ละบท ที่จะต้องปฏิบัติอย่างเห็นได้เด่นชัด ตั้งวัตถุประสงค์ ตั้งเกณฑ์การปฏิบัติ การลำดับก่อนหลังของการค้นคว้า ทดลองจะใช้วัสดุ เครื่องมืออะไร เวลาใด และเท่าไร บันทึกสถิติ อันตราย ความยากง่าย และการทำการประเมินผล

พิจารณาสิ่งที่จะต้องป้องกันอุบัติเหตุการช่วยเหลือก่อนเข้าปฏิบัติการ การแบ่งกลุ่มหรือรายตัว ข้อดีคือ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องรายตัว ให้คำแนะนำข้อแก้ไขได้ ทำให้วิทยากรทราบจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละคน

29. การสอนแบบตัวต่อตัว(Coaching)

เรื่องบางเรื่องต้องใช้การสอนการอบรมเป็นรายตัว จะพบมากในหน่วยงานที่ต้องสอน แนะนำการทำงานเป็นรายตัว หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ เช่นในเรื่องของการร่างหนังสือ เมื่ออธิบายเป็นกลุ่มแล้ว และแต่ละคนไปพิมพ์มาแล้ว หัวหน้างานจะสอนแนะนำเป็นรายตัว, การขับรถยนต์ การควบคุมเครื่องจักร การพิมพ์คิด การเก็บเรื่องเข้าแฟ้ม ฯลฯ เหมาะสำหรับผู้เข้าทำงานใหม่สอน โดยใช้สถานการณ์จริงที่ปฏิบัติ อาจใช้วิธีการหรืออุปกรณ์อื่นช่วยด้วย

ขั้นตอนของการสอนงาน

1. ครูผู้ฝึกอธิบาย ทำให้ดู ขณะการสอน
2. ครูผู้ฝึกสาธิต หรือแสดงให้ดูอีกครั้ง
3. ให้ผู้ฝึกพูดถึงขั้นตอนการทำด้วยปากเปล่า
4. ให้ผู้ฝึก พูด และทำประกอบการพูดด้วย
5. ครูผู้ฝึกให้คำแนะนำ วิเคราะห์ จุดที่ยังไม่ถูกต้อง ให้ทำให้ถูก
6. ปลอ่ยให้ผู้ฝึกทำเอง เมื่อทำเสร็จแล้วครูชี้ข้อผิดพลาด
7. ให้ผู้ฝึกลองทำให้ดูซ้ำอีกครั้ง
8. ให้ทำเองอีกครั้งจึงจะปลอ่ยผ่านการฝึกไปได้

30. การสอนสำเร็จรูป(Program Instruction)

การสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการสอนที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ (Programed Textbooks) ที่เตรียมบทเรียนคำถาม คำตอบอธิบายใช้ ทบทวนกลับไปกลับมา จนเกิดความเข้าใจ มีขั้นตอนการสอนตั้งแต่ง่าย พื้นฐาน ค่อย ๆ ขยับขึ้นยากขึ้น จากบทที่ 1 ไปเรื่อย ๆ เมื่อจบบทจบตอนจะมีคำถาม ข้อสอบ ประเมินผลในสิ่งที่ผู้เรียนอาจยังเข้าใจผิดมักจัดทำขึ้นโดยคณะวิชาการ บริษัท เป็นการสอนสำเร็จรูปโดยเครื่องมือหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเป็นพิเศษ เพื่อจะใช้เครื่องหรือหนังสือแทนครู

31. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process)

เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้กลุ่มเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ร่วมทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะคิด การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับผิดชอบด้วยตนเอง และพัฒนาตนเอง โดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม กระบวนการของกลุ่มโดย อาจใช้

1. การเล่นเกมส์ เพื่อเรียนรู้ทำให้การเรียนสนุก มีกฎเกณฑ์บางประการแต่ต้องเลือกเกมส์ ให้เหมาะกับวัย เพศ การศึกษา ฯลฯ

2. การแสดงบทบาท เพื่อให้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ความคิดอย่างเสรี ลักษณะเป็นของตนเอง หรือให้เปลี่ยนแปลงภายใต้กฎเกณฑ์ สถานการณ์ที่กำหนดให้

3. จำลองสถานการณ์ โดยสร้างสถานการณ์ในชีวิตจริงของชาวชนบท ในการแก้ปัญหา การบริหารงาน การจัดระบบงาน ขั้นตอน บุคลากร

4. กรณีตัวอย่าง เป็นการยกสถานการณ์จริงมาให้สมาชิกได้อภิปราย และหาวิธีการแก้ไข ปัญหา ใช้ในการกระตุ้นให้ทุกคนออกความคิด ความเห็น ในการแก้ปัญหา กลุ่มสมาชิกไม่ควรเกิน 30 คน มีการตั้งวัตถุประสงค์จัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับอายุ เรื่อง วัตถุประสงค์ กลุ่มและระดับความรู้

32. เทคนิคการจัดทีมผู้ฟัง(Listening Team)

การฝึกหัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรม และให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัด การจับประเด็น บันทึก การเรียบเรียงให้ได้เนื้อหาประเด็นสำคัญของเรื่อง ให้ทำหน้าที่ฟังและจดบันทึกทำรายงาน (Report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

33. กลุ่มซักถาม(Audience Reaction Group)

การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้ทำหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็น การถามอย่างสุภาพ นุ่มนวล ให้เกิดความกระฉ่าง จดบันทึกคำถาม คำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยาย เพื่อรายงานต่อที่ประชุม คอนทักซ์รายการเป็นการ ฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียน

34. วิธีประสบเหตุการณ์(Incident method)

วิธีนี้เหมาะสำหรับการอบรมเจ้าหน้าที่ระดับต่ำ ซึ่งนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจาก บุคคลสถานการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการสร้างความคิด มโนภาพที่กว้างไกล วิทยากรจะช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นถูกยกขึ้นมา วิทยากรจะรวบรวม คำถาม และให้กลุ่มหัดตัดสินใจ ถกแถลงกัน หาข้อยุติเรื่องราวเหตุการณ์นั้น รวมทั้งประเมินการ กระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

35. การแสดงละครสั้น(Skit or Playlet)

เป็นการแสดงละครสั้นจากเรื่องที่เรียนในชั้นมีการชักซ้อมการแสดง เขียนบทบาทการแสดง เพื่อจะเป็นการขยายมโนภาพ อธิบายในบางเรื่องให้ละเอียด และกว้างขวางเข้าใจและจดจำ ได้ดียิ่งขึ้น ในเรื่องที่เข้าใจยาก

การแนะนำเรื่อง และให้ผู้ฟังตั้งปัญหาถาม ถ้ายังไม่เข้าใจ หรือสงสัยเรื่องจากละครการ แสดงละครสั้นนี้ อาจจับเพียงบางตอนของเรื่องที่เข้าใจยาก ข้อระวังคือต้องให้ละครมีคุณค่าในการ อธิบายสิ่งที่เข้าใจยาก อย่าแสดงในเรื่องง่าย ๆ ที่ใคร ๆ ก็รู้ คนจะรู้เรื่องโดยตลอดโดยที่ยังแสดง ไม่จบ เป็นการเสียเวลาสิ้นเปลือง ผู้ไม่เห็นคุณค่า

36. การชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ(Forum)

เป็นเทคนิคการชี้แจงพูดคุยกับผู้ฟังระหว่างวิทยากรคนหนึ่ง หรือสองคนพูด หรือ ชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา หรือข้อข้องใจกับประชาชน จะใช้เมื่อเกิดมีการขัดแย้ง สงสัยใน เรื่องต่าง ๆ หรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน ควรเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการพูดได้มี 2 คน จะต้องไม่หักล้างหรือขัดแย้งกันไม่เหมือนการโต้ว่าที่

จากนั้นเปิด โอกาสให้ผู้ฟังซักถาม โดยเจาะจงวิทยากรคนไหนก็ได้ ข้อดีก็คือสามารถทำ ความกระจ่างในปัญหาต่าง ๆ ให้หมดสิ้นไป การอภิปรายน่าสนใจเพราะเป็นปัญหาข้อขัดแย้ง ฉะนั้นความสำเร็จซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากร

37. การฝึกงาน

การส่งคนไปฝึกงาน ไม่ใช่ส่งไปฝึกเพื่อให้ทำเป็นอย่างเดียว แต่ต้องฝึกให้ใช้สมองและ สติปัญญาไปด้วย คือ

1. ฝึกให้คิด และรู้จักวิธีคิดด้วย
2. ฝึกให้เผชิญปัญหา และแก้ปัญหา
3. ฝึกการทำงานที่รวดเร็ว และฉลาด มีไหวพริบขึ้น

ถ้าเราไม่ฝึกใน 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น จะเป็นการฝึกอบรมที่ไม่สมบูรณ์จะเป็นการ ช่วยให้การพูดบ่น และร้องทุกข์ลดลงด้วย เพราะ

1. เขารู้หลักและข้อเท็จจริงมากขึ้น
2. ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้นมาก

บทสรุปและข้อเสนอแนะของการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม

เป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า ผลที่ต้องการของการฝึกอบรมก็คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และ เจตคติ หรือทัศนคติ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้วยเหตุนี้ นัก ฝึกอบรมจึงได้พยายามที่จะค้นหาความจำเป็น ในการฝึกอบรมในแต่ละครั้งว่า งานนั้น ๆ มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากน้อยขนาดไหน มีความรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงาน รวมทั้ง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานนั้นมากน้อยเพียงใด และงานนั้น ๆ ต้องการคุณสมบัติของผู้ ปฏิบัติด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ มากน้อยสูงต่ำประการใด และเมื่อได้

วัดและประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับคุณสมบัติของคนตามความต้องการของงาน ก็จะพบว่าเราควรฝึกอบรมบุคคลนั้น ๆ หรือไม่เพียงใดกล่าวคือ หากความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ยังต่ำอยู่ ก็แสดงว่าจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลนั้น ๆ ให้มีอยู่ในระดับเดียวกันหรือสูงกว่าความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ ที่งานนั้น ๆ ต้องการนั่นเอง การกระทำเช่นนี้เราเรียกว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และหากเห็นว่ามีควมจำเป็นจริง ๆ ก็จะต้องการให้มีการฝึกอบรมเกิดขึ้น หลังจากค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ก็จะดำเนินการในขั้นต่อไป

เมื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และเห็นว่ามีควมจำเป็นจริง ๆ ก็จะต้องมีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติตามที่งานต้องการแล้ว ขั้นต่อไป ก็คือกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ตามที่ได้หาความจำเป็นไว้แล้วว่า ต้องการให้โครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนด้านความรู้ ด้านทักษะ และทัศนคติหรือเจตคติน้อยเพียงใด และเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมแล้ว ขั้นต่อไปก็คือการกำหนดหลักสูตร คือ เนื้อหาสาระของวิชาที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ตามที่โครงการฝึกอบรมได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

อย่างไรก็ตาม แม้จะได้หาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วว่ามีควมจำเป็นมากน้อยเพียงใด และได้กำหนดวัตถุประสงค์ รวมทั้งเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่ถ้าขาดเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติด้านใดด้านหนึ่ง หรือทุกด้าน ไปพร้อม ๆ กันเสียแล้วก็จะไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งสิ้นถ้าปราศจากการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมเสียแล้ว กล่าวคือ ถ้าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดโครงการฝึกอบรมได้ให้ความสนใจ และความสำคัญ ในการเลือกและประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสียแล้ว ก็ไม่อาจจะหวังได้ว่า โครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้แต่อย่างใด

ทั้งนี้ เนื่องจากเทคนิคการฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งขวที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมทั้งโครงการมีชีวิตชีวา มีสีสันมากยิ่งขึ้นและเป็นไปได้จริง ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่จะได้มากน้อยเพียงใดก็ย่อมต้องขึ้นอยู่กับทางเลือกและการประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าเทคนิคการฝึกอบรมเป็นวิธีการหรือกิจกรรมหรือเครื่องมือที่จะเป็นตัวกลาง และตัวการที่จะก่อให้เกิดการสื่อความหมายระหว่างผู้

เป็นวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันหรือบุคคลอื่น ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงหรือการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อว่าเมื่อจบสิ้น โครงการฝึกอบรมนั้น ๆ แล้วผู้ ผ่านการฝึกอบรมก็จะสามารถนำเอาความรู้ ทักษะและเจตคติที่ได้รับไปใช้ในในงานของคน ได้อย่าง มีประสิทธิภาพสมเจตนาารมณ์ของ โครงการฝึกอบรมทั้งหลายนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ นักฝึกอบรมมีอาชีพจึงต้องศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อแสวงหา ความรู้ และความเข้าใจในลักษณะของเทคนิคการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ ทั้งข้อดี ข้อจำกัด และ รวมทั้งวิธีการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

แม้ว่าจะได้มีการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย เพื่อแสวงหาและได้พบเทคนิคการฝึกอบรม ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล ด้านความรู้ ทักษะ หรือเจตคติที่ดี หรือทุก ๆ ด้านพร้อมกันในสังคมหนึ่ง ๆ ก็ดี ก็มีได้หมายความว่า จะเป็นหลักประกัน แก่นักฝึกอบรมและวิทยากรว่า ความรู้นั้น ๆ จะเป็นเสมือนสูตรสำเร็จสำหรับเขาว่าจะสามารถใช้ เทคนิคการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้ในทุกสถานที่ ในทุกสถานการณ์ ในบุคคลใด ๆ หรือในทุกสังคมได้ เสมอไป จำเป็นอยู่เองที่นักฝึกอบรมและวิทยากรจะต้องศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยอยู่ เสมอ เพื่อค้นหาเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และในสังคมของคน ให้งงได้ โดยไม่หลับไหลหรือได้ปลื้มกับผลการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัย ของชาวต่างชาติ ซึ่งกระทำในต่างประเทศ ต่างสังคม ต่างสถานที่ ต่างบุคคล และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ออกไปนั้น คั้งที่นักวิชาการชาวเนเธอร์แลนด์ ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและ พฤติกรรมของคนในชาติต่าง ๆ ทั้งหมด จำนวน 40 ชาติ รวมทั้งคนไทยด้วยทั้งเอเชีย ยุโรป อเมริกาเหนือ อเมริกากลาง และอเมริกาใต้ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และ แอฟริกาใต้ อีกด้วย ก็ พบว่าพฤติกรรมของคนที่แตกต่างกัน มีวิธีการรับรู้และวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป นั้น ก็เพราะผู้คนในแต่ละชาติ แต่ละภาษานั้น ได้รับการกล่อมเกลี้ยงเลี้ยงดูมาแตกต่างกัน ตั้งแต่ ครอบครั้ว โรงเรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ นั้นเอง นอกจากนี้ เขายังชี้ให้เห็นว่า การที่ นักวิชาการชาวอเมริกันได้พยายามหยิบยื่นทฤษฎีการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ ไปใช้ประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา เสมือนว่าเป็นทฤษฎี หรือสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุก สังคมและทุกประเทศนั้น นับว่าเป็นอันตรายอย่างใหญ่หลวงมากทีเดียว และนักวิชาการชาว เนเธอร์แลนด์ นั้นก็คือ เกิร์ท ฮอฟสตัด (Geert Hofstede, 1980)

ด้วยเหตุผล ดังกล่าวจึงพอจะเป็นแนวให้เราซึ่งเป็นนักฝึกอบรมที่เป็นคนไทยที่จะต้องระลึกอยู่เสมอว่า เทคนิคการฝึกอบรมที่ชาวตะวันตกหรือชาติอื่นใดได้สรุปเห็นเป็นเสียงเดียวกันว่าเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ หรือทักษะ หรือเจตคติ หรือทั้งสามด้านดังกล่าวแล้วในสังคมของเขา มิได้หมายความว่า จะต้องใช้ได้ผลดีในประเทศของเรา หรือในสังคมของเราในทุกภาคและทุกจังหวัดแต่อย่างใด

ดังนั้น จึงจำเป็นอยู่เองที่จะต้องมีการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย เพื่อค้นหาเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับสภาพของสังคมไทยต่อไป และจะให้ได้ผลจริงจึงเป็นที่เชื่อถือได้มีทั้งความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ก็ควรจะใช้วิธีวิจัยประเมินผลแบบมีการทดลอง (Experimental Research Design) หรือแบบกึ่งทดลอง Quasi experimental Research Design มากกว่าที่จะใช้วิธีการวิจัยแบบอื่น ๆ ที่มีได้มีการทดลองหรือกึ่งทดลอง

อาจกล่าวโดยสรุปก็คือ การเลือกและประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ย่อมจะให้ความมั่นใจได้ว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ หรือเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้จริงสมดังเจตนารมณ์ของโครงการฝึกอบรมนั้นได้อย่างแน่นอน

การสื่อสารของวิทยากร

วิทยากร หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่สื่อสารถ่ายทอดความรู้ ไปยังผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทัศนคติ (Attitude) ด้านทักษะ หัดดศึกษา (Psychomotor) นอกจากนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถและได้รับการฝึกอบรมด้านวิธีการสอน เทคนิคการสอน เช่นเดียวกับครูอาจารย์ทั่วไปแล้ว วิทยากรฝึกอบรมในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องมีหน้าที่และบทบาทที่เป็นพิเศษหลายประการ (วิจิตร อวระกุล, 2537, น. 6) วิทยากรฝึกอบรมต้องได้รับการอบรมฝึกหัด หรือมีประสบการณ์การสอนกับผู้ใหญ่มากกว่าครู อาจารย์ ที่สอนเด็กในโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัย บรรยายภาสที่อาจารย์สอนในมหาวิทยาลัยมักจะเคร่งเครียดทางทฤษฎี หลักการซึ่งไม่ได้ผลกับการอบรมผู้ทำงานทั่วไป ดังนั้นการคัดเลือกวิทยากรฝึกอบรม จึงต้องคัดเลือกแสวงหา สังเกตวิทยากรที่ได้รับการประเมินว่าเป็นวิทยากรฝึกอบรมที่ดี มีความสามารถในการสื่อสารถ่ายทอด ได้รับความนิยมนในวงการฝึกอบรมควรทำบัญชีรายชื่อวิทยากรที่ดีมีคุณภาพในสาขาวิชาต่าง ๆ ไว้เพื่อสะดวกในการเชิญในหลักสูตรต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม วิทยากรมีทั้งวิทยากรภายในองค์กรเองหรือวิทยากรจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีข้อดี ข้อเสีย

การสร้างการจูงใจของวิทยากร

(1) บรรยากาศของการอบรมต่างกับบรรยากาศในชั้นเรียน บรรยากาศของห้องอบรมควรให้มีลักษณะความเป็นกันเองระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรมเหมือนเป็นเพื่อนกัน แนะนำกัน ให้เกียรตินับถือผู้เข้ารับการอบรม และมีความเป็นมิตรกัน การสร้างบรรยากาศดังกล่าวนับเป็นความสำคัญ

(2) การช่วยเหลือในการเรียนหรือการอบรมที่มีปัญหาขัดข้อง โดยไม่เร่งรัดจนเกินไป เพราะผู้เข้าอบรมที่ทิ้งการเรียนในชั้นไปนานมักมีปัญหา การให้ทำงานมากหรือน้อยให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เข้ารับการอบรม

(3) การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในความคิด การทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนกระตุ้นหรือพัฒนาโดยขบวนการของกลุ่ม

(4) การให้กำลังใจ ให้รางวัล คำชมเชย (ในจังหวะและโอกาสที่เหมาะสม) อาจเป็นสิ่งของการยกย่องให้เกียรติให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นและจูงใจในการเรียน

(5) ความถูกต้องมีศรัทธามีธรรมของผู้เป็นวิทยากร การสอนเนื้อหาวิชาที่มีความถูกต้องไม่เอนเอียง ไม่ให้ร้าย กล่าวร้าย ขาดความถูกต้องและยุติธรรม

(6) การสอนที่เตรียมมาอย่างดี มีการยกตัวอย่างประกอบคำอธิบายง่ายๆ ใช้เครื่องมือสื่อทัศนศึกษาช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจ ใช้เทคนิคการสอน กิจกรรมประกอบการสอนต่างๆ เช่น กรณีตัวอย่าง การอภิปราย บทบาทสมมุติ รวมทั้งการมีอารมณ์ขันของผู้บรรยาย

(7) แยกบทเรียนออกเป็นตอน ๆ สร้างกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะโดยผู้บรรยายต้องเป็นผู้ใฝ่หาสรรค์สร้างกิจกรรมตัวอย่าง เพื่อเป็นกลวิธีจูงใจในการเรียน แต่ต้องให้เหมาะสมเป็นที่พอใจ ไม่เกินสติปัญญาของผู้เข้ารับการอบรม

บรรยากาศที่วิทยากรฝึกอบรมจะต้องสร้างขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ในการฝึกอบรม คือ (วิจิตร อวระกุล, 2537, น. 123-124)

(1) บรรยากาศที่มีความอบอุ่น (Warmth) ได้แก่ การเริ่มเปิดฉากการพูด สลลล ทำท่างน่าเสียง ที่เป็นกันเองต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะสร้างความรู้สึที่ดีทางจิตใจ ทัศนคติที่ดีต่อกัน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการเรียน ผู้เข้าอบรมตระหนักว่าวิทยากรมีความเข้าใจในตัวเขา แสดงความเป็นมิตรยอมรับ ตลอดจนความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมอบอุ่นอยากเข้าไปสอบถาม สนทนากับวิทยากรอย่างเปิดเผยเป็นกันเอง สิ่งนี้จะส่งผลมาซึ่งการเรียนรูู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถตัดความกังวล แสดงการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มี

ความเอื้ออาทรต่อกัน จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรักที่จะแสวงหาความรู้ รักการฝึกอบรม หน่วยงาน หรือสถาบัน

(2) บรรยากาศของการยอมรับนับถือ (Respect) การที่วิทยากรให้การยอมรับนับถือในเรื่อง วิทยุฒิ ประสพการณ์ ความตั้งใจของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ มีคุณค่าสามารถรับความสำเร็จได้ ความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นเสมอกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีปมด้อย ขาดความมั่นใจในตนเอง วิทยากรจึงควรสร้างบรรยากาศ และถ่ายทอดความรู้สึกของการยอมรับนับถือ นี้ไปยังผู้เข้ารับการอบรม

(3) บรรยากาศที่มีอิสระ (Freedom) คือบรรยากาศที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมมีอิสระในการที่จะเลือกตัดสินใจ เลือกเชื่อ เลือกสนใจ เลือกกิจกรรมที่มีความหมายและคุณค่าแก่ตนเอง รวมทั้งการให้โอกาสในการที่จะทำผิดพลาดด้วย บรรยากาศ เช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจในตนเอง ในการเรียน ในการศึกษา ค้นคว้า เป็นการลดความตึงเครียด ได้มากกว่าชั้นที่มี แคร่ระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับมากเกินไป

(4) บรรยากาศท้าทาย (Challenge) การจูงใจการกระตุ้น การให้กำลังใจสนับสนุนจะทำให้เกิดบรรยากาศท้าทายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจทำ กล้าเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้เขาประสบผลสำเร็จ พูดยังให้เขารู้สึกว่าผู้บรรยายมีความเชื่อในความสามารถของเขาที่จะทำงานนั้นแม้ว่าจะเป็งานก่อนข้างยากให้เขาเกิดกำลังใจผู้ เกิดความกล้า ที่จะทำในสิ่งนั้น ๆ

(5) บรรยากาศแห่งความสำเร็จ (Success) ผู้บรรยายที่ฉลาดจะเลือกพูดถึงแต่เรื่องที่จะทำ ให้ผู้เข้ารับการอบรมประสบความสำเร็จมากกว่าจะพูดถึงแต่ความล้มเหลว ทำให้คนเรามีแต่ความหวัง เพราะคนเรายู่ได้ด้วยความหวังและความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำ คนเราจะเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น มีความสามารถมากขึ้นนั้นมาจากความสำเร็จ มิใช่มาจากความล้มเหลวการ ไม่แสดงความชื่นชมต่อผลงานเท่าที่ควร การใช้แต่คำพูด ว่า "ส่วนมากยังไม่ดี" "น้อยคนจะทำได้สำเร็จ " เป็นการสร้างบรรยากาศ ของความท้อถอย และหดหู่

(6) บรรยากาศของการชี้แนะ (Direct) การเรียนการสอนที่ไม่มีการบอกถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หลักการ ทฤษฎี ที่เป็นแนวทางเป็นกรอบให้ผู้เข้าอบรมได้เดินไปสู่ความสำเร็จ หรือการเรียนรู้ จะเหมือนเรือไม่มีหางเสือ ผู้บรรยายจะต้องให้แนวทางชี้แนะให้เขาเดินไปสู่การเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายที่มีความอิสระพอสมควร แต่ไม่ใช่มีอิสระจนไม่เห็นเป้าหมาย ทำอย่างไรก็ได้ ทำอย่างไรก็ถูก คงจะไม่เป็นการเรียนการสอน ที่ดีได้ จะต้องให้ทุกคนไปในแนวทางที่ถูกต้องและไปด้วยกัน

(7) บรรยากาศของการควบคุม (Control) บรรยากาศนี้ไม่ใช่เป็นบรรยากาศที่ขัดต่อบรรยากาศอิสระ แต่วิทยากรต้องควบคุมให้เกิดระเบียบวินัย ผู้เรียนจะเรียนได้น้อยถ้าปล่อยให้อิสระจนเกินขอบเขต ไม่มีการควบคุม ผู้เรียนที่มีการควบคุมจะเรียนได้ดีกว่าการเรียนที่ปล่อยผู้บรรยายต้องชี้แจงทำความเข้าใจอย่างสุภาพ นิ่มนวลว่า ทำไมจึงต้องทำสิ่งนี้แต่ไม่ทำสิ่งนั้น ทำไมจึงต้องห้าม ทำไมจึงต้องลงโทษ และไม่ให้ใครมีสิทธิพิเศษ บรรยากาศของการควบคุมนี้จะทำได้โดยการพูดให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องทำ และทุกคนมีความสำคัญ และได้รับการปฏิบัติตาม กติกา ข้อตกลง ระเบียบ ฯลฯ เสมอหน้ากัน ทุกคนจะให้ความสนใจและระมัดระวังอยู่ภายใต้การควบคุมนี้

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการดังกล่าวข้างต้น วิทยากรผู้บรรยายจะต้องสร้างและผสมผสานให้กลมกลืนกันไปในขณะที่ดำเนินการฝึกอบรม จึงจะสามารถพัฒนาผลของการฝึกอบรมให้ได้รับผลสำเร็จในระดับสูง

วิทยากรจะต้องหาวิธีอบรมให้เกิดการเรียนรู้ ตามที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องการเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้ วิทยากรจึงควรบรรยายนำอภิปรายถูกต้องตามแนว ให้ตรงประเด็นโดยคำนึงถึงความต้องการอย่างแท้จริงของผู้เข้ารับการอบรม และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ผู้อำนวยการฝึกอบรมที่มีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการฝึกอบรมนั้น ข่อมเป็นผู้ต้องทราบความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรมดีกว่าวิทยากรที่เชิญมาบรรยาย จึงควรแจ้งให้วิทยากรทราบว่าต้องการให้วิทยากรเน้นในเรื่องอะไร หรือมีแนวการอบรมอย่างไรในหัวข้อวิชานั้น ๆ เพราะบางหัวข้อมีขอบเขตกว้างขวางมาก ทั้งนี้อาจทำได้ทั้งวาจา หรือลายลักษณ์อักษร คุณสมบัติของวิทยากรที่ดี

(1) มีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือบุคคลอื่นในการเรียนรู้ และมีลักษณะที่บุคคลอื่น อยากรจะขอความช่วยเหลือ อุปนิสัยรักการเรียนการสอน

(2) มีความตระหนักในความรับผิดชอบต่อการอบรม และผู้ร่วมงาน รวมทั้งผู้เข้ารับการอบรมด้วย

(3) มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มเข้าใจจิตวิทยาในการสอน

(4) มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการฝึกอบรมและเทคนิคการฝึกอบรม

(5) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้

(6) มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการอบรม มีศิลปะ ในการพูด การฟัง และการใช้

คำถาม คำตอบ

(7) มีความกระตือรือร้น มีชีวิตจิตใจ อารมณ์ขันอยู่เสมอ

(8) มีความสามารถในการแก้ปัญหา เคารพต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่น

(9) การมีบุคลิกภาพดี และน้ำเสียงดี

คุณสมบัติและบทบาทของวิทยากรดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางที่สำคัญและกว้าง ๆ ที่วิทยากรควรตระหนักและแสดงบทบาทดังกล่าวเพื่อการเป็นวิทยากรฝึกอบรมที่ดีและสมบูรณ์ต่อไป

การประเมินผลการฝึกอบรม

ผู้ดำเนินการฝึกอบรม จำเป็นต้องประเมินผลการดำเนินงานของคณะดำเนินการฝึกอบรม และความสำเร็จที่เกิดภายหลังการฝึกอบรม การประเมินผลมักจัดทำขึ้นภายหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว การวัดผลนี้จะเป็นข้อค้ำหนึ่งที่นำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นของการฝึกอบรมครั้งต่อไป

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัด และค้นหาคุณค่าของการฝึกอบรมในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ เพื่อดูประสิทธิผลของการจัดโครงการฝึกอบรม สิ่งสำคัญคือ ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การประเมินว่า จะประเมินอะไร เมื่อใด ใช้วิธีใดและใครเป็นผู้ประเมินและใครประเมินใคร

ประโยชน์ของการประเมินผลการฝึกอบรม

- (1) เพื่อวัดผลหลักสูตรการฝึกอบรม
- (2) เพื่อวัดผลคณะดำเนินการว่า สามารถทำโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด
- (3) เพื่อวัดผลว่าคุ้มค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมเพียงใด
- (4) เพื่อวัดผลว่าการตัดสินใจของคณะดำเนินการว่าการฝึกอบรมครั้งนั้นเกิดจากความจำเป็นและความต้องการจริงหรือไม่เพียงใดของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

การออกแบบประเมินผลต้องคำนึงวัตถุประสงค์ว่าจะนำประโยชน์ไปใช้ด้านใดบ้าง จึงแบ่งส่วนว่าจะวัดผลค้ำนั้น ๆ ดังนี้

- (1) ประเมินผลหลักสูตร เพื่อดูความเหมาะสมแต่ละโครงการ
- (2) ประเมินผลคณะดำเนินการ หรือคณะกรรมการจัดการด้านฝึกอบรม ว่ามีความพร้อมอย่างไรบ้างในการดำเนินการ
- (3) ประเมินผลวิทยากร และเทคนิคการสอน ว่ามีความสามารถในการถ่ายทอดเพียงใด, น้ำเสียง, ภาษาที่ใช้, ความถนัดเป็นอย่างไร
- (4) ประเมินสื่อการเรียน การสอน อุปกรณ์วัสดุอุปกรณ์ครบถ้วนเหมาะสม
- (5) ประเมินสถานที่ ห้องประชุม ห้องอำนวยความสะดวก สาธารณูปกรณ์มีความพร้อม และสะดวกในการใช้หรือไปและระยะเวลาแต่ละหลักสูตรจัดได้เหมาะสมเพียงใด

(6) ประเมินความเหมาะสมด้านเวลา

(7) ประเมินกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมว่า บรรยากาศของกลุ่มผู้อบรม มีคุณวุฒิและความสามารถที่จะเข้ากันได้เพียงใด

รูปแบบและกระบวนการในการประเมินผล

รูปแบบในการประเมินผลการฝึกอบรม สามารถจัดเป็น 3 ส่วน ได้ดังนี้

(1) ผู้เข้าอบรม คือ ผู้ที่ต้องการรับการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาอย่างไร ทั้งในด้านทักษะสมรรถภาพ ทักษะคิดต่อการฝึกอบรม

(2) การดำเนินการอบรม คือ วิทยากร เนื้อหา เทคนิคที่ใช้ เวลาที่กำหนด สื่อในการฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม

(3) ผลที่ได้รับของผู้เข้ารับการอบรม คือ การประเมินหลังการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมนั้นการวัดการประเมินผลต้องทำอยู่ตลอดเวลา จะด้วยการสังเกต (Observe), การจดบันทึก, การทดสอบย่อยสั้น ๆ การให้ทดลองทำการปฏิบัติการในขณะที่กำลังทำการฝึกอบรม เพื่อจะดูข้อบกพร่องของการเรียน การสอน เช่น ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม ข้อบกพร่องของผู้สอน ความก้าวหน้าของการอบรม ข้อบกพร่องของการอบรม และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเมื่อพบจะต้องจัดการแก้ไขทันที มิใช่ปล่อยให้ข้อบกพร่องอยู่เช่นนั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลต่อการฝึกอบรมสูง การประเมินผลในขณะที่การอบรมกำลังดำเนินอยู่เช่นนี้ เราเรียกว่าการประเมินผลเพื่อการแก้ไขปรับปรุง(Formative Evaluation)

การประเมินผลขั้นสุดท้าย หรือการประเมินผลเพื่อสรุปผลเมื่อการอบรมได้สิ้นสุดลงไปแล้ว (Summative Evaluation)เป็นการนำผลการวัดการประเมินผลย่อย (Formative Evaluation) ทั้งด้านวิชาการ ด้านการบริหาร ว่าได้ค่าสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ของวัตถุประสงค์ และความมุ่งหมายเพียงไร มีความพอใจหรือไม่พอใจ เพื่อหาทางปรับปรุง แก้ไข โดยการประเมินผลเช่นนี้จะช่วยให้การฝึกอบรมได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าไม่มีการประเมินผลการประเมินผลการฝึกอบรมอาจดำเนินการประเมินเป็น 3 ระยะ คือ(วิจิตร อวระกุล, 2537, น. 156-162)

1. ก่อนการฝึกอบรมต้องทำการประเมินในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ว่าได้มาตรฐาน สูงต่ำเป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร คือ

1.1 สถานภาพการฝึกอบรม ได้แก่

- บริเวณ สถานที่ อาคาร อาหาร ห้องอาหาร
- ห้องอบรม แสงสว่าง อากาศ โต๊ะ เก้าอี้

- อุปกรณ์การสอน โสตทัศนศึกษา

- ช่วงระยะเวลาความยาวของเวลาการฝึกอบรม เวลาเรียนเริ่มและเลิก

บรรยากาศการฝึกอบรมเหมาะสมเพียงไร

- การคมนาคม พาหนะ ที่พัก หอพัก

- สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ได้มาตรฐานหรือไม่

- ความสนใจทัศนคติ ประโยชน์ที่จะได้รับที่เกิดจากการฝึกอบรม

1.2 วิทยากรผู้ทำการฝึกอบรม

- จำนวนวิทยากรเพียงพอหรือไม่ หาได้ง่ายหรือยากในพื้นที่ที่จัดการ

ฝึกอบรม

- คุณวุฒิ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ได้รับการฝึกหัดอบรมการเป็น

วิทยากร

- ประสบการณ์ ความสนใจ ความพร้อม ความสามารถ

- ความเหมาะสม การยอมรับของผู้เข้ารับการอบรม

- วิธีการสอน แผนการสอน การพัฒนาการสอนอยู่เสมอ

- การเตรียมการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน

- สอนตรงวัตถุประสงค์ การทำประมวลการสอนหรือไม่

- ความรับผิดชอบการสอน ความตั้งใจในการสอน การตรงต่อเวลาการ

สอนสม่ำเสมอ ของวิทยากรแต่ละคน

1.3 ผู้เข้ารับการอบรม

- มีการคัดเลือก แบ่งกลุ่มที่เหมาะสม มีความจำเป็นต้องอบรม

- พื้นฐานความรู้ วุฒิ วัย จำนวน เพศ

- ทัศนคติ ความสนใจ

- ความพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

- ความสามารถที่จะเรียนรู้ รับการฝึกอบรม พฤติกรรมที่ต้องการ

เปลี่ยนแปลง

- ความแตกต่างกันของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนในด้านความพร้อมทาง

ร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ ฐานะทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ

- ความกระตือรือร้น (Active) ความสนใจพิเศษ

- ลักษณะพิเศษ หรือเฉพาะเจาะจงของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม,

ความสามารถพิเศษเฉพาะ

1.4 หลักสูตร

- วัตถุประสงค์ของวิชา ในการแก้ปัญหาการฝึกอบรม
- วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective) ที่คาดหวังว่าผู้รับการอบรมจะเปลี่ยนไป
- รายละเอียดของวิชา เนื้อหาวิชา ยาก-ง่าย, ทฤษฎี/การนำไปใช้
ใช้ได้เพียงใด, ได้ประโยชน์หรือเปล่าประโยชน์
- แนวทางการสร้างหลักสูตร หลักเกณฑ์การประเมินผล หรือการทดสอบการวางโครงการที่ใช้สอน
- ภาคปฏิบัติ อุปกรณ์การสอน, แบบเรียน, ตำรา, เอกสารประกอบการเรียน
คู่มือการปฏิบัติการ, สถานที่ มีความพร้อมเพียงใด

1.5 สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการฝึกอบรม

- การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและฝ่ายอื่น ๆ
- การจัดสรรงบประมาณเพียงพอ
- ได้รับการสนับสนุน และอำนวยความสะดวกอื่น ๆ การบริหารงานใน
องค์กรนั้น
- เครื่องมือ อุปกรณ์/การฝึกอบรมครบครัน

2. การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม มีความมุ่งหมายดังนี้

- 1) ต้องการทราบว่าจัดการอบรม, ผู้อบรม, ผู้เข้ารับการอบรมและเจ้าหน้าที่
บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด
- 2) ต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไป
อย่างไรบ้าง
- 3) ต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมบกพร่องในจุดประสงค์ใด ต้องได้รับ
การช่วยเหลือในการเรียนรู้หรือไม่
- 4) เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น
รายบุคคล หรือรายกลุ่ม หรือจัดการอบรมซ่อมเสริม
- 5) เพื่อการปรับวิธีการสอน วัสดุการเรียนการสอนสถานที่อบรมเป็นรายบุคคล
หรือรายกลุ่ม หรือจัดการอบรมซ่อมเสริม

2.1 สถานภาพการฝึกอบรมในระหว่างการอบรม ที่ควรประเมิน คือ

- บรรยากาศในห้องอบรม แสงสว่าง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ
- ความเหมาะสมของอาคารสถานที่ใหญ่ไป แคมไป ฯลฯ

- ความพร้อมเพียงของอุปกรณ์ เจ้าหน้าที่ ความสะอาดรวดเร็ว
- ความเหมาะสมช่วงเวลาต่าง ๆ เวลาเข้าห้องอบรม, เวลาเลิก, ช่วงระยะเวลาสำหรับวิชาต่าง ๆ ควรเพิ่มหรือลด
- การสอนตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ วิทยากรคนใดที่ไม่เหมาะสม
- ความสะดวกต่าง ๆ ในการดำเนินการฝึกอบรม อุปกรณ์ ตำรา ฯลฯ
- การปรับปรุงแก้ไขแผนการฝึกอบรม เพื่อให้การอบรมได้ผลสมบูรณ์

ตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์

2.2 วิทยากรผู้ฝึกอบรม

- มีความรู้ความสามารถในการสอนมากน้อยเพียงใด
 - วิธีการสอนตรงและเหมาะสมกับหัวข้อวิชา, เนื้อหาสมบูรณ์หรือไม่
- เทคนิคในการสอนเหมาะสมเพียงใด
- ในการจูงใจ ใช้จิตวิทยา มนุษย์สัมพันธ์พอหรือไม่เพียงไร หรือเป็นผู้ทำให้การฝึกอบรมล้มเหลว
 - มีการพัฒนาการสอนมากขึ้นกว่าเดิม เท่าเดิม หรือดกต่ำกว่าเดิมมากน้อยเพียงไร
 - ผู้เข้ารับการอบรมมีความพอใจ หรือไม่พอใจในการสอนที่กำลังดำเนินการอยู่อย่างไร
 - วิธีการสอน เหมาะสมกับอุปกรณ์ และกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเพียงไร และเพียงพอหรือไม่
 - จำนวนวิทยากรมีจำนวนเพียงพอมากน้อยเพียงไร
 - วิทยากรมีความพอใจ ในขณะที่ดำเนินการสอนหรือไม่เพียงไร

2.3 ผู้เข้ารับการอบรม ควรประเมินในระหว่างการอบรม ดังนี้

- ความสนใจในการรับการอบรม
- พฤติกรรมที่แสดงออกขณะอบรม
- ความเพลิดเพลิน สนุกสนานไปกับการฝึกอบรม
- ความรู้ ทักษะ ทักษะเพิ่มขึ้น
- การแสดงความร่วมมือ หรือมีส่วนร่วมในขณะที่ฝึกอบรม
- แนวความคิดใหม่ ๆ แปลก พิเศษ ที่เกิดขึ้นในระหว่างฝึกอบรม
- ความสามารถในการนำความรู้เดิมมาใช้หรือเชื่อมโยงกับความรู้ใหม่ได้เพียงไร

- การนำความรู้ที่ได้รับ ไปปรับปรุงใช้ให้เป็นประโยชน์แก่การประกอบอาชีพและภาวะแวดล้อมของคน

2.4 หลักสูตร

- ประเมินตามหลักสูตร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- ความมากน้อยของเนื้อหาวิชา ช่วงเวลาที่จัดไว้เหมาะสมกันเพียงไร
- ความยากง่ายของวิชาเรื่องที่อบรมเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่

- การสอน สอนตามประมวลการอบรมหรือรายละเอียดของวิชาที่กำหนดหรือไม่

- มีการแจกจ่ายตำรา เอกสารประกอบการอบรมเหมาะสม หรือไม่
- การปฏิบัติ แบบฝึกหัด ได้ผลเพียงไร
- ความเหมาะสมของหลักสูตรที่วัดกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม

2.5 สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการฝึกอบรม

- ห้องอบรมเหมาะสมหรือไม่ แอ๊ดไปหรือใหญ่ไป, บรรยากาศเหมาะสมแก่การเรียนรู้ และ ไม่มีเสียงรบกวน

- อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เครื่องมือต่างๆ ใช้งานได้ดี หรือมักมีปัญหาเรื่องความพร้อม

- การได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือจากฝ่ายอื่น ๆ เมื่อเราต้องการ

- ความพร้อม ความเหมาะสมอื่น ๆ ตำรา อุปกรณ์ สามารถอำนวยความสะดวกทำให้เกิดผลดีในการฝึกอบรม หรือเป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมจนจบหลักสูตร ฯลฯ

- อาหาร ที่พัก อุปกรณ์ ค่าใช้จ่าย ความสะดวกสบายอื่น ๆ เช่น การส่งจดหมาย เบิกเงิน ที่พักร้อน ฯลฯ

3. การประเมินผลหลังการฝึกอบรม คือ การประเมินภายหลังโครงการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลง เป็นการประเมินผลรวม มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เพิ่มเติมเพียงไร มีความรู้อยู่ในเกณฑ์ใด คือ พอใช้ หรือยังใช้ไม่ได้ จะต้องปรับปรุงการสอน วิธีการฝึกอบรมโดยส่วนรวมหรือเฉพาะเรื่อง เฉพาะวิชาอย่างไรหรือไม่

ความรู้ความคึกคักทัศนคติความสนใจ การตระหนักถึงคุณค่า ความซาบซึ้ง ความรู้สึก ฯลฯ การประเมินด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 สถานภาพการฝึกอบรม ได้แก่

- บริเวณสถานที่ อาคาร ห้องอาหาร มีอะไรต้องแก้ไขปรับปรุงหรือไม่
- แสงสว่าง ห้องอบรม อากาศ โด๊ะเก้าอี้ ใช้งานได้หรือไม่อย่างไร
- อุปกรณ์การสอน โสตทัศนศึกษาพอเพียงหรือไม่
- ช่วงระยะเวลาอบรม ความยาวของเวลาการอบรม ขาวไปหรือแน่น

เกินไป

- บรรยากาศ ความเหมาะสมเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่
- สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เกมส์ สนามกีฬา สถานที่พักผ่อนเหมาะสม

หรือไม่

- ทัศนคติ ทำที่ความรู้สึก พฤติกรรมที่แสดงออก

3.2 วิทยากรผู้ทำการฝึกอบรม

- ปัญหาเรื่อง ความเพียงพอของจำนวนวิทยากร
- คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถเพียงพอหรือไม่
- ประสบการณ์ ความพร้อม
- ความรู้สึกต่อการสอนที่ผ่านมาของผู้รับการฝึกอบรม
- ข้อบกพร่องในการสอน การฝึกปฏิบัติ การสอนง่าย-ยากเกินไป
- ความรอบรู้ด้านวิชาการ ทันสมัยหรือล้าหลัง
- ทักษะ เทคนิค วิธีการ อุปกรณ์ในการสอนเป็นอย่างไร

3.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ทัศนคติ ความสนใจ ความพอใจ รักใคร่ กลมเกลียว สัมพันธ์กันดี
- ความกระตือรือร้นสนใจตลอดเวลา ลดลง หรือยิ่งเพิ่มขึ้น
- พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นหรือไม่
- สถิติปัญหา สังคม อารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

หรือไม่

เปลี่ยนไปเป็นอย่างไร

ฝึกอบรม

- การตอบสนอง หรือปฏิริยาสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เข้ารับการ

- อธิบายทฤษฎี หลักการปฏิบัติได้ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องที่สอน
- ความสนใจคึกคักว่าเพิ่มเติม ชักถาม ตอบปัญหาได้ถูกต้องเพียงใด

3.4 หลักสูตร

- ความเหมาะสมของหลักสูตร การปรับปรุง
- ผู้สอน ผู้เรียน สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด
- สามารถแก้ไขปัญหาการฝึกอบรมได้หรือไม่
- วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังไว้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้เพียงใด
- รายละเอียดของเนื้อหาวิชา ยากง่าย
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประยุกต์ทฤษฎีได้หรือไม่
- โครงการที่ใช้สอน ใช้ได้เพียงใด
- ภาคปฏิบัติ อุปกรณ์การสอน, แบบเรียน, ตำรา, เอกสารประกอบ

การเรียนได้ผลหรือไม่ ระดับใด

3.5 สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการฝึกอบรม

งบประมาณเพียงพอหรือไม่พอ ตั้งข้อสังเกตเอาไว้ในการจัดการ
อบรมครั้งต่อไป

- การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกอื่น การบริหารงานได้รับการ
ช่วยเหลือสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ คีมากน้อยเพียงไร

- เครื่องมือ อุปกรณ์การฝึกอบรมใช้ได้คี่หรือไม่ มาตรฐานของ
เครื่องมืออุปกรณ์ที่นำมาใช้

- สภาพแวดล้อม สังคม อาคารสถานที่

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัญชลี มังศรีสรรค์ (2514) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย" พบว่า การฝึกอบรมจะได้ผลดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารงานฝึกอบรมที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือความสำเร็จของการจัดฝึกอบรม ได้แก่ งบประมาณ การสนับสนุนของฝ่ายจัดการ การวางแผนฝึกอบรม อัตรากำลังเจ้าหน้าที่หน่วยงานฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม

สนิท สมัครการ และเพ็ญศรี วายวานนท์ (2517) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง "การประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: ศึกษาเฉพาะกรณีการสัมมนานักบริหาร" พบว่า นักบริหารที่ผ่านการสัมมนาส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมหรือสัมมนาเป็นครั้งคราวเป็นสิ่งดีมีประโยชน์ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ได้วิชาการใหม่ ๆ และแนวทางปฏิบัติที่ทันสมัย และรู้สึกว่ามีเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหลังจากผ่านการฝึกอบรมหรือสัมมนาแล้ว การใช้วิชาการต่าง ๆ ที่จัดไว้ในหลักสูตรก็มีประโยชน์ แม้ว่าบางอย่างอาจจะนำเอามาประยุกต์ใช้ไม่ได้เต็มที่ก็ตาม

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรม: เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด" พบว่า การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหารต่อการฝึกอบรมและความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว เงื่อนไขสำคัญยิ่งประการหนึ่งในความสำเร็จในงานฝึกอบรมก็คือ การบริหารงานฝึกอบรมนั้นต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อน ระหว่าง และระยะหลังจากฝึกอบรมด้วย ซึ่งรวมถึงแต่การจัดองค์การ การจัดอัตรากำลัง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำโครงการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผล การติดตามผลการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างและการปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมด้วย ซึ่งหน่วยงานที่ทำการศึกษานี้ทั้ง 3 แห่ง แม้จะดำเนินการอย่างมีแบบแผนและประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีอุปสรรคต่าง ๆ อยู่บ้าง โดยเฉพาะในแง่ของการติดตามผลการฝึกอบรม ความแตกต่างของการจัดการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กับศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และศูนย์อบรมของบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) อยู่ที่นโยบายการอบรม ซึ่งศูนย์เพิ่มผลผลิตฯ เป็นการอบรมแก่คนภายนอกทั้งภาครัฐบาลและธุรกิจเอกชน ไม่ใช่การ

ฝึกอบรมภายในเฉพาะหน่วยงาน ทำให้ขาดการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และขาดการติดตามผลการฝึกอบรม ส่วนการบริหารงานฝึกอบรมในด้านการจัดทำโครงการการดำเนินงาน และประเมินผลมีความคล้ายคลึงกัน

วันชัย สุทิน (2522) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม" พบว่า ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบหลักในการฝึกอบรมด้านการจัดการ ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการจัดการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งในการดำเนินงานด้านการฝึกอบรมของศูนย์ส่วนใหญ่ของผู้ที่เคยผ่านการอบรมจากศูนย์ฯ และผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เป็นการบริหารงานที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีระเบียบแบบแผนและหลักเกณฑ์พอสมควร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ในด้านงบประมาณ การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน วิทยากร เป็นต้น

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้ทำการศึกษาเรื่อง (2523) "การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการฝึกอบรม อันเนื่องจากระบบองค์กรและสิ่งแวดล้อม" พบว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่ส่วนราชการประสบอยู่ คือ การที่ข้าราชการผู้ได้รับการพัฒนาขาดโอกาสที่จะนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ได้รับไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาในเบื้องต้นว่ามีสาเหตุสำคัญมาจาก ขาดการเชื่อมโยงการพัฒนาบุคคลกับระบบบริหาร โดยส่วนรวม เช่น ในการส่งบุคคลเข้ารับการอบรมมิได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในปัจจุบัน หรือในอนาคตอันใกล้ หรือเมื่อได้จัดส่งบุคคลเข้ารับการอบรมพัฒนาแล้ว ก็มีได้เตรียมดำเนินการเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นมีอยู่อย่างเต็มที่

อัญญา จันทรเจิวาใช้ (2524) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ทัศนคติและความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางของ ขสมก. ที่มีการฝึกอบรม" พบว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรม และมีความคาดหวังว่าการฝึกอบรมจะเป็นหนทางในการช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้ แนวทางหนึ่งในการปฏิบัติงานของ ขสมก. และทัศนคติและความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางนี้ มีความสอดคล้องกับทัศนคติและความคาดหวังของฝ่ายจัดการฝึกอบรมของ ขสมก. นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความเห็นว่า การฝึกอบรมภายใน ขสมก. จะให้ผลดีกว่าสถาบันภายนอก เพราะรู้ปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรมได้มากกว่า ในขณะที่สถาบันภายนอกมักจะเป็นหลักสูตรที่มีเนื้อหากว้าง ๆ หรือหากจะมีประโยชน์ก็ในแง่ที่เป็นหลักสูตรเฉพาะและจำเป็นต้องให้หน่วยงานภายนอกจัดทำให้

จันทร์เพ็ญ คันดรามาศย์ (2524) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน" พบว่า สำนักงาน ก.พ.มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้มีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. นี้ยังประสบปัญหาอุปสรรคและมีข้อบกพร่องอีกมากนับตั้งแต่ต้นนโยบายที่แน่นอนของรัฐบาล ความเข้าใจถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาบุคคลของข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่การดำเนินงานพัฒนาข้าราชการพลเรือนมานานแล้ว แต่เพิ่งจะมีบทบาทอย่างจริงจังเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยเสนอว่า นอกจากสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีหน้าที่ในการให้ฝึกอบรมข้าราชการด้วย ยังมีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้ทำหน้าที่ในการให้การฝึกอบรมข้าราชการด้วย แต่เมื่อพิจารณาหลักสูตรการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ และผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนานักบริหาร มีหลักสูตรทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ จัดทำแต่ละปีตามกำลังและขอบเขตที่จะสามารถทำได้ ผู้เข้ารับการอบรมมีทั้งข้าราชการ เอกชนและเจ้าหน้าที่จากรัฐวิสาหกิจ ส่วนสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงาน และดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นข้าราชการพลเรือนในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ หลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นในด้านการประยุกต์ทฤษฎีให้เข้ากับหลักปฏิบัติ

ชัยรัช ทัทศาสตร์ (2524) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของโรงเรียนนายอำเภอกรมการปกครอง" พบว่า นับตั้งแต่การคัดเลือกข้าราชการกรมการปกครองไปเข้ารับการอบรมเป็นไปตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการจัดหลักสูตร ระยะเวลา การจัดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยในการบริหาร ทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ของทางโรงเรียนนายอำเภอ

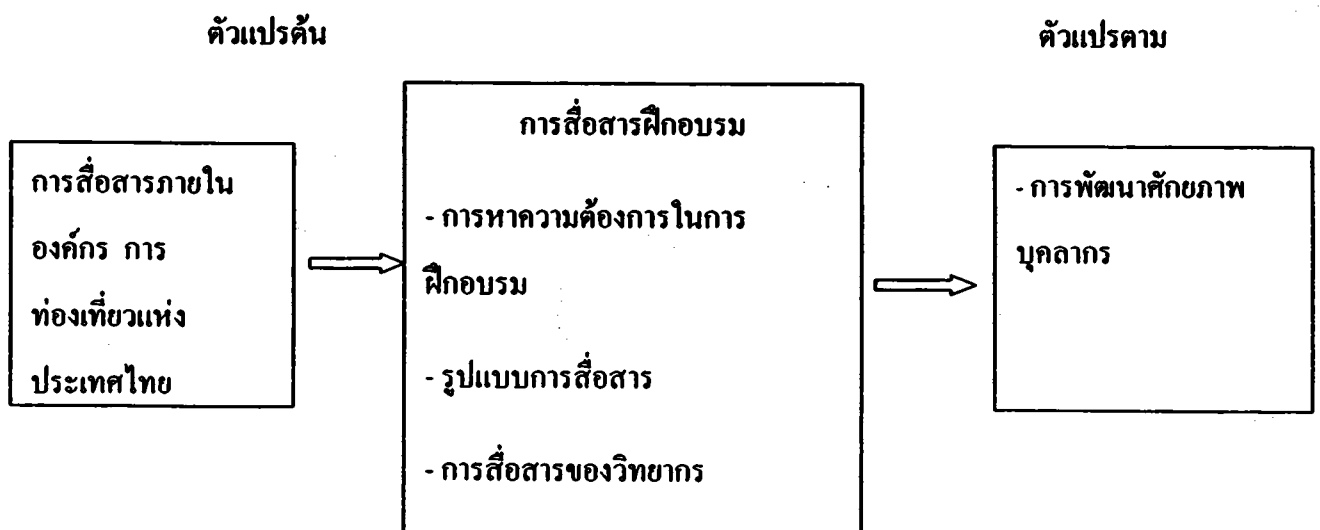
ประณีต วัฒนโพธิศิษฐ์ (2527) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย" พบว่า กระบวนการฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทยไม่เป็นที่น่าพอใจเนื่องจากขาดความสมบูรณ์ของการประเมินผลและติดตามการฝึกอบรมและการฝึกอบรมที่จัดขึ้นยังไม่ครอบคลุมความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง วิทยากรขาดความพร้อมในการฝึกอบรมส่วนผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความสามารถและความเหมาะสมตรงกับหลักสูตร

วิรัชพร สร็คคานนท์ ได้เสนองานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมของสำนักงานอบรมสถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง "การติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารงานฝึกอบรมของสำนักงานฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์" พบว่า หน้าที่การงานของผู้สำเร็จการ

ฝึกอบรมมาก่อนมาเข้ารับการอบรม ส่วนใหญ่ทำงานเกี่ยวกับงานด้านบริหารงานฝึกอบรมและ ผู้สำเร็จการฝึกอบรมได้นำความรู้ความคิด และหลักการที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง และมีผู้เข้าอบรมอยู่จำนวนหนึ่งก่อนหน้ามาเข้ารับการอบรมไม่ได้ทำงาน ในสายงานเลย และไม่ได้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งมีสาเหตุจาก 2 ประการ คือ การรับสมัคร และคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม และอีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้เข้าอบรมภายหลังได้เปลี่ยนหน้าที่ การงานหรือโยกย้ายงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สอบถามถึงความช่วยเหลือจากสำนักฝึกอบรม จาก สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งผู้สำเร็จการฝึกอบรมต้องการ ปรากฏว่าส่วนมากต้องการให้ สำนักฝึกอบรมจัดอบรมเพิ่มเติม ให้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผล นอกจากนี้ก็ให้ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางวิชาการ เช่น ให้คำปรึกษาแนะนำด้านหลักสูตรประสัมพันธ์และเผยแพร่ เอกสารวิชาการด้านงานฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล และเกศินี หงสนันท์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย" พบว่า องค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีการบริหารและการดำเนินการฝึกอบรม ไม่ครบตามขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อเท็จจริง เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหา ความจำเป็นไม่มาก ทำให้ผลของการวิเคราะห์อาจเชื่อถือไม่ได้ และเกี่ยวกับการประเมินผลการ ฝึกอบรม นิยมใช้แบบประเมินผลวิธีทดสอบหลังการฝึกอบรม และมีหลักสูตรแต่ละ โครงการฝึกอบรม แต่ละองค์การที่ซ้ำซ้อนกัน และประเภทขององค์การรัฐวิสาหกิจที่มีความ แตกต่างกัน ผลของระดับความสำเร็จของการฝึกอบรมที่แตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 แหล่งที่มาของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีที่มาของแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Survey) ซึ่งเป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น ตำรา เอกสาร รายงาน และวิทยานิพนธ์ เป็นต้น
2. การศึกษาจากภาคสนาม (Field Study) โดยผู้ศึกษาจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการฝึกอบรม

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จาก 5 กลุ่มงาน ได้แก่กลุ่มงานนโยบายและแผน, กลุ่มงานสินค้าการท่องเที่ยว, กลุ่มงานตลาดในประเทศ, กลุ่มงานตลาดต่างประเทศ, กลุ่มงานสื่อสารการตลาด ซึ่งเคยผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆที่จัดโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในห้วงเดือน พฤษภาคม 2551 – 2552 จำนวนกลุ่มงานละ 32 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 160 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการหาข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง สถานที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา หลักสูตรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่เคยเข้ารับการอบรม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร ในรูปแบบการจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดการฝึกอบรม

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลจากเอกสาร ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ใช้วิธีแจกแบบสอบถามผ่านหัวหน้ากลุ่มงานในแต่ละสาขางานเพื่อกระจายไปยังกลุ่มประชากรและกำหนดระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามคืนกลับไปยังหัวหน้ากลุ่มงาน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาวิจัยทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป spss โดยในตอนที่ 2 ของแบบสอบถาม ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ตามวิธีของ Likert มีระดับการวัด 5 ระดับ และมีน้ำหนักคะแนน และเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยกำหนดตามระดับความเห็นดังนี้

| ระดับความเห็น (เชิงบวก) | น้ำหนักคะแนน | ช่วงระดับคะแนนเฉลี่ย | ระดับความเห็น (เชิงลบ) |
|----------------------------|--------------|----------------------|---------------------------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 5 | 4.21-5.00 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| เห็นด้วย | 4 | 3.41-4.20 | ไม่เห็นด้วย |
| ไม่แน่ใจ | 3 | 2.61-3.40 | ไม่แน่ใจ |
| ไม่เห็นด้วย | 2 | 1.81-2.60 | เห็นด้วย |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 1.00-1.80 | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ประกอบด้วย

- การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution)
- ค่าร้อยละ (Percentage)
- ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
- ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จะใช้วิธีการเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการพรรณนาประกอบตารางแสดงผล และประมวลความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยจัดแบ่งลักษณะของความคิดเห็นออกเป็นประเภทต่าง ๆ

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

4.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

4.3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับสภาพปัญหาที่ได้อพบเห็นจากการเข้ารับการฝึกอบรมพร้อมทั้งข้อเสนอแนะปรับปรุง โดยจัดแบ่งตามประเภทของความคิดเห็น

4.1 ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.1 อายุของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม

| ช่วงอายุ (ปี) | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| 21-25 | 16 | 10.0 |
| 26-30 | 31 | 19.3 |
| 31-35 | 58 | 36.3 |
| 36-40 | 35 | 21.8 |
| 41-45 | 8 | 5.0 |
| 46-50 | 7 | 4.4 |
| 51-55 | 3 | 1.9 |
| 56-60 | 2 | 1.3 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า อายุของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ร้อยละ 36.3 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี รองลงมาร้อยละ 21.8 อยู่ระหว่าง 36-40 ปี และร้อยละ 19.3 อยู่ระหว่าง 26-30 ปี ตามลำดับ ส่วนช่วงอายุในช่วงแรกและช่วงสุดท้าย เช่น 21-25 ปี และ 56-60 ปี จะสังเกตได้ว่า มีค่าร้อยละที่ต่ำ เนื่องจากเป็นเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่เพิ่งจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเพิ่งจะเริ่มค้นเข้ารับราชการ และเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ใกล้จะเกษียณอายุราชการแล้ว

ตารางที่ 4.2 อายุราชการของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม

| อายุราชการ (ปี) | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|-------|--------|
| 1-5 | 16 | 10.0 |
| 6-10 | 48 | 30.0 |
| 11-15 | 39 | 24.4 |
| 16-20 | 34 | 21.3 |
| 21-25 | 10 | 6.3 |
| 26-30 | 8 | 5.0 |
| 31-35 | 3 | 1.8 |
| 36-40 | 2 | 1.2 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า อายุราชการของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 30 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 6-10 ปี รองลงมา ร้อยละ 24.4 และร้อยละ 21.3 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11-15 ปี และ 16-20 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 สถานภาพในปัจจุบัน

| สถานภาพ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------|-------|--------|
| โสด | 61 | 38.1 |
| สมรส | 94 | 58.7 |
| หม้าย | 3 | 1.9 |
| หย่าร้าง | 2 | 1.3 |
| แยกกันอยู่ | - | - |
| อื่นๆ | - | - |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สถานภาพในปัจจุบันของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.7 จะสมรสแล้ว, ร้อยละ 38.1 ยังคงเป็นโสดอยู่ ส่วนที่เป็นหม้าย (คู่แต่งงานเสียชีวิต) มีร้อยละ 1.9 และร้อยละ 1.3 มีสถานภาพหย่าร้าง (เลิกกันตามกฎหมาย)

ตารางที่ 4.4 สายงานในปัจจุบันของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม

| สายงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------|-------|--------|
| กลุ่มงานนโยบายและแผน | 32 | 20.0 |
| กลุ่มงานสินค้าการท่องเที่ยว | 32 | 20.0 |
| กลุ่มงานตลาดในประเทศ | 32 | 20.0 |
| กลุ่มงานตลาดต่างประเทศ | 32 | 20.0 |
| กลุ่มงานสื่อสารการตลาด | 32 | 20.0 |
| รวม | 160 | 100.0 |

ผู้วิจัยได้เฉลี่ยการตอบแบบสอบถามในทั้ง 5 กลุ่มงาน กลุ่มงานละ 32 คน (ร้อยละ 20)
รวม 5 กลุ่มงาน จำนวน 160 คน (ร้อยละ 100)

ตารางที่ 4.5 คุณวุฒิการศึกษา

| คุณวุฒิ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------|-------|--------|
| ปริญญาตรี | 78 | 48.7 |
| ปริญญาโท | 18 | 11.3 |
| ปริญญาเอก | 8 | 5.0 |
| อื่นๆ | 56 | 35.0 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า คุณวุฒิการศึกษา ของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 48.7 มีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาตรี รองลงมา ร้อยละ 35 มีคุณวุฒิการศึกษาอื่นๆ และร้อยละ 5 มีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาเอก ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 11.3 มีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาโท

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจัดขึ้น

| ความคิดเห็น | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| เป็นการอบรมเพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน | 38 | 23.8 |
| เป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน | 109 | 68.1 |
| เป็นช่วงเวลาที่เปิดโอกาสให้ได้พักผ่อนจากการทำงาน | 5 | 3.1 |
| อื่น ๆ | 8 | 5.0 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดขึ้น ส่วนใหญ่ ร้อยละ 68.1 มีความคิดเห็นว่า เป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน รองลงมา ร้อยละ 23.8 มีความคิดเห็นว่าเป็นการอบรมเพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน และร้อยละ 3.1 มีความคิดเห็นว่าเป็นช่วงเวลาที่เปิดโอกาสให้ได้พักผ่อนจากการทำงาน ส่วนที่เหลือร้อยละ 5 มีความคิดเห็นด้านอื่น ๆ ซึ่งในส่วนนี้ ส่วนมากจะเห็นด้วยกับความคิดเห็นทั้ง 3 ความคิดเห็น ดังกล่าวข้างต้นรวมกัน

ตารางที่ 4.7 ลักษณะการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

| ลักษณะการเข้ารับการอบรม | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| เสนอขอเข้ารับการฝึกอบรมต่อผู้บังคับบัญชาด้วยตัวของตนเอง | 15 | 9.4 |
| ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกท่าน โดยที่ท่านรู้สึกเต็มใจ | 116 | 72.5 |
| ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกท่าน โดยที่ท่านรู้สึกไม่เต็มใจ | 5 | 3.1 |
| ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกท่าน โดยที่ท่านรู้สึกเฉย ๆ | 22 | 13.8 |
| อื่น ๆ | 2 | 1.2 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ลักษณะการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ ร้อยละ 72.5 จะเข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือก และตนเองรู้สึกเต็มใจ รองลงมา ร้อยละ 13.8 เข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกโดยที่ตนเองรู้สึกเฉย ๆ และร้อยละ 9.4 เข้ารับการฝึกอบรมโดยการเสนอตัวเองต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อเข้ารับการอบรม และมีเพียงร้อยละ 3.1 ที่ถูกผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกให้เข้ารับการฝึกอบรม โดยที่รู้สึกไม่เต็มใจ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 1.2 จะมีลักษณะอื่น ๆ เช่น จะต้องให้ตนเองมีความสมัครใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมด้วย

ตารางที่ 4.8 ความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการศึกษาอบรม

| ความจำเป็นของการเข้ารับการศึกษาอบรม | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------------|-------|--------|
| จำเป็น | 154 | 96.2 |
| ไม่จำเป็น | 6 | 3.8 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ก่อนที่จะได้เข้ารับการศึกษาอบรม เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ร้อยละ 96.2 มีความคิดเห็นว่ามี ความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการศึกษาอบรม และเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 3.8 ที่คิดว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการศึกษาอบรม ซึ่งจากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่เล็งเห็นถึงความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.9 โอกาสในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

| โอกาสในการนำไปใช้ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------------|-------|--------|
| นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้มาก | 92 | 57.5 |
| นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้พอสมควร | 58 | 36.2 |
| นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้น้อย | 8 | 5.0 |
| ไม่มีโอกาสได้นำไปใช้ | 2 | 1.3 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โอกาสในการนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 57.5 สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้มาก รองลงมา ร้อยละ 36.2 สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้พอสมควร และร้อยละ 5 สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้น้อย ส่วนที่เหลืออีกเพียงร้อยละ 1.3 ไม่มีโอกาสได้นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 4.10 สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดในการจัดฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

| สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------|-------|--------|
| สถานที่จัดการฝึกอบรม | 4 | 2.5 |
| วิทยากรผู้บรรยาย | 18 | 11.2 |
| อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม | 4 | 2.5 |
| เนื้อหาในหลักสูตร | 10 | 6.3 |
| การให้บริการระหว่างฝึกอบรม | 3 | 1.9 |
| วิธีการหรือรูปแบบของการฝึกอบรม | 32 | 20.0 |
| อื่น ๆ | 89 | 55.6 |
| รวม | 160 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด ในการจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ร้อยละ 55.6 จะเลือกตอบในข้ออื่น ๆ โดยระบุเหตุผลว่า สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดในการจัดฝึกอบรมนั้น ในทุกหัวข้อมีความสำคัญเท่า ๆ กัน และควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขทั้งหมดในภาพรวม รองลงมาร้อยละ 20 มีความเห็นว่า สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการ หรือรูปแบบของการฝึกอบรม และร้อยละ 11.2 ร้อยละ 6.3 เห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของวิทยากรผู้บรรยาย และเนื้อหาในหลักสูตร ตามลำดับ ส่วนที่เหลือมีค่าร้อยละที่ต่ำ คือ ร้อยละ 2.5 ร้อยละ 2.5 และร้อยละ 1.5 เห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของ อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม, สถานที่จัดการฝึกอบรม และการให้บริการระหว่างการฝึกอบรม ตามลำดับ

โดยสรุปแล้ว จากข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม จะพบว่า เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-35 ปี, มีอายุราชการ 6-10 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร และอยู่ในช่วงอายุที่เรียกได้ว่าเป็นวัยกลางคน ซึ่งมีความสามารถที่จะใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจปัญหา รวมทั้งเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นอย่างดี

สถานภาพของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะสมรสแล้ว ซึ่งต้องมีภาระรับผิดชอบทั้งงานในส่วนราชการและงานภายในครอบครัว โดยจะมีตำแหน่งทางราชการในสายงานต่าง ๆ เฉลี่ยกระจายอยู่ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ส่วนในเรื่องคุณวุฒิการศึกษานั้น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำให้ตั้งข้อสันนิษฐานได้ว่า การศึกษาในครั้งนี้จะได้รับข้อมูลค่อนข้างครบถ้วนเกี่ยวกับการฝึกอบรมในหลักสูตรของแต่ละสายงาน เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมที่ทางการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดขึ้นนั้น ก็เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์ และส่วนมากจะเข้ารับการอบรมโดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือก และตนเองรู้สึกเต็มใจ โดยเห็นว่า การเข้ารับการฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น และส่วนใหญ่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้มาก และสุดท้ายเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ลงความเห็นว่า การฝึกอบรมที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจัดขึ้นนั้น สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขในทุก ๆ ด้าน โดยไม่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

4.2 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม ที่มีต่อการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไป

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | เห็นด้วย | | ไม่แน่ใจ | | ไม่เห็นด้วย | | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | |
|---|-------------------|--------|----------|--------|----------|--------|-------------|--------|----------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ | 122 | 76.2 | 36 | 22.5 | 2 | 1.3 | - | - | - | - |
| 2. การฝึกอบรมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ | 92 | 57.5 | 64 | 40 | 4 | 2.5 | - | - | - | - |
| 3. การค้นคว้าฝึกฝนเพิ่มเติมด้วยตัวเองได้รับประโยชน์มากกว่าการเข้าอบรม | 3 | 1.9 | 22 | 13.8 | 70 | 43.8 | 63 | 39.3 | 2 | 1.2 |
| 4. การเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ | 2 | 1.0 | 10 | 4.8 | 15 | 9.4 | 91 | 56.9 | 54 | 33.7 |
| 5. การเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน | 52 | 32.5 | 106 | 66.2 | 2 | 1.3 | - | - | - | - |
| 6. ท่านได้รับความรู้และประโยชน์จากการฝึกอบรม | 70 | 43.7 | 86 | 53.8 | 4 | 2.5 | - | - | - | - |

จากตารางที่ 4.11 แสดงถึงผลการศึกษาในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไปของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า

1. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 76.2 เห็นด้วยอย่างยิ่ง และร้อยละ 22.5 เห็นด้วย ว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
2. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 57.5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง และร้อยละ 40 เห็นด้วย ว่าการฝึกอบรมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

3. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 43.8 มีความไม่แน่ใจว่าการค้นคว้าฝึกฝนเพิ่มเติมด้วยตัวเองจะได้รับประโยชน์มากกว่าการเข้ารับการฝึกอบรม

4. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 56.9 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 33.7 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

5. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 66.2 เห็นด้วยอย่างยิ่งและร้อยละ 52.9 เห็นด้วย ว่าการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

6. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 53.8 เห็นด้วย และร้อยละ 43.7 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าตนเองได้รับความรู้และประโยชน์จากการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาและหลักสูตร

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | เห็นด้วย | | ไม่แน่ใจ | | ไม่เห็นด้วย | | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | |
|--|-------------------|--------|----------|--------|----------|--------|-------------|--------|----------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. เนื้อหาในหลักสูตรจัดแบ่งระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม | 16 | 10 | 82 | 51.2 | 54 | 33.8 | 8 | 5 | - | - |
| 2. หัวข้อวิชาที่นำมาบรรจุในหลักสูตรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ | 9 | 5.6 | 142 | 88.8 | 8 | 5 | 1 | 0.6 | - | - |
| 3. หลักสูตรที่จัดขึ้นเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง | 21 | 13.1 | 122 | 76.3 | 12 | 7.5 | 5 | 3.1 | - | - |

จากตารางที่ 4.12 แสดงถึงผลการศึกษาในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาและหลักสูตร ของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า

1. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 51.2 มีความเห็นด้วย และอีกร้อยละ 33.8 ไม่แน่ใจว่า เนื้อหาในหลักสูตรจัดแบ่งระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 88.8 เห็นด้วยว่า หัวข้อวิชาที่นำมาบรรจุในหลักสูตร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

3. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 76.3 เห็นด้วยว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นนั้นเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านคุณสมบัติของตัวบุคลากรผู้เข้ารับ
การฝึกอบรม

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | เห็นด้วย | | ไม่แน่ใจ | | ไม่เห็นด้วย | | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง | |
|--|-------------------|--------|----------|--------|----------|--------|-------------|--------|--------------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. คุณสมบัติของผู้เข้ารับ ฝึกอบรมมีความเหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตร | 35 | 21.9 | 118 | 73.8 | 7 | 4.3 | - | - | - | - |
| 2. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ สอดคล้องกับหลักสูตรที่เข้ารับ การอบรม | 32 | 20 | 122 | 76.2 | 6 | 3.8 | - | - | - | - |

จากตารางที่ 4.13 แสดงถึงผลการศึกษาด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้าน
คุณสมบัติของตัวบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า

1. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 73.8 มีความเห็นด้วยว่า คุณสมบัติของ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตร
2. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 76.2 มีความเห็นด้วยว่า ลักษณะงาน
ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่สอดคล้องกับหลักสูตรที่เข้ารับการอบรม

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค และวิธีการในการจัดการฝึกอบรม

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | เห็นด้วย | | ไม่แน่ใจ | | ไม่เห็นด้วย | | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | |
|---|-------------------|--------|----------|--------|----------|--------|-------------|--------|----------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่จัดการฝึกอบรม | 28 | 17.5 | 104 | 65 | 20 | 12.5 | 8 | 5 | - | - |
| 2. เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมก่อนข้างนำหน้าเพราะมีแค่การบรรยาย | 7 | 4.4 | 86 | 53.7 | 32 | 20 | 34 | 21.3 | 1 | 0.6 |
| 3. เอกสารประกอบการฝึกอบรมเหมาะสมกับหลักสูตร | 22 | 13.8 | 104 | 65 | 26 | 16.2 | 8 | 5 | - | - |
| 4. วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นภาพและเข้าใจได้ง่าย | 10 | 6.2 | 98 | 61.3 | 32 | 20 | 20 | 12.5 | - | 0.5 |
| 5. ระยะเวลาในการฝึกอบรมเหมาะสมกับหลักสูตร | 6 | 3.8 | 85 | 53.1 | 38 | 23.7 | 31 | 19.4 | - | - |
| 6. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นมากเกินไป | 12 | 7.5 | 49 | 30.6 | 47 | 29.4 | 44 | 27.5 | 8 | 5 |

จากตารางที่ 4.14 แสดงถึงผลการศึกษาด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค และวิธีการในการจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่า

1. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 65 มีความเห็นด้วยว่าสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่จัดการฝึกอบรมมีความเหมาะสม

2. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 53.7 เห็นด้วย และอีกร้อยละ 20 มีความไม่แน่ใจว่าเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมก่อนข้างนำหน้าเพราะมีแค่การบรรยาย

3. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 65 เห็นด้วยว่า เอกสารประกอบการฝึกอบรม มีความเหมาะสมกับหลักสูตรที่จัดขึ้น

4. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 61.3 เห็นด้วยว่า วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นภาพและเข้าใจได้ง่าย

5. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 53.1 มีความเห็นด้วยว่าระยะเวลาในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับหลักสูตร ส่วนอีกร้อยละ 23.7 ไม่แน่ใจ

6. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 30.6 เห็นด้วยว่าจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นมากเกินไป ส่วนร้อยละ 31.0 ไม่แน่ใจว่าจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละรุ่นมากเกินไป และอีกร้อยละ 27.5 แสดงความไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นในด้านวิทยากร

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | เห็นด้วย | | ไม่แน่ใจ | | ไม่เห็นด้วย | | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | |
|---|-------------------|--------|----------|--------|----------|--------|-------------|--------|----------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. วิทยากรมีความรู้และประสบการณ์ตรงกับวิชาที่อบรม | 24 | 15 | 98 | 61.3 | 37 | 23.1 | 1 | 0.6 | - | - |
| 2. วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ | 21 | 13.1 | 112 | 7.0 | 18 | 11.2 | 9 | 5.6 | - | - |
| 3. วิทยากรมีการเตรียมการสอนก่อนที่จะเข้าสอน | 28 | 17.5 | 94 | 58.7 | 32 | 20 | 6 | 3.8 | 10 | - |
| 4. วิทยากรขาดความตั้งใจในการบรรยาย/อภิปราย | 1 | 0.6 | 9 | 5.6 | 42 | 26.3 | 98 | 61.3 | - | 6.2 |
| 5. วิทยากรมีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา | 22 | 13.8 | 109 | 68.1 | 26 | 16.2 | 3 | 1.9 | - | - |

จากตารางที่ 4.15 แสดงถึงผลการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นในด้านวิทยากร ของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่ผ่านการฝึกอบรม จากผลการศึกษา พบว่า

1. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 61.3 มีเห็นด้วยว่าวิทยากรมีความรู้และประสบการณ์ตรงกับวิชาที่อบรม
2. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 70 เห็นด้วยว่า วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
3. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 58.7 เห็นด้วยว่าวิทยากรมีการเตรียมการสอนมาก่อนที่จะเข้าสอน
4. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 61.3 ไม่เห็นด้วยว่าวิทยากรขาดความตั้งใจในการบรรยาย ส่วนร้อยละ 26.3 ไม่แน่ใจ
5. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 68.1 มีความเห็นด้วยว่าวิทยากรมีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นในด้านการประเมินผล

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | เห็นด้วย | | ไม่แน่ใจ | | ไม่เห็นด้วย | | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | |
|---|-------------------|--------|----------|--------|----------|--------|-------------|--------|----------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. การทดสอบความรู้ในทันทีหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมทุกครั้งเป็นสิ่งจำเป็น | 32 | 20 | 113 | 70.6 | 11 | 6.9 | 4 | 2.5 | - | - |
| 2. ควรจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลในเรื่องรูปแบบและวิธีการจัดการอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการอบรมในแต่ละครั้ง | 32 | 20 | 122 | 76.3 | 4 | 2.5 | 2 | 1.2 | - | - |
| 3. ควรมีการประเมินผลการนำความรู้ไปใช้หลังจากเสร็จสิ้นการอบรมผ่านไปแล้วทุกครั้ง โดยเว้นช่วงเวลาสักระยะหนึ่ง | 33 | 20.6 | 105 | 65.6 | 12 | 7.5 | 10 | 6.3 | - | - |

จากตารางที่ 4.16 แสดงถึงผลการศึกษาคำความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม ในด้านเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม จากผลการศึกษาพบว่า

1. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 70.6 เห็นด้วยว่า การทดสอบความรู้ในทันทีหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมทุกครั้งเป็นสิ่งจำเป็น
2. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 76.3 เห็นด้วยว่าควรจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ประเมินผลในเรื่องรูปแบบ และวิธีการจัดการฝึกอบรม หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง
3. เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ร้อยละ 65.6 เห็นด้วยว่าควรจะมี การประเมินผล หลังจากฝึกอบรมผ่านไปแล้ว ว่าสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการ ไปใช้ได้หรือไม่ โดยเว้นช่วงเวลาให้ได้ปฏิบัติหน้าที่สักระยะหนึ่ง

4.3 ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับสภาพปัญหาที่ได้พบเห็นจากการเข้ารับการฝึกอบรม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะปรับปรุง

ผู้วิจัยได้ประมวลแยกออกเป็นปัจจัยด้านต่าง ๆ รวม 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดการฝึกอบรมโดยทั่วไป
2. ด้านเนื้อหาวิชา และหลักสูตร
3. ด้านความเหมาะสมของคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความต้องการในการฝึกอบรม
4. ด้านสถานที่ และบรรยากาศในการฝึกอบรม
5. ด้านเอกสาร อุปกรณ์ และเครื่องมือประกอบในการฝึกอบรม
6. ด้านเทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม
7. ด้านจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความเหมาะสมของระยะเวลา
8. ด้านวิทยากร
9. ด้านการประเมินผล
10. ด้านอื่น ๆ

1. ด้านการจัดการฝึกอบรมโดยทั่วไป

1.1 ในการวางแผนจัดการฝึกอบรม ควรจะมีการวางแผนโครงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทุกระดับชั้นตลอดทั้งปี โดยกำหนดออกมาเป็นแผนล่วงหน้า และมีตารางเวลาจัดการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตรแต่ละระดับกำหนดไว้ในแผนด้วย และแจ้งแผนการฝึกอบรมประจำปีให้เกี่ยวข้อง เช่น วิทยากร และผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ทราบล่วงหน้าเพื่อจะได้ให้ทุกฝ่ายมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าไว้ก่อน

1.2 ในบางครั้งก่อนที่จะเปิดการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ทางฝ่ายผู้ดำเนินงานจัดการฝึกอบรม มักจะแจ้งรายชื่อผู้ที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมทราบอย่างกะทันหัน ทำให้ผู้ที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ไม่สามารถเตรียมตัวได้ทัน จึงไม่มีความพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ขณะรับการอบรมก็ขาดสมาธิ เนื่องจากมีความกังวลเรื่องงานที่ค้างค้างอยู่ และถ้าหากไม่เข้ารับการฝึกอบรมตามกำหนด ก็จะมีผลเสีย และต้องรายงานชี้แจงข้อบกพร่อง ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งหน่วยงานและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขาดประโยชน์ที่พึงจะได้รับ และตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองก็จะขาดศรัทธาตั้งแต่เริ่มต้น

1.3 ควรกระจายการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรให้อยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสมมิให้รวมกันอยู่ในช่วงใกล้สิ้นปีงบประมาณ ซึ่งจะทำให้เกิดความเร่งรัดในการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมขาดการเตรียมการและการวางแผนที่ดี ทำให้มีผลกระทบไปถึงประสิทธิภาพในการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความพร้อมของวิทยากร เนื้อหาหลักสูตร ไม่ครบถ้วน

1.4 ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรที่มีรูปแบบของการสัมมนา กลุ่มย่อย ทางผู้จัดการฝึกอบรม ควรจะแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมทราบล่วงหน้าหลาย ๆ วันก่อนที่จะถึงกำหนดวันเปิดการฝึกอบรม ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้จัดเตรียมข้อมูลและสำรวจสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในท้องที่ของตน มาเพื่อเข้าร่วมในการสัมมนา จึงจะทำให้การสัมมนาเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

2. ด้านเนื้อหาวิชาและหลักสูตร

2.1 เนื้อหาวิชาในบางหลักสูตร จะเน้นไปในทางภาคทฤษฎีมากเกินไป ควรเพิ่มเนื้อหาภาคปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง หรือต้องใช้เป็นประจำ โดยนำมาเปรียบเทียบกับภาคทฤษฎี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

2.2 ควรสอดแทรกเนื้อหาที่ทันสมัย ซึ่งเป็นเหตุการณ์ในปัจจุบันที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถนำไปใช้ได้จริงในสังคมโดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสอดแทรกเทคนิค วิทยาการ ใหม่ ๆ ที่ควรรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทันต่อเหตุการณ์

2.3 เพิ่มในส่วนของกรณีตัวอย่าง นำมาประกอบการบรรยาย พร้อมทั้งอธิบายชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา หรือทางออกเพื่อคลี่คลายให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติการกิจ

2.4 ในส่วนของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการทดลอง หรือการพิสูจน์ข้อเท็จจริง ควรจะมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือ ในการทดสอบหรือการพิสูจน์ข้อเท็จจริงนั้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจจากการได้ปฏิบัติจริง

2.5 การจัดเนื้อหาวิชา การฝึกอบรมในแต่ละวัน ต้องจัดแบ่งระหว่างภาคทฤษฎี สลับกับภาคปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ถ้าหากจัดการบรรยายภาคทฤษฎีติดต่อกันเป็นเวลาหลาย ชั่วโมงจนเกินกว่าที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรับได้ ก็อาจเป็นผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจลดลงจนกระทั่งเกิดความเบื่อในที่สุด

3. ด้านความเหมาะสมของคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความต้องการในการฝึกอบรม

3.1 ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรนั้น ควรให้เป็นไปตามความสมัครใจ หรือตามความเหมาะสม ดังนั้นจึงควรกำชับผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นกรณีพิเศษในหนังสือสั่ง ให้พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับโครงการหรือหลักสูตรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง มิใช่เป็นไปในลักษณะของการจัดรายชื่อส่งไปให้ครบตามจำนวนที่กำหนด

3.2 ก่อนที่จะจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรใดก็ตาม ควรจะมีการสอบถามจากหน่วยงานต้นสังกัดเสียก่อนว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะอบรมในด้านใด อย่าวาง แล้วจึงจัดเนื้อหาวิชาและหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการนั้น

4. ด้านสถานที่ และบรรยากาศในการอบรม

4.1 การกำหนดสถานที่ที่จะจัดการฝึกอบรม ไม่ควรจัดการฝึกอบรมในสถานที่ที่อยู่ใจกลางเมือง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการจราจรติดขัด และต้องสามารถหาที่จอดรถได้ง่าย ทางฝ่ายผู้จัดการฝึกอบรม อาจใช้วิธีการจัดการรับส่งจากศูนย์กลางที่ใดที่หนึ่งไปยังสถานที่จัดการฝึกอบรม

4.2 ควรจัดหาสถานที่ที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดสมาธิในการเข้ารับการอบรม ซึ่งบางหลักสูตรตามสถานที่ท่องเที่ยว ทำให้เกิดบรรยากาศเหมือนกับการไปพักผ่อน อาจมีผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดสมาธิ และความตั้งใจที่จะรับการถ่ายทอดความรู้

5. ด้านเอกสาร อุปกรณ์ และเครื่องมือประกอบในการฝึกอบรม

5.1 ก่อนที่จะเปิดการฝึกอบรมในหลักสูตรใด ๆ ก็ตาม ทางฝ่ายผู้จัดการฝึกอบรม ควรจัดเตรียมเอกสาร คำรา หรือหนังสือ ที่จะใช้ประกอบในการบรรยาย ให้พร้อมสำหรับแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน โดยจัดทำเป็นรูปเล่มให้สามารถนำกลับไปใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้ อันจะมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในการทำงาน เพราะส่วนใหญ่ถ้าหากไม่มีคำราที่สามารถใช้เป็นคู่มือประกอบในการทำงานแล้ว ก็มักจะกลับไปทำงานในลักษณะเดิมที่เคยทำมาก่อนเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความเคยชิน ทำให้เปล่าประโยชน์ในการเข้ารับการอบรม ดังนั้นจึงควรจัดทำคำราให้เป็นรูปเล่ม นำเก็บไว้ใช้ มิใช่แจกเป็นแผ่น ๆ ซึ่งดูแล้วไม่น่าเก็บรักษา

5.2 อุปกรณ์ และเครื่องมือประกอบในการบรรยาย จะต้องมีความทันสมัย และพยายามหาอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่เป็นของจริง มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติ โดยเฉพาะการอบรมในสายงานที่เกี่ยวกับเทคนิคหรือวิทยาการสมัยใหม่ มิใช่ให้ดูแค่รูปหรือภาพจากสไลด์

5.3 เอกสารหรือคำราประกอบการศึกษาที่จัดเตรียมไว้ ควรจะแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตั้งแต่วันแรกที่เริ่มเปิดการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีโอกาสนำมาศึกษาก่อน และเตรียมปัญหาในการซักถาม

6. ด้านเทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม

6.1 เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการบรรยายมากเกินไป ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อและง่วงนอน

6.2 จัดหากิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วม และมีความตั้งใจในการรับการถ่ายทอดจากวิทยากร

6.3 ควรจะจัดการฝึกอบรมที่มีรูปแบบการสัมมนา กลุ่มย่อยให้มากขึ้น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และได้เรียนรู้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ พร้อมทั้งร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง

6.4 ไม่ควรใช้วิธีการบรรยายแบบรวดเดียวติดต่อกันเป็นเวลานาน แต่ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมหรือสันทนาการสลับกันบ้าง และหาเทคนิคที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถมองเห็นภาพ และเข้าใจได้ง่าย จึงจะทำให้ไม่เกิดความเบื่อ และง่วงนอน

6.5 ในช่วงท้ายก่อนที่จะปิดหลักสูตรการฝึกอบรม ควรจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้มีโอกาสพบปะพูดคุย ทำความรู้จักคุ้นเคยกัน เพื่อส่งผลต่อเนื่องในด้านการติดต่อประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

6.6 การฝึกอบรมในแต่ละสายงาน ควรจัดช่วงเวลาที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน และนำประเด็นปัญหาหารือกัน เพื่อหาข้อสรุปและแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการนำไปใช้มากที่สุด

7. ด้านจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความเหมาะสมของระยะเวลา

7.1 จำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรหรือแต่ละรุ่น ไม่ควรมากเกินไป เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความไม่สนใจและผู้ควบคุมก็ไม่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง

7.2 ระยะเวลาในการฝึกอบรมบางหลักสูตรสั้นเกินไป ทำให้เนื้อหาในส่วนที่สำคัญ หรือเทคนิคในทางปฏิบัติ ถูกคัดออกไปด้วยเงื่อนไขของเวลา

7.3 เนื้อหาในแต่ละหลักสูตรของสายงานต่าง ๆ ควรจะกำหนดช่วงเวลาในการฝึกอบรมให้เหมาะสม ซึ่งอาจมีช่วงระยะเวลามาก-น้อยแตกต่างกันไป เนื้อหาบางหลักสูตรควรใช้เวลามาก บางหลักสูตรควรใช้เวลาน้อย ตัวอย่างเช่น ช่วงการสัมมนาในกลุ่มย่อย ควรเพิ่มระยะเวลาให้มากกว่าเดิม เพราะถ้าหากให้ระยะเวลาสั้นเกินไป จะไม่สามารถระดมความคิดให้เกิดประสิทธิภาพได้ เป็นต้น

8. ด้านวิทยากร

8.1 บุคคลที่ทางฝ่ายจัดการฝึกอบรมเชิญมาเป็นวิทยากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเนื้อหาวิชาของหลักสูตรนั้น ๆ อย่างแท้จริง รู้จักใช้เทคนิคและวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วม และที่สำคัญ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และสื่อความหมายได้ตรงกันกับระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มิใช่พูดแบบรู้เรื่องคนเดียว ซึ่งทำให้เกิดความน่าเบื่อและง่วงนอน

8.2 ควรจัดหาวิทยากรภายนอกหลากหลายสาขาอาชีพมาบ้าง เพื่อวิเคราะห์วิจารณ์แนวทางในการปฏิบัติงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้นในสายตาของประชาชนทั่วไป

8.3 การจัดหาวิทยากรมาถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดๆ ก็ตาม จะต้องคำนึงเสมอว่า วิทยากรแต่ละท่านนั้น มีความสามารถเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละด้าน ดังนั้น ทางฝ่ายผู้จัดการฝึกอบรมจึงควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวที่เด่นในแต่ละด้านมาร่วมกันเป็นคณะ จึงจะเกิดประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด เพราะหลักการทางทฤษฎีและการปฏิบัติจริงนั้นอาจมีความแตกต่างกัน หากแต่แฝงด้วยคุณค่าพอ ๆ กัน

8.4 ความตรงต่อเวลาของวิทยากร มีผลต่อการสร้างศรัทธาเบื้องต้นให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หากวิทยากรบางท่านที่มีภารกิจมากจนไม่สามารถมาเข้าบรรยายได้ตรงตามกำหนดเวลา จะเป็นผลทำให้ความศรัทธาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีต่อตัวของวิทยากร ลดน้อยลงได้ (วิทยากรบางท่านมาไม่ตรงเวลาและปล่อยให้พักในช่วงพักนานเกินไป)

9. ด้านการประเมินผล

9.1 หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ควรจะมีการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกครั้ง เพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในความรู้ที่ได้รับมากน้อยเพียงใด โดยกำหนดมาตรฐานในการทดสอบ และควบคุมการสอบอย่างเข้มงวด หากผู้ใดทำการทดสอบไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ให้เรียกตัวผู้นั้นกลับมาเข้ารับการอบรมใหม่ในรุ่นต่อไป และในทางตรงกันข้าม หากผู้ใดมีผลการทดสอบอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ก็ควรจะมีการมอบรางวัลให้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความกระตือรือร้นและตั้งใจที่จะรับฟังการถ่ายทอดความรู้ในระหว่างที่เข้ารับการฝึกอบรม

9.2 เมื่อการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรสิ้นสุดลง ควรเว้นช่วงเวลาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติหน้าที่สักระยะหนึ่ง แล้วทำการติดตามประเมินผลว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในหลักสูตรของแต่ละสาขางาน ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด

9.3 นอกจากจะมีการประเมินผลในด้านความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ทางฝ่ายผู้จัดการฝึกอบรม ยังต้องจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการประเมินผล ในเรื่องของการจัดการฝึกอบรมด้วย ว่ามีข้อดี - ข้อบกพร่อง หรือ มีข้อเสนอแนะปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อทำหน้าที่รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

10. ด้านอื่น ๆ

10.1 การฝึกอบรมในสาขางานต่าง ๆ ควรจะจัดให้มีการดูงานหน่วยงานที่มีความพร้อมมากที่สุด ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในสาขางานนั้น ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นภาพในภาคปฏิบัติได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานในสังกัดเกิดความตื่นตัว และแข่งขันกันที่จะปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานของตน

10.2 ควรมีการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่จะช่วยพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าทันสมัยในเรื่องเทคโนโลยียุคปัจจุบัน

10.3 ประหยัดงบประมาณในส่วนที่ไม่จำเป็น หรือสูญเสียไปอย่างฟุ่มเฟือย นำมาเพิ่มในส่วนของการจัดทำคําราทประกอบการฝึกอบรมให้ได้มาตรฐานเป็นรูปเล่ม นำเก็บรักษาไว้ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานหลังจากสิ้นสุดการอบรม และควรเพิ่มงบประมาณในส่วนของการจัดสวัสดิการเรื่องรถรับส่งให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากการจราจรติดขัด

10.4 การจัดการฝึกอบรมที่ถือว่าประสบความสำเร็จนั้น มิใช่อยู่ที่คณะผู้ดำเนินงานฯ ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา หากแต่อยู่ที่ความสัมฤทธิ์ผลในการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้อย่างดั่งแก่ และสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับมานั้น ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่จะทำให้การจัดการฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้ ทางคณะผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องนำเอาข้อเสนอแนะปรับปรุงที่ทางผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็น ไปแก้ไขปรับปรุงให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาถึงกระบวนการสื่อสารฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และเพื่อสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 5 กลุ่มงานที่เคยผ่านการฝึกอบรม ที่มีต่อการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และนำความคิดเห็นที่ได้จากการสำรวจมาประมวลแยกออกเป็นปัจจัยของการสื่อสารด้านต่าง ๆ เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารการฝึกอบรม รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 160 คน โดยแจกแบบสอบถามไปทั้งหมด 160 ชุด ได้รับกลับคืนมาครบทั้ง 160 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนประชากร

5.1 สรุปผลการศึกษา

เจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว ส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี,อายุราชการ 6-10 ปี,ส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและกระจายอยู่ในสายงานต่าง ๆ ในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งเคยผ่านการฝึกอบรมในสายงานนั้นมาแล้ว สำหรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ จะมีทัศนคติส่วนตัวที่คิดต่อการฝึกอบรม โดยเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีคุณค่าในการที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อผ่านการฝึกอบรมมาแล้วก็สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ได้พอสมควร แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วต่างก็มีความเห็นว่า การดำเนินงานจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย นั้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขในหลายๆ ด้าน โดยไม่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

5.2 อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผล โดยแยกออกเป็นปัจจัยของการสื่อสารด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไป

จากข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไป ของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม จะสังเกตได้ว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่คัดค้านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ทุกระดับสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ถึงแม้ว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะเกิดความไม่แน่ใจว่า การศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง นั้น จะได้รับประโยชน์มากกว่าการเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากการค้นคว้าฝึกฝนด้วยตนเอง สามารถเลือกศึกษาเฉพาะส่วนที่ตนเองสนใจ หรือต้องการที่จะทราบได้ตรงจุด แต่การเข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ ไม่ตรงกับจุดที่ตนเองสนใจ หรือต้องการที่เคียดนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของขั้นตอนการดำเนินงานจัดการฝึกอบรม ว่าสามารถจัดการฝึกอบรมได้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่เพียงใด แต่อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ก็ไม่เห็นด้วยว่า การเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ และสรุปว่าตนเองได้รับความรู้และประโยชน์จากการฝึกอบรม ซึ่งจะได้รับประโยชน์มากหรือน้อยเพียงไรก็เป็นเรื่องที่จะได้ศึกษาในคอนต่อไป

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาและหลักสูตร

จากผลการศึกษาข้อมูลในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาและหลักสูตร สามารถสรุปสาระและอนุมานได้ว่า เนื้อหาวิชาในหลักสูตรที่กำหนดขึ้นในการฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้น จัดแบ่งระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมในระดับหนึ่งเท่านั้น สมควรนำไปเป็นข้อคิดพิจารณาปรับปรุงต่อไป แม้ว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะสามารถประยุกต์เอาวิชาการที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานจริงได้ก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ น้อย สิริโชติ, 2524 ที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของการสื่อสารในการวางแผนจัดการฝึกอบรมในขั้นตอนการกำหนดเนื้อหาวิชาและหลักสูตร

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านคุณสมบัติ ของตัวบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สำหรับในเรื่องของความเหมาะสมด้านคุณสมบัติ ของตัวบุคลากรผู้เข้ารับการอบรมนั้น โดยปกติแล้วทางการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จะจัดแบ่งการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แยกออกตามสายงานและระดับตำแหน่งอยู่แล้ว จึงไม่เกิดปัญหาในเรื่องของความเหมาะสมด้าน

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการศึกษา และหลักสูตรที่จะศึกษา ดังนั้น ลักษณะงานที่ผู้เข้ารับการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ จึงย่อมมีความสอดคล้องกับหลักสูตรที่เข้ารับการศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กริช อัม โภชน์, 2520 ที่ได้ศึกษาเรื่องการเลือกผู้เข้ารับการศึกษา และวิทยาการ

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค และวิธีการในการจัดการศึกษา

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทางฝ่ายจัดการศึกษาสามารถเลือกสถานที่จัดการศึกษาที่มีสภาพแวดล้อม และบรรยากาศได้ค่อนข้างเหมาะสม แต่สำหรับในเรื่องของเทคนิคที่ใช้ในการศึกษา ยังไม่มีความเหมาะสมเท่าใดนัก เนื่องจากใช้เทคนิคแบบการบรรยายมากเกินไป ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาเกิดความเบื่อ ง่วงนอน และมีความตั้งใจลดลง อันมีผลทำให้ได้รับประโยชน์จากการศึกษาน้อยกว่าที่ควรจะได้รับ ดังนั้นเพื่อความเหมาะสม จึงควรหาวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้มีส่วนร่วมมากขึ้น รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเอกสารต่าง ๆ ที่จะใช้ประกอบการบรรยาย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถมองเห็นภาพและเข้าใจได้ง่าย และการที่จะสร้างบรรยากาศของการศึกษา ไม่ให้น่าเบื่อ นั้น ผู้ดำเนินงานจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับหลักสูตรที่จัดขึ้น โดยกำหนดช่วงระยะเวลาที่จะต้องทำการศึกษา ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตร ไม่ให้สั้นหรือยาวนานเกินไป ทั้งนี้ให้รวมถึงระยะเวลาของการอบรมในแต่ละวันด้วย กล่าวคือควรกำหนดระยะเวลาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแต่ละหลักสูตร

ประการสุดท้ายจะต้องกำหนดจำนวนของผู้เข้ารับการศึกษาในแต่ละรุ่น และในแต่ละหลักสูตรให้มีความเหมาะสม เนื่องจากถ้าหากกำหนดจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาในแต่ละรุ่นและแต่ละหลักสูตรมากเกินไป จะทำให้มีผลกระทบต่อบรรยากาศในการศึกษา รวมถึงปัญหาในเรื่องของการควบคุมดูแลที่ไม่ทั่วถึง ในทางตรงกันข้าม หากกำหนดจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาน้อยเกินไปก็จะทำให้ไม่ได้ผลคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้จ่ายไปในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ วิจิตร อาวะกุล, 2537 ที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของรูปแบบและเทคนิคการศึกษา

5. ความคิดเห็นในด้านวิทยาการ

จากข้อมูลด้านวิทยาการดังกล่าว สามารถอภิปรายผลได้ว่า ส่วนใหญ่ บุคคลที่ทางฝ่ายผู้ดำเนินงานจัดการศึกษาเชิญมาเป็นวิทยากรนั้น เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงกับวิชาที่จะอบรม แต่ถึงจะมีความรู้และประสบการณ์มากเท่าใดก็ตาม ถ้าหากขาดความตั้งใจหรือการเตรียมตัวที่ดีก่อนที่จะเข้าบรรยาย หรืออภิปรายแล้ว ก็ไม่สามารถที่จะทำให้การบรรยายในหัวข้อนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จได้ และถึงแม้จะมีความตั้งใจหรือมีการเตรียมตัวมาเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม

หากแต่ขาดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ก็จะทำให้การบรรยายไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้เช่นกัน และที่สำคัญ วิทยากรจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และการตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นตัวแปรเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความศรัทธาของผู้เข้ารับการอบรม อันจะมีผลต่อเนื่องในเรื่องของความตั้งใจ ความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม และการให้ความร่วมมือของผู้เข้ารับการอบรมในระหว่างการฝึกอบรมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ วิจิตร อาวะกุล, 2537 ที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของหน้าที่และบทบาทของวิทยากร

6. ความคิดเห็นในด้านการประเมินผล

จากข้อมูลความคิดเห็นในด้านการประเมินผล จะสังเกตได้ว่า ความคิดเห็นโดยรวมของเจ้าหน้าที่การทองเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะเป็นไปในทางเดียวกัน กล่าวคือ ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทันที หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมทุกครั้ง เพื่อเป็นการวัดความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้รับมากน้อยเพียงใด และเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมมีความสนใจและตั้งใจในการเรียนรู้ขณะทำการอบรม โดยการทดสอบจะต้องมีมาตรฐานกำหนดที่เหมาะสม มีการควบคุมการทดสอบอย่างเข้มงวด และมีมาตรการดำเนินการสำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ด้วย นอกจากการทดสอบความรู้ในทันทีหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ยังต้องมีการจัดการประเมินผลในเรื่องของการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานว่าสามารถนำเอาความรู้ ทักษะ และประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร โดยการประเมินผลเช่นว่านี้ จะต้องจัดทำขึ้นภายหลังจากเสร็จสิ้นการอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ ผ่านไปแล้วประมาณ 1 เดือน หรือ เว้นช่วงเวลาที่เหมาะสมสักกระยะหนึ่ง เพื่อเป็นการวัดผลว่า เนื้อหาหลักสูตรที่จัดขึ้น สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงในด้านเนื้อหาหลักสูตรต่อไป

จากที่กล่าวมาเป็นการประเมินผลในด้านของตัวผู้เข้ารับการอบรม ส่วนในด้านฝ่ายผู้ดำเนินงานจัดการฝึกอบรม ก็จะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินผลด้วยว่า ในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้น มีข้อเสนอแนะปรับปรุงอย่างไร และในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ วิจิตร อาวะกุล, 2537 ที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของรูปแบบและกระบวนการในการประเมินผล

5.3 ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษา

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ช่วยให้ได้ทราบถึงความคิดเห็นทั้งของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการฝึกอบรม รวมทั้งสภาพปัญหาและปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารการฝึกอบรม ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปรับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นสู่ระดับมาตรฐานทัดเทียมกับของหน่วยงานอื่น ๆ อันจะทำให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง ผู้วิจัยใคร่ขอกล่าวถึงข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

1. การจัดการฝึกอบรมควรวางแผนไว้ล่วงหน้าตลอดปีงบประมาณ และกระจายการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรให้อยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้มีเวลาเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เปิดโอกาสให้ทุกคน ทุกระดับชั้น ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง โดยกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแล และตรวจสอบอย่างเข้มงวดและจริงจัง
2. การกำหนดเนื้อหาวิชา และหลักสูตร ควรจัดแบ่งระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้เหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง เนื้อหาไม่ซ้ำซ้อนและต้องมีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถมองเห็นภาพ และเข้าใจได้ง่าย และแบ่งความละเอียดของเนื้อหาตามประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ความเหมาะสมของคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความต้องการในการฝึกอบรม การคัดเลือกเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม ควรเป็นไปตามความสมัครใจ และต้องสอบถามความต้องการจากหน่วยงานต้นสังกัดเสียก่อนว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะอบรมในด้านใด อย่างไรบ้าง แล้วจึงทำการคัดเลือกเข้ารับการอบรมโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสม และยุติธรรม
4. สถานที่และบรรยากาศในการฝึกอบรม ควรจัดหาสถานที่ที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการจราจร และให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเข้ารับการอบรม มีขนาดที่พอเหมาะกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม
5. เอกสาร อุปกรณ์ และเครื่องมือประกอบในการฝึกอบรม ควรมีอุปกรณ์และเครื่องมือประกอบการฝึกอบรมที่ทันสมัย และมีตำราที่เป็นรูปเล่มมาตรฐานแจกตั้งแต่วันแรกของการอบรม เพื่อจะได้นำมาศึกษาก่อนและสามารถนำกลับไปใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้

6. เทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ควรบรรยายภาคทฤษฎีโดยใช้ระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่นานเกินไปจนทำให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อ โดยเฉพาะหลีกเลี่ยงเนื้อหาส่วนที่สำคัญ และสามารถนำไปใช้ได้จริงตรงกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน และในช่วงท้ายควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็น หรือนำประเด็นปัญหามาอภิปรายกัน เพื่อหาข้อสรุปในการแก้ปัญหา อีกทั้งยังเป็นการสร้างความรู้จักคุ้นเคยระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อไป

7 ด้านจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และความเหมาะสมของระยะเวลา จำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความเหมาะสมและง่ายต่อการควบคุมดูแล และกำหนดชั่วโมงเรียนทั้งในแต่ละวัน หรือระยะเวลาตลอดหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา

8. ด้านวิทยากร ควรจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ จิตวิทยาสูง และมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้อย่างแท้จริง มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา โดยอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยก็ได้ และต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทั้งนี้ทางฝ่ายผู้จัดการฝึกอบรมต้องใช้เวลาแก่วิทยาการ เพื่อเตรียมความพร้อมล่วงหน้าอย่างเพียงพอ

9. การประเมินผล ควรมีการประเมินผลทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ทั้งในส่วนของผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร และส่วนของคณะผู้จัดการฝึกอบรม และมีการติดตามประเมินผลผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วด้วย ว่าสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จริงได้มากน้อยเพียงใด และกำหนดมาตรฐานวิธีการในการประเมินผลที่เหมาะสมรวมทั้งมาตรการในการปฏิบัติต่อผู้ที่ไม่ผ่านการทดสอบประเมินผลอย่างเคร่งครัดอีกด้วย

10. ควรมีการจัดอบรมหลักสูตรเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่จะช่วยพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพทันกับโลกยุคปัจจุบัน และควรเพิ่มสวัสดิการด้านอื่นให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น ค่ารถที่มาตรฐาน การจัดรถรับ-ส่ง จากจุดศูนย์กลางไปยังสถานที่จัดการฝึกอบรม เป็นต้น

11. เห็นควรจัดสรรงบประมาณในการสร้าง "ศูนย์ฝึกอบรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย" เพื่อเป็นศูนย์กลางในการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในทุกระดับชั้น และทุกสายงาน

12. ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง อันจะมีผลต่อการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

13. ตระหนักถึงคุณค่าของการพัฒนาบุคลากรโดยวางแผนขบวนการสื่อสารการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะทำให้การสื่อสารการฝึกอบรมครั้งนั้นคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้ใช้ไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการสำรวจทัศนคติของเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่เคยผ่านการฝึกอบรม ที่มีต่อการสื่อสารการฝึกอบรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารการฝึกอบรมและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ดังนั้นสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาถึง

1. ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในกองพัฒนาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่มีต่อกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
2. ทัศนคติของผู้บริหารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยในครั้งต่อไปมาประกอบกับผลการวิจัยในครั้งนี้เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต่อไป

ภาคผนวก

แบบสอบถามเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่เคยผ่านการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. อายุตัว.....ปี

2. อายุราชการ.....ปี

3. สถานภาพปัจจุบัน

- โสด สมรส หม้าย
 หย่าร้าง แยกกันอยู่ อื่นๆ (โปรดระบุ)....

4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งสายงานใด

- กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานสินค้าการท่องเที่ยว กลุ่มงานตลาดในประเทศ
 กลุ่มงานตลาดต่างประเทศ กลุ่มงานสื่อสารการตลาด

5. คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจัดขึ้น

- เป็นการอบรมเพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน
 เป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน
 เป็นช่วงเวลาที่เปิดโอกาสให้ได้พักผ่อนจากการทำงาน
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. การเข้ารับการฝึกอบรมของท่านมีลักษณะอย่างไร

- () ท่านเสนอขอเข้ารับการฝึกอบรมต่อผู้บังคับบัญชาด้วยตัวของท่านเอง
- () ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกท่าน โดยที่ท่านรู้สึกเต็มใจ
- () ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกท่าน โดยที่ท่านรู้สึกไม่เต็มใจ
- () ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลือกท่าน โดยที่ท่านรู้สึกเฉยๆ
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

8. ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ท่านคิดว่ามีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม

- () จำเป็น
- () ไม่จำเป็น

9. ภายหลังจากที่ได้รับรับการฝึกอบรม ท่านมีโอกาสได้นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้หรือไม่

- () นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้มาก
- () นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้พอสมควร
- () นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้น้อย
- () ไม่มีโอกาสได้นำไปใช้

10. สิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุดในการจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

- () สถานที่จัดการฝึกอบรม
- () วิทยากรผู้บรรยาย
- () อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม
- () เนื้อหาในหลักสูตร
- () การให้บริการระหว่างฝึกอบรม
- () วิธีการหรือรูปแบบของการฝึกอบรม
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไป และการดำเนินงานจัดการฝึกอบรม
ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของ
ท่าน ในแต่ละข้อความ)

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-----------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| 1. การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ เจ้าหน้าที่ทุกระดับ | | | | | |
| 2. การฝึกอบรมสามารถช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานได้ | | | | | |
| 3. การค้นคว้าฝึกฝนเพิ่มเติมด้วยตัวเอง ได้รับประโยชน์มากกว่าการเข้าอบรม | | | | | |
| 4. การเข้ารับการฝึกอบรมเป็น การเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ | | | | | |
| 5. การเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเพิ่ม ความรู้และประสบการณ์ใน การทำงาน | | | | | |
| 6. ท่านได้รับความรู้และประโยชน์ จากการฝึกอบรม | | | | | |
| 7. เนื้อหาในหลักสูตรจัดแบ่งระหว่าง ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสม | | | | | |
| 8. หัวข้อวิชาที่นำมาบรรจุในหลักสูตร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ | | | | | |
| 9. หลักสูตรที่จัดขึ้นเหมาะสมกับสภาพ การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง | | | | | |
| 10. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความเหมาะสมสอดคล้องกับ หลักสูตร | | | | | |
| 11. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ สอดคล้องกับหลักสูตรที่เข้ารับ การอบรม | | | | | |

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-----------------------|----------|----------|-------------|--------------------------|
| | เห็นด้วย อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง |
| 24. ควรจัดให้ผู้เข้ารับการอบรม ประเมินผลในเรื่องรูปแบบ และวิธีการจัดการอบรม หลังจากเสร็จสิ้นการอบรม ในแต่ละครั้ง | | | | | |
| 25. ควรมีการประเมินผลการนำ ความรู้ไปใช้หลังจากเสร็จสิ้น การอบรมผ่านไปแล้วทุกครั้ง โดยเว้นช่วงเวลาสักระยะหนึ่ง | | | | | |

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1. ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานจัดการฝึกอบรมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความในหนังสือ

กุลธน ธนาพงศธร, รศ. "วิธีการฝึกอบรม." ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, หน่วยที่ 10 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. การใช้เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สรรพสามิต 1, 2527

เครือวัลย์ ล้อมภิกษาคี. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สยามการพิมพ์, 2531.

นิพนธ์ ศศิธร. รวมบทความวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์แจศ, 2524.

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. "โครงการฝึกอบรมที่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้เข้าอบรม." วารสารการพัฒนาชุมชน 2532. 28 (พฤศจิกายน 2532)

น้อย ศิริโชค. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: ทิระพัธนา, 2524.

ไพจิตร เอื้อทวิกุล. "เศรษฐศาสตร์กับการศึกษา." ใน สังคมศาสตร์กับการศึกษา กรุงเทพมหานคร: โครงการพัฒนานักสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2522.

ภิญโญ สาร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

วาสนา สิงห์ไกรรินทร์. เทคนิคการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528.

วิจิตร อวระกุล, รศ. การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาฯ, 2537.

วิลเลียม อาร์แวนซ์. การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ. แปลโดยจ่านงค์ สมประสงค์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2518.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริการงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

สุรพล จันทราปัดย์. การเรียนรู้และการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2529.

เสนาะ ดิเชาว์. การบริหารบุคคล. พระนคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.

อუნดา นพคุณ. การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานคร, 2527.

เอกสารอื่น ๆ

กริช อัม โภชน์. "การเลือกผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร." เอกสารงานวิจัยลำดับที่ 582 เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520.

กริช อัม โภชน์. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เอกสารอันดับที่ 565, 2520.

กริช อัม โภชน์. "ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์." (อัดสำเนา)

เครือข่าย ลัมปิยะศรีสกุล และเกศินี หงสนันท์. "การบริหารงานฝึกอบรมขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย." เอกสารงานวิจัย ศูนย์วิสาหกิจ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป., (อัดสำเนา)

- จันทร์เพ็ญ ดันดรามาศย์. "บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน." วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- ชัยวัช ทักษาศตร์, ร.ด.ค. "การบริหารงานฝึกอบรมของโรงเรียนนายอำเภอกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย." วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.
- ประณีต วัฒนโพธิศิษฐ์. "การฝึกอบรมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ภาควิชาการศึกษารัฐศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ. "การบริหารงานฝึกอบรม: เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการรัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด." ปริญญามหาบัณฑิตภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- วันชัย สุทิน. "การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม." วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครองบัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- วิรัชพร สรค์คานนท์. "การติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม." ของสำนักงานฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. "การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการฝึกอบรม อันเนื่องมาจากระบบองค์การและสิ่งแวดล้อม." อ่างใน สินี เจริญพจน์ และคณะ, รายงานการวิจัยเรื่อง "การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางและเงื่อนไข ซึ่งจะสนับสนุนการพัฒนาและการฝึกอบรมในราชการพลเรือน." สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2529.

- สนิท สมักรการ และเพ็ญศรี วายวานนท์. "การประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการของสถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: ศึกษาเฉพาะกรณีการสัมมนานักบริหาร." รายงานการ
วิจัย สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517.
- อัจฉรา จันทรเจียวใจ. "ทัศนคติและความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางของ ขสมก. ที่มีต่อการ
ฝึกอบรม." สารนิพนธ์ สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2524.
- อัญชลี มังตรีสรณ์. "การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย."
ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2514.

ประวัติการศึกษา (และการทำงาน) ของผู้เขียน

| | |
|------------------|-------------------------|
| ชื่อ - สกุล | นางสาวอุษาภรณ์ ไตรทิพย์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 24 ธันวาคม 2526 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดสกลนคร |

ประวัติการศึกษา

| | |
|-----------------|---|
| ปีการศึกษา 2551 | ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยเกริก |
|-----------------|---|