ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ | บริหารธุรกิจ

สาขา | **คณะ**

เรื่อง ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

Impact of the Implementation of Training Processes on the Employees' Performance in Farm Business

นามผู้วิจัย นางสาวเกศสิริ ศิริงามเมือง

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ยุรพร ศุทธรัตน์, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิริจินต์ วงศ์จารุพรรณ, Ph.D.)

ประธานสาขาวิชา

(อาจารย์นันธวุฒิ ลือมรสิริ, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... **เดือน** ..... **พ.ศ.** .....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

Impact of the Implementation of Training Processes on Employees' Performance in Farm Business

โดย

นางสาวเกศสิริ ศิริงามเมือง

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เกศสิริ ศิริงามเมือง 2557: ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รองศาสตราจารย์ยุรพร ศุทธรัตน์, Ph.D. 163 หน้า

การศึกษาฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการฝึกอบรมของพนักงาน และ 2) ศึกษาผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการศึกษากระบวนการฝึกอบรมใช้วิธีการเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม และการศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้วิธีการเชิงปริมาณด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว จำนวน 200 คน การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา สถิติทดสอบ t และ ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการฝึกอบรมเป็นกระบวนการของ ADDIE Model ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การออกแบบการฝึกอบรม 3) การพัฒนา 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม และจากผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง ระดับการเรียนรู้ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานยังมีความสัมพันธ์กันอีกด้วย

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา คือ หากองค์กรต้องการผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ควรออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากขั้นตอนแรก โดยให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ควรเลือกสื่อและวิธีการที่เหมาะกับเนื้อหาของหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจและได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ควรเลือกครูผู้สอนที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการสอนและมีเจ้าหน้าที่คอยตรวจสอบบรรยากาศในการเรียนรู้รวมทั้งประเมินผลทุกครั้ง

_____ _____ ___ / ___ / ___

ลายมือชื่อนิสิต ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kessiri Siringammueang 2014: Impact of the Implementation of Training Processes on the Employees' Performance in Farm Business. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration.
Thesis Advisor: Associate Professor Yuraporn Sudharatna, Ph.D. 163 pages.

The objectives of this study were to 1) study the processes of employees' training and 2) study the impact of the implementation of training processes on the employees' performance. The processes of employees' training were studied by qualitative method. Interviewing training officers was applied at this stage. Then, quantitative technique by questionnaire survey was applied to study the employees' performance. Sample sizes were 200 Charoen Pokphand Foods PCL's (CPF) employees in Poultry Farm Business who were trained by Sikhiu Learning Center. Descriptive statistics, one sample t-Test and Pearson's product moment correlation coefficient will be analyzed.

The results indicated that the training process of the ADDIE Model consists of five stages: Analyzing, Designing, Developing, Implementing, and Evaluating. The results of the research found that Reaction level were positively related to Learning level. Reaction level and Learning level also positively related to the opinion level of general employees' performance which were at high level.

Based on the results from this study, if the organizations require the high level of employees' performance they should focus on the training needs analyzing. Moreover, they should design the training courses link to the training needs. Training courses should have explicit structure and also have context according to the training's purpose. They should choose the appropriate media, method and the expert trainer. Finally, they should monitor the learning environment and evaluated the training everytime.

_____ _____ ___ / ___ / ___

Student's signature Thesis Advisor's signature

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ยุรพร ศุทธรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยตลอดจนช่วยให้ผู้วิจัยมีความละเอียดและรอบคอบในทุก ๆ ขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ อีกทั้งยังขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิริจินต์ วงศ์จารุพรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์เชาว์ โรจนแสง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ รองศาสตราจารย์ปรียานุช อภิบุณโยภาส ประธานการสอบ ที่กรุณาสละเวลามาร่วมเป็นคณะกรรมการในการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย รวมถึงให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บริษัท ซีพีเอฟเทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งพนักงานบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งเพื่อน ๆ ทุกท่านที่ให้กำลังใจและความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเสมอมา

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา และมารดา รวมถึงญาติทุกท่านของผู้วิจัยที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจ ตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้งทุกท่านที่มิได้กล่าวนามในที่นี้ ซึ่งมีส่วนส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือมาโดยตลอด

เกศสิริ ศิริงามเมือง

มิถุนายน 2557

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง (3)

สารบัญภาพ (5)

บทที่ 1 บทนำ 1
- ความสำคัญของปัญหา 1
- วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3
- ขอบเขตของการวิจัย 4
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4
- นิยามศัพท์ 4

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร 6
- แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม 6
- แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 52
- สมมติฐานในการวิจัย 66
- กรอบแนวคิดในการวิจัย 71

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 73
- วิธีการเก็บข้อมูล 73
- ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 73
- วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 73
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 74
- การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 78
- การเก็บรวบรวมข้อมูล 80
- การวิเคราะห์ข้อมูล 80
- สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ 80

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ 82
ผลการวิจัย 82
ข้อวิจารณ์ 106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 120
สรุปผลการวิจัย 120
ข้อเสนอแนะ 125

เอกสารและสิ่งอ้างอิง 129

ภาคผนวก 139
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ 140
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม 148
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 153
ภาคผนวก ง ข้อมูลรายได้รวมและสัดส่วนรายได้รวมของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ปี 2556 157
ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตเก็บแบบสอบถาม 161

ประวัติการศึกษาและการทำงาน 163

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แบบจำลองการประเมินผลการฝึกอบรมของนักวิชาการแต่ล่ะท่านที่มีความคล้ายคลึงกัน	48
2	มิติของการวัดผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการแต่ล่ะท่านที่มีความคล้ายคลึงกัน	61
3	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	92
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions)	94
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning)	96
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	97
7	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้าน ด้วยสถิติทดสอบ t-Test	104
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ และระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	105

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามผลการประเมินการฝึกอบรมเบื้องต้นในระดับการตอบสนอง (Reactions)	154
2	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามผลการประเมินการฝึกอบรมเบื้องต้นในระดับการเรียนรู้ (Learning)	154
3	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	155
4	รายได้รวมและสัดส่วนรายได้รวมของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ปี 2556	158

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แนวคิดการพัฒนาการฝึกอบรมแบบลำดับขั้น (The Sequential–Iterative Model) สำหรับการออกแบบการฝึกอบรม ของ Milano และ Ullius	21
2	หลักการออกแบบการฝึกอบรม ของ Williams van Rooij	25
3	ขั้นตอนการวางแผนการฝึกอบรม ของ Abtahi	27
4	กรอบแนวคิดในการวิจัย	72
5	โครงสร้างกระบวนการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม	83
6	กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคนที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Learning and Development)	86

ภาพผนวกที่

1	สัดส่วนรายได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ปี 2556	160

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมเป็นภาคที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยมาโดยตลอด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งในภาพรวมและรายสาขาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกระแสโลก โดยการสร้างความสมดุลและความเกื้อหนุนของการพัฒนาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ ทุนมนุษย์ (กระทรวงอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.) ซึ่งมิติด้านสุดท้าย คือ ด้านการใช้ศักยภาพของทุนมนุษย์เป็นการสร้างการเติบโตจากฐานของภูมิปัญญา ความรู้ และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงการบูรณาการการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมด้วยการ 1) ยกระดับศักยภาพบุคลากร ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพแรงงานให้มีความรู้และทักษะ ด้วยการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานจริงในสถานประกอบการ และ 2) พัฒนาทักษะแรงงานอุตสาหกรรม สำหรับบุคลากรเฉพาะด้าน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยที่สำคัญส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนาศักยภาพของแรงงานหรือบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่เพียงพอและพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (กระทรวงอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.)

นอกจากแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมในภาพรวมแล้วยังต้องเน้นการพัฒนาในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและการเกษตรซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่ของกระบวนการผลิต ตั้งแต่การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ การที่ประเทศไทยมีการผลิตและส่งออกอาหารจำนวนมาก ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างภาคเกษตรซึ่งเป็นอาชีพของประชากรส่วนใหญ่ในประเทศและภาคการผลิต จึงกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค (ฝ่ายบริหารคลัสเตอร์และโปรแกรมการวิจัย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2552)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากข้อมูลหลักทรัพย์ของประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro and Food Industry) ซึ่งหมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการเพาะปลูก ทำป่าไม้ ทำปศุสัตว์ การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร และ การผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ประจำปี พ.ศ. 2556 พบว่า บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีสัดส่วนรายได้รวมประจำปี 2556 สูงที่สุด โดยมีสัดส่วนรายได้รวมร้อยละ 46.06 จากรายได้รวมของบริษัททั้งหมดในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยดังภาคผนวก ง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557)

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ ซีพีเอฟ เป็นผู้นำในธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารที่มีการดำเนินธุรกิจในลักษณะครบวงจรในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก การดำเนินธุรกิจของบริษัทจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ ออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed) ได้แก่ การผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ 2) ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ (Farm) ได้แก่ การเพาะพันธุ์สัตว์ การเลี้ยงสัตว์เพื่อการค้า และการแปรรูปเนื้อสัตว์ขั้นพื้นฐาน และ 3) ธุรกิจอาหาร (Food) ได้แก่ การผลิตเนื้อสัตว์แปรรูปกึ่งปรุงสุกและปรุงสุก และการผลิตสินค้าอาหาร 4) ธุรกิจค้าปลีกและร้านอาหาร (Retail and Food Outlets) (บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน), 2557)

ซีพีเอฟมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยตระหนักถึงการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของพนักงาน เพราะทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า มีคุณภาพ และได้รับผลกำไร จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ (วิจิตร อาวะกุล, 2537: 1) ดังนั้นซีพีเอฟจึงได้จัดตั้งบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด ขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ทุกสายวิชาชีพ ครอบคลุมทั้งการพัฒนาความเป็นผู้นำและความสามารถในเชิงบริหารจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และ ด้านภาษา ผ่านช่องทางการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ รวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ชำนาญการจากรุ่นสู่รุ่นโดยดำเนินการควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ที่ทันสมัยและการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ (Learning Centre) ในสายธุรกิจต่างๆ โดยมีบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและวางนโยบาย ขยายขีดความสามารถขององค์กรผ่านความสามารถของบุคลากร โดยพัฒนาแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน), 2556)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทั้งนี้จากศูนย์การเรียนรู้ (Learning Centre) ในสายธุรกิจต่างๆ พบว่าศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว สายธุรกิจไก่-เป็ด ถือเป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการเลี้ยงสัตว์ปีกแบบครบวงจรแก่บุคลากรในเครือบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) และบุคคลภายนอกที่สนใจที่มีความสมบูรณ์ในด้านองค์ประกอบของศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ 1) หลักสูตรที่พร้อมด้วยสื่อการสอนและสื่อการเรียนรู้ 2) สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เช่น ห้องอบรม ห้องประชุม ห้องเครื่องควบคุม ห้องนวัตกรรมและเทคโนโลยี ห้องจำลองอุปกรณ์การเรียน เป็นต้น และ 3) ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้สอน จึงส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (ศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว สายธุรกิจไก่-เป็ด, 2557)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาและมีความสามารถแข่งขันในสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และเนื่องจากศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว สายธุรกิจไก่-เป็ด ของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) นั้นมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในการรองรับการเรียนรู้และการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นนโยบายหนึ่งที่ส่งเสริมให้บริษัทประสบความสำเร็จจนมีสัดส่วนรายได้รวมประจำปี 2556 สูงที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการฝึกอบรมของพนักงานและเพื่อเป็นการศึกษาถึงประสิทธิผลของการเรียนรู้ที่เกิดกับพนักงาน ผู้วิจัยจึงศึกษาผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการในการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กร

2. เพื่อศึกษาผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้วภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 715 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำข้อมูลกระบวนการฝึกอบรมไปใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารประเภทธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

2. เพื่อนำข้อมูลกระบวนการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ได้

3. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นิยามศัพท์

ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์ประกอบของการฝึกอบรม ได้แก่ เป้าหมาย เนื้อหา วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน และ ตารางเวลา

ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของตนเอง ภายหลังจากการเข้ารับการฝึกอบรม

โมดูล หมายถึง หน่วยการเรียนรู้ในหลักสูตรการฝึกอบรม

กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ (Farm Business) หมายถึง บริษัทผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีการวิจัยและพัฒนาปรับปรุงสายพันธุ์สัตว์เพื่อนำมาเพาะพันธุ์และเลี้ยงต่อเพื่อจำหน่ายทั้งสัตว์มีชีวิต ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากสัตว์มีชีวิต และเนื้อสัตว์แปรรูป เช่น ไก่เนื้อ เป็ดเนื้อ ไข่ไก่ ไข่เป็ด เนื้อสัตว์แช่เย็น เป็นต้น

พนักงาน หมายถึง พนักงานในบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ปี พ.ศ. 2556

บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด หมายถึง บริษัทย่อยทางตรงของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ที่ให้บริการด้านการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารทางวิชาการต่างประเทศซึ่งเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาไว้ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
   - 1.1 ความหมายของการฝึกอบรม
   - 1.2 กระบวนการฝึกอบรม
     - 1.2.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
     - 1.2.2 การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม
     - 1.2.3 การดำเนินการฝึกอบรม
     - 1.2.4 การประเมินผลการฝึกอบรม
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
   - 2.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
   - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. สมมติฐานในการวิจัย
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

เมื่อเวลาและยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ส่งผลต่อลักษณะงานและความสามารถของการปฏิบัติงานที่ต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น (Farooq and Khan, 2011 cited Wei-Tai, 2004) เนื่องจากการฝึกอบรมช่วยเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานของพนักงานที่ยังไม่เป็นมืออาชีพและพนักงานใหม่ กระตุ้นพนักงานให้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างเต็มที่ (Farooq and Khan, 2011) นอกจากการฝึกอบรมจะมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจแล้ว การฝึกอบรมยัง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงาน กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการตัดสินใจและความพึงพอใจในการพัฒนาอาชีพซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงานและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (Latif, Jan, and Shaheen, 2013) ดังนั้นจากความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมต่างๆ ดังนี้

1. ความหมายของการฝึกอบรม

Diamantidis and Chatzoglou (2012: 889 cited Noe *et al.*, 2006) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการวางแผนของบริษัทเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน การฝึกอบรมถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้ทันต่อยุคสมัย สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Diamantidis and Chatzoglou, 2012: 889 cited DeCenzo and Robbins, 2005) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยการปรับเปลี่ยนความรู้ทักษะความสามารถและพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบริษัท

Karim, Huda, and Khan (2012: 141) ได้กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่”

Muhammad (2012: 85) กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่แหลมคม แนวคิด กฎระเบียบหรือการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน”

Muhammad (2012: 87 cited Maxham, 2008) กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า “การฝึกอบรมพนักงาน หมายถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น”

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Sultana *et al.* (2012: 647) กล่าวว่า “การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นสำหรับพนักงานที่จะดำเนินงานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานต่างๆ”

Kirmani (2013: 357) กล่าวว่า “การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงลักษณะต่างๆ ของมนุษย์ เช่น ความถนัด พฤติกรรม และ แรงจูงใจ เป็นต้น

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการอย่างมีระบบที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ รวมถึงปรับเปลี่ยนทัศนคติ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. กระบวนการฝึกอบรม

Yi-Chun and Jacobs (2008: 237-238) และ Chevalier (2011: 11-12) กล่าวถึงกระบวน การฝึกอบรมโดยใช้การออกแบบการเรียนการสอนของแบบจำลอง Analysis Design Develop Implement and Evaluate: ADDIE หรือ ADDIE Model ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ (Analysing) นอกจากการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว การวิเคราะห์ยังรวมถึงการระบุช่องว่างที่แตกต่างของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการในรูปของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นซึ่งสามารถแก้ไขและพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

2) การออกแบบ (Designing) เป็นการระบุกลุ่มเป้าหมาย เงื่อนไขในการฝึกอบรม เป้าหมาย ผลลัพธ์ทางด้านพฤติกรรม กลยุทธ์ในการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการ และ สื่อการสอนต่างๆ ที่จะใช้ในการฝึกอบรม และเกณฑ์ในการวัดผลการฝึกอบรม

3) การพัฒนา (Developing) ประกอบด้วย การระบุผลงานก่อนและหลังการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาคู่มือการฝึกอบรมและวัสดุอุปกรณ์สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งพัฒนามาจาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การทดสอบ ประเมิน และกลั่นกรองหลักสูตรมาก่อน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักกระทำขั้นตอนนี้ในส่วนของการทดสอบนำร่องเท่านั้น

4) การดำเนินการ (Implementing) คือ การส่งมอบการฝึกอบรมไปสู่กลุ่มเป้าหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ในที่ทำงานที่จะสนับสนุนให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปทำงานของตน

5) การประเมินผล (Evaluating) เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบถึงผลจากการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป และผลได้ทางธุรกิจที่ดีขึ้น

Dessinger, Moseley, and Van Tiem (2012: 12-13) ได้กล่าวว่า บริษัทที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ ได้นำรูปแบบการปรับปรุงการดำเนินงาน (Performance improvement/ Human Performance Technology: HPT Model) มาใช้กับการฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์การดำเนินงาน (Performance Analysis) คือ การระบุและชี้แจงโอกาสหรือปัญหาขององค์กร โดยขั้นตอนนี้สามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วนหลักๆ คือ

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดผลการดำเนินงานที่องค์กรต้องการ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงาน ได้แก่

1.2.1 สภาพแวดล้อมโลก (World environment) ได้แก่ วัฒนธรรม สังคม และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2.2 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Workplace environment) ได้แก่ องค์กร ทรัพยากร เครื่องมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่แข่ง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.2.3 สภาพแวดล้อมทั่วไป (Environment) ได้แก่ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน ความรับผิดชอบ และการจัดวางรูปแบบการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสม

1.2.4 คนงาน (Worker) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน แรงจูงใจ และความคาดหวัง

1.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) เป็นการระบุความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการซึ่งอาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.4 การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause analysis) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานกับขั้นตอนการเลือกและการออกแบบ โดยพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมว่าสามารถให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ การสนับสนุน ทรัพยากรและเครื่องมือ ผลกระทบ แรงจูงใจหรือรางวัลหรือไม่ และปัจจัยส่วนบุคคลว่าได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน แรงจูงใจ และความคาดหวังที่เหมาะสมจากการทำงานหรือไม่ หากสิ่งเหล่านี้ยังไม่เหมาะสมหรือขาดหายก็จะนำมาทำการคัดเลือก ออกแบบ และพัฒนาต่อไป

2) การเลือก ออกแบบ และพัฒนา (Selection, Design, and Development) เป็นการเลือกหัวข้อในการพัฒนาการดำเนินงานจากหลายๆ หัวข้อมาจัดกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนา โดยรูปแบบในการปรับเปลี่ยนมีด้วยกัน 8 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้ การสนับสนุนการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานและออกแบบการทำงาน การพัฒนาตนเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร การออกแบบและการพัฒนาองค์กร และ ระบบการเงิน ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้สอนว่าจะเลือกและออกแบบการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมกับความรู้ของผู้เรียนและทฤษฎีการพัฒนาเฉพาะเจาะจงกับองค์กร

3) การดำเนินการและบำรุงรักษา (Implementation and Maintenance) เป็นการดำเนิน การปรับเปลี่ยนตามรูปแบบที่คัดเลือกมาเพื่อให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยการดำเนินการต้องทำอย่างเป็นระบบและมีโครงสร้าง

4) การประเมินผล (Evaluation) ประกอบด้วยการประเมินที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอนที่ยังไม่จบหลักสูตรหรือตลอดทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์จนถึงการดำเนินการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หลักสูตร (Formative evaluation) การประเมินผลลัพธ์หลังจากจบหลักสูตร ได้แก่ ปฏิกิริยาจากผู้เรียน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน (Summative evaluation) การประเมินเพื่อยืนยันโดยระบุและอธิบายการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ผลกระทบและคุณค่าที่เกิดจากหลักสูตร (Confirmative evaluation) และสุดท้ายคือ Meta evaluation เป็นการแสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการประเมินทั้ง 3 แบบแรก และระบุผลสำเร็จจากการเรียนรู้ที่เห็นได้ชัดเจน

Karim *et al.* (2012: 143 cited Critten, 1993) ได้อธิบายวงจรการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม (Identify training needs) ก่อนดำเนินการฝึกอบรมใดๆ ก็ตามควรจะมีการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการประเมินรายละเอียดงานของแต่ละบุคคล ซึ่งทำได้โดยการระบุความแตกต่างของระดับความรู้หรือทักษะระหว่างในปัจจุบันกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

2) การสร้างแผนการฝึกอบรม (Produce training plan) เป็นการระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ได้แก่ บุคคลที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม บุคคลที่จะเป็นผู้ฝึกสอน และวิธีการฝึกอบรม (การอบรมในงานหรือการอบรมนอกงาน)

3) การดำเนินการฝึกอบรม (Implement training) คือ การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่วางไว้

4) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate training result) โดยการประเมินผ่านความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ถูกระบุไว้ก่อนหน้านี้

Kheirandish *et al.* (2012: 925-927) กล่าวว่า ระบบการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมินความจำเป็น (Need assessment) เป็นการระบุสิ่งที่องค์กรเป็นในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น ซึ่งสามารถวัดความแตกต่างดังกล่าวได้จากการประเมินความจำเป็น ซึ่งหาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความจำเป็นดังกล่าวเกี่ยวกับการให้การศึกษาหรือให้การเรียนรู้ก็จะนำมาเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

2) การวางแผน (Planing) เป็นขั้นตอนที่ช่วยลดความเสี่ยงของผู้จัดการเรียนรู้และช่วยให้ผู้เรียนรู้บรรลุเป้าหมายของตน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายของหลักสูตรการเรียนรู้ การคิดกิจกรรมในการเรียนรู้ที่ตรงกับเป้าหมายดังกล่าว และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะใช้ในหลักสูตร

3) การดำเนินงาน (Implementation) เริ่มจากการจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในหลักสูตร และก่อนเริ่มแต่ละหลักสูตรควรมีการแจ้งคุณสมบัติของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร วิธีการเรียนรู้ สถานที่จัดการเรียนรู้ รายละเอียดของผู้ที่เข้าร่วม สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในหลักสูตร และระยะเวลาของหลักสูตร ส่วนเทคนิคและวิธีการในการเรียนรู้นั้นถือว่าเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้

4) การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ คุณค่า และการยอมรับในจุดมุ่งหมาย แผน และผลลัพธ์ของหลักสูตร

Sarwar, Salman, and Akhtar (2013: 4 cited Sloman, 1999) กล่าวถึงรูปแบบการฝึกอบรมที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในองค์กร คือ รูปแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบซึ่งกระบวนการในการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม (Identification of training needs) เป็นการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กรหรือสิ่งที่องค์กรต้องการเติมเต็ม ความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ต้องได้รับการเรียนรู้ เป็นต้น

2) การวางแผนและออกแบบการฝึกอบรม (Planning and designing of the training) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนแรกมาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและทำการตัดสินใจเลือกรูปแบบในการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation of planned training) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากสองขั้นตอนแรกมาดำเนินการผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดให้แก่ผู้เรียน

4) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation of training) เป็นการประเมินผลที่ได้รับจากการจัดการฝึกอบรม

จากการรวบรวมแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฝึกอบรม สรุปได้ว่านักวิชาการได้ใช้กระบวนการในการฝึกอบรมที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม

2.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need Analysis: TNA) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่จะใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการฝึกอบรมว่าสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้หรือไม่ ใครคือบุคคลที่ควรจะได้รับการฝึกอบรม และเนื้อหาของการฝึกอบรมควรเป็นเช่นไร ซึ่งหากแบ่งระดับของความจำเป็นในการฝึกอบรมตามหลักการวิเคราะห์องค์กร (Organization) งาน (Task) และบุคคล (Person) หรือ OTP Model ของ McGehee and Thayer (1961 cited in Nicholas, 2003) ซึ่งเป็นการแบ่งระดับการวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรมออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ (Chang and Chiang, 2012; Shah and Gopal, 2012)

1) ความจำเป็นระดับองค์กร (Organization needs) คือ ความสามารถของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและพนักงานที่ควรจะมีเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิผล

2) ความจำเป็นระดับงาน (Tasks or Job needs) คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ยังไม่เป็นไปตามที่องค์กรต้องการซึ่งจะนำมาเป็นเนื้อหาในการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) ความจำเป็นระดับบุคคล (Person or Individual needs) คือ ทักษะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ยังไม่เพียงพอกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ องค์กรจึงนำมาฝึกอบรมให้กับพนักงาน

Arthur Jr., Bennett Jr., Edens, and Bell (2003: 235) กล่าวว่า การประเมินความต้องการหรือการวิเคราะห์ความต้องการเป็นกระบวนการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร วัตถุประสงค์ และปัญหาที่สามารถพบหรือแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งทำการวิเคราะห์ 3 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) เช่น เป้าหมายใดขององค์กรที่สามารถบรรลุได้ด้วยการฝึกอบรม ส่วนใดขององค์กรที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมบ้างเป็นต้น

2) การวิเคราะห์งาน (Task analysis) เช่น สิ่งที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมต้องเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื้อหาการฝึกอบรม เป็นต้น

3) การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เช่น บุคคลและเนื้อหาที่ต้องฝึกอบรม

Van Eerde, Simon Tanga, and Talbot (2008: 65) กล่าวว่า “ระบบการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need Analysis: TNA) ประกอบด้วยการกำหนดความต้องการของงานระดับทักษะที่จำเป็นต้องมีและระดับความสามารถปัจจุบันของพนักงานที่เกี่ยวข้อง”

Kheirandish *et al.* (2012: 925-926 cited Abtahi, 2004) กล่าวถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการเรียนรู้ในองค์กรว่ามีที่มาจาก 3 ส่วน หลักๆ คือ

1) ความจำเป็นขององค์กร (Organizational needs) เป็นความจำเป็นในการเรียนรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนขององค์กร ปัญหาและข้อเสนอแนะในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร และข้อร้องเรียนจากลูกค้า

2) ความจำเป็นในงาน (Job needs) เป็นความจำเป็นที่จะเตรียมพร้อมให้กับพนักงานในการทำหน้าที่และงานในความรับผิดชอบหรืออาจเป็นความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้พนักงานได้รับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) ความจำเป็นของพนักงาน (Employee needs) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากการศึกษาของ Rouda and Kusy (1995) ได้ระบุ 4 ขั้นตอนในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1) ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรและพนักงานภายในองค์กรกับมาตรฐานที่มีอยู่ หรือ เพื่อกำหนดมาตรฐานใหม่ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 สถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการตรวจสอบความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงานปัจจุบันในองค์กรและพนักงานที่จะรับเข้ามาใหม่รวมถึงการตรวจสอบเป้าหมายและบรรยากาศขององค์กรตลอดจนข้อจำกัดทั้งภายในและภายนอก

1.2 สถานการณ์ที่ต้องการหรือจำเป็น เป็นการระบุความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จส่วนบุคคล โดยการวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์งานที่สำคัญและจำเป็นจริงๆ ซึ่งเป็นความต้องการที่แท้จริงขององค์กรไม่ใช่ความต้องการที่องค์กรรับรู้ได้เท่านั้น

ความแตกต่างของช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและสถานการณ์ที่จำเป็นจะเป็นตัวระบุความจำเป็น เป้าหมาย และวัตุประสงค์ของการฝึกอบรมและจากขั้นตอนนี้จะทำให้ได้รายการของความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเพื่อใช้ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

2) ระบุการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น เมื่อได้รายการของความจำเป็นต่างๆ จากขั้นตอนที่ 1 มาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นเหล่านี้ภายใต้เป้าหมาย สภาพความเป็นจริง และ ข้อจำกัดขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่ความจำเป็นขององค์กรและความจำเป็นส่วนบุคคล หากความจำเป็นบางรายการมีความสำคัญน้อยองค์กรก็ควรที่จะใช้กำลังและแรงงานไปแก้ไขปัญหาที่จำเป็นอื่นๆที่สำคัญมากกว่า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) ระบุสาเหตุของปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงานและโอกาสต่างๆ ในขั้นตอนนี้เป็นการระบุจุดที่มีปัญหาโดยเฉพาะเจาะจงลงไปรวมไปถึงโอกาสต่างๆ ขององค์กร โดยระบุสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และในแต่ละความจำเป็นที่ถูกระบุในขั้นตอนที่ 2 จะต้องมีการวิเคราะห์คน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์องค์กร เช่น พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ พนักงานเข้าใจในงานของตนเองหรือไม่ เป็นต้น โดยวิเคราะห์ทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต (Rouda and Kusy, 1995 cited Margolis and Bell, 1989)

4) ระบุแนวทางการแก้ปัญหาและโอกาสในการเติบโต ในขั้นตอนนี้จำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้วค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่สอดคล้อง เช่น หากพนักงานขาดความรู้และทักษะควรแก้ปัญหาด้วยการจัดการฝึกอบรม หากปัญหาที่เกิดไม่ได้เกิดจากความรู้ความสามารถแต่เกิดจากระบบที่เปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาที่ดีก็คือการพัฒนาองค์กรด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น

Cekada (2010: 31-32) ได้สรุปขั้นตอนพื้นฐานในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายในการประเมินความจำเป็น เช่น การระบุทักษะหรือความรู้ของพนักงานที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่ม สิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนา ความจำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

2) รวบรวมข้อมูล โดยสามารถรวมรวบข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ เช่น การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์การประเมินที่ประสิทธิภาพการทำงาน การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การทดสอบและตรวจสอบเอกสาร หรือการผสมผสานหลายๆ วิธีเข้าด้วยกัน

3) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการระบุความแตกต่างของทักษะและความรู้ของพนักงานที่มีอยู่กับทักษะและความรู้ที่จำเป็นต้องมี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4) กำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรม เป็นการระบุปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขและสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับพนักงาน เช่น การขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร เป็นต้น

5) นำเสนอวิธีการแก้ปัญหา โดยการนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพซึ่งครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้รับจากต้นทุนในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจนการสร้างเนื้อหาและออกแบบการเรียนการสอน การถ่ายโอนความรู้จากห้องเรียนไปยังสถานที่ทำงานการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรมและการใช้คำแนะนำที่ได้รับจากการประเมินผล เป็นต้น

Price, Jim, and Kozman (2010: 119-120) ได้ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมตาม 5 ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1) ระบุส่วนที่สำคัญของความรู้ คือ การระบุส่วนที่สำคัญของความรู้ที่ได้จากหัวข้อของการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ความรู้พื้นฐานของพนักงาน

2) กำหนดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน คือ การระบุความสามารถที่จำเป็นสำหรับพนักงานในตำแหน่งต่างๆ

3) เก็บข้อมูลประสิทธิภาพการทำงาน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันของการดำเนินงาน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกตโดยตรง การใช้แบบสอบถาม หรือ การสำรวจเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น

4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสดงช่องว่างของความรู้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานหรือความรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้นทำให้เกิดช่องว่างของความรู้หรือประสิทธิภาพในการทำงานที่สำคัญ ซึ่งทักษะความรู้ดังกล่าวควรอยู่ในโปรแกรมการฝึกอบรมต่อไป

5) นำเสนอวิธีการแก้ปัญหา คือ การเสนอแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาในทักษะความรู้ต่างๆที่สำคัญที่เป็นตัวชี้วัดช่องว่างของประสิทธิภาพการทำงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Iqbal and Khan (2011: 440) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (TNA) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1) ขั้นตอนการวินิจฉัย โดยการระบุความไม่สอดคล้องกันระหว่างผลการดำเนินงานและความสามารถในปัจจุบันกับมาตรฐานการปฏิบัติงานจากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงของความไม่สอดคล้องแต่ละด้านดังกล่าว

2) ขั้นตอนการแก้ปัญหา โดยการหาสาเหตุของความไม่สอดคล้องที่ได้จัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาโดยวิธีการใช้การฝึกอบรม วิธีการที่ไม่ต้องใช้การฝึกอบรม หรือทั้งสองวิธีควบคู่กันไป

Bashir, Memon, and Rizvi (2011: 128-129 cited Phillips, 1991) กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยรวบรวมจากข้อมูลการประเมินที่ผ่านๆ มา การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือการพูดคุยกับพนักงานโดยตรง ในขั้นตอนนี้เป้าหมายของบริษัทสามารถใช้เป็นวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้

2) การวางแผนการประเมิน โดยการเปรียบเทียบความรู้ ทักษะ และทัศนคติจากข้อมูลที่รวบรวมได้และทำการพัฒนาเครื่องมือการประเมินขึ้นมา

3) ดำเนินการประเมิน ทำการประเมินโดยการสำรวจ ทำการวิจัย หรือสัมภาษณ์เพื่อหาช่องว่างระหว่างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ต้องการ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และทัศนคติดังกล่าว โดยพิจารณาจากค่าความแตกต่างและความเบี่ยงเบน

5) จัดทำรายงานสรุป โดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดทำในรูปแบบที่เป็นตรรกะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Chang and Chiang (2012: 34) ได้ระบุขั้นตอนในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุที่มาของความจำเป็น/ปัญหา เป็นการระบุปัญหาต่างๆ ขององค์กรหรือช่องว่างขององค์กรที่ต้องการแก้ไข

2) ระบุเจาะจงที่ความจำเป็น เมื่อเจอปัญหาในขั้นตอนแรก ทำการระบุสาเหตุของปัญหาหรือช่องว่างดังกล่าวว่าใครหรือสิ่งใดที่ทำให้เกิดปัญหา

3) ยืนยันความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม เป้าหมายในการฝึกอบรม หรือเป้าหมายในการเรียนรู้ให้ชัดเจน

4) วิธีการแก้ปัญหา เมื่อทราบสาเหตุของปัญหาหรือช่องว่าง ก็ทำการออกแบบวิธีแก้ปัญหาออกมาเป็นโครงสร้างและเนื้อหาในโปรแกรมการฝึกอบรม

5) การประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้เป็นการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะได้จากการฝึกอบรมโดยทำการคาดการณ์ผลที่ได้หลังการฝึกอบรมออกมาเป็นค่าผลตอบแทนจากการลงทุนจัดฝึกอบรม (Return On Investment) ซึ่งจะนำมาใช้เปรียบเทียบกับผลการประเมินการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจริงหลังการฝึกอบรม

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความความจำเป็นในการฝึกอบรม มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์คนในสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรจะเป็นเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยการจัดการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนหลักๆ ได้แก่

1) กำหนดเป้าหมายการประเมินความจำเป็น เป็นการระบุความรู้หรือทักษะขององค์กรที่เป็นส่วนสำคัญและจำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) การกำหนดประสิทธิภาพการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรต้องการ เป็นการระบุความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับพนักงานในตำแหน่งต่างๆ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) การรวบรวมข้อมูล เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือสถานะปัจจุบันของการดำเนินงาน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการสังเกตโดยตรง การใช้แบบสอบถาม การสำรวจเฉพาะกลุ่ม การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การทดสอบและตรวสสอบเอกสาร การประเมินที่ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

4) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างหรือช่องว่างของข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งได้รวบรวมมาจากขั้นตอนที่ 3 กับสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้ได้รายการของความจำเป็นออกมาพร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นตามระดับความรุนแรงที่จะส่งผลต่อองค์กร

5) การกำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรม เป็นการระบุความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขและสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งได้มาจากการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นตามระดับความรุนแรง

6) การระบุสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหา โดยการระบุสาเหตุของปัญหาที่เฉพาะเจาะจงลงไปในความจำเป็นที่กำหนดไว้ว่าต้องการแก้ไขเท่านั้น ว่าความแตกต่างหรือช่องว่างที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากสิ่งใด

7) การระบุแนวทางการแก้ปัญหา เป็นการค้นหาแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาในความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เป็นตัวชี้วัดช่องว่างของประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้น ทำให้ได้โครงสร้างและเนื้อหาในโปรแกรมการฝึกอบรม

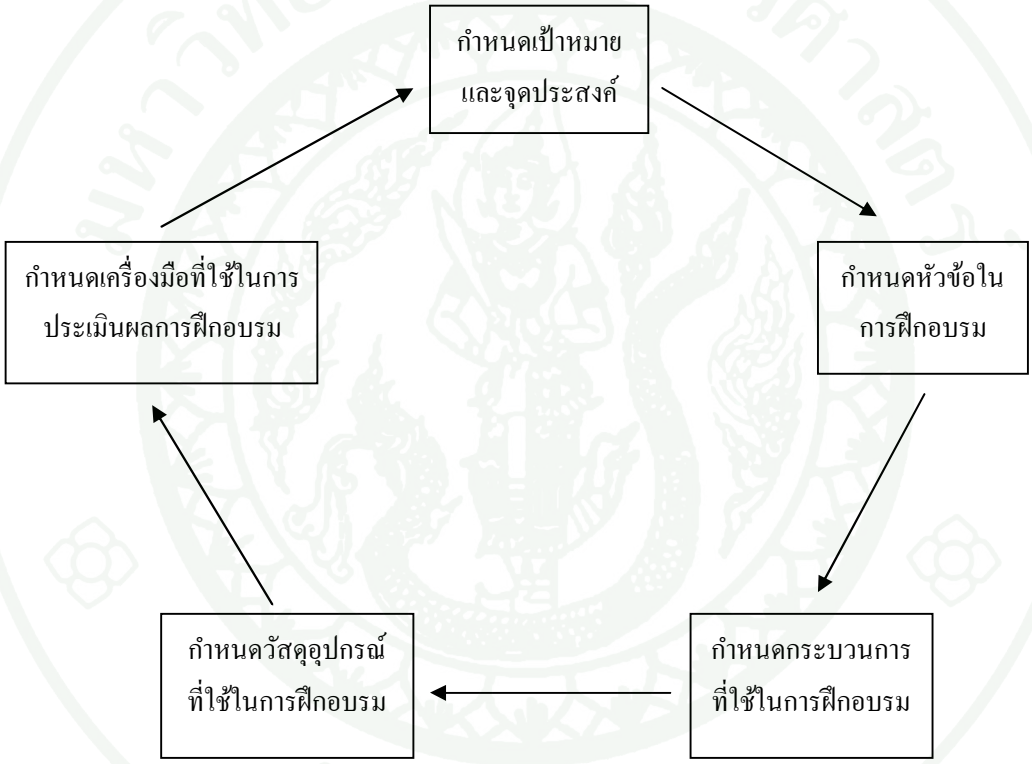
2.2 การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม

การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมควรมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี เช่นเดียวกับการวางแผนกิจกรรมอย่างอื่นขององค์กรการวางแผนการฝึกอบรมควรมีเนื้อหาที่ครอบคลุมหลายๆ ส่วนขององค์กร เช่น การฝึกอบรมด้านเทคนิค การเงิน งบประมาณ เป็นต้น ซึ่งการจัดการฝึกอบรมต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับได้เข้าร่วม ทำการหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร (Kirmani, 2013: 360-361) ซึ่งในขั้นตอนการออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมนั้น ผู้ที่ทำการออกแบบและ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วางแผนจะพิจารณารายละเอียดต่างๆ ในการฝึกอบรม ทั้งการเลือกวิธีการฝึกอบรม สื่อและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม หรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงขั้นตอนการออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมไว้ต่างๆ (Allen, 2006: 436) ดังนี้

Hedeen, Raines, and Barton (2010: 163-164 cited Milano and Ullius, 1998) กล่าวถึงการออกแบบการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวคิดการพัฒนาการฝึกอบรมแบบลำดับขั้น (The Sequential–Iterative Model) สำหรับการออกแบบการฝึกอบรม ของ Milano และ Ullius

ที่มา: Milano and Ullius (1998 cited in Hedeen, Raines, and Barton, 2010)

1) กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ (Goals and Objectives) เป็นขั้นตอนแรกของการออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมในด้านต่างๆ เช่น ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือประสิทธิภาพในการทำงานที่ผู้เข้าร่วมควรจะปฏิบัติได้ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมว่าเป็นใครและมีความรู้เรื่องใดอยู่บ้าง บริบทของการฝึกอบรมว่า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมของผู้เข้าร่วม ปัจจัยที่จะสนับสนุนการฝึกอบรม เป็นต้น โดยการเลือกพฤติกรรมและทักษะที่ต้องการหรือจำเป็นและระบุออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกอบรมและเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม

2) กำหนดหัวข้อในการฝึกอบรม (Key Topics) เป็นการระบุเนื้อหาที่ผู้เข้าร่วมจะต้องเข้าใจในการที่จะแสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้สำเร็จ ซึ่งจากขั้นตอนนี้จะทำให้ได้รายชื่อของเนื้อหาที่จะสอนในหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนั้นหากในขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นการระบุผลลัพธ์ของพฤติกรรมหรือทักษะของผู้เข้าร่วมที่ต้องการหลังผ่านการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้ก็คือการเลือกเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ดังกล่าว

3) กำหนดกระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรม (Trianing Flow) เป็นขั้นตอนที่จะต้องคัดเลือกวิธีการสอนและจัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับแมคโคร (Macrodesign) เป็นการจัดลำดับเฉพาะเนื้อหาที่สำคัญสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม รวมทั้งตรงตามความจำเป็นในการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม ส่วนระดับถัดมาคือ ระดับไมโคร (Microdesign) โดยรายละเอียดในระดับนี้จะแตกต่างกันตามความจำเป็นของผู้เข้าร่วมและทักษะของผู้ฝึกสอน ซึ่งจะมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการประมาณการเวลาที่ต้องใช้อย่างถูกต้อง และเพื่อให้เห็นภาพการดำเนินการฝึกอบรมภายในช่วงเวลาที่กำหนด

4) กำหนดวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม (Training Materials) เป็นการกำหนดความต้องการของวัสดุอุปกรณ์แต่ละประเภท ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ทั่วไป วัสดุอุปกรณ์สำหรับผู้ฝึกสอนและผู้เข้าร่วม และสื่ออุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดเป็นวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม

5) กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation Tools) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม ในบางกลยุทธ์การออกแบบการฝึกอบรมจะกำหนดเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรมทันทีหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมขั้นตอนการกำหนดเครื่องมือการประเมินผลมุ่งเน้นการช่วยให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นักออกแบบได้พัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือการประเมินผลที่จะนำมาใช้ก่อนกิจกรรมการฝึกอบรม ระหว่างกิจกรรมการฝึกอบรมและหลังจากกิจกรรมการฝึกอบรมนั่นเอง

Hunter-Johnson and Closson (2012: 199 cited Werner and DeSimone, 2009) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการออกแบบ (Design) ใน ADDIE model ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ (Define Objective) เป็นการนำปัญหาที่ระบุไว้ในขั้นตอนการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแปลงเป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม

2) พัฒนาแผนการสอน (Develop lesson plan) เป็นการนำวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรมมาจัดทำในรูปแบบของแผนการสอนหรือข้อแนะนำของผู้ฝึกสอนในการถ่ายทอดเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำในโปรแกรมการฝึกอบรม

3) จัดหาและพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ (Develop/Acquired material) เป็นการจัด เตรียมหรือซื้อวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรม โดยขึ้นอยู่กับผู้จัดโปรแกรมหากเป็นการซื้อโปรแกรมการฝึกอบรมมาจากภายนอกองค์กรวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เช่น หนังสือ เอกสารประกอบการบรรยาย และ วิดีโอ เป็นต้น มักจะเตรียมมาพร้อมกับแพ็คเกจ แต่หากโปรแกรมการฝึกอบรมถูกออกแบบภายในองค์กร องค์กรก็ต้องจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เองโดยอาจใช้ของที่มีอยู่แล้วมาดัดแปลงให้เข้ากับโปรแกรมการฝึกอบรมก็ได้

4) คัดเลือกผู้ฝึกสอนและผู้นำ (Select trainer/leader) เป็นการเลือกผู้ฝึกสอนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งอาจคัดเลือกโดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือ ที่ปรึกษาจากภายนอก

5) คัดเลือกเทคนิคและวิธีการ (Select methods and techniques) เป็นการเลือกเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม โดยเทคนิคและวิธีการนั้นมีหลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมในงาน (on the job training) ฝึกอบรมในห้องเรียน แบบออนไลน์ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6) จัดทำตารางเวลาโปรแกรมการฝึกอบรม (Schedule program/ intervention) เป็นการจัดสรรค์ระยะเวลาที่เหมาะสมกับโปรแกรมการฝึกอบรม โดยมีเป้าหมายว่าต้องเป็นประโยชน์ทั้งผู้ฝึกสอนและผู้เข้าร่วมและเพียงพอแก่การเรียนรู้

Kheirandish *et al.* (2012: 930) ได้สรุปส่วนประกอบในการออกแบบการฝึกอบรมออกมา ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นวัตถุประสงค์ของการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมา ซึ่งจะต้องทำการชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจอย่างชัดเจน

2) การจัดสรรทรัพยากรทางด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการคาดการณ์ด้านทรัพยากรการเงินหรือค่าใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม

3) การกำหนดรายละเอียดของผู้ฝึกสอน ซึ่งต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่เพียงพอและนอกจากความรู้แล้วยังต้องสามารถถ่ายทอดแนวคิดและเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

4) การกำหนดเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งต้องมีระยะเวลาที่เพียงพอสำหรับการเข้าร่วมและการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5) การกำหนดสถานที่ในการฝึกอบรม ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม โดยพิจารณาตามประเภทและวิธีการในการฝึกอบรม

Williams van Rooij (2012: 283-285) เสนอหลักการในการออกแบบการฝึกอบรมโดยอ้างอิงหลักการออบแบบของ ADDIE model ได้แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอนดังภาพที่ 2

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2 หลักการออกแบบการฝึกอบรม ของ Williams van Rooij
ที่มา: Williams van Rooij (2012: 285)

1) การระบุปัญหา (Problem Identification) เป็นการระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งสามารถทำได้ในขั้นตอนการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ทำให้ได้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล (Williams van Rooij, 2012: 283 cited Cekada, 2010)

2) การวิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Audience Analysis) เป็นการเก็บรวบ รวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการฝึกอบรมที่ผ่านมา ทักษะที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานปัจจุบัน ความแตกต่างทางภาษาหรือวัฒนธรรม รูปแบบการเรียนรู้ และแรงจูงใจในการฝึกอบรมเป็นต้น จากข้อมูลดังกล่าวทำให้ได้โครงสร้างกลยุทธ์ เครื่องมือ กิจกรรม และเทคโนโลยีที่จะใช้ในการฝึกอบรม (Williams van Rooij, 2012: 284 cited Piskurich, 2006)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organizational Context) เช่น โอกาสในการฝึกอบรมของพนักงาน รูปแบบการสนับสนุนการฝึกอบรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานเช่น คำติชมจากลูกค้า อัตราการลาออก เป็นต้น ซึ่งการประเมินข้อมูลเหล่านี้ยังเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่สามารถระบุผลของการฝึกอบรมต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้และยังเป็นตัวกำหนดสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องได้รับการอบรมด้วย (Williams van Rooij, 2012: 284 cited Brown, 2002)

4) สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการเรียนการสอน (Instructional Context) เป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการออกแบบและการส่งมอบการฝึกอบรม

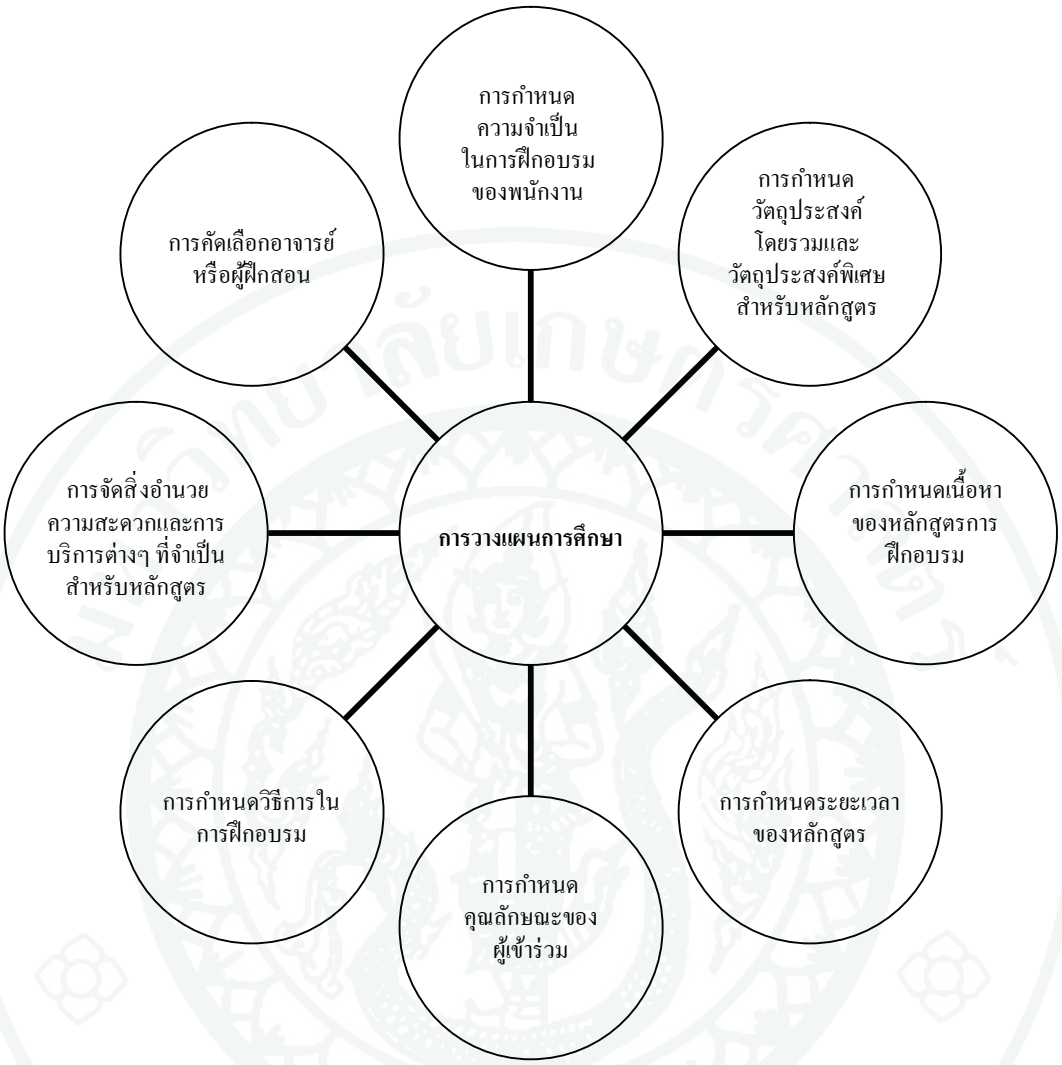
5) เนื้อหาในการฝึกอบรม (Training Content) เป็นเนื้อหาที่องค์กรต้องการเรียนรู้ โดยต้องจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อต่างๆ ที่ต้องการฝึกอบรมรวมถึงกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการได้จากการฝึกอบรม (Williams van Rooij, 2012: 284 cited Rothwell and Kazanas, 2008)

6) การพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม (Development and Implementation) เป็นการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ต้องการฝึกอบรม

7) ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (Training Outcomes) ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมเกิดจากการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่างๆ ในแง่ของการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และผลกระทบต่อองค์กร

Oskou *et al.*(2013: 3186-3189 cited Abtahi, 1994) กล่าวถึงขั้นตอนต่างๆ ของการออกแบบการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมดังภาพที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวางแผนการฝึกอบรม ของ Abtahi
ที่มา: Oskou *et al.*(2013: 3188 cited Abtahi, 1994)

1) การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน (Determining the staff training needs) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการประเมินและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ทำให้ได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะนำมาใช้เป็นหัวข้อในการฝึกอบรม

2) การกำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมและวัตถุประสงค์พิเศษสำหรับหลักสูตร (Determining the overall and special purpose training courses) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมของการฝึกอบรมนั้นจะกระทำหลังจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่างๆ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขององค์กรแต่จะกระทำก่อนการกำหนดวัตถุประสงค์พิเศษของการฝึกอบรมซึ่งวัตถุประสงค์พิเศษนี้อยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรและความจำเป็นในการฝึกอบรม

3) การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม (Determining the training courses content) ซึ่งเนื้อหาควรจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อให้หลักสูตรการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยปัจจัยที่ ควรพิจารณาในการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม ก็คือการสำรวจความคิดเห็นของ ผู้เข้าร่วมโครงการและนำมาปรับใช้

4) การกำหนดระยะเวลาของหลักสูตร (Determining the duration of training courses) ซึ่งผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญ หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรพิจารณาระยะเวลาที่จำเป็นและเพียงพอสำหรับการจัดการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม หากระยะเวลาสั้นเกินไปการฝึกอบรมก็จะไม่ประสบความสำเร็จแต่หากระยะเวลายาวเกินไปก็จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่ายได้

5) การกำหนดคุณลักษณะของผู้เข้าร่วม (Determining the training courses participants) เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและค่าใช้จ่ายดังนั้นหลักสูตรการฝึกอบรมจึงไม่สามารถจัดให้กับพนักงานทุกคนได้แต่ต้องเลือกเฉพาะพนักงานที่จำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้หรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะจากหลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งเป็นกลุ่มคนที่ถูกคัดเลือกมาแล้วว่าหากได้เข้าร่วมหลักสูตรจะสามารถเก็บเกี่ยวความรู้ที่ได้รับจากหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การกำหนดวิธีการในการฝึกอบรม (Determining the methods of training and developing the human resource) เป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการในการฝึกอบรมเป็นวิธีที่จะให้ความรู้ตามเนื้อหาของหลักสูตรแก่ผู้เข้าร่วม ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยวิธีการในการฝึกอบรมมีมากมาย (Roy, 2009: 67) เช่น การบรรยาย (Lecture) การนำเสนอและอภิปราย (Presentation and discussion) การประชุมและสัมมนา (Conferences and seminars) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-based training: CBT) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) การศึกษารายกรณี (Case studies) การสอนโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การสอนแบบเกม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จำลองสถานการณ์ (Simulation and gaming) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by doing) เป็นต้น

7) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับหลักสูตร (Provision of necessary educational facilities and services) เป็นการกำหนดวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม (Roy, 2009: 67) เช่น กระดาน (Blackboard) เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead projector) เอกสารประกอบการบรรยาย (Lecture notes and explicative documents) เครื่องบันทึกเสียง (Tape recorder) ภาพนิ่งใช้ในการนำเสนอ (Slide show) คอมพิวเตอร์ (Computer) เอกสารประกอบการเรียนการสอนที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือโปรแกรมบทเรียน (Courseware) สื่อมัลติมีเดีย (Multimedia) เป็นต้น

8) การคัดเลือกอาจารย์หรือผู้ฝึกสอน (Selecting the training teachers and trainers) เป็นการเลือกผู้ฝึกสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม มีความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาในการฝึกอบรมไปสู่ผู้เข้าร่วมทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการออกแบบการฝึกอบรม คือ การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมาระบุส่วนประกอบในการออกแบบการฝึกอบรมออกมา ซึ่งประกอบด้วย

1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งได้มาจากขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยกำหนดออกมาเป็นผลลัพธ์ในรูปแบบของพฤติกรรมและทักษะที่ต้องการ (Hedeen, Raines, and Barton, 2010; Hunter-Johnson and Closson, 2012; Kheirandish *et al.*, 2012; Williams van Rooij, 2012; Oskou *et al.,* 2013)

2) หัวข้อที่สำคัญที่ใช้ในการฝึกอบรม เมื่อได้เป้าหมายในการฝึกอบรมหรือความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรมจึงนำมาระบุหัวข้อที่สำคัญที่เกี่ยวกับความจำเป็นดังกล่าวซึ่งระบุออกมาเป็นรายชื่อของเนื้อหาที่จะสอนและสิ่งที่ควรทำในโปรแกรมการฝึกอบรม (Hedeen, Raines, and Barton, 2010; Hunter-Johnson and Closson, 2012; Williams van Rooij, 2012)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เก็บรวมรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการฝึกอบรมที่ผ่านมา ทักษะที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานปัจจุบัน ความแตกต่างทางภาษาหรือวัฒนธรรม รูปแบบการเรียนรู้ และแรงจูงใจในการฝึกอบรมเป็นต้นและทำการกำหนดคุณลักษณะของผู้เข้าร่วมซึ่งได้แก่พนักงานที่จำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้หรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะจากหลักสูตรนั่นเอง (Williams van Rooij, 2012; Oskou *et al,* 2013)

4) ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ ทรัพยากรทางด้านการเงินหรือค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม (Hedeen, Raines, and Barton, 2010; Hunter-Johnson and Closson, 2012; Kheirandish *et al.*, 2012; Oskou *et al.,* 2013)

5) ผู้ฝึกสอน โดยการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม คัดเลือกผู้ฝึกสอนที่มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่เพียงพอ มีความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาและแนวคิดในการฝึกอบรมไปสู่ผู้เข้าร่วมทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมาย (Hunter-Johnson and Closson, 2012; Kheirandish *et al.*, 2012; Oskou *et al.,* 2013)

6) เทคนิควิธีการและเนื้อหาในการฝึกอบรม เป็นการคัดเลือกเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรมรวมทั้งเนื้อหาที่องค์กรต้องการเรียนรู้ โดยต้องจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อต่างๆ ที่ต้องการฝึกอบรมซึ่งเลือกเฉพาะเนื้อหาที่สำคัญสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตัวอย่างเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย (Lecture) การนำเสนอและอภิปราย (Presentation and discussion) การประชุมและสัมมนา (Conferences and seminars) การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-based training: CBT) การศึกษารายกรณี (Case studies) การสอนโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นต้น (Hedeen, Raines, and Barton, 2010; Hunter-Johnson and Closson, 2012; Williams van Rooij, 2012; Oskou *et al.,* 2013)

7) ระยะเวลาและลำดับขั้นตอนในการฝึกอบรม ซึ่งจัดทำในรูปแบบของตารางโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีการจัดสรรเวลาที่เพียงพอและลำดับขั้นตอนกิจกรรมการเรียนรู้ที่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม (Hedeen, Raines, and Barton, 2010; Hunter-Johnson and Closson, 2012; Kheirandish *et al.*, 2012; Oskou *et al.,* 2013)

8) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม เป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการออกแบบและการส่งมอบการฝึกอบรมเช่น สถานที่ฝึกอบรม บรรยากาศในการฝึกอบรมหรือรูปแบบการสนับสนุนการฝึกอบรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น (Kheirandish *et al.*, 2012; Williams van Rooij, 2012)

9) การประเมินผล เป็นการกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์จากการฝึกอบรมทั้งก่อนกิจกรรมการฝึกอบรม ระหว่างกิจกรรมการฝึกอบรม และหลังจากกิจกรรมการฝึกอบรมในแง่ของการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และผลกระทบต่อองค์กร (Hedeen, Raines, and Barton, 2010; Williams van Rooij, 2012)

2.3 การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม คือ การดำเนินการส่งมอบการฝึกอบรมไปสู่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการดำเนินการฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ ที่เหมาะสมร่วมด้วย เช่น วัสดุอุปกรณ์ เวลา สถานที่ เป็นต้น (Chevalier, 2011: 12) และมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีโครงสร้าง (Dessinger, Moseley, and Van Tiem, 2012: 13) ในขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมนั้นในช่วงการเริ่มต้นการฝึกอบรมควรมีการชี้แจงคุณสมบัติของหลักสูตร จุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม วิธีการ เวลา และสถานที่ในการฝึกอบรม รวมทั้งการเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ทั้งนี้ระเบียบวิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมมีทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ตามที่ Kheirandish *et al.*(2012: 926-928) ได้กล่าวไว้ ซึ่งการดำเนินการนั้นมีส่วนประกอบต่างๆ ดังนี้

1) การจัดหมวดหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยแบ่งตามขอบเขตของความรู้และการทำงานที่เหมือนกัน แบ่งตามตำแหน่งในองค์กร และแบ่งตามหัวข้อในการฝึกอบรม

2) การประสานงานองค์ประกอบต่างๆ ในหลักสูตรการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) มาตรฐานการศึกษา เป็นขอบเขตของความเหมาะสมของความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน

4) การกำหนดตารางเวลาหรือกำหนดการ โดยพิจารณาความเหมาะสมของระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมทั้งหมดและความเหมาะสมของระยะเวลาในการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเนื้อหาในการเรียนรู้

5) ระเบียบวิธีการในการฝึกอบรม การชี้แจงระเบียบวิธีการในการฝึกอบรม ระเบียบวิธีการสอดคล้องกับแนวคิดและหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม และวิธีการที่ผู้ฝึกสอนใช้ในการถ่ายทอดมีความสอดคล้องกับหลักสูตร

Taylor (1992: 244) กล่าวถึงคุณสมบัติในขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมไว้ต่างๆ ดังนี้

1) ประเภทและขอบเขตของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

2) การสนับสนุนด้านการจัดการสำหรับการฝึกอบรม เช่น การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ เป็นต้น

3) ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม

4) การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการฝึกอบรม

5) ความสมัครใจในการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6) การจัดตารางเวลาของการฝึกอบรม

7) การติดตามผลการฝึกอบรม

8) การเชื่อมโยงผลของการฝึกอบรมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Larbi-Apau and Moseley (2008: 40-41) กล่าวถึงกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักๆ คือ

1) การวางแผน หมายถึง การวางแผนกรอบการดำเนินการฝึกอบรมทั้งส่วนของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านอื่นๆ ขององค์กร

2) การใช้ประโยชน์ หมายถึง กระบวนการของการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติสำหรับปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) การยอมรับและนำไปใช้งาน หมายถึง การยอมรับในผลการฝึกอบรมและนำผลจากการฝึกอบรมมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

โดยในแต่ละขั้นตอนมีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่ทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่

1) การจัดการบริบทในการเรียนรู้ คือ การจัดการสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในการฝึกอบรม เช่น เศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม จริยธรรมและปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อโปรแกรมการฝึกอบรม นอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม ได้แก่ แผนของหลักสูตรการจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหาซึ่งสอดคล้องกับแรงจูงใจ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร (Larbi-Apau and Moseley, 2008 cited Tessmer and Richey, 1997)

2) การสื่อสาร คือ ระบบการสื่อสารที่สนับสนุนกระบวนการฝึกอบรมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างการรับรู้ การใช้ข้อมูลร่วมกัน และเผยแพร่ความจำเป็นในการฝึกอบรม การพิจารณาการสื่อสารระหว่างและภายในกลุ่มผู้สอน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้มีส่วนได้เสีย และบุคคลอื่น ๆซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม โดยการพิจารณาและเลือกระบบสื่อและทักษะที่ใช้ในการสื่อสารจะช่วยลดความผิดพลาดและล้มเหลวในการสื่อสาร การดำเนินงาน การดำเนินกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และเป้าหมายขององค์กร

3) กลยุทธ์การนำเสนอ คือ การตรวจสอบเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำเสนอเบื้องต้นซึ่งช่วยให้ ผู้สอนกำหนดวิธีการในการสร้างการนำเสนอและถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความน่าเชื่อถือ คำนึงถึงความหลากหลาย ความแตกต่าง และความคล้ายคลึงกันของแต่ละบุคคล

4) การจัดการทรัพยากร คือ การจัดการทรัพยากรในโปรแกรมการฝึกอบรมนั้นเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การตรวจสอบ และการควบคุมการขนส่งและระบบสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย และการขนส่งในส่วนของโปรแกรมการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องจ่ายให้กับผู้เรียน และสิ่งที่จำเป็นสำหรับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์

5) การจัดการเวลา คือ การตรวจสอบเวลาที่เหมาะสมสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งการจัดการเวลาได้เหมาะสมจะช่วยให้การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นไปตามแผน เพราะการใช้เวลาเกินกำหนดจะทำให้สูยเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

6) การประเมินผลการเรียนรู้และผลตอบรับของผู้เรียน คือ การตรวจสอบเทคนิควิธีการในการประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสม โดยการประเมินจะต้องมีความน่าเชื่อถือและมีความชัดเจนของเกณฑ์การประเมิน

จากข้อมูลแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การดำเนินการฝึกอบรม หมายถึง การส่งมอบการฝึกอบรมไปสู่กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผนสำหรับการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมก่อนเริ่มดำเนินการ

2) การดำเนินการฝึกอบรมหรือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการฝึกอบรม

3) การยอมรับหรือยืนยันการฝึกอบรม

โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา คือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1) บริบทในการเรียนรู้เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในการฝึกอบรม เช่น เศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม จริยธรรมและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อโปรแกรมการฝึกอบรม แผนของหลักสูตร ความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหา เป็นต้น

2) การสื่อสารในโปรแกรมการฝึกอบรม เป็นรูปแบบและวิธีการในการสื่อสารจากผู้สอนไปสู่ผู้เรียนรวมไปถึงสื่อที่ใช้ด้วย

3) การนำเสนอ เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมที่ต้องมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรม

4) ทรัพยากรต่างๆ เป็นทรัพยากรที่ใช้ในการสนับสนุนการฝึกอบรมทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรทางการเงินหรืองบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

5) ตารางเวลาและกำหนดการในการฝึกอบรม เป็นการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมซึ่งนำเสนอออกมาเป็นตารางกำหนดการที่มีเวลากำกับและเวลาก็ต้องมีความเหมาะสมกับหลักสูตรด้วย

6) การประเมินการเรียนรู้และการตอบรับของผู้เรียน เป็นส่วนสุดท้ายที่ต้องพิจารณาในส่วนของเทคนิคและวิธีการในการประเมินที่เหมาะสมกับหลักสูตร

2.4 การประเมินผลการฝึกอบรม

Goldstein (1993 cited in Dahiya and Jha, 2011: 11) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า “การประเมินผลเป็นระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงบรรยายและดุลพินิจที่จำเป็นในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ โดยเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกการนำมาใช้งาน ค่านิยมและการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ” ในขณะที่ Lewis and Thornhill (1994 cited in Dahiya and Jha, 2011: 11) กล่าวว่า “การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการประเมินมูลค่าของการฝึกอบรมในรูปแบบของผลประโยชน์ที่ได้รับจากค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปและรายได้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งผลการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้วย” ซึ่งสอดคล้องกับ Kirkpatrick (1994) ที่กล่าวว่า “การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการวัดประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรม ด้วยข้อมูลที่เกี่ยวกับผลกระทบจากโปรแกรมการฝึกอบรม และมูลค่าของการฝึกอบรม”

Alvarez, Salas, and Garofano (2004: 388) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโปรแกรมการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับเนื้อหา การออกแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผลตอบแทนขององค์กร

Topno (2012: 16) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการให้นิยามความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรมข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพิจารณา และวินิจฉัยผลของโปรแกรมการฝึกอบรมในรูปของผลกระทบและมูลค่าของการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขโปรแกรมการฝึกอบรมต่อไป โดยรูปแบบของวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษา คิดค้น และพัฒนาแนวคิดวิธีการประเมินผลต่างๆ มากมายดังต่อไปนี้

แบบจำลองของ Kirkpatrick หรือ Kirkpatrick's Four-Level Evaluation Model (1994) คิดค้นโดย Donald Kirk Patrick ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่เข้าใจง่ายและถูกนำไปใช้มากที่สุด ประกอบด้วยการประเมินผล 4 ระดับ ดังนี้

1) การตอบสนอง (Reactions) เป็นการวัดการตอบสนองหรือความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อองค์ประกอบของโปรแกรมการฝึกอบรม ได้แก่ เนื้อหา วิธีการ วัสดุอุปกรณ์สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน และ ตารางเวลา โดยควรทำการประเมินทันทีหลังการฝึกอบรมสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีหลายอย่าง เช่น แบบสอบถามหรือแบบสำรวจหลังการฝึกอบรมข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานที่ได้รับกลับมาจากหัวหน้างานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินความรู้หรือความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม โดยการวัดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม ดังนั้นเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่วัดได้เป็นผลมาจากการฝึกอบรม การประเมินในระดับนี้จึงควรทำการประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมด้วยเครื่องมือต่างๆ เช่น การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมการสังเกต หรือทำแบบสอบถาม เป็นต้น

3) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประสิทธิภาพในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจประเมินหลังการฝึกอบรมทันทีหรือภายหลังจากการฝึกอบรมระยะเวลาหนึ่งโดยเป็นการวัดความสามารถในการนำทักษะที่ได้รับมาใช้ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่จริงไม่ใช่วัดผลการปฏิบัติงานในห้องเรียน การประเมินในระดับนี้สามารถทำได้โดยการสังเกต สัมภาษณ์ และการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือการประเมินแบบ 360 องศา

4) ผลลัพธ์ (Results) เป็นการประเมินผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานของบริษัทและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยหมายรวมถึงผลลัพธ์ทุกๆด้านขององค์กรที่ดีขึ้น เช่น ค่าผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงคุณภาพของงาน ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น อัตราการลาออกที่ลดน้อยลง ความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดีขึ้น อุบัติเหตุจากการทำงานลดน้อยลง พนักงานมีกำลังใจและความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น ถึงแม้การประเมินระดับนี้จะทำให้เห็นภาพรวมของผลของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์กร โดยรวมแต่การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลค่อนข้างทำได้ยากและเสียค่าใช้จ่ายสูงมากกว่า 3 ระดับแรก

วิธีการประเมินผลของ Phillips (1991 cited in Brewer, 2007; Bashir, Memon, and Rizvi, 2011; Ferdous and Razzak, 2012) ได้มีการเพิ่มเติมวิธีการประเมินของ Kirkpatrick โดยการแยกระดับการประเมินระดับสุดท้ายออกเป็น 2 ส่วน คือผลลัพธ์ (Result) และ ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์จากการลงทุนในรูปของมูลค่าทางการเงิน โดยส่วนใหญ่ค่า ROI มักวัดอัตราส่วนหรือร้อยละของกำไรที่ได้รับเทียบกับค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (cost-benefit analysis) ทำให้ระดับการประเมินผลแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1) การตอบสนองและสิ่งที่ตั้งใจนำไปใช้งาน (Reaction and planed action)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) การเรียนรู้ (Learning)

3) การนำไปใช้ในงาน (Job application)

4) ผลลัพธ์ (Results)

5) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment)

อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่ที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเน้นการประเมิน 4 ระดับแรกมากกว่า มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะประเมินในระดับผลตอบแทนจากการลงทุนเพราะกระบวนการนั้นทำยากและเสียค่าใช้จ่ายสูง (Topno, 2012: 21)

วิธีการประเมินผลของ Tannenbaum *et al.* (1993 cited in Alvarez *et al.*, 2004)ที่ได้ขยายแบบจำลองของ Kirkpatrick ดังนี้

1) เพิ่มการประเมินทัศนคติหลังการฝึกอบรม (Posttraining attitudes) ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจ ทัศนคติต่อความหลากหลายทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมและอื่น ๆ

2) แบ่งระดับพฤติกรรม (Behavior) ออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม (Training Performance) คือ ความ สามารถในปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้รับในช่วงท้ายของการฝึกอบรม ซึ่งวัดได้จากการติดตามการปฏิบัติทักษะดังกล่าวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 ประสิทธิภาพในการถ่ายโอน (Transfer Performance) คือ การเปลี่ยน แปลงพฤติกรรมการทำงานอันเป็นผลมาจากการฝึกอบรมสามารถประเมินได้จากการประเมินผลพฤติกรรมการทำงานโดยหัวหน้าผู้ควบคุมหรือทำการทดสอบหลังการฝึกอบรมผ่านไประยะเวลาหนึ่ง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ซึ่งระดับการตอบสนอง (Reaction) และ ทัศนคติหลังการฝึกอบรม (Post training attitudes) ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินระดับอื่น ในขณะที่ระดับการเรียนรู้ (Learning) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการฝึกอบรม (Training Performance) และต่อเนื่องไปยังประสิทธิภาพในการถ่ายโอน (Transfer performance) จนถึงระดับผลลัพธ์ (Results)

แบบจำลองของ Kaufman and Keller (1994 cited in Kaufman, Keller and Watkins, 1995; Brewer, 2007; Topno, 2012) ได้ขยายแนวคิดจากแบบจำลองของ Kirkpatrick โดยการเพิ่มเติมการประเมินผลการฝึกอบรมที่มีต่อสังคมและสภาพแวดล้อมขององค์กรเข้าไปเป็นระดับการประเมินระดับที่ 5 ทำให้มีระดับของการประเมินผลทั้งหมด 5 ระดับ คือ

1) Enabling and Reaction เป็นการประเมินทรัพยากรและกระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น

1.1 ความพร้อมและคุณภาพของปัจจัยนำเข้า (Enabling) คือ การประเมินความพร้อมและคุณภาพของปัจจัยนำเข้าในการฝึกอบรม เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางกายภาพหรือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการฝึกอบรมเป็นต้น

1.2 การตอบสนอง (Reaction) เป็นระดับการประเมินที่มุ่งเน้นไปที่คุณภาพประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อวิธีการและกระบวนการฝึกอบรม

2) สิ่งที่เรียนรู้ (Acquisition) คือ การประเมินการเรียนรู้และความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล

3) การประยุกต์ใช้ (Application) คือ การประเมินโดยวัดผลของการนำความรู้และความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละบุคคลไปใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

4) ผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Output) คือ การวัดผลตอบแทนที่เกิดขึ้นกับองค์กร

5) ผลตอบแทนต่อสังคม (Societal Outcomes) คือ การวัดผลตอบแทนที่องค์กรทำประโยชน์ให้กับสังคม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดังนั้นสรุปได้ว่าการประเมินระดับที่ 1 ของแบบจำลอง Kaufman and Keller (1994) แตกต่างจากแบบจำลองของ Kirkpatrick ที่ไม่ได้วัดเพียงความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้นแต่เพิ่มเติมในส่วนของปัจจัยนำเข้าขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยส่วนการประเมินระดับที่ 2, 3 และ 4 นั้นเหมือนกับแบบจำลองของ Kirkpatrick และสุดท้ายคือระดับที่ 5 เป็นการประเมินที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากแบบจำลองของ Kirkpatrick

แบบจำลองการประเมินผลของ Holton (1996 cited in Alvarez *et al.*, 2004; Holton, 2005) เสนอแนวความคิดการประเมินผลการฝึกอบรม 3 ระดับ คือ

1) การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง ผลสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผลมาจากการตอบสนอง แรงจูงใจในการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2) ผลการปฏิบัติงาน (Individual Performance/Transfer) หมายถึง ผลของการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ลงไปในงานทั้งนี้การฝึกอบรมจะต้องสามารถตอบสนองทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ได้จริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเชื่อว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้มาตนเองสามารถนำไปพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องานของตนเอง นอกจากนี้บรรยากาศในการถ่ายโอนการเรียนรู้และการออกแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมก็มีผลต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน

3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Organizational Results) หมายถึง บทสรุปของผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละบุคคลเมื่อมองในภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรขึ้นอยู่กับความเชื่อมโยงของโปรแกรมการฝึกอบรมกับเป้าหมายขององค์กร ผลประโยชน์ต่อองค์กร และปัจจัยภายนอกอื่นๆ

วิธีการประเมินของ Alliger *et al.* (1997: 343-346) ซึ่งได้ขยายความจากแบบจำลองของ Kirkpatrick โดยมีรายละเอียดระดับการประเมิน ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1) การตอบสนอง (Reaction) เป็นความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมซึ่งแบ่งออกเป็น

1.1 การตอบสนองต่อผลประโยชน์ (Utility Reaction) หมายถึง ผลประ- โยชน์ของการฝึกอบรมที่รับรู้ได้โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือประโยชน์ของการฝึกอบรมสำหรับการปฏิบัติงานในภายหลังเช่น ระดับของผลการฝึกอบรมที่มีต่อความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการทำงานภายหลังความเกี่ยวข้องของการฝึกอบรมกับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.2 การตอบสนองทางด้านอารมณ์ (Affective Reaction) หมายถึง ความ รู้สึกหรือความพึงพอใจที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีต่อการฝึกอบรม

2) การเรียนรู้ (Learning) เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการฝึกอบรมโดยการวัดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมด้วยการทดสอบภายหลังจากการฝึกอบรมซึ่งแบ่งออกเป็น

2.1 การเรียนรู้ทันทีหลังการฝึกอบรม (Immediate post-training know- ledge) เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทันทีภายหลังการฝึกอบรมโดยประเมินจากการทำการทดสอบด้วยข้อสอบที่มีตัวเลือกหลายข้อ ใช้คำถามปลายเปิด หรือเขียนรายการความรู้ที่ได้รับ

2.2 การเก็บเกี่ยวความรู้ (Knowledge retention) เป็นการประเมินความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในภายหลังแต่ไม่ได้ประเมินทันทีหลังฝึกอบรมเสร็จ โดยวิธีการประเมินเหมือนกับระดับก่อนหน้านี้

2.3 การแสดงออกถึงพฤติกรรมและทักษะ (Behavior/skill demonstration) เป็นระดับการประเมินที่วัดพฤติกรรมและทักษะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากการฝึกอบรมซึ่งแบ่งแยกชัดเจนจากพฤติกรรมและทักษะการทำงานปกติ โดยทำการประเมินพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมทันทีเช่น พฤติกรรมการแสดงบทบาทหน้าที่ต่างๆ ในการฝึกอบรม การเลียนแบบพฤติกรรมจากในห้องเรียน คะแนนผลการปฏิบัติงานในห้องเรียน เป็นต้น

3) การถ่ายโอน (Transfer) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นออกมาชัดเจนโดยไม่ได้วัดเฉพาะหลังจากการฝึกอบรมเท่านั้นแต่เป็นการวัดผลตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โดยบางครั้งวัดจากคะแนนจากการทำงานต่างๆ ที่ออกมาเป็นผลงาน ผลิตผลที่ได้ออกมาจากการปฏิบัติงาน ดังนั้นพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานจึงถูกประเมินในระดับนี้

4) ผลลัพธ์ (Results) เป็นการประเมินผลกระทบที่เกิดกับองค์กรในรูปของดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น กำไรจากการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า การประหยัดต้นทุน กำลังใจในการทำงานของพนักงาน (สำหรับการฝึกอบรมผู้จัดการ) การทำผลกำไร เป็นต้น อย่างไรก็ตามความพยายามในการประเมินผลการฝึกอบรมต่อผลลัพธ์ในระดับนี้นั้นทำได้ยาก เพราะบางทีการฝึกอบรมไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ดังกล่าวและโอกาสในการเก็บข้อมูลภายในองค์กรนั้นมักมีข้อจำกัด (Alliger *et al.*, 1997: 346 cited Tannenbaum and Woods, 1992; Shelton and Alliger, 1993)

แบบจำลอง Context Input Reaction and Outcome (CIRO) ของWarr, Bird, and Rackham (1970 cited in Brewer, 2007; Topno, 2012) เป็นวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่เพิ่มการประเมิน 2 ระดับแรก คือ บริบทของการฝึกอบรม (Context) และ ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นจุดเด่นของแบบจำลองนี้ที่แตกต่างจากแบบจำลองอื่นๆ ที่มักเริ่มต้นด้วยการประเมินระดับการตอบสนองจนถึงผลลัพธ์เท่านั้น แบบจำลอง CIRO ประกอบด้วยการประเมิน 4 ด้านหลักๆ ได้แก่

1) บริบทของการฝึกอบรม (Context) คือ ความสอดคล้องของการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและและการตั้งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมกับวัฒนธรรม บรรยากาศ และการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

2) ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ความเหมาะสมของเทคนิควิธีการ การออกแบบ และการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม

3) การตอบสนอง (Reaction) คือ ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมรวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงการฝึกอบรมต่อไป

4) ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลสำเร็จที่ได้รับจากการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะดังนี้ (Topno, 2012: 21 cited Santos and Stuart, 2003)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.1 ระยะแรก (Immediate) ประเมินหลังการฝึกอบรมทันทีโดยวัดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ทักษะหรือทัศนคติก่อนที่จะกลับมาทำงานในตำแหน่ง

4.2 ระยะกลาง (Intermediate) ประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการทำงาน

4.3 ระยะสุดท้าย (Ultimate) ประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของแผนกและองค์กรในแง่ของผลโดยรวม

แบบจำลอง Context Input Process and Product (CIPP) พัฒนาโดย Daniel L. Stufflebeam (1983 cited in Brewer, 2007; Topno, 2012) ที่ได้เสนอแนวความคิดในการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นระบบแบบแผน ใช้ควบคู่กับการบริหารโปรแกรมเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) คือ การประเมินความสอดคล้องของความจำเป็นที่ใช้ในการฝึกอบรมและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมกับความจำเป็นขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) คือ การประเมินที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเนื้อหาต่างๆภายในโปรแกรมการฝึกอบรม ทั้งนโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ ตารางเวลาและวิธีการของโปรแกรมการฝึกอบรมที่ต้องมีความเหมาะสมและสนับสนุนความจำเป็นในการฝึกอบรมและบริบทต่างๆ ของการฝึกอบรม

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) คือ การประเมินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโปรแกรมการฝึกอบรมและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและการนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรม โดยผลจากการประเมินจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการดำเนินการตามกลยุทธ์ ตารางเวลา และกิจกรรมของโปรแกรม

4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) คือ การประเมินความสำเร็จของโปรแกรมในแง่ของผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อประกอบการตัดสินใจและดำเนินการโปรแกรมต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิธีการประเมินผลของ Garvin (1995 cited in Lien, Hung, and McLean, 2007: 36) ได้เสนอแนวทางการวัดผลกระทบจากการฝึกอบรมไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1) องค์ความรู้ (Cognitive) เน้นที่ทัศนคติและความเข้าใจเชิงลึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2) พฤติกรรม (Behavior) ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยการสังเกตโดยตรงการสำรวจและการใช้แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance improvement) การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อดูความคุ้มค่าในการลงทุนจัดการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม

กลยุทธ์การประเมินผลของ Kraiger (2002 cited in Alvarez *et al.*, 2004; Kraiger, McLinden, and Casper, 2004) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) เนื้อหาและการออกแบบการฝึกอบรม (Training content and design) เช่น การออกแบบ การส่งมอบ ความถูกต้องในการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งถือเป็นผลการตอบสนอง (reactions) ในแง่ของการวัดประสิทธิภาพของเนื้อหาและการออกแบบการฝึกอบรมใดๆ ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับการเรียนรู้

2) การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน (Changes in learners) เช่น อารมณ์ ความรู้ ความเข้าใจและพฤติกรรม เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อผลตอบแทนขององค์กรในระดับถัดไป

3) ผลตอบแทนขององค์กร (Organizational payoffs) เช่น บรรยากาศในการถ่ายโอนความรู้ ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่ได้ เป็นต้น

Mahapatra and Lai (2005: 68-69) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมกลุ่มผู้ใช้งาน (End-User training) ในการอบรมทักษะทางด้านระบบสารสนเทศ (IT Skills) โดยได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประยุกต์มาจากแบบจำลองของ Kirkpatrick ทำให้ได้ระดับของการประเมินผลออกมา 5 ระดับ มีรายละเอียดดังนี้

1) ประเมินเทคโนโลยี (Technology) เป็นการประเมินการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการออกแบบและส่งมอบโปรแกรมการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น

1.1 การวัดประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการติดต่อสื่อสารกันในการฝึกอบรมความง่ายในการใช้งานและประโยชน์ของเครื่องมือพื้นฐานในระบบสารสนเทศ (ประเมินโดยผู้จัดการฝึกอบรม)

1.2 ประโยชน์และความง่ายในการใช้งานวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการฝึกอบรม (ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

2) การตอบสนอง (Reaction) เป็นการประเมินการยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโปรแกรมการฝึกอบรมโดยการประเมินความสัมพันธ์ของหลักสูตรการฝึกอบรมกับงานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรครอบคลุมแนวคิดและทักษะในงานความพึงพอใจต่อเนื้อหาและการนำเสนอหลักสูตรคุณภาพการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอนหรือความพึงพอใจโดยรวมต่อประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม (ประเมินโดยแจกแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากจบการอบรมทันที)

3) ทักษะที่ได้รับ (Skill Acquisition) เป็นการวัดทักษะที่ได้รับจากการฝึก อบรม ซึ่งประเมินจากการทำข้อสอบหรือการเขียนรายงานความรู้โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังจากการจบหลักสูตรทันที

4) การถ่ายโอนทักษะ (Skill Transfer) เป็นการประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการนำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในงานโดยในระดับนี้แบ่งออกเป็น

4.1 ความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้เรียนรู้มากับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.2 ผลของการฝึกอบรมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในความดูแล (ประเมินจากแบบสอบถามโดยผู้จัดการ)

5) ผลลัพธ์ต่อองค์กร (Organizational Effect) เป็นการประเมินผลของการฝึกอบรมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการตั้งเป้าหมายในแต่ละขั้นตอนการฝึกอบรมและเชื่อมโยงเป้าหมายเข้ากับเป้าหมายระดับแผนกและระดับองค์กร (ประเมินโดยผู้จัดการ)

วิธีการประเมินแบบ Success Case Method (SCM) ซึ่งพัฒนาโดย Brinkerhoff (2006: 305-306) เสนอแนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งนอกจากการประเมินคุณภาพและความคุ้มค่าของการฝึกอบรมแล้ว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จของการฝึกอบรมควรเน้นการประเมินที่ครอบคลุมการฝึกอบรมทั้งหมดที่นำไปสู่กระบวนการปฏิบัติงานในองค์กรด้วย ดังนั้นการประเมินจึงควรเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกหน่วยในองค์กร เป็นการประเมินที่เรียบง่ายและอยู่บนแนวคิดว่า “ผลจากการฝึกอบรมคือความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งองค์กร” (Brinkerhoff, 2005: 88) ดังนั้น SCM จึงเป็นกระบวนการในการประเมินผลของการฝึกอบรมต่อธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งเป็นวิธีการประเมินที่แก้ไขข้อจำกัดของวิธีการเดิมๆ เช่น วิธีการประเมินของ Kirkpatrick ซึ่งเป็นการประเมินผลการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่ได้ครอบคลุมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมด้วย นอกจากนี้วิธีการประเมินแบบเดิมมีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องควบคุมทำให้ใช้เวลาและทรัพยากรค่อนข้างสูง ในขณะที่ SCM เป็นวิธีการที่ง่ายและสามารถทำได้ค่อนข้างรวดเร็ว ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบได้ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าขององค์กร ซึ่งวิธีการนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า “หากได้ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมแล้วข้อมูลดังกล่าวย่อมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านอื่นๆขององค์กรด้วย” (Brinkerhoff, 2005: 90) วิธีการประเมินแบบ SCM ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (Brinkerhoff, 2005: 90-91)

1) การระบุเรื่องที่ประสบความสำเร็จโดยรวม เป็นการสำรวจผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งหมดเกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในงานแล้วประสบผลสำเร็จในงานด้านต่างๆ โดยอาจทำการสอบถามพนักงาน หรือ ตรวจสอบบันทึกและรายงานการใช้งานต่างๆ ที่เป็นข้อมูลการปฏิบัติงานในอดีตจากขั้นตอนนี้ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) การสัมภาษณ์กลุ่มคนที่นำความรู้ไปใช้ในงานได้เป็นผลสำเร็จ โดยระบุปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยให้การฝึกอบรมเหล่านี้ประสบความสำเร็จ เช่น ระยะเวลาของการฝึกอบรม โอกาสในการใช้การฝึกอบรม การสนับสนุนของผู้จัดการ เป็นต้น ในขณะที่การสัมภาษณ์กลุ่มที่ล้มเหลวในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ก็ทำการระบุปัจจัยที่สร้างความแตกต่างระหว่างกลุ่มนี้กับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและสิ่งที่ควรปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นของกลุ่มนี้ (Brinkerhoff, 2006: 305)

Diamantidis and Chatzoglou (2012: 890) ได้ผสมผสานแบบจำลองวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมของนักวิชาการหลายท่าน (Brinkerhoff, 1989; Bratton and Gold, 2003; Holgado-Tello *et al.*, 2006) ออกมาเป็นวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม 3 ส่วน ดังนี้

1) การตอบสนอง (Reaction) การตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมาย เนื้อหา เครื่องมือ ผู้ฝึกสอน สภาพแวดล้อมและกระบวนการฝึกอบรม

2) การเรียนรู้ (Learning) ความรู้ทักษะความสามารถและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้รับจากการฝึกอบรม

3) การนำไปใช้ประโยชน์ (Usefulness) ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกิดจากการฝึกอบรม

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมข้างต้นจะเห็นได้ว่านักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่คล้ายคลึงกันและเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดของแต่ละท่านสามารถเปรียบเทียบกันได้ดังตารางที่ 1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 1 แบบจำลองการประเมินผลการฝึกอบรมของนักวิชาการแต่ละท่านที่มีความคล้ายคลึงกัน

นักวิชาการ	มิติการประเมินผล													
	ระดับการตอบสนอง			ระดับการเรียนรู้			ระดับผลการปฏิบัติงาน		ระดับผลลัพธ์	อื่นๆ				
Kirkpatrick Model (1994)	การตอบสนอง			การเรียนรู้			พฤติกรรม		ผลลัพธ์	-				
Phillips (1991)	การตอบสนองและสิ่งที่ตั้งใจนำไปใช้งาน			การเรียนรู้			การนำไปใช้ในงาน		ผลลัพธ์	ผลตอบแทนจากการลงทุน				
Tannenbaumet. al (1993)	การตอบสนอง	ทัศนคติหลังการฝึกอบรม		การเรียนรู้			ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม	ประสิทธิภาพในการถ่ายโอน	ผลลัพธ์	-				
Kaufman and Keller (1994)	ความพร้อมและคุณภาพของปัจจัยนำเข้า	การตอบสนอง		สิ่งที่เรียนรู้			การประยุกต์ใช้		ผลลัพธ์ขององค์กร	ผลตอบแทนต่อสังคม				
Holton (1996)	-			การเรียนรู้			ผลการปฏิบัติงาน		ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร	-				
Alliger (1997)	การตอบสนอง			การเรียนรู้			การถ่ายโอน		ผลลัพธ์	-				
	การตอบสนองต่อผลประโยชน์	การตอบสนองทางด้านอารมณ์		การเรียนรู้ทันทีหลังการฝึกอบรม	การเก็บเกี่ยวความรู้	การแสดงออกถึงพฤติกรรมและทักษะ								
Warr, Bird, and Rackham (1970)	บริบทของการฝึกอบรม	ปัจจัยนำเข้า	การตอบสนอง	ผลลัพธ์						-				
Daniel L. Stufflebeam (1983)	ประเมินสภาวะแวดล้อม	ประเมินปัจจัยเบื้องต้น	ประเมินกระบวนการ	ประเมินผลผลิต						-				

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	มิติการประเมินผล						
	ระดับการตอบสนอง		ระดับการเรียนรู้		ระดับผลการปฏิบัติงาน	ระดับผลลัพธ์	อื่นๆ
Garvin (1995)			องค์ความรู้	พฤติกรรม	การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน		-
Kraiger (2002)	เนื้อหาและการออกแบบการฝึกอบรม		การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน		ผลตอบแทนขององค์กร		-
Mahapatra and Lai (2005)	ประเมินเทคโนโลยี	การตอบสนอง	ทักษะที่ได้รับ		การถ่ายโอนทักษะ	ผลลัพธ์ต่อองค์กร	-
Diamantidis and Chatzoglou (2012)	การตอบสนอง		การเรียนรู้		การนำไปใช้ประโยชน์		-

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมจากนักวิชาการหลายท่านจากตารางข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าในผลของการฝึกอบรมนั้นสามารถวัดได้จากการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย 4 ระดับหลักๆ ได้แก่ ระดับการตอบสนอง (Reactions) ระดับการเรียนรู้ (Learning) ระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ ระดับผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Results) ซึ่งในระดับของการตอบสนอง (Reactions) หมายถึง การตอบสนอง ความรู้สึก และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อองค์ประกอบของโปรแกรมการฝึกอบรม ได้แก่ เป้าหมาย เนื้อหา วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน และตารางเวลา ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีออกมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions) ดังนี้

1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสอดคล้องกับความจำเป็นของพนักงาน ความจำเป็นในงาน และความจำเป็นขององค์กร (Warr, Bird, and Rackham, 1970; Daniel L. Stufflebeam, 1983; Diamantidis and Chatzoglou, 2012)

2) เนื้อหาของการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Daniel L. Stufflebeam, 1983; Kirkpatrick, 1994; Kraiger, 2002; Mahapatra and Lai, 2005; Diamantidis and Chatzoglou, 2012)

3) หลักสูตรการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Alliger *et al.*, 1997; Mahapatra and Lai, 2005)

4) เทคนิคและวิธีการของการฝึกอบรมมีความเหมาะสม (Warr, Bird, and Rackham, 1970; Daniel L. Stufflebeam, 1983; Kaufman and Keller, 1994; Kirkpatrick, 1994; Kraiger, 2002; Mahapatra and Lai, 2005)

5) ความมีคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการฝึกอบรม (Daniel L. Stufflebeam, 1983; Kaufman and Keller, 1994; Kirkpatrick, 1994; Mahapatra and Lai, 2005; Diamantidis and Chatzoglou, 2012)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6) ประสิทธิภาพในการใช้งานระบบสารสนเทศหรือสื่อการสอนที่ใช้นำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรม(Daniel L. Stufflebeam, 1983; Kirkpatrick, 1994; Mahapatra and Lai, 2005)

7) สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม (Daniel L. Stufflebeam, 1983; Kaufman and Keller, 1994; Kirkpatrick, 1994; Mahapatra and Lai, 2005)

8) ความพร้อมและคุณภาพของผู้ฝึกสอน(Kaufman and Keller, 1994; Kirkpatrick, 1994; Mahapatra and Lai, 2005; Diamantidis and Chatzoglou, 2012)

9) ตารางเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมมีความเหมะสม (Warr, Bird, and Rackham, 1970; Daniel L. Stufflebeam, 1983; Kirkpatrick, 1994)

ดังนั้นผลการประเมินในระดับนี้จึงไม่ได้สะท้อนผลลัพธ์จากการฝึกอบรมมากพอหรือไม่ได้พิสูจน์ศักยภาพในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับต่อไป คือ ระดับการเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การวัดการเปลี่ยนแปลงของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีออกมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning) ดังนี้ (Tannenbaum *et al.*, 1993; Kaufman and Keller, 1994; Kirkpatrick, 1994; Garvin, 1995; Holton, 1996; Alliger *et al.*, 1997; Kraiger, 2002; Mahapatra and Lai, 2005; Diamantidis and Chatzoglou, 2012)

1) สามารถปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้รับในช่วงท้ายของการฝึกอบรม

2) ได้รับความรู้และทักษะที่นำมาประยุกต์ใช้กับงานได้

3) มีทัศนคติต่อการทำงานที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามในการประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning) ยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าในการนำการเรียนรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Enkuzena and Kliedere, 2011: 223) อย่างเช่น ระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่เป็นการวัดผลการประยุกต์ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานจริง ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับนี้นักวิชาการได้ให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความสำคัญเพราะเป็นการวัดประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมในมิติของการนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์จริง (Mahapatra and Lai, 2005; Brewer, 2007; Enkuzena and Kliedere, 2011) ส่วนระดับสุดท้าย คือ ระดับผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Results) หมายถึง ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานของบริษัทที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่แสดงในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ผลกำไรผลการดำเนินงาน การประหยัดค่าใช้จ่าย อัตราการลาออกที่ลดน้อยลง ความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดีขึ้น อุบัติเหตุจากการทำงานลดน้อยลง พนักงานมีกำลังใจและความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น นักวิชาการบางท่านได้โต้แย้งถึงความยากและความซับซ้อนในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลายประการ เช่น ข้อมูลอาจไม่ได้แสดงผลลัพธ์ขององค์กรที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรมเท่านั้น ความหลากหลายของการวัดทำให้ไม่สามารถตีความภาพรวมขององค์กรได้ ใช้ค่าจ่ายสูงในการประเมิน เป็นต้น จึงทำให้ไม่นิยมในการประเมินผลการฝึกอบรม (Taylor , 1992; Topno, 2012) ดังนั้นการศึกษาผลของการประเมินการฝึกอบรมในระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) จึงนำไปสู่การศึกษาเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรต่อไป

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งการศึกษาเป็นหัวข้อ ความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงานและ แนวคิด และทฤษฎีของผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

Fletcher and Perry (2001) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่า “ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการวัดค่าของพนักงานและผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน รวมถึงความสามารถที่จะเกิดในอนาคต

Honiball (2008) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Honiball (2008 cited Suliman, 2001) กล่าวว่า “ผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลลัพธ์หรือผลที่ตามมาของการกระทำ และเป็นความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย”

Muhammad (2012: 84-85) กล่าวว่า “ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้าเป็นกระบวนการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการผลิตหรืออุปทานของคุณภาพสินค้าหรือบริการผ่านการใช้ปัจจัยการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเน้นการทำงานเป็นทีมสำหรับผลงานที่ดีขึ้นของทั้งองค์กร”

Sultana *et al.* (2012: 647) กล่าวว่า “ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสำเร็จของงานที่ระบุไว้วัดโดยอาจระบุเป็นค่าใช้จ่ายและความรวดเร็วในการทำงาน”

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน การมอบหมายงาน และการนำเสนอผลงานของพนักงาน อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

มีนักวิชาหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

Borman and Motowidlo (1993 cited in Borman and Motowidlo, 1997; Motowildo, Borman, and Schmit, 1997; Befort and Hattrup, 2003) ได้เสนอมิติของผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

1) ผลการปฏิบัติงานในงาน (Task Performance) เป็นประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินกิจกรรมที่นำไปสู่แกนหลักทางเทคนิคขององค์กร ทั้งทางตรงโดยการดำเนินกระบวนการทางเทคโนโลยีขององค์กรหรือทางอ้อมโดยการป้อนวัสดุหรือการดูแลทางด้านเทคโนโลยีดังกล่าว เช่น การผลิตสินค้า การขายสินค้า การจัดซื้อสินค้าคงคลังการจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาการส่งมอบการบริการ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) เป็นส่วนสำคัญในการเร่งหรือสนับสนุนผลการปฏิบัติงานในงานให้เกิดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมของการปฏิบัติงานตามบริบทเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานปกติแต่เป็นการช่วยเหลือหรือร่วมมือกับผู้อื่นในองค์กรเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จได้แก่ การรักษาความกระตือรือร้นและความพยายามเป็นพิเศษในการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จ การอาสาสมัครที่จะดำเนินกิจกรรมงานที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานตนเองหรืองานพิเศษอื่นๆ การช่วยเหลือและประสานงานกับคนอื่นๆ การปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ ขององค์กร และการรับรอง สนับสนุน และปกป้องวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Campbell *et al*. (1993) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ด้าน ดังนี้

1) ความสามารถในงานหลัก (Job-Specific Task Proficiency) หมายถึง ระดับความสามารถในการทำงานที่แท้จริงหรือความสามารถในการทำงานสำคัญหรืองานทางเทคนิคหลักที่เป็นศูนย์กลางของงานที่พนักงานแต่ละคนต้องทำ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามวิชาชีพนั้นๆ

2) ความสามารถที่ไม่ใช่งานหลัก (Non-Job-Specific Task Proficiency) หมายถึง การทำงานที่นอกเหนือจากงานหลักของพนักงาน เช่น อาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำนักศึกษา การตัดสินใจรับนักศึกษาเข้าเรียนต่อ และการเป็นคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากการสอนหนังสือ เป็นต้น

3) ความสามารถในการสื่อสารโดยการพูดและการเขียน (Written and Oral Communi- cation) หมายถึง ทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น เช่น การนำเสนอผลงานอย่างเป็นทางการด้วยวาจาหรือการพูด และด้วยลายลักษณ์อักษรหรือการเขียน เป็นต้น ซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญมากในการทำงาน

4) การแสดงออกถึงความพยายาม (Demonstration Effort) หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้เช่น ระดับความผูกพันที่มีต่องาน ความสามารถในการทำงานในสภาวะที่มีความรุนแรงหรือกดดัน และการคงสภาพการทำงานในสภาวะที่การดำเนินการเป็นไปอย่างเชื่องช้า เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5) การรักษาวินัยส่วนบุคคล (Maintaining Personal Discipline) หมายถึง การทำตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับในองค์กร มีระเบียบวินัยในการทำงาน และการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทรวมทั้งการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเชิงลบ เช่น การดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และการใช้สารเสพติดในการทำงาน การละเมิดกฎ และการขาดงานมากเกินไป เป็นต้น

6) การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม (Facilitating Peer and Team Performance) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดต่าง ๆ และความสามารถในการทำงานเป็นทีม

7) การควบคุมดูแลและการเป็นผู้นำ (Supervision and Leadership) คือ ความสามารถในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากัน โดยผู้บังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สอนวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างแบบจำลองพฤติกรรมที่เหมาะสม และให้รางวัลหรือลงโทษด้วยวิธีการที่เหมาะสม

8) การจัดการและการบริหารงาน (Management and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดการหรือการบริหารงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน

Murphy (1994 cited in Koopmans *et al.*, 2011) ได้เสนอขอบเขตของผลการปฏิบัติ งานของพนักงานที่แตกต่างจากทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Campbell *et al.* (1993)ไว้ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านพฤติกรรมในงาน (Task behaviors) คือ มิติของผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นด้านการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือความสามารถในการทำงานโดยรวม ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความสามารถในงานหลักและความสามารถที่ไม่ใช่งานหลักในทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Campbell *et al.* (1993)

2) ด้านพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Behaviors) คือ การติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการสนับสนุนการทำงานขององค์กร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) ด้านพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงาน (Downtime Behavior) คือ พฤติกรรมที่แสดงถึงการที่พนักงานพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน

4) ด้านพฤติกรรมที่ไม่ดีหรืออันตราย (Destructive/ Hazardous Behaviors) คือพฤติ กรรมที่นำไปสู่ความเสี่ยงต่อการสูญเสียผลผลิตและเกิดความเสียหายต่อองค์กร

Welbourne, Johnson, and Erez (1998) ได้กำหนดมิติการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีชื่อว่า The Role-Based Performance โดยอาศัยแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน (Campbell *et al.*, 1993; Borman and Motowidlo, 1993; Motowidlo and Van Scotter, 1994) ซึ่งทฤษฎีนี้ประกอบด้วยบทบาทและตัวชี้วัดต่างๆ ดังนี้

1) บทบาทในงาน (Job role) คือ ประสิทธิภาพของงานที่เป็นเนื้องาน ตัวชี้วัด ได้แก่ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ความถูกต้องของงาน และ การให้บริการลูกค้า

2) บทบาทในอาชีพ (Career role) คือ ความสามารถและความถนัดในอาชีพที่ได้รับมอบหมาย ความพยายามที่จะเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพนั้นๆ การพัฒนาความสามารถทักษะอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัด ได้แก่ การได้รับเป้าหมายในการทำงานส่วนบุคคล การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อตำแหน่งหน้าที่ในอนาคต การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ การมองหาโอกาสในการทำงาน

3) บทบาทในทีม (Team role) คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม การพูดคุยติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวกและดูแลเพื่อนร่วมทีม รวมถึงการประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ตัวชี้วัดได้แก่ มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ การทำงานโดยใช้ความคิดใหม่ๆ การมองหาแนวทางการปรับปรุงสิ่งต่างๆ และ การสร้างกระบวนการและการทำงานประจำวันให้ดีขึ้น

4) บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่ม (Innovator role) คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอาชีพหรือในงาน สามารถคิดค้นวิธีการและนวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วยในการทำงานได้ เปลี่ยนวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมให้มีความแปลกใหม่ ตัวชี้วัด ได้แก่ การทำงานโดยเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือกลุ่มการหาข้อมูลต่างๆ จากสมาชิกในกลุ่ม การทำให้แน่ใจว่างานกลุ่มจะประสบความสำเร็จ และการตอบสนองความต้องการของสมาชิกภายในกลุ่ม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5) บทบาทในองค์กร (Organization role) คือพฤติกรรมในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกขององค์กร ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดได้แก่ การช่วยเหลืองานของผู้อื่นที่ไม่ใช่งานของตนเอง การทำงานที่ส่งผลต่อภาพรวมที่ดีของบริษัท การทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมบริษัท และ การช่วยเหลือบริษัทให้เป็นไปในทางที่ดี

Viswesvaran and Ones (2000) ได้แบ่งมิติพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) ผลการปฏิบัติงานในงาน (Task performance) เป็นความสามารถในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของงาน

2) พฤติกรรมในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizenship behavior) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในการตัดสินใจหรือรับบทบาทพิเศษซึ่งส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

3) พฤติกรรมในการต่อต้านการทำงาน (Counterproductive work behavior) เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลลบต่อประสิทธิผลขององค์กรซึ่งถือเป็นมิติการวัดผลการปฏิบัติงานในแง่มุมที่แตกต่างออกไป

David and Neal Schmitt (2002) ได้แบ่งมิติการปฏิบัติงานของพนักงานออกเป็น 3 มุมมองที่แตกต่างกัน โดยการประยุกต์จากหลักการของ Borman and Motowidlo (1993) ดังนี้

1) ความสามารถหลักทางด้านเทคนิค (Core technical proficiency/Task performance) คือ การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยแบ่งออกเป็น

1.1 การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) คือ ระบบที่ทำการแก้ไขปัญหาและติดตามวิเคราะห์อย่างมีหลักการและเป็นขั้นเป็นตอน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.2 การสื่อสารโดยการเขียน (Written communication) คือ การเขียนที่ชัดเจน มีระเบียบ และกระชับ แสดงถึงความคิดเห็นและการสื่อสารข้อมูลที่มีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.3 การสื่อสารโดยการพูด (Oral communication) คือ การพูดที่ชัดเจน มีระเบียบ และกระชับ แสดงถึงความคิดเห็น และการสื่อสารข้อมูลที่มีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพโดยผ่านทางสถานการณ์ต่าง เช่น การนำเสนองานต่อหน้ากลุ่มของผู้ชม การทำความเข้าใจ และการตอบสนองผ่านการสื่อสารกับบุคคลอื่น เป็นต้น

2) การอุทิศให้กับการทำงาน (Job dedication/Motivational Contextual Performance)

2.1 แรงจูงใจในการดำเนินการ (Motivation to perform) คือ ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในระดับประสิทธิภาพสูงสุดของงาน ได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและปราศจากข้อผิดพลาดต่างๆ

2.2 แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to learn) คือ ความมุ่งมั่นที่จะเข้าใจหรือเรียนรู้ในงานและเป็นผู้เชี่ยวชาญในสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

2.3 แรงจูงใจในการทำงานหนัก (Motivation to work hard) คือ การทำงานอย่างหนัก ความภักดีหรือความผูกพัน และความมุ่งมั่นพากเพียรในการทำงานถึงแม้จะมีการตรวจสอบหรือการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อยหรืออาจไม่มีเลยก็ตาม

3) การอำนวยความสะดวกระหว่างบุคคล (Interpersonal facilitation)

3.1 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) คือ การแก้ไขมุมมองที่ตรงข้ามหรือขัดแย้งกันภายในตนเอง ตนเองกับผู้อื่น หรือระหว่างผู้อื่นให้บรรลุการได้ผลประโยชน์กันทุกๆ ฝ่ายโดยคำนึงถึงความต้องการเป้าหมายและแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.2 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ การเจรจาต่อรองกับผู้อื่นเพื่อตกลงเกี่ยวกับการกระจายของภาระงาน ความรับผิดชอบทรัพยากร หรือ ผลลัพธ์ในลักษณะที่จะตอบสนองทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.3 การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ(Teamwork and Cooperation) คือ การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกแก่ทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับการทำงานแยกกันหรือแข่งขันกัน

Lee and Donohue (2012) ได้เสนอแนวคิดมิติการวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งประยุกต์จากทฤษฎีของ Campbell *et al*. (1993) โดยได้ยุบรวมบางมิติของ Campbell *et al*. (1993) เข้าด้วยกัน ดังนี้

1) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Task performance) คือ ความสามารถในงานหลัก(Job-Specific Task Proficiency) ตัวชี้วัดได้แก่ การทำงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงาน มีความรับผิดชอบในงานที่เฉพาะเจาะจง การปฏิบัติงานได้ครบตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของงาน การทำงานได้ตรงตามประสิทธิภาพการทำงานที่จำเป็นสำหรับงานนั้น การแสดงความสามารถในงานทั่วไปที่เป็นที่คาดหวังจากพนักงานทุกคนในระดับนี้ การทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสมบูรณ์ และการแสดงให้เห็นถึงความพยายามอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication performance) คือ ความสามารถในการสื่อสารทั้งโดยการพูดและการเขียน (Written and Oral Communication) ตัวชี้วัดได้แก่ การถ่ายทอดความคิดทางวาจาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเสนอตำแหน่งของตัวเองอย่างชัดเจนและเด็ดขาด การแลกเปลี่ยนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการแจ้งข้อมูลแก่ผู้นำเพื่อนร่วมทีมและรายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม (Demonstrating effort) คือ การแสดงออกถึงความพยายาม ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานตัวชี้วัดได้แก่ การเป็นอาสาสมัครในการดำเนินงานที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานของตัวเอง และการอาสาสมัครที่จะทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4) การรักษาวินัย (Maintaining discipline) คือ การรักษาวินัยส่วนบุคคล ทำตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับในองค์กร ตัวชี้วัด ได้แก่ มีความสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายขององค์กร ทำตามคำสั่งและกฎระเบียบของผู้ที่มีอำนาจและผู้ที่ได้รับการเคารพ การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามแบบแผนขององค์กร รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และ การอุทิศตนเพื่อเป้าหมายขององค์กร

5) การทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำ (Teamwork and leadership) คือการรวมมิติด้านการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีมกับการควบคุมดูแลและการเป็น ผู้นำเข้าด้วยกัน ตัวชี้วัด ได้แก่ การทำสิ่งที่จะช่วยและสนับสนุนเพื่อนร่วมทีมของตัวเอง การโต้แย้งอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งของตัวเองตามความเหมาะสม การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการทำงานของทีม การสอนและฝึกการรายงานโดยตรง มีความห่วงใยต่อรายงานโดยตรงของตัวเอง การตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม การชักจูงคนอื่นๆ ให้ยอมรับความคิดของตนเอง การมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับพวกเขา

6) การจัดการและการบริหารงาน (Management and Administrative) หรือ ความ สามารถที่ไม่ใช่งานหลัก (Non-Job-Specific Task Proficiency) ซึ่งเป็นการทำงานที่นอกเหนือจากงานหลักของทุกคน ตัวชี้วัด ได้แก่ การแสดงความสามารถทางการเงินเชิงปริมาณและประเภทอื่น ๆ ของการวิเคราะห์พนักงาน การจัดและควบคุมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ การจัดและควบคุมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ ประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง (สุขภาพทางการเงิน การประกอบอาชีพ และความปลอดภัย) การแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญทางเทคนิค และการตัดสินใจที่เหมาะสมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมิติของการวัดผลการปฏิบัติงานข้างต้นจะเห็นได้ว่านักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกันโดยส่วนใหญ่ได้พัฒนามาจากทฤษฎีพื้นฐานของนักวิชาการ 3 ท่านที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งได้แก่ Borman and Motowidlo (1993 cited in Borman and Motowidlo, 1997), Campbell *et al.* (1993) และ Murphy (1994 cited in Koopmans *et al.*, 2011) และถูกนำไปพัฒนาต่อโดยนักวิชาการมากมาย (Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; David and Neal Schmitt, 2002; Maxham *et al.,* 2008) ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านสามารถเปรียบเทียบกันได้ดังตารางที่ 2

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 มิติของการวัดผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการแต่ล่ะท่านที่มีความคล้ายคลึงกัน

นักวิชาการ	มิติของการวัดผลการปฏิบัติงาน		
	ผลการปฏิบัติงานในงาน	ผลการปฏิบัติงานตามบริบท	ผลการปฏิบัติงานเชิงลบ
Borman and Motowidlo (1993)	- ผลการปฏิบัติงานในงาน	- ผลการปฏิบัติงานตามบริบท	-
Campbell *et al*. (1993)	- ความสามารถในงานหลัก - ความสามารถที่ไม่ใช่งานหลัก	- ความสามารถในการสื่อสารโดยการพูดและการเขียน - การแสดงออกถึงความพยายาม - การรักษาวินัยส่วนบุคคล - การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม - การควบคุมดูแลและการเป็นผู้นำ - การจัดการและการบริหารงาน	-
Murphy (1994)	- ด้านพฤติกรรมในงาน	- ด้านพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	- ด้านพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงาน - ด้านพฤติกรรมที่ไม่ดีหรืออันตราย
Welbourne, Johnson, and Erez (1998)	- บทบาทในงาน - บทบาทในอาชีพ	- บทบาทในทีม - บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่ม - บทบาทในองค์กร	-
Viswesvaran and Ones(2000)	- ผลการปฏิบัติงานในงาน	- พฤติกรรมในการเป็นสมาชิกขององค์กร	- พฤติกรรมในการต่อต้านการทำงาน
David and Neal Schmitt (2002)	- ความสามารถหลักทางด้านเทคนิค	- การอุทิศให้กับการทำงาน - การอำนวยความสะดวกระหว่างบุคคล	-
Lee and Donohue (2012)	- ผลการปฏิบัติงานหลัก	- ผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร - การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม - การรักษาวินัย - การทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำ - การจัดการและการบริหารงาน	-

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปมิติการวัดผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการแต่ละท่านที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการฝึกอบรม มาเป็นพื้นฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมด้วยแบบสอบถาม ซึ่งไม่มีการนำผลการปฏิบัติงานเชิงลบที่ส่งผลเสียขององค์กรดังเช่น พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงาน (Downtime Behavior) และพฤติกรรมที่ไม่ดีหรืออันตราย (Destructive/Hazardous Behaviors) ของ Murphy (1994 cited in Koopmans *et al.*, 2011) หรือพฤติกรรมในการต่อต้านการทำงาน (Counterproductive work behavior) ของ Viswesvaran and Ones (2000) มาใช้ในการศึกษาด้วย มิติการวัดผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 มิติใหญ่ๆ คือ ผลการปฏิบัติงานในงาน (Task Performance) และ ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) ซึ่งแบ่งออกเป็นมิติย่อยและตัวชี้วัดต่างๆ ดังนี้

1) ผลการปฏิบัติงานในงาน (Task Performance) หมายถึง ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินกิจกรรมที่นำไปสู่แกนหลักทางเทคนิคขององค์กรหรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นด้านการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือความสามารถในการทำงานโดยรวม มีตัวชี้วัดต่างๆ ดังนี้

1.1 การปฏิบัติงานได้ตรงตามประสิทธิภาพการทำงานด้านปริมาณงาน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; Lee and Donohue, 2012)

1.2 การปฏิบัติงานได้ตรงตามประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพงาน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; Lee and Donohue, 2012)

1.3 การปฏิบัติงานได้ตรงตามประสิทธิภาพการทำงานด้านความถูกต้องของงาน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; Lee and Donohue, 2012)

1.4 การปฏิบัติงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงาน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Murphy, 1994; Viswesvaran and Ones, 2000; Lee and Donohue, 2012)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.5 การปฏิบัติงานได้ครบตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของงาน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al*., 1993; Murphy, 1994; Viswesvaran and Ones, 2000; Lee and Donohue, 2012)

1.6 การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสมบูรณ์ (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al*., 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2) ผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) หมายถึง ส่วนสำคัญที่เร่งหรือสนับสนุนผลการปฏิบัติงานในงานให้เกิดอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานปกติแต่เป็นการช่วยเหลือหรือร่วมมือกับผู้อื่นในองค์กรเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ แบ่งออกเป็นมิติย่อย ดังนี้

2.1 ผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication performance) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารโดยการพูดและการเขียนตัวชี้วัดได้แก่

2.1.1 ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดที่ชัดเจนและกระชับ (Campbell *et al*., 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.1.2 การพูดแสดงถึงความคิดเห็นชัดเจนและสื่อสารข้อมูลได้อย่างถูกต้อง (Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.1.3 ความสามารถในการนำเสนอผลงานอย่างเป็นทางการด้วยการพูด (Campbell *et al*., 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.1.4 ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดที่ชัดเจนและกระชับ (Campbell *et al*., 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.1.5 การเขียนแสดงถึงความคิดเห็นชัดเจนและสื่อสารข้อมูลได้อย่างถูกต้อง (Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.1.6 ความสามารถในการนำเสนอผลงานอย่างเป็นทางการด้วยการเขียน (Campbell *et al*., 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.2 การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม (Demonstrating effort) หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือในระดับประสิทธิภาพสูงสุดของงาน ตัวชี้วัดได้แก่

2.2.1 การรักษาความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จ (Borman and Motowidlo, 1993)

2.2.2 มีความมุ่งมั่นพากเพียรในการทำงาน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al*., 1993; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.2.3 มีความผูกพันที่มีต่องานในการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Campbell *et al*., 1993; David and Neal Schmitt, 2002)

2.2.4 ความมุ่งมั่นที่จะเข้าใจหรือเรียนรู้ในงานมากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (David and Neal Schmitt, 2002)

2.2.5 การทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อความสำเร็จที่มากขึ้นขององค์กร (David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.2.6 ความสามารถในการทำงานในสภาวะที่มีความรุนแรงหรือกดดัน (Campbell *et al*., 1993)

2.3 การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม (Facilitating Peer and Team Performance) หมายถึง การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกแก่ทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันตัวชี้วัด ได้แก่

2.3.1 มีความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน (Campbell *et al*., 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.3.2 การให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และดูแลเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนร่วมทีม (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al*., 1993; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.3.3 มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆให้กับทีม (Welbourne, Johnson, and Erez, 1998)

2.3.4 การมองหาแนวทางการปรับปรุง แก้ไขปัญหา และข้อผิดพลาดต่าง ๆ (Campbell *et al*., 1993; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998)

2.4 การเป็นผู้นำ (Leadership Performance) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวชี้วัด ได้แก่

2.4.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอาชีพหรือในงาน (Welbourne, Johnson, and Erez, 1998)

2.4.2 ความสามารถในการแก้ไขมุมมองที่ตรงข้ามหรือขัดแย้งกันของสมาชิกภายในองค์กร (David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.4.3 ความสามารถในการชักจูงคนอื่นๆ ให้ยอมรับความคิดของตนเอง (Lee and Donohue, 2012)

2.4.4 ความสามารถในการจัดและควบคุมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ (David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.4.5 ความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสม (David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

2.5 การรักษาวินัย (Maintaining discipline) หมายถึง การทำตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับในองค์กร มีระเบียบวินัยในการทำงาน และการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ตัวชี้วัดได้แก่

2.5.1 การทำตามคำสั่งและกฎระเบียบขององค์กร (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al*., 1993; Lee and Donohue, 2012)

2.5.2 มีระเบียบวินัยในการทำงาน (Campbell *et al*., 1993; Lee and Donohue, 2012)

2.5.3 การทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายของบริษัท (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al*., 1993; David and Neal Schmitt, 2002; Lee and Donohue, 2012)

สมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำมาสร้างสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่านดังที่กล่าวมา (Yi-Chun and Jacobs, 2008;Chevalier, 2011; Dessinger, Moseley, and Van Tiem, 2012; Karim *et al.*, 2012 cited Critten, 1993; Kheirandish *et al.*, 2012; Sarwar, Salman, and Akhtar, 2013 cited

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Sloman, 1999) สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้นจากการทบทวนเอกสารผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเชิงพรรณนา (Descriptive Hypothesis) ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 มีกระบวนการฝึกอบรม 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม

2) จากผลการวิจัยของ Farooq and Khan (2011) ที่ได้ศึกษาผลของการฝึกอบรมในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การจัดและการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การฝึกอบรมช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งพนักงานเก่าที่ยังไม่เป็นมืออาชีพและพนักงานใหม่ให้ขึ้นไปอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.74) และการที่พนักงานมุ่งเน้นการทำงานและเป้าหมายอย่างชัดเจนส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นด้วย

Diamantidis and Chatzoglou (2012) ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม ได้แก่ องค์ประกอบของโปรแกรมการฝึกอบรม (เป้าหมาย เนื้อหา วัสดุอุปกรณ์ และ กระบวนการ) ประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอน และสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ของพนักงานในอุตสาหกรรมของประเทศกรีซที่ได้รับการฝึกอบรม พบว่า ระดับการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย = 3.82) และการนำความรู้ไปใช้ในงานของพนักงาน (Mean = 3.95) ที่เกิดจากการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ส่วนเป้าหมายของโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และการดำเนินกระบวนการในการฝึกอบรมนั้นส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้และการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยการดำเนินกระบวนการในการฝึกอบรมที่ส่งผลเชิงบวกสูงที่สุดต่อการเรียนรู้และการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์

Jagero, Komba, and Mlingi (2012) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทรับส่งเอกสาร ได้แก่ DHL และ FedEx ในเมืองดาร์เอส ซาลามประเทศแทนซาเนีย พบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมในงานส่งผลเชิงบวกต่อ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานซึ่งวัดด้วยตัววัดผลประสิทธิภาพในการทำงาน(Key Performance Indicator: KPI) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Muhammad (2012) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของการฝึกอบรมและแรงจูงใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน Federal Urdu University of Arts Science and Technology Islamabad และ Habib Bank พบว่า การฝึกอบรมและแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการฝึกอบรมมีส่วนช่วยอย่างมากในการปฏิบัติงานของพนักงานเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้งานวิจัยยังสรุปว่าหากองค์กรมีแผนการฝึกอบรมที่ดีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดีดังนั้นทุกองค์กรที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจึงควรจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อให้บรรลุระดับประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

Mohd Noor and Dola (2012) ศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อความสามารถและระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐของประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมส่งผลเชิงบวกต่อระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าทักษะความรู้ และความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมช่วยให้พวกเขาเป็นพนักงานที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย = 3.99) และสามารถทำงานของพวกเขาได้ดีมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย = 4.06) ในทำนองเดียวกันการฝึกอบรมยังส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มในระดับสูงด้วย (ค่าเฉลี่ย = 4.02) นอกจากนี้พนักงานยังใช้ระยะเวลาในการทำงานให้สำเร็จน้อยลงด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.71) พนักงานคิดว่าเนื้อหาที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง (ค่าเฉลี่ย = 4.16) เนื่องจากเนื้อหานั้นมีความเกี่ยวข้องกับงานของพวกเขาจึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย = 4.13) และสุดท้ายการฝึกอบรมนี้ยังช่วยให้พนักงานสามารถสอนงานผู้อื่นต่อได้อีกด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.99) ดังนั้นจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้

Sultana *et al.* (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาภาคโทรคมนาคมในประเทศปากีสถาน โดยทำการศึกษาทั้งหมด 5 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นักวิจัยกล่าวว่า การฝึกอบรมช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคลและขององค์กร ช่วยลดระดับความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานกับระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยการฝึกอบรมช่วยเพิ่มทักษะ ขีดความสามารถ ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทักษะและ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความสามารถของพนักงานซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับการลงทุนในการฝึกอบรมด้วยนั่นเอง หากองค์กรมีการจัดทำกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม และ 3) การประเมินผลของการฝึกอบรม ได้เป็นอย่างดีจะทำให้องค์กรเลือกการฝึกอบรมได้ถูกประเภทส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

Elnaga and Imran (2013) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า พนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมซึ่งช่วยพัฒนาทักษะ ความสามารถ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยเป้าหมายของการฝึกอบรมคือสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากผ่านการฝึกอบรม บางองค์กรวางแผนและดำเนินการฝึกอบรมโดยปราศจากการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ชัดเจน ทำให้การฝึกอบรมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของงานได้ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการออกแบบการฝึกอบรมด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนบนพื้นฐานความจำเป็นที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละองค์กรซึ่งการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งของพนักงานและองค์กรดีขึ้น ดังนั้นจากงานวิจัยนี้ยืนยันว่าการฝึกอบรมมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Bhat (2013) ได้ศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษากลุ่มการค้าปลีกธนาคารพาณิชย์ในประเทศอินเดีย พบว่า การฝึกอบรมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงบวก กล่าวคือ การฝึกอบรมช่วยสร้างแรงบันดาลใจของพนักงาน ช่วยเพิ่มความรู้เกี่ยวกับงานของพนักงานส่งผลให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองและสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า นอกจากนี้การออกแบบ การพัฒนา และการดำเนินโปรแกรมการฝึกอบรมที่ดียังสามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ถูกต้องมากยิ่งขึ้นในระยะเวลาและต้นทุนที่น้อยลงด้วย งานวิจัยนี้ได้ระบุแนวทางในการทำการศึกษาต่อไปโดยการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและพัฒนาการฝึกอบรม การนำการฝึกอบรมไปใช้งานและการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อหาผลกระทบของปัจจัยดังกล่าวที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอีกด้วย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Ameeq-ul-Ameeq and Hanif (2013) ได้ศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม เมืองลาฮอร์ ประเทศปากีสถาน ทั้งจากการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามพบความสัมพันธ์กันระหว่างการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก พวกเขาสามารถปรับปรุงทักษะการทำงานและมีขีดความสามารถที่มากขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรม โดยพบว่า ร้อยละ 70 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รู้สึกว่าโปรแกรมการฝึกอบรมมีส่วนช่วยให้พวกเขาพัฒนามากขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสนใจในงานสูง ร้อยละ 75 กล่าวว่า โปรแกรมการฝึกอบรมปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ร้อยละ 75 คิดว่า การเลื่อนตำแหน่งนั้นเป็นผลมาจากการเข้ารับการฝึกอบรม และ ร้อยละ 65 กล่าวว่า การฝึกอบรมทำให้การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการทำงานร่วมกันได้ดี ดังนั้นจากงานวิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและมีแนวโน้มในการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระดับสูงด้วย

ดังนั้นจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงบวก กล่าวคือ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเขารับการฝึกอบรมในระดับสูง โดยการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดมาจากการจัดทำกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนได้เป็นอย่างดีนั่นเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมซึ่งเกิดจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนอยู่ในระดับสูง

3) จากผลการวิจัยของ Diamantidis and Chatzoglou (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือการประเมินความรู้สึกที่มีต่อปัจจัยดังกล่าว (การตอบสนอง) กับการเรียนรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ของพนักงานในอุตสาหกรรมของประเทศกรีซที่ได้รับการฝึกอบรม พบความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับต่างๆ ซึ่งได้แก่ การตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม การเรียนรู้ และการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เช่นเดียวกับ Grohmann and Kauffeld (2013) ที่ได้ศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมโดยการพัฒนาและหาความสัมพันธ์ของการประเมินผลระดับต่างๆ ในแบบสอบถามเพื่อการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ พบว่าความพึงพอใจและประโยชน์ของการฝึกอบรมซึ่งเป็นการประเมินระดับการตอบสนองนั้นมีความสัมพันธ์กับความรู้ที่ได้รับหรือระดับการเรียนรู้ ($r = 0.72$, $r = 0.73$) และยังมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมหรือระดับพฤติกรรม ($r = 0.50$, $r = 0.79$) ส่วนความรู้ที่ได้รับก็มีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรม ($r = 0.58$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ Saks and Burke (2012) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการฝึกอบรมกับการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมในองค์กรที่เป็นสมาชิกของสมาคมการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศแคนาดา พบความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลทั้ง 4 ระดับ โดยระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ ($r = 0.48$, $p < 0.001$) และระดับพฤติกรรม ($r = 0.23$, $p < 0.01$) นอกจากนี้ระดับการเรียนรู้ยังมีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรมอีกด้วย ($r = 0.47$, $p < 0.001$) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3.2 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

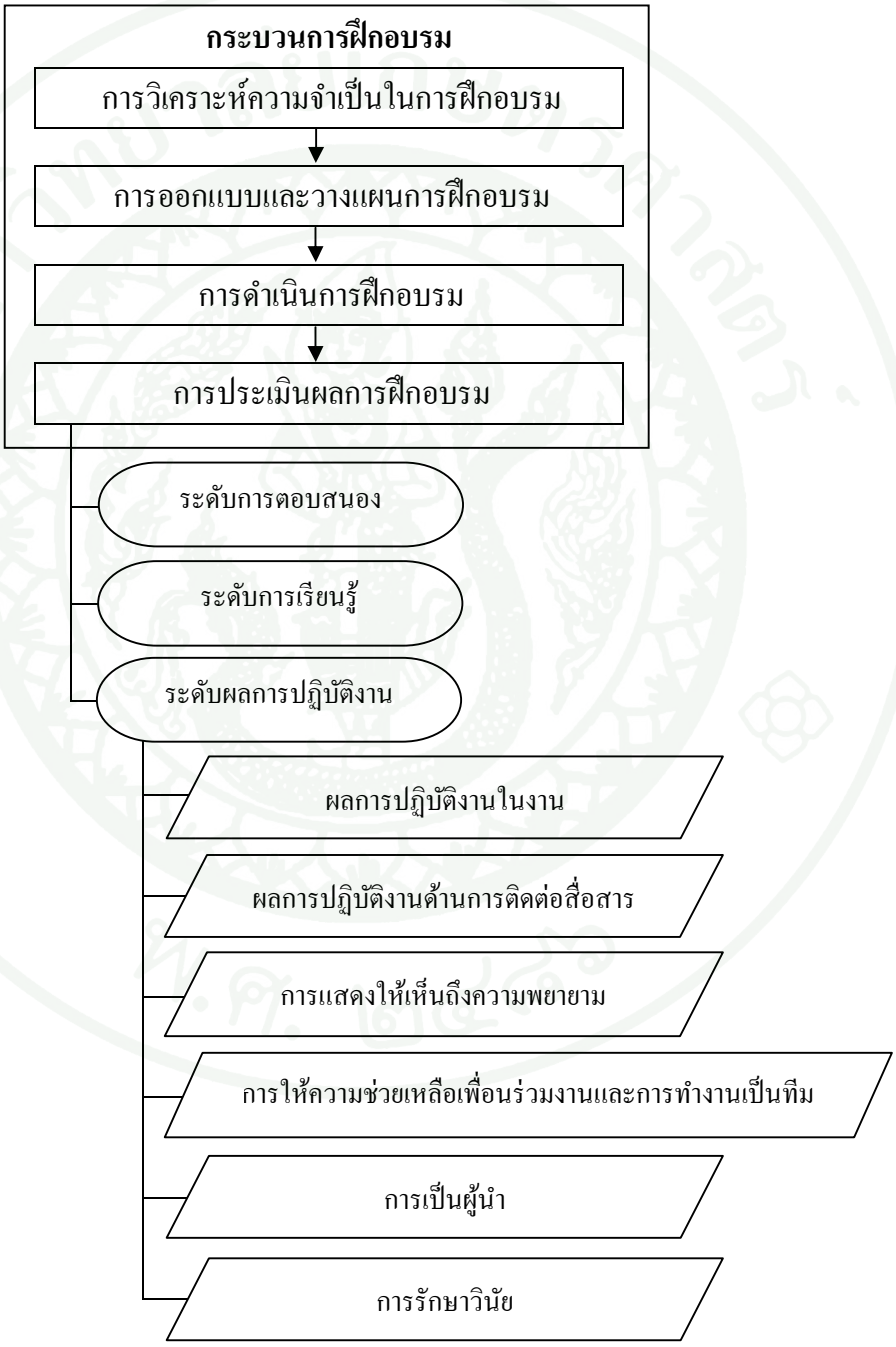
สมมติฐานที่ 3.3 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ด้วยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมของนักวิชาการหลายท่าน (Dessinger, Moseley, and Van Tiem, 2012; Karim *et al*., 2012 cited Critten, 1993; Sarwar, Salman, and Akhtar, 2013 cited Sloman, 1999) และการประเมินผลการฝึกอบรม (Kirkpatrick Model, 1994; Phillips, 1991; Tannenbaum *et. al*, 1993; Kaufman and Keller, 1994; Holton, 1996; Alliger *et. al*, 1997; Warr, Bird, and Rackham, 1970; Daniel L. Stufflebeam, 1983; Garvin, 1995;

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kraiger, 2002; Mahapatra and Lai, 2005; Diamantidis and Chatzoglou, 2012) รวมทั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; David and Neal Schmitt, 2002; Maxham *et al.,* 2008) ผู้วิจัยได้นำไปพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการฝึกอบรมของพนักงานและผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ โดยทำการวิจัยทั้ง 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ตามโครงสร้างคำถามที่ได้กำหนดไว้ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) ด้วยแบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-Administrated Questionnaires) จากนั้นทำการรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัส และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 715 คน ซึ่งเป็นบริษัทที่มีสัดส่วนรายได้รวมประจำปี 2556 สูงที่สุด มีสัดส่วนรายได้รวมร้อยละ 46.06 จากรายได้รวมของบริษัททั้งหมดในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยดังภาคผนวก ง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557)

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัท ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ ผู้บริหาร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

และผู้จัดการฝ่ายออกแบบหลักสูตรและจัดการศูนย์การเรียนรู้ บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด จำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวกับกลุ่มตัวอย่าง

2) กลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของ สมบูรณ์ บุญฤทธิ์ (2554: 227) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 715 คน โดยมีรายละเอียดการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ถ้าประชากร	100 – 1,000	กำหนดตัวอย่างร้อยละ	15 – 30
ถ้าประชากร	1,000 – 10,000	กำหนดตัวอย่างร้อยละ	10 – 15
ถ้าประชากร	10,000 – 100,000	กำหนดตัวอย่างร้อยละ	5 – 10
ถ้าประชากร	100,000 – 1,000,000	กำหนดตัวอย่างร้อยละ	1 – 5

จากนั้นผู้วิจัยทำการติดต่อศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นผู้แจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ พนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 28 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 15 – 30 จากประชากรจำนวน 100 - 1,000 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เพื่อกำหนดโครงสร้างและคำถามที่จะใช้ในแบบสัมภาษณ์ (Interview Schedule)เพื่อสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายตามโครงสร้างคำถามที่ได้กำหนดไว้โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ชื่อและตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วยรูปแบบคำถามแบบคำถามให้เลือกตอบ (fixed alternative items) เช่น ท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการประเมินความจำเป็นหรือไม่ ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นตามระดับความรุนแรงที่จะส่งผลต่อองค์กรหรือไม่ เป็นต้น และแบบคำถามเปิด (open-ended items) เช่น ท่านกำหนดเป้าหมายในการประเมินความจำเป็นอย่างไรท่านระบุประสิทธิภาพการทำงานออกมาในรูปแบบใด เป็นต้น (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2537: 76) แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	จำนวน	14	ข้อ
2. การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม	จำนวน	18	ข้อ
3. การดำเนินการฝึกอบรม	จำนวน	9	ข้อ
4. การประเมินผลการฝึกอบรม	จำนวน	8	ข้อ

2) แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไปของประชากร เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน ซึ่งคำถามในแบบสอบถามส่วนนี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากงานวิจัยของ Diamantidis and Chatzoglou (2012: 894) และ Mohd Noor and Dola (2012: 21)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปแนวความคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน (Kirkpatrick Model, 1994; Phillips, 1991; Tannenbaum *et. al*, 1993; Kaufman and Keller, 1994; Holton, 1996; Alliger *et. al*, 1997; Warr, Bird, and Rackham, 1970; Daniel L. Stufflebeam, 1983; Garvin, 1995; Kraiger, 2002; Mahapatra and Lai, 2005; Diamantidis and Chatzoglou, 2012) เพื่อทำการประเมินผลการฝึกอบรมเบื้องต้นในระดับการตอบสนอง (Reactions) และระดับการเรียนรู้ (Learning) ทำให้ได้คำถามในส่วนนี้จำนวน 12 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับการตอบสนอง (Reactions) จำนวน 9 ข้อ และ ระดับการเรียนรู้ (Learning) จำนวน 3 ข้อ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามมาตรวัดแบบ 5-point likert scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ แสดงถึงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรม

ระดับความคิดเห็น ให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

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

ในการวิเคราะห์คะแนนระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการแปลค่าระดับความคิดเห็น ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 103)

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.51 – 5.00	หมายถึง	การตอบสนองและการเรียนรู้ของการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.51 – 4.50	หมายถึง	การตอบสนองและการเรียนรู้ของการฝึกอบรมอยู่ในระดับดี
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.51 – 3.50	หมายถึง	การตอบสนองและการเรียนรู้ของการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.51 – 2.50	หมายถึง	การตอบสนองและการเรียนรู้ของการฝึกอบรมอยู่ในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.50	หมายถึง	การตอบสนองและการเรียนรู้ของการฝึกอบรมอยู่ในระดับควรปรับปรุง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อาศัยแนวคิดและทฤษฎีการวัดผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการหลายท่าน (Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; David and Neal Schmitt, 2002; Maxham *et al.,* 2008) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและรวบรวมนำมาพัฒนาแบบสอบถามขึ้นมาเองตามความเหมาะสม โดยแบบสอบถามมีจำนวน 30 ข้อ แบ่งออกเป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ผลการปฏิบัติงานในงาน จำนวน 6 ข้อ
2. ผลการปฏิบัติงานตามบริบท แบ่งออกเป็น
   - 2.1 ผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวน 6 ข้อ
   - 2.2 การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม จำนวน 6 ข้อ
   - 2.3 การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม จำนวน 4 ข้อ
   - 2.4 การเป็นผู้นำ จำนวน 5 ข้อ
   - 2.5 การรักษาวินัย จำนวน 3 ข้อ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามมาตรวัดแบบ 5-point likert scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ แสดงถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด

ระดับความคิดเห็น ให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

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

ในการวิเคราะห์คะแนนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการแปลค่าระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 103)

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับผลการปฏิบัติงานสูงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับผลการปฏิบัติงานสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับผลการปฏิบัติงานปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับผลการปฏิบัติงานต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับผลการปฏิบัติงานควรปรับปรุง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับขั้นตอนการสร้างและการทดสอบเครื่องมือมีดังนี้

1) การสร้างแบบสัมภาษณ์เรื่องกระบวนการฝึกอบรม ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสัมภาษณ์จากการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยรูปแบบคำถามแบบคำถามให้เลือกตอบ (fixed alternative items) และแบบคำถามเปิด (open-ended items) โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และ ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม

1.2 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระและความเหมาะสมของความหมาย ภาษาที่ใช้

1.3 ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแบบสัมภาษณ์ และนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

2) การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

2.1 ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 สร้างแบบสอบถามโดยรวบรวมข้อมูลจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสรุปและเรียบเรียงเพื่อสร้างเป็นตัวชี้วัดในแบบสอบถามโดยแบบสอบถามส่วนของการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประเมินผลการฝึกอบรมใน 2 ระดับแรก ประกอบด้วย ระดับการตอบสนอง (Reactions) และระดับการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและเรียบเรียงข้อคำถามมาจากนักวิชาการหลายท่าน (Kirkpatrick Model, 1994; Phillips, 1991; Tannenbaum et. al, 1993; Kaufman and Keller, 1994; Holton, 1996; Alliger *et. al*, 1997; Warr, Bird, and Rackham, 1970; Daniel L. Stufflebeam, 1983; Garvin, 1995; Kraiger, 2002; Mahapatra and Lai, 2005; Diamantidis and Chatzoglou, 2012) ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการท่านต่างๆ(Borman and Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Murphy, 1994; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998; Viswesvaran and Ones, 2000; David and Neal Schmitt, 2002; Maxham *et al.,* 2008) ประกอบด้วยคำถาม 6 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานในงาน ผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำ และ การรักษาวินัย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและรวบรวมนำมาพัฒนาแบบสอบถามเพื่อความเหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้

2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระและความเหมาะสมของความหมาย ภาษาที่ใช้

2.4 แก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามตามคำเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามมีความน่าเชื่อถือในเชิงสถิติ โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้จริง (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบคำถามในแต่ละข้อว่าสามารถสื่อสารความหมายได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2.5 นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีของ Cronbach ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Coefficient Alpha) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มาเป็นเครื่องมือหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2537: 251) และเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีความเชื่อมั่นสูง ค่าความเชื่อมั่นที่ได้แสดงดังตารางผนวกที่ 1 – 3 (ภาคผนวก ค)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายออกแบบหลักสูตรและจัดการศูนย์การเรียนรู้ บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด และแบบสอบถามโดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 200 คน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวม แนวคิดและทฤษฎี จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำข้อมูลไปเขียนเป็นรายงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552: 51) และข้อมูลทุติยภูมิจากการค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัย

2) ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัส ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสาเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Software)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินการฝึกอบรมฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้สถิติประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) การทดสอบสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ ใช้การทดสอบค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่ สถิติทดสอบ t-Test (One sample t-Test) ส่วนสมมติฐานที่ 3.1 – 3.3 ใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการฝึกอบรมจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่

1. นายกิตติศักดิ์ ศรีนำทา
   ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด

2. นางสาวเชาวลี ดุมใหม่
   ผู้จัดการฝ่ายออกแบบหลักสูตรและจัดการศูนย์การเรียนรู้

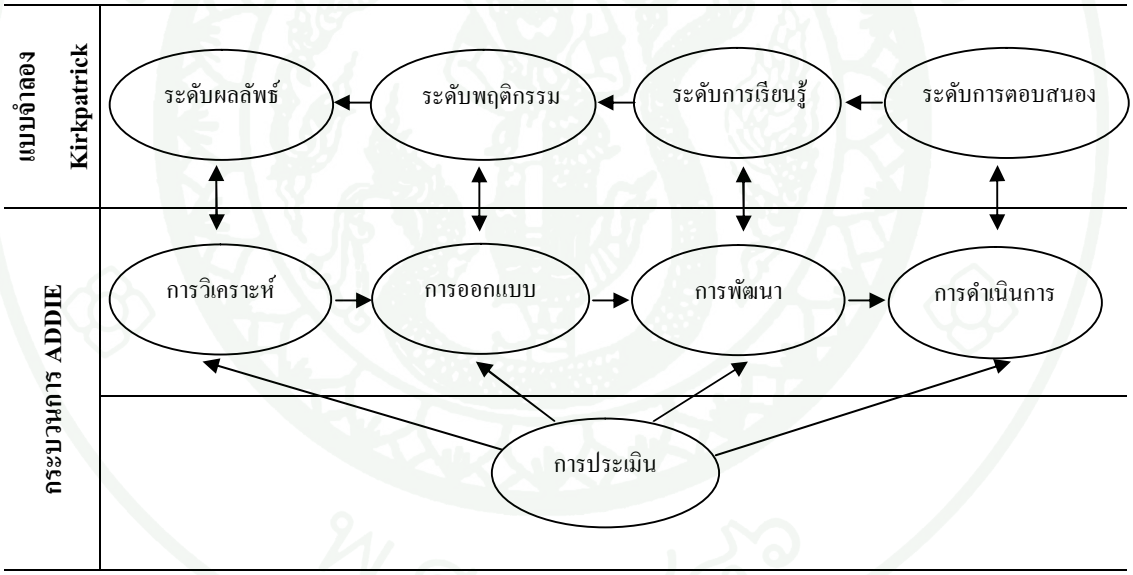
ตอนที่ 1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม

วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้รูปแบบคำถามแบบคำถามให้เลือกตอบ (fixed alternative items) และแบบคำถามเปิด (open-ended items) เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

กระบวนการฝึกอบรมที่ทางบริษัทใช้คือ แบบจำลอง Analysis Design Develop Implement and Evaluate: ADDIE หรือ ADDIE Model ที่เป็นกระบวนการหลักตามหลักสูตร Learning Design ของ American Society for Training and Development (ASTD) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing) การออกแบบการฝึกอบรม (Designing) การพัฒนา (Developing) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) และ การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating) และในการประเมินผลการฝึกอบรมใช้รูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick ซึ่งประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ ระดับการตอบสนอง (Reactions) ระดับการเรียนรู้ (Learning) ระดับพฤติกรรม (Behavior/ Transfer) และ ระดับผลลัพธ์ (Results) โดยได้มีการนำกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนและการประเมินผลทั้ง 4 ระดับมาจับคู่กัน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โครงสร้างกระบวนการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม

จากการจับคู่กระบวนการฝึกอบรมกับการประเมินผล 4 ระดับ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ ADDIE ที่ส่งผลต่อการประเมินผล 4 ระดับด้วย โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing)

1.1 การกำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์ความจำเป็น ซึ่งดูจากนโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจก่อน หลังจากนั้นจึงดูที่ข้อกำหนดหรือกฎหมายทางวิชาชีพว่ามีอะไรที่จะต้องอัพเดตหรือเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละธุรกิจออกมา ทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของธุรกิจยังขาดในเรื่องใดบ้างแล้วจึงนำเรื่องนั้นมาเป็นความจำเป็นที่จะนำมาวิเคราะห์

1.2 การกำหนดประสิทธิภาพการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรต้องการ โดยใช้ตัวประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามเทคนิคการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน (Target Setting) ประกอบด้วย 5 มุมมองได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านประสิทธิภาพ 4) ด้านบุคลากร และ 5) ด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยทำการสรุปทุกๆ สิ้นปี ตามนโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจ

1.3 การรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันของพนักงานเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ที่จะทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสำรวจเฉพาะกลุ่ม การสัมภาษณ์ การทดสอบ และการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน โดยทำผ่านระบบส่วนกลางซึ่งทางฝ่ายออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมสามารถดึงข้อมูลมาใช้ในขั้นตอนต่อไปได้

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ของข้อมูลจากข้อ 1.3 เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Target) ถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความต่างหรือช่องว่างในด้านใด ก็จะได้รายการของความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาออกมาหลายๆ ด้าน

1.5 การวิเคราะห์และระบุสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการวิเคราะห์สาเหตุประกอบด้วย 6 ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Human Performance) ได้แก่ 1) โครงสร้าง 2) ขั้นตอนของการทำงาน 3) การสื่อสาร 4) แรงจูงใจ 5) ทักษะ และ 6) อุปกรณ์ โดยทำการวิเคราะห์จากผลลัพธ์ที่ยังไม่เป็นไปตามที่ต้องการนั้นเกิดจากสาเหตุปัจจัยใดจาก 6 ปัจจัย หากวิเคราะห์ออกมาแล้วพบว่าปัญหาเกิดจากปัจจัยด้านทักษะจึงจะทำการ

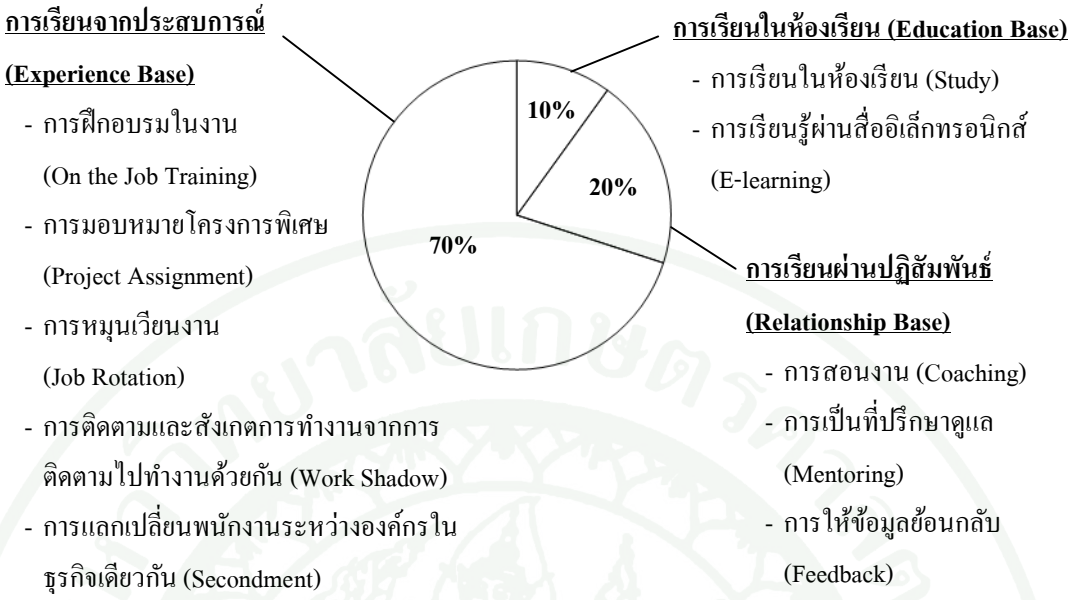
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แก้ปัญหาด้วยการฝึกอบรม ดังนั้นปัญหาทุกปัญหาขององค์กรจึงไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมเสมอไป เช่น ปัญหาที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานมากเกินไป อุปกรณ์ไม่เพียงพอเกี่ยวข้องกับการจัดการ คนขาดแรงจูงใจเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึงเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจจะจัดการฝึกอบรมนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ทั้ง 6 ปัจจัยนี้ก่อนเสมอหากการวิเคราะห์ทำได้ดีจะส่งผลต่อระดับผลลัพธ์ (Results) ได้ เพราะมีการแก้ปัญหาได้ตรงจุด

1.6 การกำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรม ได้มาจากการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นจากช่องว่างที่เกิดขึ้นแต่ละด้าน ซึ่งต้องพิจารณาตามกลยุทธ์ขององค์กรในปีนั้นๆ ว่ามุ่งเน้นไปที่เรื่องใด โดยการให้น้ำหนักความจำเป็นแต่ละด้าน เช่น ในปีนั้นมุ่งเน้นที่นวัตกรรม ความสำคัญลำดับแรกๆ จึงต้องเน้นที่นวัตกรรมเป็นหลักเป็นต้น ดังนั้นการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นไม่ได้พิจารณาตามระดับความรุนแรงที่จะส่งผลต่อองค์กรเท่านั้นแต่ต้องตรงกับกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้นในช่วงเวลานั้นๆ ด้วย ตัวอย่างความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น นวัตกรรม การทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) การเตรียมคนเพื่อพร้อมกับการขยายธุรกิจ การเตรียมคนไปทำงานต่างประเทศ การพัฒนาผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อมาสอนงานต่อ (Train the trainer) เป็นต้น

1.7 การระบุแนวทางในการแก้ปัญหา เนื่องจากทางบริษัทมุ่งเน้นที่การเพิ่มผลกำไร หรือการลดต้นทุนให้ต่ำ ทำให้ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตอบโจทย์กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นดังนั้นแนวทางการแก้ปัญหาจึงต้องเน้นที่การเพิ่มผลกำไรและการลดต้นทุนเป็นหลัก เช่น ธุรกิจที่สืบเนื่องกันอย่างธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed), ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ (Farm) และ ธุรกิจแปรรูป (Processing) ซึ่งสายการผลิตควรมีความสอดคล้องกันก็จะมีการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อให้เห็นโลจิสติกในการผลิต ตอบโจทย์เรื่องการทำงานข้ามสายงานเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานใหม่ๆ เกิดคุณค่าของสินค้าตัวใหม่ๆ ได้ผลกำไรเกิดขึ้น หรือจากกระบวนการทำงานใหม่สามารถลดต้นทุนได้ เป็นต้น จากข้อมูลแนวทางในการแก้ปัญหา นักออกแบบก็จะนำข้อมูลที่ได้ทำเป็นหลักสูตรออกมา และทำเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) ซึ่งมาจากกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคนที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Learning and Development) ที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามสัดส่วนที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานองค์กร ดังภาพที่ 6

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 6 กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคนที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Learning and Development)

ในแง่ของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคนที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ส่วนแรก ได้แก่ **การเรียนในห้องเรียน (Education Base)** หมายถึง การเข้าเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยตนเอง อ่านหนังสือ และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ทางเดียว ซึ่งความรู้ที่ได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรแค่ร้อยละ 10 ส่วนถัดมา คือ **การเรียนผ่านปฏิสัมพันธ์ (Relationship Base)** ได้แก่ การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษาดูแล และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงสิ่งต่างๆ ในที่ทำงาน ซึ่งผลที่ได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรร้อยละ 20 และส่วนสุดท้ายที่มีผลมากที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรถึงร้อยละ 70 คือ **การเรียนจากประสบการณ์ (Experience Base)** ได้แก่ การฝึกอบรมในงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ การหมุนเวียนงาน การติดตามและสังเกตการทำงานจากการติดตามไปทำงานด้วยกัน และ การแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างองค์กรในธุรกิจเดียวกัน ซึ่งนักออกแบบจะต้องทำการผสมผสานทั้ง 3 ส่วนออกมา ในขณะที่ **การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)** นั้นจะเป็นส่วนของ **การเรียนผ่านปฏิสัมพันธ์** และ **การเรียนจากประสบการณ์** รวมกัน โดยอาจจะเริ่มจากการสอนงานจากนั้นมอบหมายให้ทำโปรเจ็คตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วจึงวัดผลลัพธ์ที่ออกมา เช่น กำไรที่เกิดจากโปรเจ็ค การลดต้นทุน ผลผลิตใหม่ๆ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) การออกแบบการฝึกอบรม (Designing) เมื่อทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนแรกออกมาแล้ว ตัดสินใจทำการฝึกอบรม ขั้นตอนต่อมาคือการออกแบบการฝึกอบรมซึ่งจะส่งผลต่อระดับพฤติกรรมหรือระดับการถ่ายโอนความรู้ (Behavior/ Transfer) ดังนั้นการออกแบบต้องทำให้เกิดชุดของทักษะ (skill set) แบบใหม่ซึ่งหากฝ่ายที่มีปัญหาเห็นว่า ชุดของทักษะแบบใหม่นี้เป็นวิธีการที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็จะนำวิธีการใหม่ไปใช้ ดังนั้นการออกแบบต้องตอบให้ได้ว่าคนเรียนเป็นใคร หลังจากเรียนคนเรียนต้องเข้าใจอะไรเพิ่ม วิธีการแบบใหม่คืออะไรแตกต่างจากแบบเดิมอย่างไร โดยผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการออกแบบจึงประกอบด้วย

2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Learning Objective) การระบุวัตถุประสงค์นั้นระบุออกมาในรูปแบบของสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องปฏิบัติได้เมื่อจบหลักสูตร โดยต้องมีการระบุเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน รวมถึงเงื่อนไขที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำให้ได้

2.2 หัวข้อที่สำคัญที่ใช้ในการฝึกอบรม (Topic) โดยส่วนนี้ทางนักออกแบบจะต้องมีการปรึกษาในส่วนของหัวข้อกับทางผู้ฝึกสอนหรือวิทยากร

2.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Target Group) สำหรับคุณสมบัติของผู้เรียนนั้นต้องพิจารณาพนักงานว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการฝึกอบรมหรือไม่ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- อายุงาน
- อายุเฉลี่ยของผู้เรียน
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่ง
- หน่วยงาน
- พื้นความรู้เดิมเกี่ยวข้องกับหลักสูตรหรือไม่

2.4 รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม (Outline) ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักออกแบบหลักสูตรในการคุยกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องว่าเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้และผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการหรือไม่และทำเป็นแผนออกมาเกี่ยวกับระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นเปิดหลักสูตรจนถึงปิดสัมมนาในแต่ละเนื้อหา ทำเป็นแผนการสอนออกมา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.5 การออกแบบการประเมินและการวัดผล (Evaluation) ดูจากวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แล้วจึงมากำหนดว่าจะประเมินผู้เรียนอย่างไร โดยส่วนใหญ่การประเมินในขั้นต้นจะมี 2 แบบ คือ การประเมินความรู้โดยใช้แบบทดสอบ และการประเมินทักษะโดยการปฏิบัติงานตามขั้นตอน เช่น ข้อสอบ แบบฝึกหัด การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น

ดังนั้นขั้นตอนการออกแบบผลลัพธ์ที่ได้จึงออกมาเป็นโครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างวิชา กลยุทธ์การสอนหากการออกแบบทำได้ดีจะทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้ (Transfer) เพราะมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และ การออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์งาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ออกแบบจะมีเครื่องมือในการทำรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมออกมา

3) การพัฒนา (Developing)คือ การเลือกเครื่องมือที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Tools) โดยประเด็นสำคัญในการพัฒนา คือ จากการเรียนรู้เรื่องหนึ่งจะทำอย่างไรให้ผู้เรียนเข้าใจในระยะเวลาที่สั้นที่สุด โดยการเลือกสื่อ (Media) และวิธีการ (Method) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจง่าย หากเปรียบเทียบกันแล้วขั้นตอนการ การออกแบบการฝึกอบรม บอกว่าผู้เรียนจะได้ความรู้อะไรแต่ Developing บอกว่าผู้เรียนจะเข้าใจในสิ่งที่เรียนได้อย่างไรนั่นเอง

3.1 การกำหนดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการฝึกอบรม จากแบบตรวจรายการของทางองค์กร ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมประกอบด้วย

- สถานที่ ได้แก่ ห้องสัมมนา
- วัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ คู่มือ รายละเอียดหลักสูตร ใบลงทะเบียน แอลซีดี โน้ตบุ๊ค ระบบโสตทัศนูปกรณ์
- สภาพแวดล้อม ได้แก่ แสงสว่าง เครื่องปรับอากาศ
- การประชาสัมพันธ์

3.2 การกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของครูผู้สอนหรือวิทยากร (Instructor) และผู้ให้บริการในการฝึกอบรม (Facilitator) จากแบบประเมินวิทยากร จะมีการระบุข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับวิทยากรเพื่อทำการคัดเลือกวิทยากรที่เหมาะสมได้แก่ การศึกษาของวิทยากร และประวัติการอบรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร มีใบรับรอง (Certificate) หรือใบอนุญาต (License) หรือไม่ เคยผ่าน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หลักสูตรการสอนหรือมีประสบการณ์หรือไม่ ดังนั้นหลักๆ คือ ผู้ฝึกสอนควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนั้นๆ และเคยสอนมาแล้ว มีเทคนิคการสอนและรูปแบบการสอนที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โดยวิทยากรไม่จำเป็นต้องเป็นคนภายในองค์กรเท่านั้นอาจจะเป็นวิทยากรภายนอกได้แล้วแต่ความเชี่ยวชาญ

3.3 การกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม นักออกแบบจะต้องปรึกษากับวิทยากรโดยดูจากหัวข้อที่จะมาถ่ายทอดว่าจะต้องใช้รูปแบบใดบ้าง เช่น การบรรยาย (Lecture) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การระดมสมอง (Brainstorm) การอภิปราย (Discuss) การแสดงบทบาทสมมติ (Role plays) การสอนงาน (Coaching) การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นต้น

ดังนั้นถ้าการพัฒนาทำได้ดีจะมีแนวโน้มทำให้เกิดผลในระดับที่ 2 คือ การเรียนรู้ (Learning) เพราะการเรียนรู้ หมายถึง การเข้าใจในสิ่งที่เรียนซึ่งต้องอาศัยสื่อและวิธีการนั่นเอง

4) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) หมายถึง การนำแผนการสอนที่ออกแบบไปส่งมอบให้กับผู้เรียนหรือการส่งมอบสิ่งที่เราเตรียมมาทั้งหมด ได้แก่ เนื้อหา (content) ความรู้ (knowledge) การปฏิบัติ (practice) และ ทักษะ (skill) โดยดำเนินการฝึกอบรมตามแผนของหลักสูตร (course plan) ที่ได้วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ช่วงหลักๆ ดังนี้

4.1 **การตรวจสอบก่อนการสัมมนา** โดยการเตรียมสิ่งต่างๆ ได้แก่ สถานที่ วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ ผู้เข้าอบรม การประชาสัมพันธ์ เอกสารที่ต้องใช้ ระบบต่างๆ เช่น การลงทะเบียนพนักงาน (Enroll) ระบบการทดสอบผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-testing) และกำหนดบทบาทหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างนักออกแบบกับวิทยากรให้ชัดเจน

4.2 **การตรวจสอบระหว่างการสัมมนา** เป็นการตรวจสอบช่วงดำเนินการฝึกอบรม โดยตรวจสอบสถานที่ ความพร้อมของห้อง การให้บริการการจัดฝึกอบรม (การลงทะเบียน การแจกเอกสารการสัมมนา ชี้แจงการสัมมนา แนะนำสถานที่ ข้อกำหนดต่างๆ) นอกจากนี้ในระหว่างการสัมมนา ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องมีการสังเกต (Observe) หลักสูตรหรือประเมินระหว่างหลักสูตรทั้งวิทยากร (สอนตรงตามวัตถุประสงค์ สามารถถ่ายทอดเนื้อหาให้เกิดความรู้ความเข้าใจ กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ตอบข้อซักถามชัดเจนการตรงต่อเวลา) และผู้เรียน โดยการถามคำถามตาม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวทางเพื่อจะได้ข้อมูลย้อนกลับของผู้เรียนออกมา (บรรยากาศในการฝึกอบรม ประเด็นคำถามสำคัญ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็น)

4.3 **การประเมินผลการเรียนรู้** โดยการแจกใบประเมินผลให้กับผู้เข้าอบรมซึ่งการตรวจสอบองค์ประกอบในการฝึกอบรมในขั้นตอนการประเมินผลก็คือการตอบใบประเมินที่เกี่ยวกับความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรมนั่นเอง

ดังนั้นถ้าการฝึกอบรมทำได้ดีจะทำให้เกิดระดับการตอบสนอง (Reactions) ซึ่งได้แก่ การประเมินการตอบสนองต่อการฝึกอบรมด้านต่างๆ เช่น เนื้อหา สื่อ วิธีการ ครูผู้สอนหรือผู้ให้บริการในการฝึกอบรมสามารถมีส่วนร่วมกับผู้เรียนหรือทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่สุดในขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม คือ ผู้ดำเนินการฝึกอบรม

คนออกแบบการฝึกอบรมจะได้รับการรับรองจาก American Society for Training and Development (ASTD) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจะประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ **นักพัฒนา (Developer/ Instructional Design)** เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องกระบวนการฝึกอบรมตามทฤษฎี และ **ผู้เชี่ยวชาญ (SMEs/ Subject Matter Expert)** เป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องที่จะจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมา โดยทั้ง 2 ส่วนจะทำงานร่วมกันหรือถ้านักพัฒนามีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาและการปฏิบัติก็อาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้วย

5) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating) โดยส่วนใหญ่การประเมินต้องมีถึงระดับที่ 2 ได้แก่ ระดับการตอบสนอง (Reactions) และ ระดับการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งสามารถทำได้ในห้องเรียน

5.1 การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions) โดยการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ประเมินออนไลน์ผ่านแอพพลิเคชั่น 2) แจกใบประเมินให้หลังเสร็จการฝึกอบรมและ 3) ส่งอีเมลล์ให้ประเมินผ่านเวปไซต์ทั้งนี้จะใช้รูปแบบใดนั้นพิจารณาจากกลุ่มผู้เรียนว่าเหมาะสมกับการประเมินรูปแบบใดส่วนหัวข้อการประเมินมีดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- ด้านเนื้อหา
- รูปแบบการเรียนรู้
- วิทยากร
- การบริการการจัดฝึกอบรม
- การแนะนำหลักสูตร

จากภาพที่ 6 ผลการประเมินระดับการตอบสนอง (Reactions) มีส่วนเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) กล่าวคือ ผลการประเมินระดับนี้จะแสดงให้เห็นว่าการส่งมอบการฝึกอบรมดีหรือไม่ดีอย่างไร

5.2 การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning) หลังจากดำเนินการฝึกอบรมจะมีการทดสอบความรู้ (Testing Knowledge) และ ประเมินทักษะที่ทำได้ (Assessing Skill) โดยการทำแบบสอบถาม ข้อสอบ แบบฝึกหัด มีทั้งทดสอบก่อนเรียนและทดสอบหลังเรียน (Pretest – Posttest) ทำในห้องเรียนหรือทำผ่านระบบการทดสอบผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-testing) และสำหรับหลักสูตรที่มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ก็จะมีการมอบหมายงาน รายงานให้ทำ และถ้าบางหลักสูตรที่มีหลายโมดูลก่อนจะไปโมดูลถัดไปผู้เรียนจะต้องทำงานส่งมาให้ฝ่ายจัดการฝึกอบรมก่อน โดยผลการประเมินในระดับนี้จะแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการพัฒนา (Developing) มีสื่อและวิธีการใดที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การเรียนรู้ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

5.3 การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับพฤติกรรม (Behavior/Transfer) การประเมินระดับนี้จะทำหลังจากจบหลักสูตรระยะเวลาหนึ่ง โดยจะมีทีมติดตามผลงาน (Follow up team) ทำหน้าที่ตามโปรเจ็คต่างๆ มีกระบวนการตรวจสอบผู้เรียนที่ถูกมอบหมายให้ทำโปรเจ็คว่ามีเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ ความสัมพันธ์ระหว่างทีมเป็นอย่างไร ติดขัดปัญหาอะไร มีกระบวนการในการทำงานอย่างไร โดยทีมติดตามผลงานจะมีแบบสอบถามที่จะต้องเก็บข้อมูลและสรุปรายงานผลต่อเจ้าของโปรเจ็คหรือเจ้าของธุรกิจ (Business Unit) นอกจากนี้ยังมีแบบสอบถามถามกลับไปที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมว่าพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร มีการนำความรู้ใหม่ไปใช้หรือไม่ ดังนั้นผลการประเมินในระดับนี้จะแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการออกแบบ (Designing) ทำออกมาได้ดีแล้วหรือไม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.4 การประเมินผลการฝึกอบรมในระดับผลลัพธ์ (Results) การประเมินผลในระดับนี้ค่อนข้างยากจึงมีการวัดในบางหลักสูตรเท่านั้นขึ้นอยู่กับการออกแบบในตอนแรกซึ่งมีน้อยมาก เช่น หลักสูตร LDL (Leader Develop Leader) ที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกิดจากโปรเจ็คชัดเจน โดยให้ผู้เรียนไปทำโปรเจ็คและมีทีมติดตามผลลัพธ์ติดตามว่าทำงานถึงไหนและสุดท้ายได้ผลออกมาอย่างไร เช่น ตัวเงินที่เกิดจากโปรเจ็ค ต้นทุนที่ลดลง ลดจำนวนคนทำงาน เป็นต้น เมื่อจบหลักสูตรแต่ละทีมจะต้องนำเสนอออกมาว่าโปรเจ็คให้ผลลัพธ์อะไรกับองค์กร โดยส่วนใหญ่ในการวัดระดับผลลัพธ์ (Results) นั้นไม่ได้เป็นผลจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เพราะหัวใจสำคัญอยู่ที่การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นตัวบอกเป้าหมายขององค์กรออกมาในรูปแบบของ Balance Scorecard ได้แก่ การเงิน ลูกค้า ประสิทธิภาพ และ บุคคล ทั้งหมดออกมาเป็นแผนการพัฒนาบุคคล โดยการฝึกอบรมสามารถมองเป็น 2 มุม ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรมด้านนวัตกรรม เป็นต้น ดังนั้นบางครั้งการฝึกอบรมก็เป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้นอาจไม่ได้ส่งผลต่อระดับผลลัพธ์ (Results) ที่ออกมา อย่างไรก็ตามหากองค์กรมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่เมื่อได้รับการฝึกอบรมก็ควรมีการวัดคุณค่าที่เกิดขึ้นโดยวิธีที่สามารถทำได้ก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง ทั้งนี้หากมีการวัดผลลัพธ์ออกมาจะแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing) ทำได้ถูกต้องหรือไม่ หากถูกต้องก็ควรมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นนั่นเอง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

(n=200)

ลักษณะส่วนบุคคล	ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	158	79.0
	หญิง	42	21.0
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	20	10.0
	25 – 35 ปี	106	53.0
	36 - 45 ปี	52	26.0

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(n=200)

ลักษณะส่วนบุคคล	ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ	46 ปีขึ้นไป	22	11.0
ระดับการศึกษา	ประถมศึกษาและต่ำกว่า	1	0.5
	มัธยมศึกษาตอนต้น	0	0.0
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	20	10.0
	ปริญญาตรี	175	87.5
	ปริญญาโท	4	2.0
	ปริญญาเอก	0	0.0
ระดับตำแหน่งงาน	พนักงานปฏิบัติการ	94	47.0
	พนักงานสำนักงาน	36	18.0
	หัวหน้างาน	39	19.5
	ผู้บริหาร	31	15.5
อายุงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	16	8.0
	1 – 3 ปี	29	14.5
	4 – 10 ปี	57	28.5
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	98	49.0

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงาน จำนวน 200 คน มีลักษณะลักษณะส่วนบุคคลดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 79.0 และเป็นเพศหญิง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0

ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 25 – 35 ปี มากที่สุด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมา คือ อายุ 36 - 45 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 87.5 รองลงมา คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และ ระดับประถมศึกษาและต่ำกว่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมา คือ หัวหน้างาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 พนักงานสำนักงาน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 และ ผู้บริหาร จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ตามลำดับ

ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมาคือ อายุงาน 4 – 10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 อายุงาน 1 – 3 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และ อายุงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 2.2 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions) และระดับการเรียนรู้ (Learning)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions)

ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง	ระดับความคิดเห็น (5) ร้อยละ	(4) ร้อยละ	(3) ร้อยละ	(2) ร้อยละ	(1) ร้อยละ	$\bar{X}$	S.D.	ผลการประเมิน
1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสอดคล้องกับความจำเป็นของท่าน	85 (42.5)	88 (44.0)	27 (13.5)			4.29	0.692	ดี
2. เนื้อหาของการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	71 (35.5)	78 (39.0)	46 (23.0)	5 (2.5)		4.08	0.826	ดี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง	ระดับความคิดเห็น (5) ร้อยละ	(4) ร้อยละ	(3) ร้อยละ	(2) ร้อยละ	(1) ร้อยละ	$\bar{X}$	S.D.	ผลการประเมิน
3. หลักสูตรการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของท่าน	86 (43.0)	71 (35.5)	39 (19.5)	4 (2.0)		4.19	0.818	ดี
4. เทคนิคและวิธีการของการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	41 (20.5)	88 (44.0)	53 (26.5)	15 (7.5)	3 (1.5)	3.74	0.918	ดี
5. วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการฝึกอบรมมีคุณภาพ	47 (23.5)	83 (41.5)	48 (24.0)	15 (7.5)	7 (3.5)	3.74	1.013	ดี
6. ระบบสารสนเทศหรือสื่อการสอนที่ใช้นำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพในการใช้งาน	61 (30.5)	81 (40.5)	35 (17.5)	17 (8.5)	6 (3.0)	3.87	1.038	ดี
7. สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	62 (31.0)	75 (37.5)	45 (22.5)	13 (6.5)	5 (2.5)	3.88	1.005	ดี
8. ผู้ฝึกสอนมีความพร้อมและมีคุณภาพ	67 (33.5)	84 (42.0)	44 (22.0)	5 (2.5)		4.06	0.808	ดี
9. ตารางเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมมีความเหมะสม	55 (27.5)	92 (46.0)	41 (20.5)	12 (6.0)		3.95	0.849	ดี
รวมผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง						**3.97**	**0.684**	**ดี**

หมายเหตุ: ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง น้อย ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions) พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานคิดว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับความจำเป็นของพนักงานมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ หลักสูตรการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.19 ส่วนความเหมาะสมของเทคนิคและวิธีการของการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ฝึกอบรมและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 แต่ก็ถือว่ายังอยู่ในระดับดีอยู่

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning)

ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง	ระดับความคิดเห็น (5) ร้อยละ	(4) ร้อยละ	(3) ร้อยละ	(2) ร้อยละ	(1) ร้อยละ	$\bar{X}$	S.D.	ผลการประเมิน
1. ท่านสามารถปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้รับในช่วงท้ายของการฝึกอบรม	52 (26.0)	93 (46.5)	48 (24.0)	7 (3.5)		3.95	0.800	ดี
2. ท่านได้รับความรู้และทักษะที่นำมาประยุกต์ใช้กับงานได้	56 (28.0)	96 (48.0)	36 (18.0)	12 (6.0)		3.98	0.838	ดี
3. ท่านมีทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้น	69 (34.5)	93 (46.5)	33 (16.5)	5 (2.5)		4.13	0.772	ดี
รวมผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้						**4.02**	**0.704**	**ดี**

หมายเหตุ: ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง น้อย ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

จากตารางที่ 5 แสดงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning) พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อระดับการเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้นมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 รองลงมา คือ พนักงานได้รับความรู้และทักษะที่นำมาประยุกต์ใช้กับงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 และพนักงานสามารถปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้รับในช่วงท้ายของการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีทั้งหมด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 2.3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (5) ร้อยละ	(4) ร้อยละ	(3) ร้อยละ	(2) ร้อยละ	(1) ร้อยละ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับผลการปฏิบัติงาน
ผลการปฏิบัติงานในงาน								
1. ท่านปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่องค์กรกำหนด	64 (32.0)	100 (50.0)	36 (18.0)			4.14	0.694	สูง
2. ท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรกำหนด	59 (29.5)	113 (56.5)	28 (14.0)			4.15	0.642	สูง
3. ท่านปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามที่องค์กรกำหนด	51 (25.5)	112 (56.0)	33 (16.5)	4 (2.0)		4.05	0.707	สูง
4. ท่านปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น	51 (25.5)	111 (55.5)	38 (19.0)			4.06	0.665	สูง
5. ท่านปฏิบัติงานได้ครบตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของงาน	50 (25.0)	108 (54.0)	41 (20.5)	1 (0.5)		4.03	0.690	สูง
6. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเสร็จสมบูรณ์เสมอ	42 (21.0)	119 (59.5)	39 (19.5)			4.01	0.637	สูง
รวมผลการปฏิบัติงานในงาน						**4.07**	**0.496**	**สูง**
ด้านการติดต่อสื่อสาร								
7. ผู้อื่นเข้าใจคำพูดที่ท่านสื่อสารได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น	44 (22.0)	107 (53.5)	47 (23.5)	2 (1.0)		3.96	0.704	สูง
8. ผู้อื่นสามารถเข้าใจความคิดและข้อมูลที่ท่านพูดได้อย่างถูกต้อง	49 (24.5)	96 (48.0)	55 (27.5)			3.97	0.722	สูง
9. ท่านได้รับมอบหมายในการพูดนำเสนอผลงานอย่างเป็นทางการ	37 (18.5)	100 (50.0)	61 (30.5)	2 (1.0)		3.86	0.716	สูง
10. ผู้อื่นเข้าใจข้อความที่ท่านสื่อสารโดยการเขียนได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น	41 (20.5)	113 (56.5)	43 (21.5)	3 (1.5)		3.96	0.693	สูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (5) ร้อยละ	(4) ร้อยละ	(3) ร้อยละ	(2) ร้อยละ	(1) ร้อยละ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับผลการปฏิบัติงาน
11. ผู้อื่นสามารถเข้าใจความคิดและข้อมูลที่ท่านเขียนได้อย่างถูกต้อง	47 (23.5)	113 (56.5)	40 (20.0)			4.03	0.660	สูง
12. ท่านได้รับมอบหมายในการเขียนผลงานเพื่อนำเสนออย่างเป็นทางการ	48 (24.0)	94 (47.0)	54 (27.0)	4 (2.0)		3.93	0.766	สูง
รวมด้านการติดต่อสื่อสาร						**3.95**	**0.526**	**สูง**
การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม								
13. ท่านมักจะทำงานของตนเองให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	53 (26.5)	107 (53.5)	38 (19.0)	2 (1.0)		4.05	0.703	สูง
14. ท่านมุ่งมั่นพากเพียรในการทำงาน	78 (39.0)	94 (47.0)	27 (13.5)	1 (0.5)		4.24	0.698	สูง
15. ท่านมักจะทำงานให้ประสบความสำเร็จ	67 (33.5)	110 (55.0)	23 (11.5)			4.22	0.635	สูง
16. ท่านพยายามเรียนรู้งานให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน	73 (36.5)	100 (50.0)	27 (13.5)			4.23	0.670	สูง
17. ท่านเต็มใจทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อความสำเร็จที่มากขึ้นขององค์กร	82 (41.0)	92 (46.0)	26 (13.0)			4.28	0.681	สูง
18. ท่านสามารถทำงานในสภาวะที่มีความรุนแรงหรือกดดัน	53 (26.5)	108 (54.0)	38 (19.0)	1 (0.5)		4.06	0.706	สูง
รวมด้านการแสดงให้เห็นถึงความพยายาม						**4.18**	**0.459**	**สูง**
การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม								
19. เพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกับท่านได้เป็นอย่างดี	65 (32.5)	104 (52.0)	29 (14.5)	2 (1.0)		4.16	0.697	สูง
20. ทีมการทำงานของท่านเข้ากันได้ดี	66 (33.0)	109 (54.5)	23 (11.5)	2 (1.0)		4.19	0.670	สูง
21. ท่านสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ให้กับทีม	55 (27.5)	105 (52.5)	38 (19.0)	2 (1.0)		4.06	0.709	สูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (5) ร้อยละ	(4) ร้อยละ	(3) ร้อยละ	(2) ร้อยละ	(1) ร้อยละ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับผลการปฏิบัติงาน
22. ท่านมองหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดต่างๆ	53 (26.5)	110 (55.0)	35 (17.5)	1 (0.5)	1 (0.5)	4.06	0.709	สูง
รวมด้านการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม						**4.12**	**0.517**	**สูง**
การเป็นผู้นำ								
23. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอาชีพหรือในงาน	56 (28.0)	106 (53.0)	36 (18.0)	2 (1.0)		4.08	0.704	สูง
24. เพื่อนร่วมงานลดมุมมองที่ตรงข้ามหรือขัดแย้งกันจากการแก้ปัญหาของท่าน	50 (25.0)	111 (55.5)	36 (18.0)	2 (1.0)	1 (0.5)	4.03	0.718	สูง
25. เพื่อนร่วมงานยอมรับในความคิดเห็นของท่าน	58 (29.0)	110 (55.0)	32 (16.0)			4.13	0.659	สูง
26. ท่านสามารถจัดและควบคุมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ	52 (26.0)	109 (54.5)	38 (19.0)	1 (0.5)		4.06	0.684	สูง
27. เพื่อนร่วมงานยอมรับการตัดสินใจของท่านในเรื่องต่างๆ	50 (25.0)	109 (54.5)	41 (20.5)			4.04	0.674	สูง
รวมด้านการเป็นผู้นำ						**4.07**	**0.520**	**สูง**
การรักษาวินัย								
28. คำสั่งและกฎระเบียบขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ท่านต้องปฏิบัติตาม	71 (35.5)	103 (51.5)	26 (13.0)			4.22	0.660	สูง
29. ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความมีระเบียบวินัย	80 (40.0)	89 (44.5)	31 (15.5)			4.24	0.705	สูง
30. ท่านทำงานสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายของบริษัท	84 (42.0)	99 (49.5)	17 (8.5)			4.33	0.628	สูง
รวมด้านการรักษาวินัย						**4.26**	**0.572**	**สูง**
รวมผลการปฏิบัติงาน						**4.10**	**0.404**	**สูง**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หมายเหตุ: ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง น้อย ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

จากตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.26 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านการแสดงให้เห็นถึงความพยายาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.18 อยู่ในระดับสูง ด้านการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับสูง ด้านผลการปฏิบัติงานในงานและด้านการเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.07 อยู่ในระดับสูง และด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.95 อยู่ในระดับสูงตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 6 ด้าน พบว่าด้านที่มีระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด คือ ด้านการรักษาวินัย ซึ่งอาจเกิดจากการที่ก่อนจะเกิดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมาองค์กรมีการกำหนดความจำเป็นของหลักสูตรที่จะต้องดูนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักเสมอ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้สอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายของบริษัท

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 มีกระบวนการฝึกอบรม 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม

เนื่องจากสมมติฐานที่ 1 เป็นสมมติฐานเชิงพรรณนา (Descriptive Hypothesis) จึงไม่มีการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการฝึกอบรมจากการสัมภาษณ์ พบว่า กระบวนการฝึกอบรมตามกระบวนการ ADDIE ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing)

1.1 การกำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์ความจำเป็น พิจารณาจากนโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจ ตามด้วยข้อกำหนดหรือกฎหมายทางวิชาชีพที่สำคัญ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละธุรกิจจะแสดงถึงสิ่งที่มีปัญหาหรือควรได้รับการพัฒนา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.2 การกำหนดประสิทธิภาพการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรต้องการตามเทคนิคการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน ประกอบด้วย 5 มุมมองได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านประสิทธิภาพ ด้านบุคลากร และ ด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน ที่มีการสรุปทุกๆ สิ้นปี

1.3 การรวบรวมข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันของพนักงานด้วยวิธีการใช้แบบสอบถาม การสำรวจเฉพาะกลุ่ม การสัมภาษณ์ การทดสอบ และการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ช่องว่างของประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร ได้รายการของความจำเป็นที่เกิดจากประสิทธิภาพการทำงานที่มีช่องว่างเกิดขึ้น

1.5 การวิเคราะห์และระบุสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งปัจจัยที่ทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมี 6 ปัจจัยได้แก่ โครงสร้าง ขั้นตอนของการทำงาน การสื่อสาร แรงจูงใจ ทักษะ และ อุปกรณ์สำหรับการฝึกอบรมจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านทักษะเท่านั้น หากการวิเคราะห์ทำได้ดีจะส่งผลต่อผลการประเมินระดับผลลัพธ์ (Results) ที่ดีได้ เพราะมีการแก้ปัญหาที่ตรงจุด

1.6 การกำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรม โดยการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นจากช่องว่างที่เกิดขึ้นแต่ละด้านตามกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี

1.7 การระบุแนวทางในการแก้ปัญหาที่เน้นการเพิ่มผลกำไรและการลดต้นทุนเป็นหลัก เพื่อนำข้อมูลแนวทางในการแก้ปัญหามาทำเป็นหลักสูตรและทำเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) ที่ประกอบด้วย การเรียนผ่านปฏิสัมพันธ์ (การสอนงาน/ การเป็นที่ปรึกษาดูแล/ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ การเรียนจากประสบการณ์ (การฝึกอบรมในงาน/ การมอบหมายโครงการพิเศษ/ การหมุนเวียนงาน/ การติดตามและสังเกตการทำงานจากการติดตามไปทำงานด้วยกัน/ การแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างองค์กรในธุรกิจเดียวกัน)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) การออกแบบการฝึกอบรม (Designing) เป็นการออกแบบโครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างวิชา หรือ กลยุทธ์ในการสอนเพื่อให้เกิดชุดของทักษะแบบใหม่หากการออกแบบทำได้ดีจะทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้ (Transfer) ผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบมีดังนี้

2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Learning Objective) การระบุเกณฑ์การวัดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องปฏิบัติได้เมื่อจบหลักสูตร

2.2 หัวข้อที่สำคัญที่ใช้ในการฝึกอบรม (Topic)

2.3 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Target Group) ได้แก่ อายุงาน อายุเฉลี่ยของผู้เรียน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงาน และ พื้นความรู้เดิม

2.4 รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม (Outline) เป็นแผนการสอนตั้งแต่เริ่มต้นเปิดหลักสูตรจนถึงปิดสัมมนาในแต่ละเนื้อหา

2.5 การออกแบบการประเมินและการวัดผล (Evaluation) โดยส่วนใหญ่การประเมินในขั้นต้นจะมี 2 แบบ คือ การประเมินความรู้โดยใช้แบบทดสอบ และการประเมินทักษะโดยการปฏิบัติงานตามขั้นตอน

3) การพัฒนา (Developing) คือ การเลือกสื่อ (Media) และวิธีการ (Method) เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาของหลักสูตรส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ (Learning) ของผู้เรียน ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

3.1 ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ สถานที่วัสดุอุปกรณ์สภาพแวดล้อมและ การประชาสัมพันธ์

3.2 รายละเอียดคุณสมบัติของครูผู้สอนหรือวิทยากรและผู้ให้บริการในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับหลักสูตรเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนั้นๆ มีประสบการณ์การสอน มีเทคนิคการสอนและรูปแบบการสอนที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.3 เทคนิควิธีการฝึกอบรมพิจารณาตามหัวข้อของหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

4) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) หมายถึง การนำแผนการสอนที่ออกแบบไปส่งมอบให้กับผู้เรียนตามแผนของหลักสูตร (Course Plan) ที่ได้วางไว้ ประกอบด้วย 3 ช่วงหลักๆ ดังนี้

4.1 การตรวจสอบก่อนการสัมมนา โดยการเตรียมสิ่งต่างๆ ได้แก่ สถานที่ วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ ผู้เข้าอบรม การประชาสัมพันธ์ เอกสารและ ระบบต่างๆ รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ระหว่างนักออกแบบกับวิทยากรให้ชัดเจน

4.2 การตรวจสอบระหว่างการสัมมนาเป็นการตรวจสอบสถานที่ ความพร้อมของห้อง การให้บริการการจัดฝึกอบรม และการสังเกตหลักสูตรหรือประเมินหลักสูตรทั้งวิทยากรและผู้เรียนระหว่างการสัมมนา

4.3 การประเมินผลการเรียนรู้ จากใบประเมินผลของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรม

5) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating) ส่วนใหญ่ต้องมีการประเมินถึงระดับที่ 2 ได้แก่ ระดับการตอบสนอง (Reactions) และ ระดับการเรียนรู้ (Learning)

5.1 ระดับการตอบสนอง (Reactions) เป็นการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม ซึ่งหัวข้อในการประเมิน ได้แก่ ด้านเนื้อหารูปแบบการเรียนรู้ วิทยากรการบริการการจัดฝึกอบรม และ การแนะนำหลักสูตร โดยผลการประเมินระดับการตอบสนองแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินการฝึกอบรม (Implementing)

5.2 ระดับการเรียนรู้ (Learning) เป็นการทดสอบความรู้และทักษะที่ทำได้โดยการทำแบบสอบถาม แบบทดสอบ ข้อสอบ หรือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผลการประเมินในระดับนี้แสดงถึงประสิทธิภาพในการพัฒนา (Developing) หลักสูตรการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.3 ระดับพฤติกรรม (Behavior/ Transfer) เป็นการประเมินผลงานหรือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Employee Performance) ที่เกิดจากการนำความรู้และทักษะที่ได้จากหลักสูตรไปใช้ในงานด้วยแบบสอบถามหรือมีทีมสังเกตเก็บข้อมูลและสรุปรายงานผลต่อเจ้าของโปรเจ็คหรือเจ้าของธุรกิจดังนั้นผลการประเมินในระดับนี้แสดงถึงประสิทธิภาพของขั้นตอนการออกแบบ (Designing) โครงสร้างหลักสูตร

5.4 ระดับผลลัพธ์ (Results) ในระดับนี้มีการประเมินในบางหลักสูตรที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกิดจากโปรเจ็คชัดเจนแต่เนื่องจากโดยส่วนใหญ่การวัดระดับผลลัพธ์ (Results) ไม่ได้เป็นผลจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ดังนั้นวิธีที่สามารถทำได้ก็คือการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับพฤติกรรมแทน อันจะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรต่อไป ผลการประเมินในระดับผลลัพธ์จึงบอกประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing)

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมซึ่งเกิดจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 7 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้าน ด้วยสถิติทดสอบ t-Test

ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	t	Sig.
1. ผลการปฏิบัติงานในงาน	4.07	16.151	0.000
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.95	11.913	0.000
3. การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม	4.18	20.660	0.000
4. การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม	4.12	16.711	0.000
5. การเป็นผู้นำ	4.07	15.229	0.000
6. การรักษาวินัย	4.26	18.727	0.000
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม	4.10	20.509	0.000

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 7 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้าน ด้วยสถิติทดสอบ t พบว่ายอมรับสมมติฐานที่ 2 เนื่องจากมีเงื่อนไขข้อหนึ่งที่ไม่เป็นจริง (กัลยา วานิชย์บัญชา: 74) คือ

Sig. = 0.000 ทำให้ Sig./2 = 0.000 < α (0.05)

แต่ t = 20.509 > 0

จึงสรุปได้ว่าสมมติฐานที่ 2 ที่นักวิจัยคาดไว้เป็นจริง นั่นคือ พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมซึ่งเกิดจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนอยู่ในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การทดสอบสมมติฐานที่ 3.1 - 3.3 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	1	2	3
1. ผลการประเมินระดับการตอบสนอง	1		
2. ผลการประเมินระดับการเรียนรู้	.789**	1	
3. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	.541**	.518**	1

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร คือ ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้อยู่ใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัทสำหรับการสัมภาษณ์ และพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 200 คน สำหรับการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 มีกระบวนการฝึกอบรม 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาพบว่า มีกระบวนการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การออกแบบการฝึกอบรม 3) การพัฒนาการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งไม่เป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดไว้ อย่างไรก็ตามถึงแม้ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yi-Chun and Jacobs (2008) และ Chevalier (2011) ที่ได้ใช้กระบวนการฝึกอบรมตามโครงสร้างของ ADDIE Model ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Develop) การดำเนินการ (Implementation) และ การประเมินผล (Evaluation) แต่จากการรวบรวมและสรุปแนวความคิด ทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน (Dessinger, Moseley, and Van Tiem, 2012; Karim *et al*., 2012 cited Critten, 1993; Sarwar, Salman, and Akhtar, 2013 cited Sloman, 1999) พบว่าได้มีการรวมขั้นตอนของการออกแบบและวางแผนหรือพัฒนาการฝึกอบรมเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้กระบวนการฝึกอบรมมีเพียง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ การประเมินผลการฝึกอบรม รวมทั้งไม่สอดคล้องกับ Bhat (2013) ที่กล่าวถึง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการในการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและพัฒนาการฝึกอบรม การนำการฝึกอบรมไปใช้งาน และ การประเมินผลการฝึกอบรมดังนั้นจากผลการวิจัยนี้จึงถือได้ว่าไม่ตรงตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยคาดไว้โดยมีการแยกรายละเอียดเพิ่มออกมาอีก 1 ข้อ นอกจากนี้หากพิจารณาผลการวิจัยในรายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนพบว่า

1) ขั้นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing) เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการประเมินความจำเป็นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละธุรกิจจะแสดงถึงสิ่งที่มีปัญหาหรือควรได้รับการพัฒนา ตามนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cekada (2010) ที่ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายในการประเมินความจำเป็นว่าเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือความจำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และงานวิจัยของ Bashir, Memon, and Rizvi (2011 cited Phillips, 1991) ที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนแรกในการวิเคราะห์ความจำเป็นคือ การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นทำให้ได้เป้าหมายของบริษัทที่สำคัญและควรได้รับการพัฒนาออกมา อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นปัญหาด้านความรู้หรือทักษะของพนักงานเท่านั้นแตกต่างจากงานวิจัยของ Price, Jim, and Kozman (2010) ที่ระบุว่าขั้นตอนแรกเป็นการระบุส่วนที่สำคัญหรือวิกฤตด้านความรู้หรือทักษะเท่านั้น

จากนั้นจึงทำการกำหนดประสิทธิภาพการทำงานที่องค์กรต้องการพร้อมกับรวบรวมข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันของพนักงาน ด้วยวิธีการใช้แบบสอบถาม การสำรวจเฉพาะกลุ่ม การสัมภาษณ์ การทดสอบ และ การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ช่องว่างของประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร ได้รายการของความจำเป็นที่เกิดจาก ประสิทธิภาพการทำงานที่มีช่องว่างเกิดขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rouda and Kusy (1995) ที่กล่าวถึงการวิเคราะห์ช่องว่างโดยการระบุความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของบุคคลและองค์กรเปรียบเทียบกับความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงานในปัจจุบันความแตกต่างหรือช่องว่างที่เกิดขึ้นทำให้ได้รายการของความจำเป็นออกมาเพื่อใช้ในขั้นตอนต่อไปตรงกับ Cekada (2010) และ Price, Jim, and Kozman (2010) ที่กล่าวถึงการระบุทักษะความรู้ของพนักงานที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มและรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ เช่น การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การประเมินที่ประสิทธิภาพการทำงาน การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้วยการระบุความแตกต่างของทักษะและความรู้ของพนักงานที่มีอยู่กับทักษะและความรู้ที่จำเป็นต้องมีซึ่งควรอยู่ในโปรแกรมการฝึกอบรมต่อไป

ในขั้นตอนต่อมา คือ การวิเคราะห์และระบุสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข จากผลการวิจัยพบว่าการฝึกอบรมจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านทักษะเท่านั้น และเมื่อได้ปัญหาหรือความจำเป็นที่เกิดจากทักษะแล้วจึงทำการกำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรม โดยการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นจากช่องว่างที่เกิดขึ้นแต่ละด้านตามกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งจากแนวคิดของนักวิจัยส่วนใหญ่จะทำการกำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรมจากการจัดลำดับความสำคัญตามระดับความรุนแรงที่ส่งผลต่อองค์กรก่อนแล้วจึงวิเคราะห์และระบุสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหาดังกล่าวภายหลัง ตัวอย่างเช่น Rouda and Kusy (1995) ระบุถึงการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นภายใต้เป้าหมาย สภาพความเป็นจริง และข้อจำกัดขององค์กร โดยใช้กำลังและแรงงานไปแก้ไขความจำเป็นที่มีความสำคัญมากกว่าก่อน จากนั้นจึงระบุสาเหตุของปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงานโดยระบุสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ Iqbal and Khan (2011) ที่หาสาเหตุของความไม่สอดคล้องกันระหว่างความสามารถในปัจจุบันกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้จัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาโดยวิธีการใช้การฝึกอบรม วิธีการที่ไม่ต้องใช้การฝึกอบรม หรือทั้งสองวิธีควบคู่กันไป

ต่อมาผลการวิจัยพบว่า เมื่อทราบสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากทักษะและทำการจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรมออกมาแล้วจึงระบุแนวทางในการแก้ปัญหาที่เน้นการเพิ่มผลกำไรและการลดต้นทุนเป็นหลัก เพื่อนำข้อมูลแนวทางในการแก้ปัญหามาทำเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม สอดคล้องกับนักวิจัยหลายท่าน (Rouda and Kusy, 1995; Cekada, 2010; Price, Jim, and Kozman, 2010; Chang and Chiang, 2012) ที่มีขั้นตอนสุดท้ายในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมคือ การนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาโดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นหรือความจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุดต้องได้รับการแก้ไขก่อนแล้วค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่สอดคล้องออกแบบวิธีแก้ปัญหาออกมาเป็นโครงสร้างและเนื้อหาในโปรแกรมการฝึกอบรม

2) ขั้นการออกแบบการฝึกอบรม (Designing) ผลการวิจัยพบว่าเป็นการออกแบบโครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างวิชา หรือ กลยุทธ์ในการสอนเพื่อให้เกิดชุดของทักษะแบบใหม่ โดย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลลัพธ์จากการออกแบบ ได้แก่ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Learning Objective) เป็นเกณฑ์การวัดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องปฏิบัติได้เมื่อจบหลักสูตรหัวข้อที่สำคัญที่ใช้ในการฝึกอบรม (Topic) คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Target Group) ซึ่งได้แก่ อายุงาน อายุเฉลี่ยของผู้เรียน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงาน และ พื้นความรู้เดิม รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม (Outline) เป็นแผนการสอนตั้งแต่เริ่มต้นเปิดหลักสูตรจนถึงปิดสัมมนาในแต่ละเนื้อหาและการออกแบบการประเมินและการวัดผล (Evaluation) ในขั้นต้นจะมี 2 แบบ คือ การประเมินความรู้โดยใช้แบบทดสอบ และการประเมินทักษะโดยการปฏิบัติงานตามขั้นตอน

ซึ่งสอดคล้องกับ Hedeen, Raines, and Barton (2010 cited Milano and Ullius, 1998) ที่ได้ออกแบบการฝึกอบรมด้วยการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Training Goals and Objectives) จากการเลือกพฤติกรรมและทักษะที่จำเป็นและระบุออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ที่ต้องการจากการฝึกอบรมกำหนดหัวข้อสำคัญ (Key Topics) ด้วยการเลือกเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ จัดทำลำดับในการฝึกอบรม (Trianing Flow) โดยการจัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ซึ่งมีการประมาณการเวลาที่ต้องใช้และเห็นภาพการดำเนินการฝึกอบรมภายในช่วงเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งการกำหนดกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) ซึ่งมุ่งเน้นการช่วยให้นักออกแบบได้พัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือการประเมินผลที่จะนำมาใช้ก่อนกิจกรรมการฝึกอบรม ระหว่างกิจกรรมการฝึกอบรม และหลังจากกิจกรรมการฝึกอบรม

เช่นเดียวกับ Hunter-Johnson and Closson (2012 cited Werner and DeSimone, 2009) ได้กล่าวว่าขั้นตอนการออกแบบประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์โดยการนำปัญหาจากการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแปลงเป็นวัตถุประสงค์ที่สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม จากนั้นจึงนำวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรมมาจัดทำในรูปแบบของแผนการสอนเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำในโปรแกรมการฝึกอบรม และ Williams van Rooij (2012) เสนอหลักการในการออกแบบการฝึกอบรมที่ประกอบด้วยการระบุปัญหาทำให้ได้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล และ การวิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Audience Analysis) ด้วยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร รวมถึงการกำหนดเนื้อหาในการฝึกอบรม (Training Content) ซึ่งเป็นเนื้อหาที่องค์กรต้องการเรียนรู้ตามลำดับความสำคัญของหัวข้อต่างๆ ที่ต้องการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) การพัฒนา (Developing) ผลการวิจัยพบว่าเป็นการเลือกสื่อ (Media) และวิธีการ (Method) เพื่อเป็นสื่อกลางให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาของหลักสูตร ทั้งทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการฝึกอบรม รายละเอียดคุณสมบัติของครูผู้สอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในเนื้อหา มีประสบการณ์การสอน และมีเทคนิคการสอนที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงเทคนิควิธีการฝึกอบรมซึ่งพิจารณาตามหัวข้อของหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับ Hedeen, Raines, and Barton (2010 cited Milano and Ullius, 1998) ที่มีการกำหนด วัสดุอุปกรณ์ทั่วไป วัสดุอุปกรณ์สำหรับผู้ฝึกสอนและผู้เข้าร่วม และสื่ออุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดเป็นวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและ Hunter-Johnson and Closson (2012 cited Werner and DeSimone, 2009) ที่มีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรม คัดเลือกผู้ฝึกสอนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม และคัดเลือกเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม เช่นเดียวกับ Kheirandish *et al*. (2012) ที่กล่าวถึงการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมและกำหนดสถานที่ในการฝึกอบรมที่ต้องมีความเหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม โดยพิจารณาตามประเภทและวิธีการในการฝึกอบรม รวมถึงผู้ฝึกสอนที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่เพียงพอและสามารถถ่ายทอดแนวคิดและเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ได้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Oskou *et al*. (2013 cited Abtahi, 1994) ที่ได้กำหนดวิธีการในการฝึกอบรมซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การอภิปราย การประชุมและสัมมนา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน เป็นต้น จัดสิ่งอำนวยความสะดวกหรือวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นและการบริการต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับหลักสูตร เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เอกสารประกอบการบรรยาย เครื่องบันทึกเสียง ภาพนิ่งใช้ในการนำเสนอ คอมพิวเตอร์ สื่อมัลติมีเดีย และสุดท้ายคัดเลือกอาจารย์หรือผู้ฝึกสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม มีความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาไปสู่ผู้เรียนทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนการสอนที่ออกแบบไปส่งมอบให้กับผู้เรียน ประกอบด้วย 3 ช่วงหลักๆ ได้แก่ การตรวจสอบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ก่อนการสัมมนา โดยการเตรียมสถานที่ วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ ผู้เข้าอบรม การประชาสัมพันธ์เอกสาร และ ระบบต่างๆ ถัดมาตรวจสอบในระหว่างการสัมมนาด้วยการตรวจสอบสถานที่ ความพร้อมของห้อง การให้บริการการจัดฝึกอบรม และการสังเกตหลักสูตรหรือประเมินหลักสูตรทั้งวิทยากรและผู้เรียนระหว่างการสัมมนา และสุดท้ายคือ การประเมินผลการเรียนรู้ จากใบประเมินผลของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรม

สอดคล้องกับ Larbi-Apau and Moseley (2008) ที่ได้กล่าวถึงการดำเนินการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักๆ คือ การวางแผนสำหรับการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมหรือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการฝึกอบรมและการยอมรับในผลการฝึกอบรมจากการประเมินผลและนำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยในแต่ละขั้นตอนมีปัจจัยที่ควรพิจารณาต่างๆ เช่น แผนของหลักสูตร วัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหา ระบบการสื่อสารที่สนับสนุนกระบวนการฝึกอบรม กลยุทธ์การนำเสนอ หรือวิธีการในการสร้างการนำเสนอ และถ่ายทอดการเรียนรู้ ทรัพยากรในโปรแกรมการฝึกอบรมหรือระบบสนับสนุนการฝึกอบรมทั้งค่าใช้จ่ายและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และ เทคนิควิธีการในการประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสม

เช่นเดียวกับ Kheirandish *et al.* (2012) ที่ได้กล่าวถึงส่วนประกอบต่างๆ ที่ต้องพิจารณาในการดำเนินการฝึกอบรมเช่น การจัดหมวดหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยแบ่งตามขอบเขตของความรู้และการทำงานที่เหมือนกัน แบ่งตามตำแหน่งในองค์กร และแบ่งตามหัวข้อในการฝึกอบรม การประสานงานองค์ประกอบต่างๆ ในหลักสูตรการฝึกอบรมการชี้แจงระเบียบวิธีการในการฝึกอบรม และประเมินระเบียบวิธีการว่าสอดคล้องกับแนวคิดและหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม และวิธีการที่ผู้ฝึกสอนใช้ในการถ่ายทอดมีความสอดคล้องกับหลักสูตรและ Taylor (1992) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติในขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การตรวจสอบการสนับสนุนด้านการจัดฝึกอบรมทั้งวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และ สถานที่ การตรวจสอบความมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการฝึกอบรม และ การติดตามผลการฝึกอบรม

5) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating) จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการฝึกอบรมใช้แบบจำลองของ Kirkpatrick (1994) ซึ่งประกอบด้วยการประเมิน 4 ระดับ ได้แก่

5.1 ระดับการตอบสนอง (Reactions) เป็นการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม ซึ่งหัวข้อในการประเมิน ได้แก่ ด้านเนื้อหา รูปแบบการเรียนรู้ วิทยากร การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริการการจัดฝึกอบรม และ การแนะนำหลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Phillips (1991) ที่มีการวัดการตอบสนองและสิ่งที่ตั้งใจนำไปใช้งาน Kaufman and Keller (1994 cited in Kaufman, Keller and Watkins, 1995; Brewer, 2007; Topno, 2012) ซึ่งประเมินคุณภาพของปัจจัยนำเข้าในการฝึกอบรม เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรทางกายภาพหรือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการฝึกอบรม (Enabling) และการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อวิธีการและกระบวนการฝึกอบรม (Reaction) และ Alliger *et al*. (1997) ซึ่งประเมินการตอบสนอง (Reaction) เป็นความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม

เช่นเดียวกับ Daniel L. Stufflebeam (1983 cited in Brewer, 2007; Topno, 2012) ที่ประเมินเนื้อหา นโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ ตารางเวลา และวิธีการของโปรแกรมการฝึกอบรม รวมทั้งประเมินกระบวนการดำเนินโปรแกรมการฝึกอบรมและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และการนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรม และ Mahapatra and Lai (2005) ที่ประเมินการยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโปรแกรมการฝึกอบรมโดยการประเมินความสัมพันธ์ของหลักสูตรการฝึกอบรมกับงานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรครอบคลุมแนวคิดและทักษะในงาน ความพึงพอใจต่อเนื้อหาและการนำเสนอหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอน หรือความพึงพอใจโดยรวมต่อประสบการณ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งประเมินโดยแจกแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากจบการอบรมทันที

5.2 ระดับการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นวัดความรู้และทักษะที่ทำได้โดยการทำแบบสอบถาม แบบทดสอบ หรือ ข้อสอบ ซึ่งสอดคล้องกับ Kaufman and Keller (1994 cited in Kaufman, Keller and Watkins, 1995; Brewer, 2007; Topno, 2012) ที่ประเมินการเรียนรู้และความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล(Acquisition) และ Holton (1996 cited in Alvarez *et al*., 2004; Holton, 2005) ที่ประเมินผลสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผลมาจากการตอบสนอง แรงจูงใจในการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมถึง Alliger *et al*. (1997) วัดพฤติกรรมและทักษะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากการฝึกอบรมซึ่งแบ่งแยกชัดเจนจากพฤติกรรมและทักษะการทำงานปกติ และ Garvin (1995 cited in Lien, Hung, and McLean, 2007) ที่วัดองค์ความรู้ (Cognitive) โดยเน้นที่ทัศนคติและความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.3 ระดับพฤติกรรม (Behavior / Transfer) เป็นการประเมินผลงานหรือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Employee Performance) ที่เกิดจากการนำความรู้และทักษะที่ได้จากหลักสูตรไปใช้ในงานด้วยแบบสอบถามหรือมีทีมสังเกตเก็บข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับ Tannenbaum *et al*. (1993 cited in Alvarez *et al*., 2004) ที่ประเมินผลพฤติกรรมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการฝึกอบรม Kaufman and Keller (1994, cited in Kaufman, Keller and Watkins, 1995; Brewer, 2007; Topno, 2012) วัดผลของการนำความรู้และความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละบุคคลไปใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กร Holton (1996 cited in Alvarez *et al*., 2004; Holton, 2005) ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผลของการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ลงไปในงาน ทั้งนี้การฝึกอบรมจะต้องสามารถตอบสนองทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ได้จริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเชื่อว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้มาตนเองสามารถนำไปพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องานของตนเอง

เช่นเดียวกับ Warr, Bird, and Rackham (1970 cited in Brewer, 2007; Topno, 2012) ที่ประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการทำงาน และ Garvin (1995 cited in Lien, Hung, and McLean, 2007: 36) ที่วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อดูความคุ้มค่าในการลงทุนจัดการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมและประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยการสังเกตโดยตรง การสำรวจ และการใช้แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมถึง Mahapatra and Lai (2005) มีการประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการนำทักษะที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในงานโดยวัดความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้เรียนรู้มากับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผลของการฝึกอบรมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในความดูแล

5.4 ระดับผลลัพธ์ (Results) ในระดับนี้มีการประเมินในบางหลักสูตรที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกิดจากโปรเจ็คชัดเจน เช่น ตัวเงินที่เกิดจากโปรเจ็ค ต้นทุนที่ลดลง ลดจำนวนคนทำงาน เป็นต้น สอดคล้องกับ Kaufman and Keller (1994 cited in Kaufman, Keller and Watkins, 1995; Brewer, 2007; Topno, 2012) และ Holton (1996 cited in Alvarez *et al*., 2004; Holton, 2005) ที่วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรือบทสรุปของผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละบุคคลเมื่อมองในภาพรวมขององค์กร เช่นเดียวกับ Alliger *et al*. (1997) ที่ประเมินผลกระทบที่เกิดกับองค์กรในรูปของดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่น กำไรจากการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การประหยัดต้นทุน เป็นต้น Warr, Bird, and Rackham (1970 cited in Brewer, 2007; Topno, 2012) ประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของแผนกและองค์กรในแง่ของผล โดยรวม Daniel L. Stufflebeam (1983 cited in Brewer, 2007; Topno, 2012) ประเมินผลผลิตหรือความสำเร็จของโปรแกรมในแง่ของผลผลิตและผลลัพธ์ และ Mahapatra and Lai (2005) ประเมินผลของการฝึกอบรมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการตั้งเป้าหมายในแต่ละขั้นตอนการฝึกอบรมและเชื่อมโยงเป้าหมายเข้ากับเป้าหมายระดับแผนกและระดับองค์กรแต่จาก

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลในระดับนี้ค่อนข้างยากและโดยส่วนใหญ่การวัดระดับผลลัพธ์ (Results) ไม่ได้เป็นผลจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวดังนั้นวิธีที่สามารถทำได้ก็คือการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) ในระดับพฤติกรรมแทน อันจะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรต่อไปสอดคล้องกับ Alliger *et al*., 1997 cited in Tannenbaum and Woods, 1992; Shelton and Alliger, 1993 ที่พบว่าการประเมินผลการฝึกอบรมต่อผลลัพธ์ในระดับนี้ทำได้ยาก เพราะบางทีการฝึกอบรมไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ดังกล่าวและโอกาสในการเก็บข้อมูลภายในองค์กรนั้นมักมีข้อจำกัด เช่นเดียวกับ Taylor (1992) และTopno (2012) ที่พบว่าการประเมินในระดับนี้มีความยากและความซับซ้อนในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลายประการ เช่น ข้อมูลอาจไม่ได้แสดงผลลัพธ์ขององค์กรที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรมเท่านั้น ความหลากหลายของการวัดทำให้ไม่สามารถตีความภาพรวมขององค์กรได้ ใช้ค่าจ่ายสูงในการประเมิน เป็นต้น จึงทำให้ไม่นิยมในการประเมินผลการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 2 พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมซึ่งเกิดจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนอยู่ในระดับสูง

ยอมรับ สมมติฐานที่ 2 คือ พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมซึ่งเกิดจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนอยู่ในระดับสูง จากการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.16 เมื่อทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t-Test พบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ เมื่อพนักงานเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing) การออกแบบการฝึกอบรม (Designing) การพัฒนา (Developing) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) และ การประเมินผลการฝึกอบรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(Evaluating) ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (Sig. = 0.000, t = 31.906) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาผลของการฝึกอบรมในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานของ Farooq and Khan (2011) ที่พบว่าการจัดและการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ขึ้นไปอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.74) และ Diamantidis and Chatzoglou (2012) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของโปรแกรมการฝึกอบรม (เป้าหมาย เนื้อหา วัสดุอุปกรณ์ และ กระบวนการ) ประสิทธิภาพของผู้ฝึกสอน และสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมกับการเรียนรู้และการนำไปใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมของพนักงานในอุตสาหกรรมของประเทศกรีซ ซึ่งพบว่า ระดับการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย = 3.82) และการนำความรู้ไปใช้ในงานของพนักงาน (Mean = 3.95) ที่เกิดจากการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงทั้งคู่ และปัจจัยการดำเนินกระบวนการในการฝึกอบรมยังส่งผลเชิงบวกสูงที่สุดต่อการเรียนรู้และการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ด้วย เช่นเดียวกับ Mohd Noor and Dola (2012) ที่ศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อความสามารถและระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐของประเทศมาเลเซีย พบว่า การฝึกอบรมส่งผลเชิงบวกต่อระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมช่วยให้พวกเขาเป็นพนักงานที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย = 3.99) และสามารถทำงานของพวกเขาได้ดีมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย = 4.06) ในทำนองเดียวกันการฝึกอบรมยังส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มในระดับสูงด้วย (ค่าเฉลี่ย = 4.02)

ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีกระบวนการฝึกอบรมที่เป็นมาตรฐานตามแบบจำลอง ADDIE Model และนักออกแบบหลักสูตรก็ได้ปฏิบัติตามกระบวนการอย่างเคร่งครัดและครบถ้วน ส่งผลให้การวิเคราะห์ความจำเป็นทำได้ถูกต้องได้ความจำเป็นที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การออกแบบการฝึกอบรมทำได้โครงสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมและตรงตามเป้าหมายหรือความจำเป็น มีการพัฒนาหรือการเลือกสื่อและวิธีการในการฝึกอบรมที่สามารถถ่ายทอดเนื้อหาความรู้ไปสู่ผู้เรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และในขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรมก็มีการตรวจสอบองค์ประกอบต่างๆ ทั้งก่อน ระหว่าง และ หลังการฝึกอบรม สุดท้ายคือ การประเมินผลการฝึกอบรมที่ต้องมีระดับการตอบสนองและระดับการเรียนรู้เป็นอย่างน้อย ส่วนหลักสูตรใดที่ต้องประเมินในระดับพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน และระดับผลลัพธ์ทางองค์กรก็จัดทำอย่างครบถ้วน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้ระบุไว้ว่าหากทำขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นได้ดีจะส่งผลต่อผลการประเมินในระดับการตอบสนอง ระดับการเรียนรู้ และ ระดับพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานสูงด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jagero, Komba, and Mlingi (2012) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าโปรแกรมการฝึกอบรมในงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและงานวิจัยของ Muhammad (2012) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของการฝึกอบรมและแรงจูงใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าการฝึกอบรมและแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการฝึกอบรมมีส่วนช่วยอย่างมากในการปฏิบัติงานของพนักงานเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น นอกจากนี้งานวิจัยยังสรุปว่าหากองค์กรมีแผนการฝึกอบรมที่ดีสำหรับพนักงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี

เช่นเดียวกับ Sultana *et al.* (2012) ที่พบว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การฝึกอบรมช่วยเพิ่มทักษะ ขีดความสามารถ ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการจัดทำกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การออกแบบและพัฒนากิจกรรมการฝึกอบรม และ 3) การประเมินผลของการฝึกอบรม ได้เป็นอย่างดี จะทำให้องค์กรเลือกการฝึกอบรมได้ถูกประเภทส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ Elnaga and Imran (2013) ที่ทำการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การฝึกอบรมถือเป็นหนึ่งในวิธีการที่ช่วยพัฒนาทักษะ ความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดังนั้นองค์กรจึงควรออกแบบการฝึกอบรมด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนบนพื้นฐานความจำเป็นที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละองค์กรหรือการปฏิบัติตามขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการออกแบบการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนนั่นเอง ซึ่งการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งของพนักงานและองค์กรดีขึ้น

และยังสอดคล้องกับ Bhat (2013) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การฝึกอบรมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงบวก กล่าวคือ การฝึกอบรมช่วยสร้างแรงบันดาลใจช่วยเพิ่มความรู้เกี่ยวกับงาน ส่งผลให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเองและสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ซึ่งต้องมีการออกแบบ การพัฒนา และ การดำเนินโปรแกรมการฝึกอบรมที่ดีให้กับพนักงาน นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ยังได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เสนอแนะการศึกษากระบวนการในการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและพัฒนาการฝึกอบรม และการนำการฝึกอบรมไปใช้งานเพื่อหาผลกระทบของปัจจัยดังกล่าวที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานซึ่งหากมีการปฏิบัติอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพจะส่งผลเชิงบวกได้ และ Ameeq-ul-Ameeq and Hanif (2013) ที่พบความสัมพันธ์กันระหว่างการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก พวกเขาสามารถปรับปรุงทักษะการทำงาน มีขีดความสามารถ และความสนใจในงานที่มากขึ้นทำให้สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง นอกจากนี้ยังมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นด้วย ดังนั้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีแนวโน้มในการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มากขึ้น

จากผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3.1-3.3 โดยการวิเคราะห์วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พบว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน ตามสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้

ยอมรับ สมมติฐานที่ 3.1 คือ ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงให้เห็นว่าหากผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองสูงก็จะมีผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Diamantidis and Chatzoglou (2012) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือการประเมินความรู้สึกที่มีต่อปัจจัยดังกล่าว (การตอบสนอง) กับการเรียนรู้ของพนักงานในอุตสาหกรรมของประเทศกรีซที่ได้รับการฝึกอบรม พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการประเมินองค์ประกอบต่างๆ ของการฝึกอบรม (ระดับการตอบสนอง) กับผลการประเมินในระดับการเรียนรู้ เช่น การตั้งเป้าหมายการฝึกอบรมที่ชัดเจนจะทำให้ผู้เรียนตระหนักว่าโปรแกรมการฝึกอบรมนี้สามารถปรับปรุงการทำงานของเขาได้ ส่งผลให้ผู้เรียนพยายามเพิ่มความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานให้มากขึ้นด้วย เช่นเดียวกับวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมที่หากมีความเหมาะสมใกล้เคียงกับงานที่ทำก็จะส่งผลให้ความรู้ของผู้เรียนเพิ่มมากขึ้นด้วย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมโดยการพัฒนาและหาความสัมพันธ์ของการประเมินผลระดับต่างๆ ของ Grohmann and Kauffeld (2013) ที่พบว่า ความพึงพอใจและประโยชน์ของการฝึกอบรมซึ่งเป็นการประเมินระดับการตอบสนองนั้นมีความสัมพันธ์กับความรู้ที่ได้รับหรือระดับการเรียนรู้ ($r = 0.72$, $r = 0.73$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการฝึกอบรมกับการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมในองค์กรที่เป็นสมาชิกของสมาคมการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศแคนาดาของ Saks and Burke (2012) ที่พบว่าระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ ($r = 0.48$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001

สมมติฐานที่ 3.2 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ยอมรับ สมมติฐานที่ 3.2 คือ ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงให้เห็นว่าหากผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองสูงก็จะมีระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Diamantidis and Chatzoglou (2012) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือการประเมินความรู้สึกที่มีต่อปัจจัยดังกล่าว (การตอบสนอง) กับการนำไปใช้ประโยชน์ของพนักงานในอุตสาหกรรมของประเทศกรีซที่ได้รับการฝึกอบรม พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการประเมินความรู้สึกที่มีต่อปัจจัยดังกล่าว (การตอบสนอง) กับการนำไปใช้ประโยชน์ เช่น การตั้งเป้าหมายการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์กับงานได้มากขึ้น กระบวนการฝึกอบรมที่มีความเกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานของผู้เรียนช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สอดคล้องกับการศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมโดยการพัฒนาและหาความสัมพันธ์ของการประเมินผลระดับต่างๆ ของ Grohmann and Kauffeld (2013) ที่พบว่าความพึงพอใจและประโยชน์ของการฝึกอบรมซึ่งเป็นการประเมินระดับการตอบสนองนั้นมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมหรือระดับพฤติกรรม ($r = 0.50$, $r = 0.79$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการฝึกอบรมกับการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมในองค์กรที่เป็นสมาชิกของสมาคมการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศแคนาดาของ Saks and Burke (2012) ที่พบว่าระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรม ($r = 0.23$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

สมมติฐานที่ 3.3 ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ยอมรับ สมมติฐานที่ 3.3 คือ ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงให้เห็นว่าหากผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้สูงก็จะมีระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Diamantidis and Chatzoglou (2012) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเรียนรู้กับการนำไปใช้ประโยชน์ของพนักงานในอุตสาหกรรมของประเทศกรีซที่ได้รับการฝึกอบรม เนื่องจากผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรมทำให้พวกเขารู้สึกว่าสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์และประยุกต์กับงานได้มากขึ้นนั่นเอง

สอดคล้องกับการศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมโดยการพัฒนาและหาความสัมพันธ์ของการประเมินผลระดับต่างๆ ของ Grohmann and Kauffeld (2013) ที่พบว่าความรู้ที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรม ($r = 0.58$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ Saks and Burke (2012) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการฝึกอบรมกับการถ่ายโอนความรู้จากการฝึกอบรมในองค์กรที่เป็นสมาชิกของสมาคมการพัฒนาและฝึกอบรมในประเทศแคนาดา แล้วพบว่าระดับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับพฤติกรรม ($r = 0.47$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมเป็นภาคที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยมาโดยตลอด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมด้วยการพัฒนาศักยภาพของแรงงานหรือบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เพียงพอและพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งจากข้อมูลหลักทรัพย์ของประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2556 พบว่า บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ ซีพีเอฟ เป็นบริษัทที่มีสัดส่วนรายได้รวมสูงที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ทั้งนี้ซีพีเอฟได้ตระหนักถึงการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของพนักงานจึงได้จัดตั้งบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด ขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากร โดยการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ที่ทันสมัยและการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว สายธุรกิจไก่-เป็ด ถือเป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการเลี้ยงสัตว์ปีกแบบครบวงจรที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการในการฝึกอบรมพนักงาน และ 2) ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 715 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ คือ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัท ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายออกแบบหลักสูตรและจัดการศูนย์การเรียนรู้ บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด จำนวน 2 คน และ กลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 200 คน โดยส่งให้ศูนย์การเรียนรู้เป็นผู้แจกแบบสอบถามและให้พนักงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกียวข้องกับการฝึกอบรมและใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำข้อมูลไปเขียนเป็นรายงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนแบบสอบถามผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสาเร็จรูปทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ สถิติทดสอบ t-Test และ สถิติการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม พบว่า กระบวนการฝึกอบรมใช้กระบวนการของ ADDIE Model ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing) โดยการกำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์ความจำเป็น พิจารณาจากนโยบาย กลยุทธ์ของธุรกิจ ข้อกำหนดหรือกฎหมายทางวิชาชีพที่สำคัญ จากนั้นกำหนดประสิทธิภาพการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานที่องค์กรต้องการตามเทคนิคการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลงาน แล้วจึงรวบรวมข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันของพนักงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ช่องว่างของประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรทำให้ได้รายการของความจำเป็นหลังจากนั้นทำการวิเคราะห์และระบุสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข จาก 6 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง ขั้นตอนของการทำงาน การสื่อสาร แรงจูงใจ ทักษะ และ อุปกรณ์ ซึ่งการฝึกอบรมจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยด้านทักษะเท่านั้น เมื่อได้สาเหตุจึงกำหนดความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรม โดยการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นจากช่องว่างที่เกิดขึ้นแต่ละด้านตามกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี สุดท้ายจึงระบุแนวทางในการแก้ปัญหาที่เน้นการเพิ่มผลกำไรและการลดต้นทุนเป็นหลัก เพื่อนำข้อมูลแนวทางในการแก้ปัญหามาทำเป็นหลักสูตรและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การออกแบบการฝึกอบรม (Designing) เป็นการออกแบบโครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างวิชา หรือ กลยุทธ์ในการสอนเพื่อให้เกิดชุดของทักษะแบบใหม่ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบ ได้แก่ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นเกณฑ์การวัดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องปฏิบัติได้เมื่อจบหลักสูตร หัวข้อที่สำคัญที่ใช้ในการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การฝึกอบรม รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งเป็นแผนการสอนตั้งแต่เริ่มต้นเปิดหลักสูตรจนถึงปิดสัมมนาในแต่ละเนื้อหา และ การประเมินและการวัดผล โดยส่วนใหญ่การประเมินในขั้นต้นจะมี 2 แบบ คือ การประเมินความรู้โดยใช้แบบทดสอบ และการประเมินทักษะโดยการปฏิบัติงานตามขั้นตอน

การพัฒนา (Developing) คือ การเลือกสื่อและวิธีการเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาของหลักสูตร ประกอบด้วย ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการฝึกอบรม รายละเอียดคุณสมบัติของครูผู้สอนหรือวิทยากร และ เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่พิจารณาตามหัวข้อของหลักสูตรการฝึกอบรม และ การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) หมายถึง การนำแผนการสอนที่ออกแบบส่งมอบให้กับผู้เรียนตามแผนของหลักสูตรประกอบด้วย 3 ช่วงหลักๆ ได้แก่ การตรวจสอบก่อนการสัมมนา โดยการเตรียมสถานที่ วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ ผู้เข้าอบรม การประชาสัมพันธ์ เอกสาร และ ระบบต่างๆ รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ระหว่างนักออกแบบกับวิทยากรให้ชัดเจน จากนั้นตรวจสอบระหว่างการสัมมนา เป็นการตรวจสอบสถานที่ ความพร้อมของห้อง การให้บริการการจัดฝึกอบรม และการสังเกตหลักสูตรหรือประเมินหลักสูตรทั้งวิทยากรและผู้เรียนระหว่างการสัมมนา และสุดท้ายคือ การประเมินผลการเรียนรู้ จากใบประเมินผลของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรม

สุดท้าย คือ การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating) ใช้รูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick (1994) โดยในระดับการตอบสนอง (Reactions) เป็นการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม ด้านเนื้อหา รูปแบบการเรียนรู้ วิทยากร การบริการการจัดฝึกอบรม และ การแนะนำหลักสูตร โดยผลการประเมินระดับการตอบสนองแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) ระดับการเรียนรู้ (Learning) เป็นการทดสอบความรู้และทักษะที่ทำได้โดยการทำแบบสอบถาม แบบทดสอบ หรือ ข้อสอบ โดยผลการประเมินในระดับนี้แสดงถึงประสิทธิภาพในการพัฒนา (Developing) ส่วนระดับพฤติกรรม (Behavior/ Transfer) เป็นการประเมินผลงานหรือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Employee Performance) ที่เกิดจากการนำความรู้และทักษะที่ได้จากหลักสูตรไปใช้ในงานผลการประเมินในระดับนี้แสดงถึงประสิทธิภาพของขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างหลักสูตร (Designing) และ ระดับผลลัพธ์ (Results) ในระดับนี้มีการประเมินในบางหลักสูตรที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนที่เกิดจากโปรเจ็คชัดเจน แต่ส่วนใหญ่จะวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับพฤติกรรมแทน อันจะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ต่อไป ผลการประเมินในระดับผลลัพธ์บอกประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing)

2. การวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สายธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ปีกที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีการประเมินผลภายหลังหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว ภายในปี พ.ศ. 2556 จำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 79.0 อายุ 25 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.0 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.5 เป็นพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 47.0 และมีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 49.0

3. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions) พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานคิดว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับความจำเป็นของพนักงานมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ หลักสูตรการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.19 ส่วนความเหมาะสมของเทคนิคและวิธีการของการฝึกอบรมและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 แต่ก็ถือว่ายังอยู่ในระดับดีอยู่

4. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning) พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อระดับการเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.02 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้นมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 รองลงมา คือ พนักงานได้รับความรู้และทักษะที่นำมาประยุกต์ใช้กับงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 และพนักงานสามารถปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้รับในช่วงท้ายของการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ดีทั้งหมด

5. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านการรักษาวินัย มี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.26 ซึ่งอยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านการแสดงให้เห็นถึงความพยายาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.18 อยู่ในระดับสูง ด้านการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับสูง ด้านผลการปฏิบัติงานในงานและด้านการเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.07 อยู่ในระดับสูง และด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.95 อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบทั้ง 6 ด้าน พบว่าด้านที่มีระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสูงที่สุด คือ ด้านการรักษาวินัย ซึ่งอาจเกิดจากการที่ก่อนจะเกิดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมาองค์กรมีการกำหนดความจำเป็นของหลักสูตรที่จะต้องดูนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลักเสมอ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้สอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายของบริษัท

ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. เมื่อพนักงานเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing) การออกแบบการฝึกอบรม (Designing) การพัฒนา (Developing) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) และ การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating) ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมจากความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับสูง

2. ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้อยู่ในระดับปานสูง

3. ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงกระบวนการฝึกอบรมที่ครบถ้วนประกอบด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyzing) การออกแบบการฝึกอบรม (Designing) การพัฒนา (Developing) การดำเนินการฝึกอบรม (Implementing) และ การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องกับระดับการประเมินผลทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ ระดับการตอบสนอง (Reactions) ระดับการเรียนรู้ (Learning) ระดับพฤติกรรม (Behavior/ Transfer) และระดับผลลัพธ์ (Results) ดังนั้นองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารประเภทธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงควรดำเนินการ ดังนี้

1.1 เนื่องจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ดีจะส่งผลดีต่อระดับผลลัพธ์ (Results) ได้ เพราะการฝึกอบรมจะแก้ปัญหาได้ตรงจุดหรือตรงกับความจำเป็นขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในทุกๆ ขั้นตอนตั้งแต่กำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์ที่ต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานหรือมีช่องว่างเกิดขึ้นสูงและมีความสำคัญต่อนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรและกำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมออกมา มิใช่เพียงจัดหลักสูตรการฝึกอบรมตามแต่ความต้องการของพนักงานเท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงหลักการข้างต้นเลย โดยองค์กรอาจจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรรายปี โดยกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่มาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นที่สอดคล้องกับนโยบายหรือกลยุทธ์ในปีนั้นๆ ออกมาล่วงหน้า

1.2 ขั้นตอนการออกแบบการฝึกอบรมที่ทำได้ดีจะส่งผลต่อระดับพฤติกรรม (Bahavior) หรือการถ่ายโอนความรู้ไปสู่งานที่เกิดขึ้นได้ง่าย ดังนั้นองค์กรควรมีการออกแบบการฝึกอบรมตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากขั้นตอนแรก และออกแบบหลักสูตรออกมาให้มีโครงสร้างที่ชัดเจนมี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เนื้อหาที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การฝึกอบรมซึ่งจะทำให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น

1.3 ขั้นตอนการพัฒนานั้นเป็นการเลือกสื่อและวิธีการในการถ่ายทอดเนื้อหาการฝึกอบรมไปสู่ผู้เรียนซึ่งมีแนวโน้มทำให้เกิดผลในระดับที่ 2 คือ การเรียนรู้ (Learning) เพราะการเรียนรู้หมายถึงการเข้าใจในสิ่งที่เรียนซึ่งต้องอาศัยสื่อและวิธีการนั่นเองดังนั้นองค์กรควรเลือกสื่อและวิธีการที่เหมาะกับเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจในเนื้อหาและได้รับความรู้ทักษะจากการฝึกอบรมได้มากที่สุด โดยองค์กรอาจจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้แบบที่ซีพีเอฟได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการรองรับการเรียนรู้ด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และ อุปกรณ์การผลิตจริงสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่บุคลากร นอกจากนี้องค์กรควรมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการถ่ายทอดการเรียนรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมตามทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

1.4 ในขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมถ้าทำอย่างครบถ้วนและถูกต้องจะทำให้เกิดการตอบสนอง (Reactions) หรือความพึงพอใจต่อองค์ประกอบต่างๆ ของการฝึกอบรมในทางที่ดี ดังนั้นองค์กรควรเลือกครูผู้สอนหรือวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ในการสอนที่สามารถสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมกับผู้เรียน รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่คอยตรวจสอบบรรยากาศในการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้บรรยากาศในการเรียนรู้ออกมาดี ผู้เรียนก็จะเกิดความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรมมากขึ้นเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ต่อไป

1.5 นอกจากนี้ในขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินการฝึกอบรมถือเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะเป็นการหาข้อสรุปเพื่อนำผลไปพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับพฤติกรรมหรือการถ่ายโอนความรู้ไปสู่งานที่อาจจะต้องใช้เวลาในการตามเก็บข้อมูล ดังนั้นองค์กรควรมีการติดตามผลการประเมินในระดับนี้โดยหากหลักสูตรการฝึกอบรมใดที่ไม่จำเป็นต้องวัดผลเชิงเทคนิคก็อาจวัดในเชิงผลการปฏิบัติงานทั่วไปแทนเพื่อให้ทราบว่าอย่างน้อยหลักสูตรการฝึกอบรมทำให้ผู้เรียนมีประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วๆไปดีขึ้นหรือไม่ โดยอาจมีการตั้งทีมในการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากจบหลักสูตรประมาณ 1, 3 และ 6 เดือน หรือติดตามผลการโปรเจ็คที่มอบหมายให้ทำหลังจากจบหลักสูตรเพื่อประเมินการนำความรู้ไปใช้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประโยชน์ต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้หากมีการประเมินเช่นนี้กับหลักสูตรจะทำให้องค์กรได้ผลลัพธ์มาปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรอื่นๆ ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. จากผลการศึกษาผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า เมื่อพนักงานเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมจากความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้นจากการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมในปัจจุบันขององค์กรนั้นถือเป็นสิ่งที่ควรกระทำต่อไปและสำหรับองค์กรอื่นๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารประเภทธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานก็ควรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรม โดยเชื่อมโยงการวางแผนหลักสูตรการฝึกอบรมเข้าไปในนโยบายการบริหารบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานทุกระดับทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญเป็นเลิศ อันจะเป็นปัจจัยสำคัญให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจระดับโลกและประสบความสำเร็จเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ องค์กรอาจมอบหมายงานให้บุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มารับผิดชอบหน้าที่ในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพราะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดเก็บข้อมูลประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมอยู่แล้ว และส่วนใหญ่ฝ่ายนี้จะเป็นผู้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทำให้ทราบปัญหาต่างๆ ที่พนักงานยังขาดอยู่จึงเหมาะที่จะวิเคราะห์ ออกแบบ และ พัฒนาหลักสูตร อย่างไรก็ตามในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมหากองค์กรไม่พร้อมในเรื่องทรัพยากรหรือผู้เชี่ยวชาญก็อาจติดต่อกับหน่วยงานที่มีความพร้อมเพื่อมาจัดดำเนินการฝึกอบรมให้ได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่องผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. จากการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า กระบวนการฝึกอบรมเป็นกระบวนตามหลักของ ADDIE Model แต่เนื่องจากหลักของกระบวนการฝึกอบรมของนักพัฒนาในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษากระบวนการ ADDIE เท่านั้นแต่ก้าวข้ามไปถึง ADDIE for the Successive Approximation Model (SAM) แล้ว ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ทันต่อยุคสมัย

2. เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะองค์กรที่มีรายได้รวมสูงสุดในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารเพียงองค์กรเดียวซึ่งมีฝ่ายที่จัดทำกระบวนการฝึกอบรมออกมาโดยเฉพาะจึงปฏิบัติตามขั้นตอนได้ครบถ้วน ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะศึกษาผลการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน

3. จากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหลังจากผ่านกระบวนการฝึกอบรมเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. เนื่องจากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเองจึงทำให้ไม่สามารถระบุรายละเอียดของระดับผลการปฏิบัติงานที่เจาะจงออกมาได้สามารถสรุปได้แค่ในเชิงระดับความคิดเห็นและนอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องความหลากหลายของงานในหน้าที่ที่ไม่เหมือนกันของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการปฏิบัติงานจึงระบุออกมาเป็นชิ้นงานหรือระดับงานไม่ได้ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระดับการประเมินที่ชัดเจน สามารถระบุความสามารถในระดับต่างๆได้ และให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินพนักงานรวมถึงเจาะจงพนักงานที่มีลักษณะงานเดียวกันหรือตำแหน่งเดียวกันเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กระทรวงอุตสาหกรรม. ม.ป.ป. **แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555–2574** (Online). http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf., 15 ธันวาคม 2556.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2555. **สถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2557. **ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์** (Online). http://www.set.or.th/set/commonslookup.do?language=th&country=TH, 2 พฤษภาคม 2557.

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน). 2556. **แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ปี 2555**. กรุงเทพ ฯ: บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน).

_____. 2557. **แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ปี 2556**. กรุงเทพ ฯ: บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน).

บุญชม ศรีสะอาด. 2545. **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพ ฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2537. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพ ฯ: B&B Publishing.

เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ตติกจ์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. 2552. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ : การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย.** นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ฝ่ายบริหารคลัสเตอร์และโปรแกรมการวิจัย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2552. **คลัสเตอร์อาหารและการเกษตร** (Online). http://www.nstda.or.th/cpmo/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=26, 17 ตุลาคม 2556.

วิจิตร อาวะกุล. 2537. **การฝึกอบรม.** กรุงเทพ ฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว สายธุรกิจไก่-เป็ด. 2557. **แนะนำศูนย์การเรียนรู้สีคิ้ว สายธุรกิจไก่-เป็ด**. [ภาพยนตร์].

สมบูรณ์ บุญฤทธิ์. 2554. **สถิติเบื้องต้นและการวิจัย.** พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

Allen, W. C. 2006. "Overview and evolution of the ADDIE training system." **Advances in Developing Human Resources** 8 (4): 430-441.

Alliger, G. M., S. I. Tannenbaum, W. Bennett, H. Traver, and A. Shotland. 1997. "A meta-analysis of relations among training criteria." **Personnel Psychology** 50 (2): 341-358.

Alvarez, K., E. Salas, and C. M. Garofano. 2004. "An integrated model of training evaluation and effectiveness." **Human resource development Review** 3 (4): 385-416.

Ameeq-ul-Ameeq and F. Hanif. 2013. "Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan." **Journal Of Business Studies Quarterly** 4 (4): 68-82.

Arthur Jr., W., W. Bennett Jr., P. S. Edens, and S. T. Bell. 2003. "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features." **Journal of Applied Psychology** 88 (2): 234-245.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Bashir, U., S. Memon, and S. Rizvi. 2011. "Effectiveness of Training Need Analysis: Philosophy to Practice - A Case Study of Pakistan Petroleum Limited." **Journal of Managerial Sciences** 5 (2): 125-137.

Befort, N. and K. Hattrup. 2003. "Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors." **Applied HRM Research** 8 (1): 17-32.

Bhat, Z. H. 2013. "Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India." **Indian Journal of Applied Research** 3 (6): 292-293.

Borman, W. C. and S. J. Motowidlo. 1997. "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research." **Human Performance** 10 (2): 99-109.

Bratton, J. and J. Gold. 2003. **Human Resource Management: Theory and Practice**, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Brewer, T. K. 2007. "Use of Phillips's five level training evaluation and ROI framework in the U.S. nonprofit sector." **UNT Digital Library** (Online). http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/ metadc3996/, November 18, 2013.

Brinkerhoff, R. O. 1989. "Using evaluation to transform training", in Brinkerhoff, R.O. (Ed.), Evaluating Training Program in Business and Industry, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 5-20.

_____. 2005. "The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training." **Advances in Developing Human Resources** 7 (1): 86-101.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Brinkerhoff, R. O. 2006. "Increasing impact of training investments: An evaluation strategy for building organizational learning capability." **Industrial and Commercial Training** 38 (6): 302-307.

Campbell, J. P., A. Rodney, H. McCloy, S. Oppler, and E. S. Christopher. 1993. "**A Theory of Performance**". In Personnel Selection in Organization. Edited by Neal Schmitt and Walter C. Borman. Sanfrancisco: Jossey-Boss Inc.

Cekada, T. 2010. "Training needs assessment: Understanding what employees need to know."**Professional Safety** 55(3): 28-33.

Chang, J. C. and T. C. Chiang. 2012. "The Systematic Construction and Influential Factors of Training Needs Assessment." **International Journal of Business and Social Science** 3 (24): 31-41.

Chevalier, R. D. 2011. "When did ADDIE become addie?." **Performance Improvement** 50 (6): 10-14.

Dahiya, S. and A. Jha. 2011. "Review of Training Evaluation." **International Journal of Computer Science and Communication** 2 (1): 11-16.

David and Neal Schmitt. 2002. "Situational Judgment and Job Performance." **Human Performance** 15 (3): 233-254.

Dessinger, J., J. L. Moseley, and D. M. Van Tiem. 2012. "Performance improvement/HPT model: Guiding the process." **Performance Improvement** 51 (3): 10-17.

Diamantidis, A. D. and P. D. Chatzoglou. 2012. "Evaluation of formal training programmes in Greek organisations." **European Journal of Training and Development** 36 (9): 888-910.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Elnaga, A., and A. Imran. 2013. "The Effect of Training on Employee Performance." **European Journal of Business and Management** 5 (4): 137-147.

Enkuzena, S. and E. Kliedere. 2011. "Management Training Evaluation: A Case Studyof a Retail Store Chain."**Journal of Business Management** (4): 221-232.

Farooq, M. and M. A. Khan. 2011. "Impact of Training and Feedback on Employee Performance." **Far East Journal of Psychology and Business** 5 (2): 23-33.

Ferdous, T. and B. M. Razzak. 2012. "Importance of Training Needs Assessment in the Banking Sector of Bangladesh: A Case Study on National Bank Limited (NBL)." **International Journal of Business and Management** 7 (10): 63-73.

Fletcher, C. and E. L. Perry. 2001. "Performance Apprisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trend." **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology** Volumn 1: Personel Psychology. Edited by Neil Anderson and Others.London: SAG Publication, Ltd.

Grohmann, A. and S. Kauffeld. 2013. "Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation" **International Journal Of Training & Development** 17 (2): 135-155.

Holgado-Tello, F. P., S. C. Moscoso, I. B. Garcı´a, and S. S. Chaves. 2006. "Training satisfactionrating scale" **European Journal of Psychological Assessment** 22 (4): 268-79.

Hedeen, T., S. S. Raines, and A. B. Barton. 2010. "Foundations of mediation training: A literature review of adult education and training design." **Conflict Resolution Quarterly** 28 (2): 157-182.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Holton, E. F. 1996. "The flawed four-level evaluation model." **Human Resource Development Quarterly** 7 (1): 5-21.

Holton, E. F. 2005. "Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations." **Advances in Developing Human Resources** 7 (1): 37-54.

Honiball, G. F. 2008. **Managers' Perceptions of the Relationship between Spirituality and Work Performance.** Master of Art, Industrial Psychology. University of South Africa.

Hunter-Johnson, Y. O. and R. B. Closson. 2012. "Learners' educational orientation as a design tool for human resource development professionals in law enforcement: a Caribbean context." **Human Resource Development International** 15 (2): 193-208.

Iqbal, M. Z. and R. A. Khan. 2011. "The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model." **Journal of European Industrial Training** 35 (5): 439-466.

Jagero, N., H. V. Komba, and M. N. Mlingi. 2012. "Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania." **International Journal of Humanities and Social Science** 2 (22): 114-120.

Karim, M. R., K. N. Huda, and R. S. Khan. 2012. "Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK." **International Journal Of Business and Management** 7 (18): 141-148.

Kaufman, R., J. Keller, and R. Watkins, 1995. "What works and what doesn't: Evaluation beyond Kirkpatrick." **Performance and Instruction** 35 (2): 8-12. Retrieved from http://www.researchgate.net/publication/227979989_What_works_and_what_doesn't_Evaluation_beyond_kirkpatrick

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kheirandish, M., K. Jafari, A. Jafari, and M. Fallah. 2012. "Pathological View on Employee's on the Job Training System: A Case Study." **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business** 4 (4): 925-933.

Kirkpatrick, D. L. 1994. **Evaluating training programs: The four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kirmani, S. U. 2013. "Training Human Resources an Evidence from Pakistan." **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business** 4 (9): 356-365.

Kraiger, K., D. McLinden, and W. J. Casper. 2004. "Collaborative planning for training impact." **Human Resource Management** 43 (4): 337-351.

Koopmans, L., C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, W. B. Schaufeli, C. W. de Vet Henrica, and A. J. van der Beek. 2011. "Conceptual Frameworks of Individual Work Performance." **J Occup Environ Med** 53 (8): 856-66.

Larbi-Apau, J. A. and J. L. Moseley. 2008. "Evaluating the implementation of performance improvement training: The E3 process for success." **Performance Improvement** 47 (8): 40-51.

Latif, K., S. Jan, and N. Shaheen. 2013. "Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction." **Journal of Managerial Sciences** 7 (1): 159-178.

Lee, L. and R. Donohue. 2012. "The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance." **The International Journal of Human Resource Management** 23 (6): 1197-1215.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Lien, B. Y. H., R. Y. Y. Hung, and G. N. McLean. 2007. "Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high-tech companies." **International Journal of Training and Development** 11 (1): 35-48.

Mahapatra, R. and V. S. Lai. 2005. "Evaluating End-User Training Programs." **Communications Of The ACM** 48 (1): 67-70.

Maxham, J. G., R. G. Netemeyer, and D. R. Lichtenstein. 2008. "The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance." **Marketing Science** 27 (2): 147-167.

Mohd Noor, K. and K. Dola. 2012. "Leveraging Trainingto Maximizing Employees Performanceand Potential Benefits." **Business and Management Review** 1 (11): 19-26.

Motowidlo, S. J., and J. R. Van Scotter. 1994. "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance." **Journal of Applied psychology** 79 (4): 475-480.

Motowildo, S. J., W. C. Borman, and M. J. Schmit. 1997. "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance." **Human Performance** 10 (2): 71-83.

Muhammad, I. K. 2012. "The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees." **IBA Business Review** 7 (2): 84-95.

Nicholas, C. 2003. "The politics of training needs analysis." **Journal of Workplace Learning** 15 (4): 141-153.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Oskou, V., P. Saeidi, J. Faramz, L. Ghorbani, and A. H. Susaraie. 2013. "Evaluating the comparative effectiveness of staff In-service trainings (before and after the In-service trainings) on improving the service quality." **Technical Journal of Engineering and Applied Sciences** 3 (22): 3185-3197.

Price, R., L. Jim, and T. Kozman. 2010. "Use of Competency-Based Needs Analysis in Developing Employee Training Program." **International Journal of Business and Public Administration** 7 (1): 117-130.

Rouda, R. H. and M. E. Kusy Jr. 1995. "Needs Assessment the first step." **Tappi Journal** (Online). http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T2_NA.html, September 8, 2013.

Roy, A. 2009. "The Training Process of SMEs:What Motivates SMEs to Use E-Learning." **International Journal Of Advanced Corporate Learning** 2 (3): 66-73.

Saks, A. M. and L. A. Burke. 2012. "An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training" **International Journal Of Training & Development** 16 (2): 118-127.

Sarwar, S., A. M. Salman, and N. Akhtar. 2013. " Impact of Training Patterns upon the Social Relations of Employees." **Journal of Management Research** 3 (2): 1-20.

Shah, H. and R. Gopal. 2012. "Training needs analysis for bus depot managers at GSRTC." **European Journal of Training and Development** 36 (5): 527-543.

Sultana, A., S. Irum, K. Ahmed, and N. Mehmood. 2012. "Impact of training on employee performance: A study of Telecommunication sector in Pakistan." **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business** 4 (6): 646-661.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Taylor, P. 1992. "Training Directors' Perceptions About the Successful Implementation of Supervisory Training." **Human Resource Development Quarterly** 3 (3): 243-259.

Topno, H. 2012. "Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models." **Journal of Business and Management** 5 (2): 16-22.

Van Eerde, W., K. C. Simon Tanga, and G. Talbot. 2008. "The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness." **The International Journal of Human Resource Management** 19 (1): 63-73.

Viswesvaran, C. and D. S. Ones. 2000. "Perspectives on models of job performance." **International Journal of Selection and Assessment** 8 (4): 216-226.

Welbourne, T. M., D. E. Johnson, and A. Erez. 1998. "The Role-Based Performance Scale Validity Analysis of a Theory-Based Measure." **Academy of Management Journal** 41 (5): 540-555.

Williams van Rooij, S. 2012. "Training older workers: Lessons learned, unlearned, and relearned from the field of instructional design." **Human Resource Management** 51 (2): 281-298.

Yi-Chun, L. and R. L. Jacobs. 2008. "The perceptions of human resource development professionals in Taiwan regarding their working relationships with subject matter experts (SMEs) during the training design process." **Human Resource Development International** 11 (3): 237-252.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการฝึกอบรมของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจัดทำขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษาเท่านั้น

- - - -

2.1.4 ถ้ามี ท่านระบุประสิทธิภาพการทำงานออกมาในรูปแบบใด

.....

.....

.....

2.1.5 ท่านมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือสถานะปัจจุบันของการดำเนินงาน หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.1.6 ในการรวบรวมข้อมูลท่านมีวิธีการอย่างไร

❒ การสังเกตโดยตรง ❒ การใช้แบบสอบถาม ❒ การสำรวจเฉพาะกลุ่ม

❒ การสัมภาษณ์ ❒ การทดสอบ ❒ การประเมิน

❒ อื่นๆ ..... ประสิทธิภาพการทำงาน

2.1.7 จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา ท่านมีการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์กรต้องการหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.1.8 ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นตามระดับความรุนแรงที่จะส่งผลต่อองค์กรหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.1.9 ท่านมีการนำความจำเป็นที่มีความสำคัญลำดับต้นๆ ต่อองค์กรมากำหนดเป็นความจำเป็นที่จะทำการฝึกอบรมหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขโดยการฝึกอบรมหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.1.10 ตัวอย่างความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรท่าน

1) .....

2) .....

3) .....

4) .....

5) .....

2.1.11 ท่านมีการระบุสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.1.12 ตัวอย่างสาเหตุของความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข

.....

.....

.....

2.1.13 ท่านมีการระบุแนวทางการแก้ปัญหาในความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เป็นตัวชี้วัดช่องว่างของประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้นหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.1.14 ท่านได้นำข้อมูลแนวทางในการแก้ปัญหาไปใช้ประโยชน์อย่างไรต่อไป

.....

.....

.....

2.2 การออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม

2.2.1 ท่านมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.2 ถ้ามี ท่านระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมออกมาในรูปแบบใด

.....

.....

.....

2.2.3 ท่านระบุหัวข้อสำคัญที่ใช้ในการฝึกอบรมโดยระบุออกมาเป็นรายชื่อของเนื้อหาที่จะสอนและสิ่งที่ควรทำในโปรแกรมการฝึกอบรมหรือไม่

❒ ระบุ ❒ ไม่ระบุ(เพราะ.....)

2.2.4 ท่านมีการเก็บรวมรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานเพื่อกำหนดคุณลักษณะของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.5 ตัวอย่างลักษณะของพนักงานที่จำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้หรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะจากหลักสูตรการฝึกอบรม

.....

.....

.....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.2.6 ท่านมีการกำหนดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.7 ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนใหญ่ที่ใช้ในการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2.8 ท่านมีการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรม หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.9 ท่านคิดว่าคุณสมบัติของผู้ฝึกสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรการฝึกอบรมทั่วไปเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.2.10 ท่านมีการกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม โดยการคัดเลือกเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรม หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.11 ตัวอย่างเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรมที่องค์กรของท่านใช้มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2.12 ท่านมีการกำหนดเนื้อหาในการฝึกอบรมที่องค์กรต้องการเรียนรู้หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.13 ท่านมีหลักการอย่างไรในการกำหนดเนื้อหาในการฝึกอบรม

.....

.....

.....

2.2.14 ท่านมีการกำหนดระยะเวลาและลำดับขั้นตอนในการฝึกอบรมหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.2.15 ท่านมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดระยะเวลาและลำดับขั้นตอนในการฝึกอบรม

.....

.....

.....

2.2.16 ท่านมีการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น สถานที่ฝึกอบรม บรรยากาศในการฝึกอบรมหรือรูปแบบการสนับสนุนการฝึกอบรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.17 ท่านมีการกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์จากการฝึกอบรม หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.2.18 วิธีการและเครื่องมือที่ท่านใช้ในการประเมินผลลัพธ์จากการฝึกอบรมมีอะไรบ้างและทำอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 การดำเนินการฝึกอบรม

2.3.1 ท่านมีการวางแผนสำหรับการฝึกอบรม โดยการตรวจสอบสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมก่อนเริ่มดำเนินการหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.2 ท่านมีการดำเนินการฝึกอบรมหรือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการฝึกอบรม หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.3 ท่านมีการยอมรับหรือยืนยันผลลัพธ์จากการฝึกอบรมในช่วงท้ายหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.4 ในแต่ละขั้นตอนท่านมีการพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้หรือไม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.3.4.1 สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในการฝึกอบรม เช่น เศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม จริยธรรมและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อโปรแกรมการฝึกอบรม แผนของหลักสูตร ความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ ความเหมาะสมของเนื้อหา เป็นต้น

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.4.2 รูปแบบและวิธีการในการสื่อสารจากผู้สอนไปสู่ผู้เรียนรวมไปถึงสื่อที่ใช้ด้วย

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.4.3 กลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมที่ต้องมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรม

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.4.4 ทรัพยากรที่ใช้ในการสนับสนุนการฝึกอบรมทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรทางการเงินหรืองบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.4.5 ตารางเวลาและกำหนดการในการฝึกอบรม

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.3.4.6 การประเมินการเรียนรู้และการตอบรับของผู้เรียน

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.4 การประเมินผลการฝึกอบรม

2.4.1 ท่านมีการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions) ซึ่งเป็นการตอบสนอง ความรู้สึก และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อองค์ประกอบของโปรแกรมการฝึกอบรมได้แก่ เป้าหมาย เนื้อหา วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน และตารางเวลา หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.4.2 ท่านใช้วิธีการใดในการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง (Reactions)

.....

.....

.....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.4.3 ท่านมีการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงของความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.4.4 ท่านใช้วิธีการใดในการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้ (Learning)

.....

.....

.....

2.4.5 ท่านมีการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่เป็นการวัดผลการประยุกต์ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานจริงหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.4.6 ท่านใช้วิธีการใดในการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance)

.....

.....

.....

2.4.7 ท่านมีการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Results)ซึ่งเป็นผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานของบริษัทที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

❒ มี ❒ ไม่มี (เพราะ.....)

2.4.8 ท่านใช้วิธีการใดในการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Results)

.....

.....

.....

- -

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจัดทำขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษาเท่านั้น

2. แบบสอบถามนี้สาหรับใช้หาข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติในหน้าที่การงานและด้านส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ดังนั้นขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นลงในแบบสอบถามนี้อย่างตรงไปตรงมา โปรดอ่านคำถามแต่ละข้ออย่างละเอียด และเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน จำนวน 3 หน้า ดังนี้

<u>ตอนที่ 1</u>	แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไปจำนวน 5 ข้อ
<u>ตอนที่ 2</u>	แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมเบื้องต้นในระดับการตอบสนอง (Reactions) และระดับการเรียนรู้ (Learning) จำนวน 12 ข้อ
<u>ตอนที่ 3</u>	แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 30 ข้อ

ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถาม

เรื่อง ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในธุรกิจการเลี้ยงสัตว์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 25 ปี ☐ 25 - 35 ปี ☐ 36 – 45 ปี ☐ 46 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
   ☐ ประถมศึกษาและต่ำกว่า ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย
   ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4. ระดับตำแหน่งงาน
   ☐ พนักงานปฏิบัติการ ☐ พนักงานสำนักงาน ☐ หัวหน้างาน ☐ ผู้บริหาร
5. อายุงาน ☐ น้อยกว่า 1ปี ☐ 1 – 3 ปี ☐ 4 – 10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 2 และตอนที่ 3 : โปรดอ่านและพิจารณาคำถามแล้วทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียวเท่านั้นซึ่งแต่ละข้อมีระดับความคิดเห็นให้เลือก 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้

มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมินการฝึกอบรมเบื้องต้นในระดับการตอบสนอง (Reactions) และระดับการเรียนรู้ (Learning)

ข้อ	ผลการประเมินการฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6.	เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสอดคล้องกับความจำเป็นของท่าน					
7.	เนื้อหาของการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม					
8.	หลักสูตรการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของท่าน					
9.	เทคนิคและวิธีการของการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
10.	วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการฝึกอบรมมีคุณภาพ					
11.	ระบบสารสนเทศหรือสื่อการสอนที่ใช้นำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพในการใช้งาน					
12.	สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เช่น กระดาน เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ คอมพิวเตอร์เอกสารประกอบการบรรยาย เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น มีความเหมาะสม					
13.	ผู้ฝึกสอนมีความพร้อมและมีคุณภาพ					
14.	ตารางเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมมีความเหมะสม					
15.	ท่านสามารถปฏิบัติทักษะใหม่ที่ได้รับในช่วงท้ายของการฝึกอบรม					
16.	ท่านได้รับความรู้และทักษะที่นำมาประยุกต์ใช้กับงานได้					
17.	ท่านมีทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้น					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อ	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
18.	ท่านปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่องค์กรกำหนด					
19.	ท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรกำหนด					
20.	ท่านปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามที่องค์กรกำหนด					
21.	ท่านปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น					
22.	ท่านปฏิบัติงานได้ครบตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของงาน					
23.	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเสร็จสมบูรณ์เสมอ					
24.	ผู้อื่นเข้าใจคำพูดที่ท่านสื่อสารได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น					
25.	ผู้อื่นสามารถเข้าใจความคิดและข้อมูลที่ท่านพูดได้อย่างถูกต้อง					
26.	ท่านได้รับมอบหมายในการพูดนำเสนอผลงานอย่างเป็นทางการ					
27.	ผู้อื่นเข้าใจข้อความที่ท่านสื่อสารโดยการเขียนได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น					
28.	ผู้อื่นสามารถเข้าใจความคิดและข้อมูลที่ท่านเขียนได้อย่างถูกต้อง					
29.	ท่านได้รับมอบหมายในการเขียนผลงานเพื่อนำเสนออย่างเป็นทางการ					
30.	ท่านมักจะทำงานของตนเองให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
31.	ท่านมุ่งมั่นพากเพียรในการทำงาน					
32.	ท่านมักจะทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
33.	ท่านพยายามเรียนรู้งานให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน					
34.	ท่านเต็มใจทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อความสำเร็จที่มากขึ้นขององค์กร					
35.	ท่านสามารถทำงานในสภาวะที่มีความรุนแรงหรือกดดัน					
36.	เพื่อนร่วมงานทำงานร่วมกับท่านได้เป็นอย่างดี					
37.	ทีมการทำงานของท่านเข้ากันได้ดี					
38.	ท่านสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆให้กับทีม					
39.	ท่านมองหาแนวทางการปรับปรุง แก้ไขปัญหา และข้อผิดพลาดต่าง ๆ					
40.	ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอาชีพหรือในงาน					
41.	เพื่อนร่วมงานลดมุมมองที่ตรงข้ามหรือขัดแย้งกันจากการแก้ปัญหาของท่าน					
42.	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความคิดเห็นของท่าน					
43.	ท่านสามารถจัดและควบคุมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ					
44.	เพื่อนร่วมงานยอมรับการตัดสินใจของท่านในเรื่องต่างๆ					
45.	คำสั่งและกฎระเบียบขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ท่านต้องปฏิบัติตาม					
46.	ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความมีระเบียบวินัย					
47.	ท่านทำงานสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายของบริษัท					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ค

ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามผลการประเมินการฝึกอบรมเบื้องต้นในระดับการตอบสนอง (Reactions)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ระดับการตอบสนอง				
1	31.5200	32.934	.571	.911
2	31.7350	30.527	.737	.900
3	31.6150	31.715	.603	.909
4	32.0650	29.488	.763	.898
5	32.0700	28.618	.765	.898
6	31.9400	28.217	.784	.896
7	31.9300	28.890	.744	.899
8	31.7450	31.327	.659	.905
9	31.8600	31.056	.652	.906
รวมผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการตอบสนอง				**α = 0.912**

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามผลการประเมินการฝึกอบรมเบื้องต้นในระดับการเรียนรู้ (Learning)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ระดับการเรียนรู้				
1	8.1100	2.179	.698	.807
2	8.0800	1.953	.773	.734
3	7.9300	2.276	.685	.819
รวมผลการประเมินการฝึกอบรมในระดับการเรียนรู้				**α = 0.849**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ผลการปฏิบัติงานในงาน				
1	118.7700	139.434	.459	.934
2	118.7550	138.950	.534	.933
3	118.8600	138.252	.523	.933
4	118.8450	137.187	.630	.932
5	118.8750	137.869	.562	.933
6	118.8950	138.446	.573	.933
ผลการปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร				
7	118.9450	138.133	.533	.933
8	118.9400	137.092	.582	.932
9	119.0500	137.425	.566	.933
10	118.9500	136.781	.628	.932
11	118.8750	137.818	.593	.932
12	118.9800	136.924	.554	.933
การแสดงให้เห็นถึงความพยายาม				
13	118.8550	138.627	.503	.933
14	118.6650	140.214	.408	.934
15	118.6900	139.682	.490	.933
16	118.6800	139.284	.488	.933
17	118.6300	138.817	.509	.933
18	118.8500	137.525	.569	.933
การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม				
19	118.7500	138.992	.484	.934
20	118.7150	137.923	.577	.932
21	118.8450	138.252	.521	.933
22	118.8450	136.624	.622	.932

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การเป็นผู้นำ				
23	118.8300	137.690	.560	.933
24	118.8750	137.527	.558	.933
25	118.7800	137.037	.646	.932
26	118.8500	136.872	.631	.932
27	118.8650	138.057	.564	.933
การรักษาวินัย				
28	118.6850	138.297	.561	.933
29	118.6650	137.882	.548	.933
30	118.5750	139.160	.533	.933
รวมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน			**α = 0.935**	

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ง

ข้อมูลรายได้รวมและสัดส่วนรายได้รวมของธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ปี 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 4 รายได้รวมและสัดส่วนรายได้รวมของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ปี 2556

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	รายได้รวม (ล้านบาท)	สัดส่วน (%)
1	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	404,524.58	46.06
2	บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	114,453.09	13.03
3	บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	93,637.93	10.66
4	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	36,936.24	4.21
5	บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)	26,042.26	2.97
6	บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	19,717.68	2.25
7	บริษัท จีเอฟพีที จำกัด (มหาชน)	17,231.40	1.96
8	บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็คซ์คอร์ปอร์เรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	13,624.89	1.55
9	บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	12,269.24	1.40
10	บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	11,806.56	1.34
11	บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)	11,619.77	1.32
12	บริษัท ห้องเย็นเอเชี่ยน ซีฟู้ด จำกัด (มหาชน)	9,427.25	1.07
13	บริษัท ล่ำสูง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	7,343.01	0.84
14	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	7,103.22	0.81
15	บริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	6,969.59	0.79
16	บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)	6,443.48	0.73
17	บริษัท ทิปโก้ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	6,096.31	0.69
18	บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด (มหาชน)	5,972.27	0.68
19	บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	5,843.89	0.67
20	บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	5,763.05	0.66
21	บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	5,205.16	0.59
22	บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)	5,175.34	0.59
23	บริษัท ทรอปิคอลแคนนิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	4,401.59	0.50
24	บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	4,213.97	0.48
25	บริษัท พรีเมียร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด(มหาชน)	4,036.35	0.46
26	บริษัท ลีพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	3,994.02	0.45
27	บริษัท ไทยวาสดาร์ช จำกัด (มหาชน)	3,450.65	0.39
28	บริษัท อาหารสยาม จำกัด(มหาชน)	3,231.17	0.37

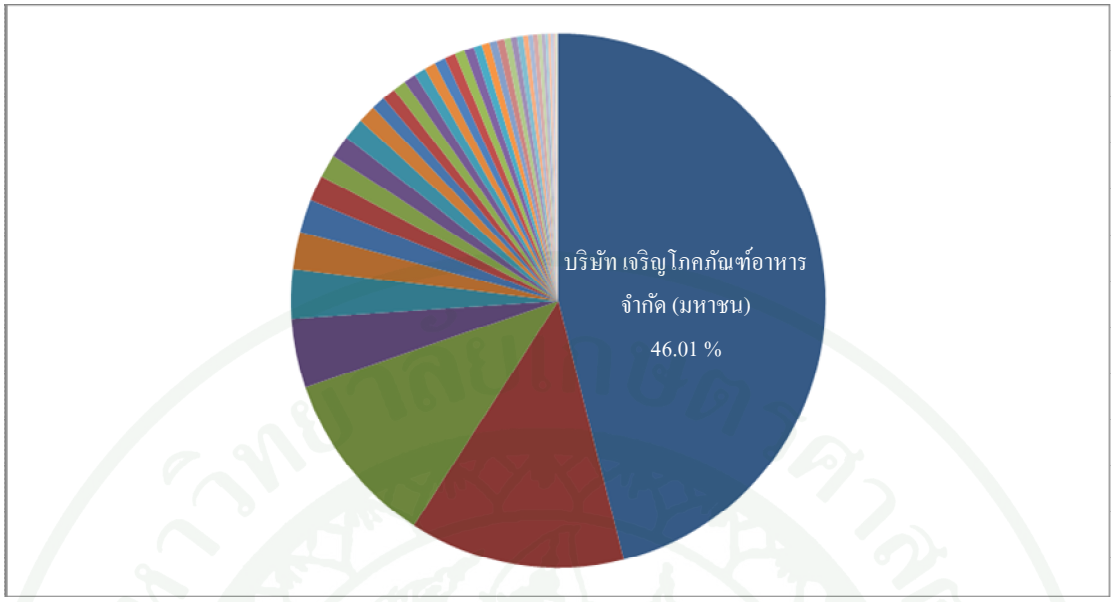
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	รายได้รวม (ล้านบาท)	สัดส่วน (%)
29	บริษัท ห้องเย็นโชติวัฒน์หาดใหญ่ จำกัด (มหาชน)	3,220.74	0.37
30	บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน)	2,710.53	0.31
31	บริษัท ไทยลักซ์ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)	2,550.94	0.29
32	บริษัท ปทุมไรซมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)	2,518.95	0.29
33	บริษัท ส. ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	2,019.23	0.23
34	บริษัท เพรซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,857.51	0.21
35	บริษัท เชียงใหม่โฟรเซ่นฟู้ดส์ จำกัด(มหาชน)	1,463.34	0.17
36	บริษัท สหอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	1,397.63	0.16
37	บริษัท ไทยวาฟูดโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,358.91	0.15
38	บริษัท อกริเพียว โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	1,110.99	0.13
39	บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)	987.16	0.11
40	บริษัท ฟู้ดแอนด์ดริ๊งส์ จำกัด (มหาชน)	509.77	0.06
41	บริษัท อีเทอเนิล เอนเนอยี จำกัด (มหาชน)	48.58	0.01

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2557)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพผนวกที่ 1 สัดส่วนรายได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ปี 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเก็บแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ)
คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Regular
M.B.A.
Program

50 ถนนงามวงศ์วาน ลาดยาว จตุจักร กทม. 10900 โทรศัพท์ 0 2579 5355 ต่อ 1902-1905 โทรสาร 0 2579 5355 ต่อ 1906

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เรียน คุณสุเมธ วงศ์บุณย์ยง รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวเกศสิริ ศิริงามเมือง กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งในภาคฤดูร้อน ปีการศึกษา 2557 นี้ ข้าพเจ้าต้องจัดทำวิทยานิพนธ์ (Thesis) ซึ่งต้องค้นคว้าข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว ภายใต้การดูแลของประธานกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการร่วม

ข้าพเจ้าได้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ "ผลของการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน" ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมและแจกแบบสอบถามแก่พนักงานที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมของบริษัท โดยข้อมูลดังกล่าวจักเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานและขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้ หากสงสัยประการใดสามารถติดต่อ 090-9535842

ขอแสดงความนับถือ
เกศสิริ ศิริงามเมือง
(นางสาวเกศสิริ ศิริงามเมือง)

โครงการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขอรับรองว่า นางสาวเกศสิริ ศิริงามเมือง กำลังศึกษาอยู่ในภาคฤดูร้อน ปีการศึกษา 2557 จริง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานดังกล่าว ตามแต่จะเห็นสมควรจักขอบคุณอย่างยิ่ง

(ดร.นันธวุฒิ ลือมรสิริ)
ประธานคณะกรรมการดำเนินงานโครงการบัณฑิตศึกษา
สาขาบริหารธุรกิจ ภาคปกติ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวเกศสิริ ศิริงามเมือง
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 13 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีวิทยาศาสตรบัณฑิต วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีทางอาหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2552 – 2553 เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์