



การวิเคราะห์กระบวนการฝึกอบรมประเภท
หลักสูตร In – house Training ของ
สำนักการศึกษาต่อเนื่อง

โดย

นางสาวบุศรา สุทธิวงศ์
นักวิชาการศึกษาคำนาฏการ

สังกัด ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม
สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำนำ

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง เป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริการวิชาการแก่สังคม การบริการวิชาการที่เป็นภารกิจหลักคือ การจัดฝึกอบรม การอบรมเป็นวิธีการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ทั้งในลักษณะงานฝึกอบรมแบบ In – house Training และ Public Training ที่จัดให้กับองค์กรภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ การดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานบริหารโครงการฝึกอบรมประเภท In-house Training ของฝ่ายบริหารการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภท In-house Training รวมถึงปัญหา อุปสรรคต่างๆ โดยการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารการฝึกอบรมเอง เพื่อจะได้ข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารงานการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

นางสาวบุศรา สุทธิวงศ์

ผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	ก
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิเคราะห์	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
วิธีการศึกษา	3
นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5
แนวคิดเกี่ยวกับระบบ ISO 9000	19
แนวคิดวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)	26
สำนักการศึกษาต่อเนื่อง	32
งานวิจัย/วิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง	42
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิเคราะห์	45
รูปแบบการศึกษา	45
ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	47
การวิเคราะห์ข้อมูล	47
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิเคราะห์	48
ตอนที่ 4.1 สภาพทั่วไปของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง	48
ตอนที่ 4.2 การบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของ	
สำนักการศึกษาต่อเนื่อง	55
บทวิเคราะห์	98
ข้อเสนอแนะ	103

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก จ ตัวอย่างรายงานการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมประเภท	
In-house Training	135
บทที่ 1 บทนำ	136
บทที่ 2 วิธีการประเมินผล	137
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	139
บทที่ 4 สรุปการประเมินผลและข้อเสนอแนะ	149
ภาคผนวก ฉ คำสั่งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ที่ 004/2560 ลงวันที่ 14 มีนาคม	
2560	151
คำสั่งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ที่ 004/2560 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2560	152
ภาคผนวก ช เอกสารเผยแพร่	153
ประวัติผู้จัดทำคู่มือ	155

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 2.1	ความแตกต่างของการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ที่เน้นพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจการประเมินและอัตราเสี่ยง	11
ตารางที่ 2.2	จำนวนอัตรากำลังของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	35
ตารางที่ 2.3	การเปรียบเทียบ In-House Training และ Public Training	41
ตารางที่ 4.1	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	49
ตารางที่ 4.2	สภาพด้านการแข่งขัน	51
ตารางที่ 4.3	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง	53
ตารางที่ 4.4	การเปรียบเทียบจุดเน้นการพัฒนาด้านสติปัญญาของการฝึกอบรม แบบระดมสมอง การอภิปราย และการใช้กรณีศึกษา	79
ตารางที่ 4.5	การเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรม	80
ตารางที่ 4.6	การเปรียบเทียบ In-House Training และ Public Training	86
ตารางที่ 4.7	รูปแบบการประเมินผลโครงการฝึกอบรม	89
ตารางที่ 4.8	สรุปรายได้จากงานฝึกอบรมรวม ปีงบประมาณ 2558 – 2562	96
ตารางที่ 4.9	สรุปรายได้จากงานฝึกอบรม ปีงบประมาณ 2558 - 2562	96
ตารางที่ 4.10	การเปรียบเทียบประเภทหลักสูตรการจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง	101
ตารางที่ 5.1	การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรฝึกอบรมเสมือนจริงกับฝ่ายฝึกอบรมแบบดั้งเดิม	111

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนผังที่ 2.1 จุดเน้นอย่างง่ายที่ใช้แยกแยะความแตกต่างกันระหว่างฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา	9
แผนผังที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง	34
แผนผังที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายบริหารการฝึกอบรม	37
แผนภูมิที่ 5.1 สรุปผลกระบวนการจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	106

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ยิ่งในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทุกองค์กรจำเป็นต้องอาศัยกำลังความรู้ ทักษะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การฝึกอบรมและพัฒนาจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรได้มีศักยภาพที่เพิ่มมากขึ้นในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ทั้งในปัจจุบันและเตรียมพร้อมวางแผนการเจริญเติบโตในอนาคต เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาการทำงาน ปิดช่องว่างความสามารถที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมี 4 วัตถุประสงค์ คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ การได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นคนดีคนเก่งโดยผ่านวิธีการสรรหา คัดเลือกเข้ามาแล้ว องค์กรจะต้องพัฒนาคนเหล่านั้นให้เป็นคนดีคนเก่งขึ้นไปอีก โดยต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร มีความถนัด มีจุดแข็ง และมีจุดอ่อนอย่างไร เพื่อที่จะพัฒนาเขาเหล่านั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) มีทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน (Practice) ตลอดจนเพิ่มความสนใจในการปฏิบัติงาน (Interest) ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงเลือกวิธีการฝึกอบรมเพื่อใช้พัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและความเชี่ยวชาญสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่องค์กรควรจะทำให้มีความสำคัญ แต่สิ่งที่ควรตระหนักในการฝึกอบรมคือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการที่นำไปสู่การฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการตั้งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่ชัดเจน ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและพนักงาน เนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม วัสดุการเรียนการสอน ความสามารถของวิทยากร บรรยากาศในการฝึกอบรมที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้และนำไปใช้งาน มีการถ่ายโอนความรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งจำเป็นต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในแต่ละด้าน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม

อย่างไรก็ดีการฝึกอบรมนั้น จะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับว่าจัดหลักสูตรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร และต้องคำนึงถึงการเพิ่มความสามารถและความรู้ใหม่ๆ ที่บุคลากรยังไม่มี โดยการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ภารกิจ หน้าที่ ความต้องการในการ

พัฒนาการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และที่สำคัญบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมแล้วจะต้องนำความรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ปัญหา หรือสนองตอบความต้องการขององค์กรได้

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจการวิเคราะห์กระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร

In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ด้วยเหตุผลที่สำนักการศึกษาต่อเนื่องเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชนผู้สนใจทั่วไป และมีหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน มาใช้บริการต่อเนื่องยาวนานเป็นระยะกว่า 20 ปี และสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ได้รับมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล เป็นระบบบริหารประกันคุณภาพขั้นพื้นฐานอันเกี่ยวกับการจัดการทางด้านคุณภาพและประกันคุณภาพในงานฝึกอบรม ทั้งนี้สำนักการศึกษาต่อเนื่องยังเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างบุคลากรด้านการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือวิทยากรฝึกอบรมให้กับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจต่างๆ ตลอดจนจนถึงธุรกิจเอกชน โดยการให้คำปรึกษาด้านวิชาการ และเทคนิคฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของสำนักการศึกษาต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและหน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิเคราะห์

- 1) เพื่อวิเคราะห์การบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
- 2) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) การศึกษาวิเคราะห์หัวข้อเรื่องดังกล่าวนี้ จะทำให้ทราบถึงประวัติความเป็นมา และข้อมูลการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
- 2) เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงในการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการจัดฝึกอบรมหลักสูตรประเภท In-house Training ต่อไป

4. วิธีการศึกษา

1) รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาศึกษา จากหนังสือ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ บทความจากวารสารและสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของความรู้ที่จะนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2) นำข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง และสภาพปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานการจัดฝึกอบรม มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี SWOT เพื่อไปสู่แนวทางในการดำเนินการบริหารงานการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

5. นิยามศัพท์

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นๆ เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งการฝึกอบรมสามารถทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 หมายถึง มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นระบบบริหารประกันคุณภาพขั้นพื้นฐานอันเกี่ยวกับการจัดการทางด้านคุณภาพ และการประกันคุณภาพ โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้ระบบคุณภาพเท่าเทียมกันระหว่างองค์กรต่างๆ

การบริหารโครงการฝึกอบรม หมายถึง การจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่องมีการจัดหลักสูตรต่างๆ ที่เป็นความรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและหน่วยงานภายนอกที่ขอรับบริการ สำนักการศึกษาต่อเนื่องดูแลโครงการหลักสูตรต่างๆ

หลักสูตร In-house Training หมายถึง การจัดฝึกอบรมที่องค์กรได้กำหนดความต้องการมาให้สำนักการศึกษาต่อเนื่องจัด โดยหลักสูตรได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับบุคลากร ภารกิจ เวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามที่ต้องการประสงค์

โดยใช้แนวทางการบริหารการจัดฝึกอบรมด้วยเครื่องมือการประกันคุณภาพ ISO 9001 ได้แก่

- 1) การหาความต้องการจัดฝึกอบรมของหน่วยงาน
- 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมตามความต้องการของหน่วยงาน
- 3) การกำหนดโครงการฝึกอบรม
- 4) การบริหารโครงการฝึกอบรม

- การสรรหาวิทยากร
 - รูปแบบในการฝึกอบรม
 - ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม
 - การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม
 - กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม
 - การเลือกใช้กิจกรรมการฝึกอบรม
 - วัสดุฝึกอบรม
 - บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม
- 5) สรุปประเมินผลการฝึกอบรม
 - 6) ผลการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม ปีงบประมาณ 2558 – 2562
 - 7) ผลการพัฒนาการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์กระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์การบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง 2) เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และฝึกอบรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000
3. แนวคิดเกี่ยวกับ SWOT Analysis
4. สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่ขาดไม่ได้ เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด องค์กรจึงจำเป็นต้องเสาะแสวงหาทรัพยากรมนุษย์เมื่อได้มาต้องมีการรักษา พัฒนา ความรู้ ความสามารถและใช้ความรู้ ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มทักษะฝีมือความรู้ของคนทั้งคุณภาพและปริมาณ

แนวคิด “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” นั้นมีวิวัฒนาการเป็นเวลายาวนานแล้ว ตั้งแต่อดีตเรื่อยมา จนถึงปัจจุบัน ในอดีตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้ หรือการเรียนรู้จากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ปัจจุบันแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการเน้น “คน” เป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาคุณภาพคนให้มีความสมดุลทั้งในด้านเศรษฐกิจและทางสังคม เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเรียนรู้ มีความรู้ทั้งทาง

วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การจัดการมีความสามารถในการประกอบอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญตลอดมา

1) ความสำคัญและความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับทุกๆ ฝ่ายในองค์กรไม่ใช่เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันทุกฝ่ายทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงพนักงานปฏิบัติงานทุกๆ คนในองค์กร เพราะการพัฒนาเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ธุรกิจหลักๆ เช่น นโยบายองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน และอื่นๆ อีกมากมาย ถ้าสิ่งเหล่านี้ตัวใดตัวหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปก็ย่อมส่งผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ ด้วย ยกตัวอย่าง เช่น บริษัทมีนโยบายในการเพิ่มผลผลิตโดยมีการนำเครื่องจักรที่เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของผู้ปฏิบัติงาน นโยบายนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ เกิดทักษะ ความเข้าใจที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การที่องค์กรจะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า องค์กรต้องมีการเรียนรู้และมีการปรับตัวเพื่อรู้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และการที่องค์กรจะมีการเรียนรู้ได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่มีความพร้อมและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นจึงเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรสามารถพร้อมที่จะแข่งขันได้ตลอดเวลา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้ตรงกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Pace, Smith และ Mills (1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของการพัฒนาตัวบุคคล (Individual Development) การให้ความก้าวหน้าในการทำงาน หรือการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต คุณภาพ โอกาส และการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการสูงสุดให้แก่สมาชิกขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ดีลาฮาเย (Delahaye, 2005, p. 13) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่ยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหาร

ความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วน การเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน

สวอนสันและฮอลตัน (Swanson and Holton, 2009, p. 27) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถเพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่มระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

จำเนียร จวงตระกูล (2547) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่การพัฒนาบุคคลและองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กรความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเน้นอยู่ในตัวบุคคลที่นำมาสู่ความสำเร็จของตัวบุคคลและองค์กร

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า กระบวนการที่พัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่ม และกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอันจะสร้างศักยภาพในตัวบุคคลให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นศาสตร์และวิชาชีพที่เกิดจากการบูรณาการการคิดอย่างเป็นองค์รวมอย่างตั้งใจ และอย่างก้าวหน้า เพื่อพัฒนาความรู้ในงาน และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกขององค์กรโดยการใช้

กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคล กลุ่ม และองค์กรซึ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อองค์กรเกิดศักยภาพในการผลิตสินค้าและบริการ ในเวลาที่องค์กรต้องการ

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคคล โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนขวัญและกำลังใจ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาอย่างเป็นระบบก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

1.2 ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ ยิ่งทำให้องค์กรต้องให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถพัฒนาการทำงานให้สามารถตอบสนองความต้องการให้กับองค์กรได้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ต่อพนักงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ดังนี้

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงาน

- 1) ช่วยทำให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการทำงาน และเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
- 2) ช่วยทำให้พนักงานพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือความเจริญก้าวหน้าของตนเอง
- 3) ช่วยทำให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเองและองค์กร
- 4) ช่วยทำให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการได้รับการดูแลเอาใจใส่ ดูแลในการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 5) ช่วยทำให้พนักงานมีทักษะ ฝีมือ และความชำนาญเป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนในอาชีพเดียวกัน
- 6) ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสม ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บังคับบัญชา

- 1) ช่วยลดภาระ หน้าที่ในการสอนงาน และควบคุมงานของหัวหน้างาน เนื่องจากพนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้พนักงานมีทักษะ ความชำนาญทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ โดยไม่เป็นภาระของหัวหน้างาน
- 2) ช่วยส่งเสริมให้หัวหน้างานมีเทคนิคในการถ่ายทอดและสื่อสารกับลูกน้องได้ดี เนื่องจากการสื่อสารมีความจำเป็นในการมอบหมายงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง หากลูกน้องมีทักษะในการทำงานที่เชี่ยวชาญจะทำให้การสื่อสารของหัวหน้างานประสบความสำเร็จได้
- 3) ช่วยสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของหัวหน้างานในการควบคุมบังคับบัญชางานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องได้
- 4) ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องให้เป็นไปอย่างยุติธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และลดปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

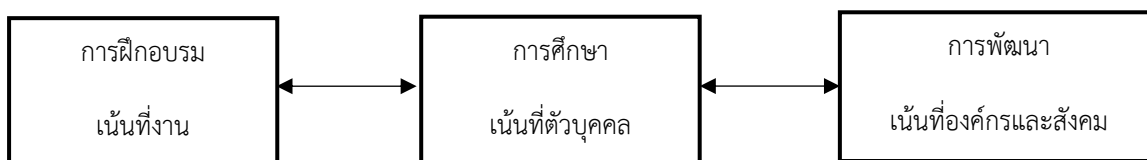
ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กร

- 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้
- 2) ช่วยทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายและลดของเสียในกระบวนการผลิต เนื่องจากพนักงานมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่ย่อมปฏิบัติงานไม่มีความผิดพลาดจึงลดของเสียได้
- 3) ช่วยทำให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการ ความรู้ ความคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กร และสร้างผลงานที่ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมให้กับองค์กรอยู่ตลอดเวลา
- 4) ช่วยทำให้องค์กรมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม
- 5) ช่วยทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ หรือพนักงานที่เก่ง สามารถแข่งขันในธุรกิจเดียวกันและอื่นๆ ได้
- 6) ช่วยทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร หากองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ก็ย่อมทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ สามารถทำงานให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ รวมทั้งทำให้เพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานได้ ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ลดภาระในการสอนงานและควบคุมงาน รวมทั้งเป็นการเสริมเทคนิคให้ผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้แข่งขันกับองค์กรอื่นได้ในสังคมธุรกิจ

1.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้มีจุดเน้นที่ต่างกัน ดังนี้คือ



แผนผังที่ 2.1 จุดเน้นอย่างง่ายที่ใช้แยกแยะความแตกต่างกันระหว่างฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

ที่มา: อรุณ รักรธรรม, การพัฒนาและการฝึกอบรม : ศึกษาเชิงพฤติกรรม (2537 : 5)

การฝึกอบรม (Training) มีจุดเน้นอยู่ที่งานของบุคคลในขณะนั้น ที่จะต้องเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงานเพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถฝึกปรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมเป็นการคาดหวังว่า เมื่อผู้เข้ารับการอบรมผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมเป็นการเสียค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงขององค์กรและเป็นสิ่งที่องค์กรจะคาดหวัง/เล็งผลเลิศว่าผลที่จะได้รับต้องคุ้มค่าเงินที่เสียไป เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานในความรู้ที่ได้รับได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถที่จะประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม อย่างไรก็ตามมีความเป็นไปได้ที่ผู้ผ่านการอบรมอาจจะยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร ซึ่งอาจเป็นผลจากหลักสูตรที่มีการจัดเนื้อหาไม่เหมาะสม ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ หรือสถานะต่างๆ ที่ผันแปรไปจากที่คาดคะเน แต่อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงเหล่านี้ยังถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น

การศึกษา (Education) จุดเน้นของการจัดการศึกษา คือ การเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างไปจากการทำงานในปัจจุบันก็ได้ การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอๆ จะเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อการปรับเปลี่ยนยศ ตำแหน่งและหน้าที่ เนื่องจากเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมบุคลากรของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต จึงประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต การศึกษาจึงมีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางของการลงทุน

เนื่องจากในบางครั้งองค์กรคาดหวังผลได้ที่เกิดจากการลงทุนพัฒนาบุคลากรของตนแล้วไม่ได้ผลดังที่หวังไว้ จะด้วยเหตุผลใดก็ตามที่ทำให้บุคลากร ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือหวังผลเลิศจากการศึกษาไว้สูงเกินไป

การพัฒนา (Development) จุดเน้นของการพัฒนามุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามักเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมในการเรียนรู้และก่อให้เกิดประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร “การพัฒนา” ถือเป็น การลงทุนในระยะยาวขององค์กรที่เล็งผลเลิศถึงผลลัพธ์ในอนาคต ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน และมีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปจึงเป็นลักษณะที่ยากแก่การประเมินผล

นอกจากนั้นแล้วกิจกรรมทั้ง 3 กลุ่ม ยังมีความแตกต่างในเรื่องอื่นๆ ได้แก่ การพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจการประเมิน และอัตราการเสี่ยง ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 : ความแตกต่างของการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ที่เน้นพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจการประเมินและอัตราเสี่ยง

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	อัตราการเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบันของผู้ดำรงตำแหน่ง	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติงาน	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องเตรียมศึกษาไว้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	จากการปฏิบัติงานที่จะกระทำในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานหรือกิจกรรมขององค์กรในอนาคต	เป็นการลงทุน (ในอนาคต)	ทำได้ยาก	สูง

ที่มา : อรุณ รักรธรรม, การพัฒนาและการฝึกอบรม : ศึกษาเชิงพฤติกรรม (2537 : 6)

จากตารางจะเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมและเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่เชื่อว่ามีประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากมีลักษณะที่เน้นเฉพาะ และเห็นผลได้ในระยะเวลาไม่นานนัก จึงสามารถสนองตอบความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะองค์กรต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้น้อยที่สุดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดในเวลาอันจำกัด

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่มีคุณค่า ทำให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่องต่อกระแสโลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งจะแข่งขันต่อไปได้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้และมีการปรับตัวเพื่อรู้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะมีการเรียนรู้ได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจะเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้ตรงกับความต้องการขององค์กร กิจกรรม

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดทำรูปแบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 ลักษณะ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การศึกษา (Education)

3) การพัฒนา (Development) เป็นการเพิ่มพูนความรู้เพื่อมุ่งให้เกิดการเจริญเติบโตตามสติปัญญาของบุคคลไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ไม่ว่าจะเป็นปัจจุบันหรืออนาคต

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1.4.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กรและบุคลากร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ความสามารถ และทักษะ (Skill) ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

โกลด์สไตน์ และ ฟอร์ด (Goldstein and Ford, 2002, p.12) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นทักษะในการเรียนรู้ เป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ แนวคิด หรือทัศนคติอย่างมีแบบแผน เพื่อผลของการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน บุคลากรที่ถูกจ้างเข้ามานั้นต้องมีความสามารถขั้นพื้นฐานที่จะพัฒนาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และการฝึกอบรมนั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่ต้องการ

อีแวนซ์วิช เอ็ม (Ivancevich M., 2007, p. 399) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่นำไปสู่ทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะและความสามารถที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

เรย์มอนด์ เอ. โนว์ (Raymond A. Noe, 2010, p.3-4) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) หรือพฤติกรรม (behavior) ที่ทำให้นำไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จได้ โดยองค์กรจะต้องเป็นผู้ให้ความสะดวกแก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมจะต้องสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำวันด้วยจึงจะทำให้เกิดผลดีในการได้รับ

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรมไว้ว่า กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบที่สามารถช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ

พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานอยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซูซีย์ สมิตีไกร (2556, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรม ไว้ว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

สมคิด บางโม (2557, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรม ไว้ว่า กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดีและสูงขึ้น อันจะทำให้บุคลากรมีผลการทำงานที่ดีก่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคคลในองค์การ

ชญญา ผลอนันต์ (2547) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่ากระบวนการดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากคำจำกัดความดังกล่าว สรุปความหมายของการฝึกอบรมได้ว่า เป็น กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญในงาน เสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับบุคลากรในการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานอย่างยั่งยืน

1.4.2 กระบวนการในการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

กระบวนการฝึกอบรม (The training process) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะแนวความคิด กฎเกณฑ์ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของพนักงาน หรือเป็นขั้นตอนการฝึกหัดงานขององค์กรแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในเทคนิคต่างๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ และมีพัฒนาด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการฝึกอบรม เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรม

จะบังเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ หากผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงกระบวนการฝึกอบรม และวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม กระบวนการฝึกอบรม มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม นับเป็นระยะแรกของการฝึกอบรม เป็นระยะที่ดำเนินการหาข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เชื่อมั่นว่าจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างแท้จริง การฝึกอบรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณแล้วจะมีจำนวนไม่มาก ดังนั้น การศึกษาข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่า สมควรจะจัดดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่และทำไม

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ ข้อมูลมาแล้ว และลงความเห็นว่าสมควรที่จะจัดการฝึกอบรมได้จึงนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หรือเรียกได้ว่าโครงการเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่นเอง หลักสูตรจะประกอบด้วย หัวข้อ วิชาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหา หรือประเด็นสำคัญ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม สื่อที่จะใช้ รวมทั้งเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งหลักสูตรที่กล่าวนี้จะต้องมีการเรียงลำดับ หัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้จนกระทั่งเป็นพฤติกรรมและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 การจัดดำเนินการฝึกอบรม หลักการสร้างหลักสูตรสำเร็จลงแล้วก็นำไปเขียนโครงการบริหารเพื่อขออนุมัติจัดการฝึกอบรมซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหาร โครงการ เช่น ด้านการจัดการบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรม ด้านเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการ ฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การจัดดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผล

ขั้นที่ 4 การประเมินการฝึกอบรม การฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะต้องทำการประเมินว่าผลออกมาเป็นอย่างไร การประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน นับแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ความจำเป็นที่ได้มานั้น ถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการจัดการที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งการ ประเมินดังกล่าวจะต้องพิจารณา โดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นสมบูรณ์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีข้อบกพร่องที่ จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง ให้ถูกต้องและเหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณและเวลาที่ต้องสูญเสีย ไป

สรุปกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 4 ขั้นตอน คือ 1) การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนเพื่อค้น หาวว่าใครทำอะไร เพื่อการรวบรวม ข้อมูลเบื้องต้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 2) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายนามบุคลากรลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การสรุปผลเป็นขั้น ตอนการพัฒนาอุปกรณ์การสอน การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิค การฝึกอบรม และพัฒนา และการเขียนแบบประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา

1.4.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมถือว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเสริมสร้างผลงาน การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรอื่นจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้สามารถนำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

โดยทั่วๆ ไปแล้วองค์กรต่างๆ มักจะจัดการฝึกอบรมตามประเภทบุคคลผู้เข้ารับการฝึกไว้กว้างๆ ดังนี้

1) การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ขององค์กร ได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศ เป็นต้น

2) อบรมเจ้าหน้าที่ชั้นปฏิบัติการ อาทิ การฝึกการทำงาน การฝึกอบรมทางเทคนิค วิทยาศาสตร์ วิชาช่าง เป็นต้น

3) การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา เช่น การฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4) การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เช่น การพัฒนานักบริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจแยกการฝึกอบรมตามระยะเวลา การจัดฝึกอบรมก่อนหรือหลังเข้าทำงาน (Pre Post entry training) ได้อีกประเภทหนึ่ง

การที่องค์กรใดจัดให้มีการฝึกอบรมย่อมมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประเภท (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516) ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงถาวร และวัตถุประสงค์เชิงปัจเจกบุคคล

วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักไปในส่วนงาน ทั้งนี้เพื่อ

- 1) แนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 2) สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3) ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

- 4) ลดการสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 5) พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 6) จัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 7) พัฒนาการบริหารโดยเฉพาะด้านบุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย
- 8) ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อรองรับความก้าวหน้าของงานและการขยายงานขององค์กร
- 9) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณชนหรือผู้มาติดต่อ

วัตถุประสงค์เชิงปัจเจกบุคคล เป็นวัตถุประสงค์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อ

- 1) ความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2) พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 3) พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 4) ฝึกฝนการใช้ การวินิจฉัยพิจารณาในการตัดสินใจ
- 5) เรียนรู้หรือลดการเสี่ยงภัยในการทำงาน
- 6) ปรับปรุงสภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 7) ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 8) สร้างความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรแก่บุคคลที่

ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

- 9) สร้างให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการอบรม คือ เป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดขึ้นมา เพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ สร้างทัศนคติที่ดี และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร

1.4.4 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใดๆ แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลายๆ ทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้ (McGeehan; & Thayer, 1961)

- 1) ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
 - 2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงสินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
 - 3) ช่วยลดต้นทุนในการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน
 - 4) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
 - 5) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า
 - 6) ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน
 - 7) ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม
 - 8) ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้
 - 9) ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น
 - 10) ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น
- วิจิตร อวาทกุล (2540: 40-45) ได้สรุปความว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่เห็นเด่นชัดและเป็นที่ยอมรับกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ก็คือ
- 1) สมองความต้องการกำลังคน (Meeting Manpower Needs)
 - 2) เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (Reduce Learning Times)
 - 3) ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved Performance)

- 4) ลดความสิ้นเปลือง (Reduce Wastage)
 - 5) ลดการขาดงาน (Less Absenteeism)
 - 6) ลดอุบัติเหตุ (Fewer Accident)
 - 7) ลดการลาออกของพนักงาน (Reduce Labor Turnover)
 - 8) เพื่อประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรมเอง (Benefits to Employee)
- ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนทักษะ

ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน อย่างสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีความพร้อมในการทำงาน สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ ลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และอุบัติเหตุในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กรและผู้เข้ารับการอบรม

1.4.5 ประเภทของการฝึกอบรม

จกกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่ หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่ โดยทั่วไปผู้เข้าอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน ซึ่งเนื้อหาของ การอบรมจะเน้นในเรื่องของภารกิจแรกเริ่ม และภารกิจทั่วไปขององค์กร เนื้อหาโดยทั่วไปจะมี ลักษณะผสมผสาน คือมีทั้งการฝึกอบรมในห้อง และการฝึกอบรมภาคสนาม ปกติจะมีช่วงเวลาที่ไม่ นานนัก ตั้งแต่ 2-3 วัน หรือบางกรณีอาจจะใช้เวลาเป็นเดือน

2) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการอบรมในช่วง ที่เข้าไปทำงานแล้ว หรือผ่านระยะทดลองงานแล้ว การฝึกอบรมจะจัดให้เป็นระยะๆ ให้กับระดับของ บุคลากรที่แตกต่างกัน มีทั้งในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรม การจัดการ การอบรมเฉพาะ หน้าที่ หรือการอบรมเฉพาะเรื่องคล้ายๆ กับ On the Job Training ซึ่งระยะเวลายืดหยุ่นได้ตาม ความต้องการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาไม่นานนักประมาณ 1-3 สัปดาห์

3) การฝึกอบรมในโครงการ (Project Related Training) เป็นการอบรมที่จัดให้ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ อาทิเช่น โครงการที่ได้รับทุนอุดหนุนจากต่างประเทศซึ่งมีระยะเวลา ไม่นานนัก เป็นการอบรมเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะประเภทของบุคลากรมีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิค และการอบรมในเชิงการจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุน ปกติระยะสั้นคือ 1-3 เดือน หรือขึ้นอยู่กับความ จำเป็นของโครงการ

4) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-Development Training) ก็น ความหมายกว้างและครอบคลุม อาทิ กรณีบุคคลที่ทำงานมานาน และความรู้เริ่มตื้นเขิน เริ่มจะไม่ทัน

กับข้อมูลหรือวิทยาการสมัยใหม่ ก็จะเริ่มคิดถึงการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นการอบรมเพื่อฟื้นความรู้ใหม่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนของเวลา โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการไปอบรมนอกสถานที่ ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการจะพัฒนามีทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือบางคนอาจจะลาไปศึกษาต่อ ซึ่งการศึกษาต่อก็คือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเช่นกัน

สรุปได้ว่าประเภทของการฝึกอบรมจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมระหว่างประจำการ การฝึกอบรมในโครงการ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งแต่ละประเภทมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะ และความเหมาะสมของงาน เพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ตามท้องที่คราคาดหวัง และเป็นประโยชน์แก่ตนเองอย่างเหมาะสม

2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ ISO 9000

2.1 ประวัติมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

ระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นระบบที่มีพัฒนาการมาจากระบบประกันคุณภาพ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อให้องค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ทำให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการบริหารงานอย่างเป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีการสื่อสาร และเป้าหมายด้านคุณภาพให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กรมีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพ

การนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลก กลายเป็นเงื่อนไขที่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการจะได้รับการยอมรับ จนกระทั่งได้มีการนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานในระดับสากลขององค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) หรือ ISO

ซึ่งรู้จักกันแพร่หลาย ในชื่ออนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 กำหนดขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) ซึ่งมีคณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 (ISO/TC 176: Quality Management and Quality Assurance) เป็นผู้จัดทำ องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานเป็นองค์การชำนาญพิเศษที่

ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ทางการค้า หรือเกิดระบบมาตรฐานของโลกที่สมบูรณ์

มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อปี 2530 (ค.ศ. 1987) และมีการแก้ไขมาตรฐาน 2 ครั้ง ในปี 2537 (ค.ศ. 1994) และปี 2534 (ค.ศ. 2000) ประเทศไทยโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้นำมาตรฐานดังกล่าว มาประกาศใช้เป็นครั้งแรกในปี 2534 ในชื่อ “อนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ มอก. ISO 9000” โดยมีเนื้อหาเหมือนกันทุกประการกับอนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพของ ISO

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลกองค์กรต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐได้นำมาตรฐานดังกล่าวไปใช้อย่างกว้างขวางในการจัดระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนด เพื่อให้ได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์กร อันจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า

2.2 ความสำคัญและความหมายระบบบริหารคุณภาพ

ในปัจจุบันนี้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมีความตระหนักและมุ่งมั่นในการสร้างคุณภาพในสินค้าและบริการที่จัดเตรียมให้ลูกค้า ทำให้องค์กรทั้งหลายหันมาให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ดังนั้นในการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ควรเน้นถึงความสำคัญของคุณภาพ เพราะ “คุณภาพ” ไม่เพียงแต่จะรักษาการเจริญเติบโตและขยายตัวทางภาคเศรษฐกิจเท่านั้น แต่คุณภาพยังจะช่วยทำให้ผู้ประกอบการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายต่างๆ ในระยะยาวอีกด้วย และยังเป็นการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

ศิริพร ขอพรกกลาง (2544 : 303) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจและการสนับสนุนนโยบายคุณภาพรวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดทรัพยากรการวางแผนคุณภาพ การดำเนินงาน การประเมินค่าความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร เพื่อให้การควบคุมคุณภาพประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2545 : 15-16) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารคุณภาพนั้นหมายถึง หน้าที่การบริการประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องด้วยกำหนด และการนำไปปฏิบัติจริง เช่นเดียวกับการบริหารการขาย หรือการบริหารการเงินและการบัญชีที่ต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ หรือ

เป้าหมายและมีการกำหนดนโยบายจากนั้นก็จัดตั้งกรมบรรจบุคคลากรและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้และก็เป็นงานขององค์กรนั้นๆ ที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ

บรรจง จันทมาศ (2547 : 1) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพ หมายถึง สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม (2557 : 1) ได้ให้ความหมาย คุณภาพ หมายถึง ระดับของคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล (2557 : 77) ได้ให้ความหมายคุณภาพ หมายถึง ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีเมื่อสินค้า หรือการบริการโดยอ้อมปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุโดยลูกค้าความสอดคล้องกับข้อกำหนด ตรงตาม วัตถุประสงค์ เหมาะสมกับการใช้ ขึ้นอยู่กับผู้ใช้ เป็นต้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า “การบริหารงานคุณภาพ” หมายถึง การบริหารจัดการกับทรัพยากรด้านต่างๆ ให้ดำเนินไปตามนโยบายคุณภาพหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพใน การออกแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพของสินค้าที่ตรงตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยเน้นการจำกัด ของเสียในการผลิตด้วยการทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก เพื่อให้ได้สินค้าที่สมบูรณ์แบบ มีความคงเสถียร และเน้นความเร็วในการส่งมอบ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือเกินความต้องการของลูกค้า

2.3 โครงสร้างของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000:2000

มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ฉบับ ปี 2000 ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2543 เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการของระบบการบริหารงานขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และให้มีการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปปรับใช้ร่วมกับระบบการบริหารงานอื่นได้ มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2000 ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 3 ฉบับ ได้แก่

ฉบับที่ 1 ISO 9000: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-หลักการพื้นฐานและคำศัพท์

ฉบับที่ 2 ISO 9001: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-ข้อกำหนด

ฉบับที่ 3 ISO 9004: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-แนวทางการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร

2.4 ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000

ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นแนวทางในการทำตามต้องการของลูกค้า และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำไปใช้ปฏิบัติภายในองค์กรหรือใช้เพื่อการรับรองได้ เนื้อหาของข้อกำหนดได้จัดแบ่งเป็น 5 กลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานขององค์กร คือ

1) ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems)

กลุ่มข้อกำหนดนี้ เป็นการให้รายละเอียดทั่วไป ในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งจะต้องจัดระบบให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปปฏิบัติรักษาไว้ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกระบวนการที่จำเป็น ความสัมพันธ์ของกระบวนการ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะใช้ให้เกิดประสิทธิผลตลอดจนต้องมีทรัพยากร และข้อมูลพอเพียงในการที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยข้อกำหนดด้านเอกสารที่องค์กรจะต้องจัดทำให้มีขึ้นได้แก่ นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ คู่มือคุณภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ เอกสารอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร และบันทึกคุณภาพ

2) ความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Responsibility)

ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการจัดการบริหารงานระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้ถึงความต้องการของลูกค้า และทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยการกำหนดนโยบายคุณภาพ/ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ และการจัดระบบการบริหารงานคุณภาพ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร (Quality Management Representative: QMR) ตลอดจนมีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารในองค์กร และมีการทบทวนการบริหารงาน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมเพียงพอของระบบ เพื่อหาทางปรับปรุงระบบขององค์กรต่อไป

3) การบริหารด้านทรัพยากร (Resource Management)

การบริหารด้านทรัพยากร ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคองค์กรต้องกำหนดและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นขึ้นในระบบ โดยการกำหนดความสามารถของบุคลากรทำการฝึกอบรม และสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เกิดขึ้น ตลอดจนกำหนด จัดหา และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคาร สถานที่ สาธารณูปโภค ฯลฯ และกำหนดการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/การบริหารตามที่กำหนด

4) การผลิตและ/หรือการบริการ (Product Realization)

องค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการผลิต/บริการที่ให้ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย/ข้อกำหนดด้านคุณภาพ ที่จะให้แก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ มีการดำเนินการและควบคุมกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/การบริการ ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ

5) การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, Analysis, and Improvement)

การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง เป็นการเฝ้าติดตามและตรวจวัดกระบวนการ และผลิตภัณฑ์/บริการ ว่าสามารถดำเนินการได้ตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการได้หรือไม่ โดยผ่านกระบวนการบริหารระบบบริหารงานคุณภาพ ด้วยการตรวจประเมินภายใน และมีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงถึงความเหมาะสม และประสิทธิผลของระบบ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การป้องกันแก้ไขเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ

6) ความสำเร็จในการจัดทำระบบ

หลักการและข้อกำหนดของ ISO 9000 เป็นสิ่งที่รวบรวมมาจากแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นต้องมีในระบบการบริหารงานโดยทั่วไปขององค์กร เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว องค์กรต่างๆ ได้มีการปฏิบัติแล้วเป็นส่วนใหญ่ เพียงแต่อาจขาดความสม่ำเสมอ และขาดความสมบูรณ์ เนื่องจากไม่ได้จัดระบบไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้อ้างอิงในการบริหารงาน ดังนั้น ในการจัดระบบการบริหารงานคุณภาพ ตามข้อกำหนดของ ISO 9000 จึงเป็นการนำเอาภาระงานทั้งหมดมาจัดให้เป็นระบบตามข้อกำหนดของมาตรฐาน และเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจอยู่ในรูปเอกสารหรือสื่อต่างๆ สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดทำระบบประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความศรัทธาและมุ่งมั่นให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเชื่อในประโยชน์ของการจัดทำระบบ โดยเห็นว่าการจัดทำระบบเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีความตั้งใจจริง และสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการจัดทำระบบ ทุกคนในองค์กรไม่เห็นว่าการจัดทำระบบเป็นภาระ และจะต้องมุ่งมั่นดำเนินการจนสำเร็จ

2.5 วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพ

ระบบบริหารคุณภาพ นั้นต้องสร้างเอกสารระบบคุณภาพในองค์กร โดยระบบได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประชุมมาตรฐาน ISO 9000 การเริ่มนำระบบเอกสารมาใช้งานเพื่ออำนวยความสะดวกการจัดทำรายงานความก้าวหน้า การปรับปรุงสามารถนำไปใช้ภายหลังจากที่ได้จัดตั้งทั้งระบบแล้ว

การปรับปรุงการแก้ไขมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมาย การบริหารงานคุณภาพโดยรวมสามารถสรุปได้ว่าเป็นระบบบริหารจัดการสำหรับองค์กร ที่มุ่งเน้นลูกค้าซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้กลยุทธ์ ข้อมูล และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผสมผสานกฎระเบียบด้านคุณภาพแทรกวัฒนธรรมและ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีวัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพโดยรวม มีดังนี้

1) มุ่งเน้นลูกค้าโดยลูกค้ามีส่วนสำคัญในการกำหนดคุณภาพ ไม่ว่าสิ่งใดที่องค์กรทำ เพื่อส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การผสมผสานคุณภาพแทรกในกระบวนการออกแบบการยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2) การมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะบูรณาการความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับการดำเนินธุรกิจปกติ การจัดการทีมงานด้วยตนเองเป็นหนึ่งในรูปแบบของการเพิ่มขีดความสามารถ

3) กระบวนการที่เป็นศูนย์กลาง ส่วนที่เป็นพื้นฐานของการจัดการคุณภาพโดยรวม คือ การมุ่งเน้นไปยังกระบวนการคิด กระบวนการก็คือ ชุดของขั้นตอนที่ใช้อย่างจริงจังจากผู้จำหน่าย (ภายในหรือภายนอก) และเปลี่ยนเป็นผลผลิตโดยจัดส่งให้ลูกค้า ขั้นตอนที่ยำเอนในการดำเนินการคือ ขั้นตอนที่ถูกกำหนดและวัดประสิทธิภาพเป็นการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันตัวแปรที่ไม่คาดคิด

4) ระบบบูรณาการ ถึงแม้ว่าจะประกอบด้วยหน้าที่ที่แตกต่างกันหลายๆ อย่าง พนักงานทุกคนต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจและหลักการที่สำคัญเช่นเดียวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแรงผลักดันหลักๆ ของการจัดการคุณภาพโดยรวม ก็คือ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะผลักดันองค์กรทั้ง 2 ด้านคือ การวิเคราะห์ และการสร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้น

6) การตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริงเพื่อที่จะให้รู้วิธีที่ดีในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ยำเอน การจัดการคุณภาพโดยรวมต้องการให้องค์กรเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับปรุงการทำการตัดสินใจอย่างแม่นยำ และยอมให้พยากรณ์บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา

7) การสื่อสารในช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่นเดียวกับการวัดประสิทธิภาพในการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่ในการดำรงชีวิตกำลังใจและสิ่งจูงใจของพนักงานในทุกระดับ การสื่อสารรวมถึงกลยุทธ์ วิธีการและความเหมาะสมตามกาลเวลา

2.6 ประโยชน์ของการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000

การนำระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ไปใช้อย่างแพร่หลายจะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้

องค์กร/บริษัท

- 1) การจัดการบริหารงานการผลิตตลอดจนการให้บริการมีระบบและมีประสิทธิภาพ
- 2) ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการและได้รับการยอมรับ
- 3) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร
- 4) ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานในระยะยาว
- 5) ขจัดข้อโต้แย้งและการกีดกันการค้าระหว่างประเทศ

พนักงานภายในองค์กร/บริษัท

- 1) มีการทำงานเป็นระบบและมีขอบเขตที่ชัดเจน
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานมีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพมากขึ้น
- 3) มีส่วนร่วมในการดำเนินงานระบบคุณภาพทำให้เข้าใจและไม่ต่อต้านกิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณภาพ
- 4) พัฒนาการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม มีการประสานงานที่ดี และสามารถพัฒนาตนเองตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

ผู้ซื้อ/ผู้บริโภค

- 1) มั่นใจในผลิตภัณฑ์และบริการว่ามีคุณภาพตามที่ต้องการ
- 2) สะดวก ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยไม่ต้องตรวจสอบคุณภาพซ้ำ
- 3) ได้รับการคุ้มครองด้านคุณภาพความปลอดภัยและการใช้งาน โดยหน่วยงานรับรองมาช่วยตรวจสอบ ประเมินและติดตามผลของโรงงานอย่างสม่ำเสมอ

2.7 หลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management Principle) สรุปสาระสำคัญ

หลักการบริหารคุณภาพมี 8 หลัก ดังนี้

หลักการที่ 1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) องค์กรต้องพึงพาลูกค้า ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้อง

พยายามดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพยายามทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า องค์กรในสภาพปัจจุบันอยู่ในสภาวะที่ต้องแข่งขันกันสูงจึงต้องมีการปรับตัวเองให้มาก โดยให้ความสำคัญต่อลูกค้ามากขึ้น จึงต้องสร้างความเข้าใจโดยรับเอาข้อกำหนดของลูกค้ามาปรับให้เป็นข้อกำหนดขององค์กรเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังของลูกค้า หรือมากกว่าคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารกระบวนการจัดการองค์กรจึงมุ่งเป็นการตอบสนองลูกค้า

หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำขององค์กรควรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน และควรสร้างบรรยากาศของการทำงาน ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร หน้าที่ของผู้นำในองค์กรก็คือ การจัดทำแนวทางการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นการสร้างความเต็มใจและความพอใจในการทำงานของบุคลากรเหล่านั้น

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People) บุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์กร การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร จะทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุดในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ องค์กรควรกำหนดบทบาทของพนักงานทุกระดับชั้นในองค์กรให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เช่น งานจัดเตรียมการอบรมงานตรวจสอบ งานปรับปรุง ส่วนบทบาทจะมากน้อยแค่ไหนนั้น คงขึ้นอยู่กับระดับงานความรับผิดชอบและความสามารถเพื่อให้ได้ใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

หลักการที่ 4 การดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process Approach) การบริหารกิจกรรมและทรัพยากรเชิงกระบวนการ จะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพการนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้ดำเนินการ ควรพิจารณาในเชิงกระบวนการคือ มีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกิจกรรมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ มีผลลัพธ์ที่ได้ (Output) ออกมาซึ่งมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปัจจัยป้อนเข้า ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมกระบวนการและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการนั้นได้เมื่อเกิดปัญหาก็น่ากลับมาวิเคราะห์ใหม่ในเชิงกระบวนการเพื่อค้นหาสาเหตุและประเด็นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

หลักการที่ 5 การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach to Management) การที่ได้ระบบ ทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ การเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของกระบวนการต่างๆ จะก่อให้เกิดเป็นระบบขึ้น ซึ่งต้องมีการส่งผ่านถึงกันและกันทั้งผลผลิตและข้อมูลข่าวสาร เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพแล้ว จึงจะสามารถกระจายวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นได้เพื่อให้มีการควบคุมแต่ละกระบวนการ

หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) การปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ควรถือเป็นเป้าหมายถาวรขององค์การ องค์การจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นนโยบายและกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ถาวร ไม่ใช่เป็นการรณรงค์เฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้นเรื่อยๆ

หลักการที่ 7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making) การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร การตัดสินใจและการวิเคราะห์จะต้องใช้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงต้องมีระบบการเก็บข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เพื่อการวิเคราะห์และเสนอตัดสินใจทั้งลูกค้า ผู้ส่งมอบ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน

หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship) องค์กรและผู้ขาย/ผู้ให้บริการ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกันของสองฝ่ายเนื่องจากในวงการธุรกิจจะต้องมีความเกี่ยวข้องพึ่งพากันกับผู้ส่งมอบ ดังนั้นจึงต้องวัดหาความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้ส่งมอบ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบให้เหมาะสม เพราะถ้ามีความผูกพันเป็นกรณีพิเศษในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือความสัมพันธ์ในเชิงการมีผลประโยชน์ร่วมกันในทางมิชอบก็ตาม โอกาสที่องค์กรจะได้รับสินค้าหรือบริการให้ตามที่กำหนดไว้ร้อยละเปอร์เซ็นต์ก็จะน้อยลง

3. แนวคิดวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

การดำเนินการต่างๆ ขององค์กรนั้น ได้มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้เพื่อเป็นแผนงานในการดำเนินงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องศึกษาคือ ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เพื่อเอื้อให้การสร้างแผนงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงควรศึกษาข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือมีการเสริมสร้างการจัดฝึกอบรมได้อย่างไร

เทคนิคในการวิเคราะห์องค์กรมีด้วยกันหลายวิธี หากแต่วิธีที่ง่ายและเป็นที่ยอมรับได้แก่ เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งเทคนิคนี้จะช่วยวิเคราะห์องค์กรจากปัจจัยภายใน นั่นคือ จุดแข็ง และ จุดอ่อนขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง และปัจจัยภายนอกในเรื่องอุปสรรค และ โอกาสที่ผลกระทบต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของกิจการ เพื่อปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของกิจการให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ และเพื่อลดความเสี่ยงการประกอบธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกิจการ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมิน สภาพแวดล้อม ภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่าง โอกาส และอุปสรรค ว่ามีความโน้มเอียงไปในทิศทางใดเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร

1) จุดแข็ง (Strength) คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด (4Ps), จุดแข็งทางการเงิน, จุดแข็งทางการผลิต, จุดแข็งทางการบริหารองค์กร เป็นต้น 2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัทที่ทำให้กิจการ เสียเปรียบการแข่งขัน 3) โอกาส (Opportunity) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เอื้อต่อการประกอบกิจการ 4) อุปสรรค (Threat) คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทที่ทำให้องค์กร เสียเปรียบ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

SWOT เป็นเทคนิคหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจและยอมรับสภาพต่างๆ ขององค์กร มากขึ้นและสามารถนำไปสู่การเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามสถานการณ์ในอนาคต เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ในปัจจัยภายในและโอกาสและอุปสรรค ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกขององค์กร

3.1 ความหมายของ SWOT Analysis

ความหมายของ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดการทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

3.2 วัตถุประสงค์การใช้วิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วนคือ ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่ S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านสวนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้าน การผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องไขประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่ O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของ องค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่จะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และไขประโยชน์จากโอกาสนั้น T มา

จาก Threats หมายถึง อุปสรรคเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริงสามารถใช้กำหนดแผนงานโครงการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้พัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ข้อดีและข้อเสียของ SWOT

ข้อดี

1) ใช้ประเมินสภาวะแวดล้อมและสถานภาพขององค์กรโดยเน้นศักยภาพและความพร้อมที่องค์กรมีอยู่และพยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรด้วยเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น

2) นำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดทำแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานให้มีโอกาสสร้างความสำเร็จมากขึ้น

3) ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานความก้าวหน้าและขีดจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และระบบงานเป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัยภายนอกได้มากขึ้น

ข้อเสีย

1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
 3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง

4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กร จะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

3.4 ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

3.4.1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและ

ทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S -Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W -Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.4.2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนึ่งสี่ของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

3.4.3) ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) มีดังนี้

1) ควรวิเคราะห์แยกแยะและควรทำอย่างลึกซึ้ง อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริงๆ เป็นสาเหตุหลักๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็น

ปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2) การกำหนดปัจจัยต่างๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

3.5 ปัญหาในการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ

3.5.1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร

3.5.2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น

3.5.3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัย (Key Success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้

ถูกต้อง

3.5.4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

นอกจากข้อที่ควรคำนึง ยังมีปัญหาที่ควรระวัง ดังนี้

1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นทางการ

เฉพาะบุคคล

2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ

3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง

4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มองสถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน

5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน

6) ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกเบี่ยงเบน

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) คือ หลักทฤษฎีการวิเคราะห์ชนิดหนึ่งที่มีใช้วิเคราะห์สถานะขององค์กร หรือธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทำ SWOT จะนำเอาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงโอกาสและอุปสรรคเข้ามาใช้พิจารณา และวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของกิจการ เพื่อประโยชน์ในการใช้วางแผน ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินกิจการองค์กรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรอย่างที่สุด

4. สำนักการศึกษาต่อเนื่อง

4.1 ความเป็นมา

สำนักการศึกษาต่อเนื่องจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2531 เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2531 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ หน้า 10 เล่ม 105 ตอนที่ 239 วันที่ 30 ธันวาคม 2531 โดยที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้มีการขยายงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม เช่น การให้การศึกษ้อบรมหลักสูตรต่างๆ ในระยะสั้นแก่ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและของเอกชน การผลิตสื่อโสตทัศน รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งอุทยานการศึกษา เพื่อให้เป็นแหล่งการศึกษาตามอัธยาศัยของประชาชนทุกเพศทุกวัย และเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการจัดกิจกรรมทางวิชาการ นันทนาการ ศิลปวัฒนธรรม และงานประเพณีในเทศกาลต่างๆ ประกอบกับโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในขณะนั้นไม่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดตั้งสำนักการศึกษาต่อเนื่องขึ้น มีการแบ่งส่วนราชการตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2532 ดังนี้

- (1) สำนักงานเลขานุการ
- (2) ฝ่ายบริการเผยแพร่ทางไกล
- (3) ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม
- (4) ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม
- (5) ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม
- (6) ฝ่ายอุทยานการศึกษา

ปัจจุบันสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายใน ตามคำสั่งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ที่ 004/2560 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2560 เรื่อง การปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ฉบับปี 2560 ให้บุคลากรที่ย้ายไปปฏิบัติงานตามฝ่ายต่าง ๆ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557 กลับไปปฏิบัติงานยังสังกัดฝ่ายเดิม และบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557 ให้คงดำรงตำแหน่งหัวหน้างานต่อไป

4.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์

“องค์กรชั้นนำด้านการฝึกอบรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และศิลปวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

4.2.1 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

4.2.2 พัฒนาทุนมนุษย์สู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.2.3 สืบสานศิลปวัฒนธรรมไทยสู่สากล

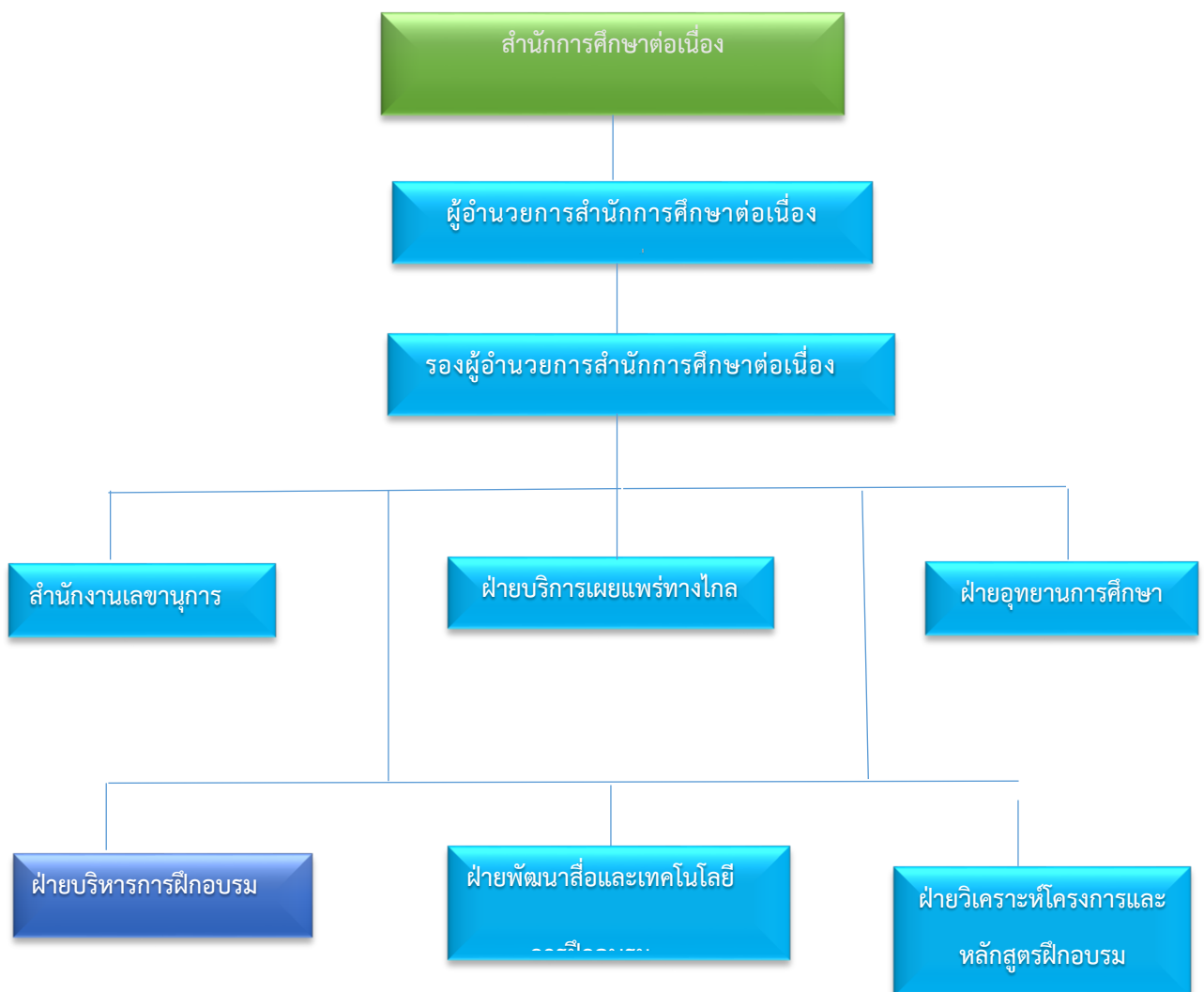
ค่านิยมองค์กร

คุณภาพ (Quality)

ประทับใจ (Impression)

มืออาชีพ (Professional)

4.3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักการศึกษาต่อเนื่อง



แผนผังที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ที่มา : สำนักการศึกษาต่อเนื่อง. 2560.

4.4 บุคลากร

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 46 คน (ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2562) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 จำนวนอัตรากำลังของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประเภทบุคลากร	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	รวม
1.ข้าราชการ (นับรวมผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนัก)	2	25	27
2. พนักงานมหาวิทยาลัย	-	8	8
3. ลูกจ้างประจำเงินรายได้	-	3	3
4. ลูกจ้างประจำเงินแผ่นดิน (สังกัดกองกลาง)	-	1	1
5. ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	-	7	7
รวม	2	44	46

ที่มา : รายงานการประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2562 (31 สิงหาคม 2562)

4.5 บทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติในปัจจุบันของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มีการดำเนินการตามนโยบายภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการและพันธกิจสัมพันธ์กับชุมชน และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอุทยานการศึกษา (เฉพาะฝ่ายอุทยานการศึกษา) โดยมีการแบ่งโครงสร้างและกำหนดความรับผิดชอบงานออกเป็น 6 ฝ่ายดังนี้

1) สำนักงานเลขานุการ

สำนักงานเลขานุการเป็นหน่วยงานกลางในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานในฝ่ายต่างๆ ของสำนัก โดยมีพันธกิจ 4 งาน ประกอบด้วย งานอำนวยการ งานบุคคลและระบบงาน งานแผนงาน และงานการเงิน บัญชีและงบประมาณ

2) ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม

รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์หลักสูตรการฝึกอบรมและจัดฝึกอบรมแก่ประชาชน ผู้สนใจทั่วไปและหน่วยงานต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาด้านการบริหารการฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่างๆ และให้คำปรึกษาด้านการจัดฝึกอบรมให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีพันธกิจ 5 งาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำ

ข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย งานฝึกอบรมหลักสูตรทั่วไป และงานฝึกอบรมหลักสูตรความร่วมมือ งานการเงิน บัญชี และงบประมาณ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

3) ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม

รับผิดชอบในการจัดหา ออกแบบ พัฒนา และผลิตสื่อ รวมทั้งงานศิลปกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม การจัดระบบเทคโนโลยีการฝึกอบรม และให้คำปรึกษาในการผลิตสื่อการฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่างๆ โดยมีพันธกิจ 5 งาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานสื่ออิเล็กทรอนิกส์ งานฝึกอบรมทางไกล งานสื่อศิลปกรรม และงานสื่อสิ่งพิมพ์

4) ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม

รับผิดชอบในการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม เสนอข้อกำหนดการรับจัดฝึกอบรมกับหน่วยงานต่างๆ และให้คำปรึกษาด้านการจัดทำโครงการการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตร และการประเมินผลการฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่างๆ โดยมีพันธกิจ 5 งาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานวิเคราะห์โครงการ งานจัดทำโครงการและพัฒนาหลักสูตร งานการตลาด และงานประเมินผล

5) ฝ่ายบริการเผยแพร่ทางไกล

รับผิดชอบการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมโดยการเผยแพร่ความรู้สู่ประชาชน ผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุกระจายเสียง อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และการจัดโครงการสัมฤทธิ์บัตร โครงการสัมฤทธิ์บัตรบัณฑิตศึกษา ที่เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยโดยไม่มุ่งปริญญาบัตร และการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชนท้องถิ่น เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน โดยมีพันธกิจ 4 งาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานโครงการสัมฤทธิ์บัตร งานรวบรวมวิชาการเพื่อสังคม และงานสื่อนวัตกรรมวิชาการเพื่อสังคม

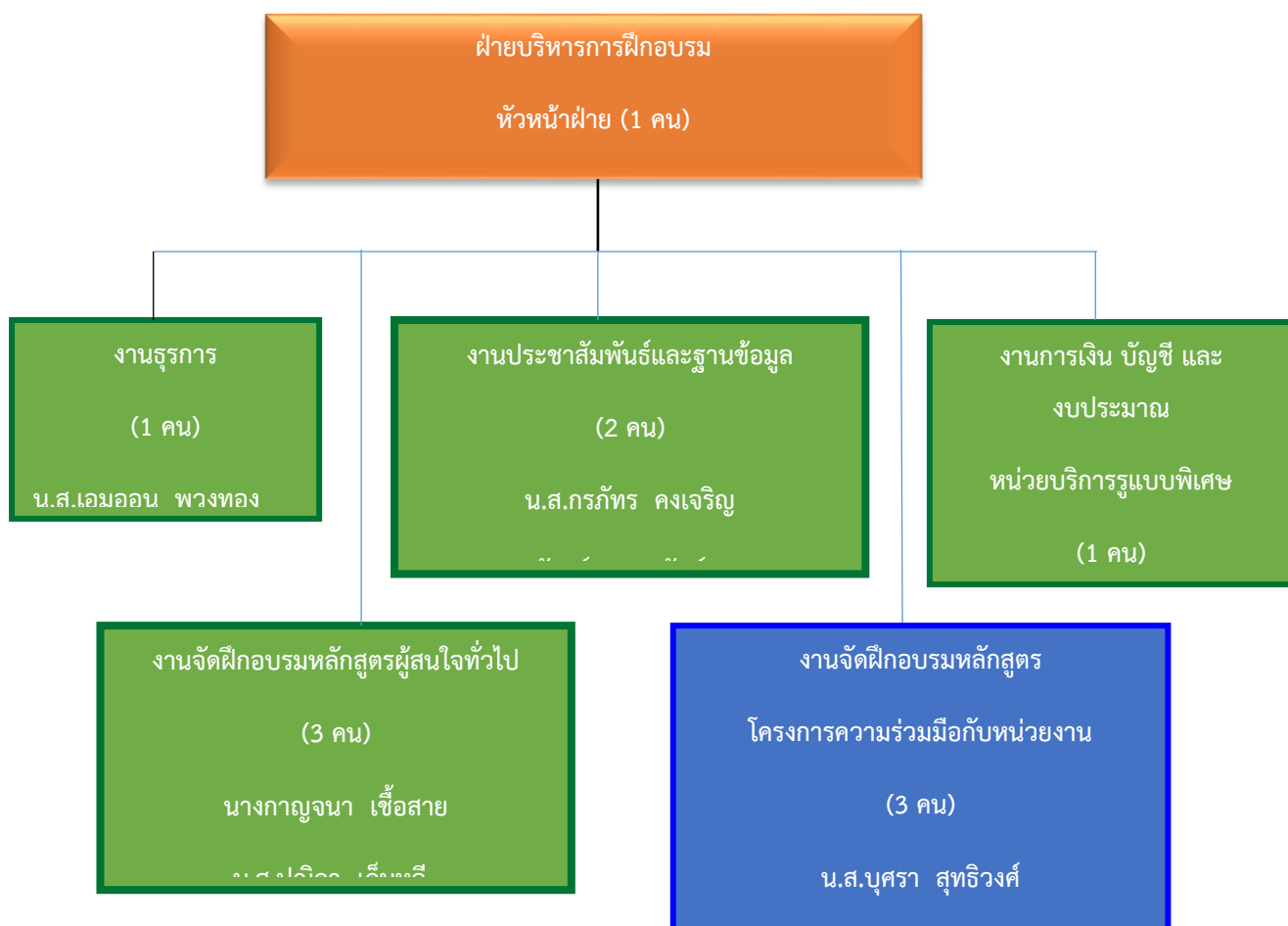
6) ฝ่ายอุทยานการศึกษา

รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมทางวิชาการและนันทนาการ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมฟื้นฟูทำนุบำรุงและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อเป็นปัจจัยเสริมคุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพชีวิต โดยมีพันธกิจ 4 งาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานอุทยานการศึกษา และงานสื่อนวัตกรรม

4.6 โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายบริหารการฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนืองมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม มีการบริหารจัดการตามโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานในปัจจุบันของฝ่ายบริหารการฝึกอบรม ดังนี้

4.6.1 โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายบริหารการฝึกอบรม



แผนผังที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของฝ่ายบริหารการฝึกอบรม

ที่มา : สำนักการศึกษาต่อเนื่อง. 2560.

4.6.2 อัตรากำลังฝ่ายบริหารการฝึกอบรม

- 1) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารการฝึกอบรม จำนวน 1 อัตรา ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาชำนาญการ จำนวน 2 อัตรา และตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน จำนวน 1 อัตรา
- 2) พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาชำนาญการ จำนวน 1 อัตรา และตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ จำนวน 1 อัตรา
- 3) ลูกจ้างประจำเงินรายได้ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 2 อัตรา

4) ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 2 อัตรา

4.7 บทบาทหน้าที่ปฏิบัติในปัจจุบันของฝ่ายบริหารการฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนื่อง

รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์หลักสูตรการฝึกอบรมและจัดฝึกอบรมแก่ประชาชน ผู้สนใจทั่วไปและหน่วยงานต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆ ให้คำปรึกษาด้านการบริหารการฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่างๆ และให้คำปรึกษาด้านการจัดฝึกอบรมให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีพันธกิจ 5 งาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์และฐานข้อมูล งานฝึกอบรมหลักสูตรทั่วไป และงานฝึกอบรมหลักสูตรความร่วมมือกับหน่วยงาน งานการเงิน บัญชี และงบประมาณหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

1) งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- 1.1 รับ ส่งหนังสือ เวียนหนังสือ
- 1.2 ร่างและพิมพ์หนังสือโต้ตอบหน่วยงานภายในและภายนอก
- 1.3 การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุอื่นๆ ของฝ่าย
- 1.4 การยืมเงินและจัดทำเอกสารขอใช้สัญญาเงินยืม
- 1.5 จัดทำสถิติการลา
- 1.6 การพิมพ์งานเอกสารประกอบการบรรยายของวิทยากร
- 1.7 ประสานงานทั่วไป
- 1.8 จัดเก็บเอกสารของฝ่าย
- 1.9 เลขานุการและจดรายงานการประชุมฝ่าย
- 1.10 งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2) งานประชาสัมพันธ์และฐานข้อมูล

- 2.1 จัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์
- 2.2 เขียนข้อมูลประชาสัมพันธ์หลักสูตร / การปรับแก้ฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน
- 2.3 การดำเนินการประชาสัมพันธ์หลักสูตรการฝึกอบรมช่องทางต่างๆ ดังนี้
 - ประสานทำรายการ Facebook live กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการโครงการ / เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ กองกลาง เป็นต้น
 - การส่งข้อมูลทางจดหมาย โทรสาร อีเมล / การลงจำนวนยอดการส่ง
 - ประชาสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ต Website
 - การทำข้อมูลประชาสัมพันธ์ในป้ายผ้า/โปสเตอร์แผ่นพับ
 - การจัดวางแผ่นพับ/แผ่นปลิว และการติดโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์

2.4 การรายงานการดำเนินการประชาสัมพันธ์เก็บรายละเอียดจำนวนส่ง
กลุ่มเป้าหมาย การส่งคืน

2.5 รายงานค่าจัดส่งรายไตรมาส

2.6 การจัดเอกสารประกอบการอบรม

2.7 วางแผนการจัดเก็บข้อมูลและการให้ข้อมูลในงานฝึกอบรม

2.8 ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในงานฝึกอบรม เช่น กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่
หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานองค์การลักษณะพิเศษ และหน่วยงานเอกชน / รายชื่อวิทยากร เป็นต้น

2.9 งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3) งานการเงิน บัญชี และงบประมาณ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

3.1 จัดทำใบเสร็จรับเงิน ใบนำส่งเงิน และนำส่งกองคลัง

3.2 บันทึกรายละเอียดใบเสร็จรับเงิน /รายละเอียดใบส่งเงิน

3.3 จัดทำข้อมูลผู้เข้าอบรมเป็นรายหลักสูตรและยอดกระทบจำนวนผู้เข้าอบรมกับ
เลขาหลักสูตร

3.4 ตรวจสอบการรับเงินค่าลงทะเบียนอบรมกับใบสมัคร และใบเสร็จรับเงิน และ
ติดตามนำเงินส่งกองคลังภายในกำหนดเวลา

3.5 ติดตาม ประสานงาน การรับเงินค่าจัดฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก
มหาวิทยาลัยพร้อมจัดทำเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงินเอกสารแนบต่างๆ
ตามที่หน่วยงานต้องการ

3.6 จัดทำใบจองงบประมาณ จากระบบงานสามมิติ

3.7 จัดทำสัญญายืมเงิน บันทึกการเบิกจ่าย /ตัดโอน ในระบบงานสามมิติ และ
จัดเตรียมเอกสารประกอบการ ตัดโอน /เบิกจ่าย /ยืมเงินสำรองจ่ายแนบบันทึก

3.8 ควบคุมดูแลการใช้ใบเสร็จรับเงินให้มีเพียงพอต่อการใช้ และจัดทำบันทึกการเบิก
การส่งคืนใบเสร็จรับเงิน /ใบนำส่งเงิน ทั้งแบบเล่มใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ ประมาณการจำนวน
ใบเสร็จรับเงินที่ต้องใช้ภายในปีงบประมาณและไม่เกินจำนวนการเบิกตามที่กองคลังกำหนด

3.9 จัดทำทะเบียนคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณสำหรับการจัดฝึกอบรม บันทึกต้นทุน
หลักสูตรฝึกอบรม กำไรจากการจัดฝึกอบรม

3.10 ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณ รหัส จ 1.4.1 งานจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตาม
ระเบียบงบประมาณและรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่อกองแผนงาน

4) งานจัดฝึกอบรมหลักสูตรผู้สนใจทั่วไป

4.1 งานวิเคราะห์โครงการและประมาณการค่าใช้จ่ายหลักสูตรฝึกอบรมหน่วยงาน
ภายใน

- 4.2 ให้คำปรึกษาหน่วยงานภายในในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม
- 4.3 รวบรวมหลักสูตรการฝึกอบรมและจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี
- 4.4 วางแผนการจัดฝึกอบรมหลักสูตร ผู้สนใจทั่วไป
- 4.5 ดำเนินการจัดฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้

การประสานงาน ก่อนการจัดฝึกอบรม ได้แก่ การประสานงานกับผู้อำนวยการ
โครงการ วิทยากร ทีมงานเจ้าหน้าที่ การร่างบันทึก / หนังสือที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำคำสั่งการ
ปฏิบัติงาน การขออนุมัติยืมเงิน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง การประชุมการเตรียมความพร้อม

การดูแลความเรียบร้อยในงาน ระหว่างการอบรม ได้แก่ การต้อนรับ การ
ลงทะเบียน การตรวจสอบ ความเรียบร้อยในห้องฝึกอบรม การเตรียมการในพิธีเปิด – ปิด การแจก
เอกสารประกอบการอบรม การแจกแบบประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร/เจ้าหน้าที่ จัดทำ
ทำเนียบรุ่น ทำวุฒิบัตร/หนังสือรับรอง และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระหว่างการจัดฝึกอบรม

หลังการจัดฝึกอบรม ได้แก่ การจัดเก็บวัสดุ-อุปกรณ์ รวบรวมแบบประเมินผล
และรายงานปัญหาที่พบในแบบประเมิน การจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายให้กับสำนักฯ และการทำเรื่อง
ขอใช้สัญญาเงินยืมและหลักฐานการเงินให้กับกองคลังมหาวิทยาลัย

- 4.6 งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5) งานจัดฝึกอบรมหลักสูตรโครงการความร่วมมือกับหน่วยงาน

(นางสาวบุศรา สุทธิวงศ์ ผู้รับผิดชอบ)

5.1 จัดทำโครงการและพัฒนาหลักสูตรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ภายนอก

- 5.2 ให้คำปรึกษากับหน่วยงานในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม
- 5.3 จัดทำงบประมาณภาพรวมโครงการ
- 5.4 วางแผนการจัดฝึกอบรมหลักสูตรโครงการความร่วมมือกับหน่วยงาน
- 5.5 ดำเนินการจัดฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้

การประสานงาน ก่อนการจัดฝึกอบรม ได้แก่ การประสานงานกับผู้อำนวยการ
โครงการ วิทยากร ทีมงานเจ้าหน้าที่ การร่างบันทึก / หนังสือที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำคำสั่งการ
ปฏิบัติงาน การขออนุมัติยืมเงิน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง การประชุมการเตรียมความพร้อม

การดูแลความเรียบร้อยในงาน ระหว่างการอบรม ได้แก่ การต้อนรับ การลงทะเบียน การตรวจสอบ ความเรียบร้อยในห้องฝึกอบรม การเตรียมการในพิธีเปิด – ปิด การแจกเอกสารประกอบการอบรม การแจกแบบประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร/เจ้าหน้าที่ จัดทำทำเนียบรุ่น ทำคู่มือบัตร/หนังสือรับรอง และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระหว่างการจัดฝึกอบรม

หลังการจัดฝึกอบรม ได้แก่ การจัดเก็บวัสดุ-อุปกรณ์ รวบรวมแบบประเมินผล และรายงานปัญหาที่พบในแบบประเมิน การจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายให้กับสำนักฯ และการทำเรื่องขอใช้สัญญาเงินยืมและหลักฐานการเงินให้กับกองคลังมหาวิทยาลัย

5.6 จัดทำรายงานการประเมินผลการฝึกอบรมให้กับหน่วยงาน

5.7 งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารการฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง เป็นการฝึกอบรมระยะสั้นเป็นแบบเผชิญหน้า ซึ่งมี 2 ประเภทของหลักสูตร คือ 1) หลักสูตรฝึกอบรมประเภท ผู้สนใจทั่วไป (Public Training) 2) หลักสูตรฝึกอบรมประเภท โครงการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (In-house Training) ซึ่งหลักสูตรทั้ง 2 ประเภท มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจะขอเสนอประเด็นการเปรียบเทียบหลักสูตรทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบ In-House Training และ Public Training

ประเด็นเปรียบเทียบ	In-House Training	Public Training
การดำเนินการ	งานจัดฝึกอบรมโครงการความร่วมมือกับหน่วยงาน	งานจัดฝึกอบรมผู้สนใจทั่วไป
การออกแบบหลักสูตร	ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม และงานโครงการความร่วมมือกับหน่วยงาน	ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม
หัวข้อการฝึกอบรม	เลือก และระบุสิ่งที่ต้องการและไม่ต้องการได้	-สาขาวิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัย กำหนดมาจากหลักสูตร
วิทยากร	หน่วยงานสามารถเลือกได้อย่างอิสระ	สำนักเป็นผู้กำหนดเชิญวิทยากรเอง
เวลา วิธีการฝึกอบรม และสถานที่	หน่วยงานสามารถเลือกได้อย่างอิสระ	สำนักเป็นผู้กำหนดวิธีการฝึกอบรม

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบ In-House Training และ Public Training (ต่อ)

ประเด็นเปรียบเทียบ ระยะเวลา	In-House Training หน่วยงานสามารถเลือกเวลาการ จัดฝึกอบรม	Public Training สำนักเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดเวลา การจัดฝึกอบรม
ค่าใช้จ่าย และจำนวนผู้ เข้ารับการฝึกอบรม	ค่าใช้จ่ายค่อนข้างต่ำจึงสามารถ ฝึกอบรมได้จำนวนมาก เพราะคิด เป็นอัตราเหมาจ่ายรวมทั้งหลักสูตร	คิดค่าใช้จ่ายเป็นรายคน ต่อ หลักสูตร

จากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการจัดฝึกอบรมโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งมีงานที่จะต้องดูแลทั้งการเข้าร่วมประชุม นำนโยบายมาวางแผนจัดทำแผนปฏิบัติการ งานบริหารเงินในโครงการ และควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบเอกสารข้อมูลสอนงานและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้และทักษะในการทำงาน กระตุ้นให้มีจิตบริการ เน้นความสำคัญของการให้บริการ สร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม และสอนงาน สามารถรับผิดชอบงานแทนกันได้ทุกหน้าที่ อีกทั้งสนับสนุนให้เพิ่มทักษะ ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยตั้งเป้าหมายค่าตัวชี้วัดในภาพรวมเรื่องความพึงพอใจการให้บริการจัดฝึกอบรมไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 นอกจากงานฝึกอบรมแล้วยังรับผิดชอบงานการจัดการความรู้ของฝ่ายและสำนัก และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

5. งานวิจัย/วิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยชื่อ ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์กรพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ของพนาลี ทองประเสริฐ (2535). งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ องค์กร (Organization) โดยกำหนดศึกษาเฉพาะองค์กรพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นสมาชิกในสังกัดของคณะกรรมการประสานงานองค์กรเอกชนพัฒนาชนบท (กป.อพช.) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 63 องค์กร โดยพนาลีมุ่งศึกษาเพียงองค์กรพัฒนาเอกชนไทยที่มีขนาดเล็ก กล่าวคือ มีบุคลากรในการดำเนินงานจำนวนระหว่าง 3-15 คน และมีสำนักงานตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน 18 องค์กร โดยงานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์กรพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัย

ชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งใช้เครื่องมือในการศึกษาคือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) โดยผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องทางด้านการฝึกอบรมพบว่า ข้อคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้ศึกษาสามารถกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมผ่านการวิเคราะห์หลักสูตร และเนื้อหาประกอบด้วย (1) ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารทางด้านความรู้และทักษะ (2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการทางด้านความรู้และทักษะ โดยในตอนท้ายของงานวิจัย พนาสิมมีข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่า ส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมควรมีการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นระยะๆ ที่สำคัญหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานควรจัดฝึกอบรมตามความเร่งด่วนของปัญหาและสิ่งที่บุคลากรต้องการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น และหากจะมีการฝึกอบรมให้บุคลากร ควรจัดในช่วงระยะเวลาที่บุคลากรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ยังเห็นว่ารูปแบบการฝึกอบรมควรเป็นการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรสามารถแก้ไขและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้

งานวิจัยชิ้นนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ได้ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการ หรือเป้าหมายที่แท้จริง รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีในงานวิจัยชิ้นนี้สามารถนำมาใช้แนวทางประกอบการวิเคราะห์วิจัยได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ถือว่ามีความสำคัญต่อการศึกษา หรือสำรวจความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการฝึกอบรม

5.2 งานวิจัยชื่อ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรม และพัฒนาของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ของวรวิมล ศิวรังสรรค์ (2545).

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยทั้งเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ที่มีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) และการศึกษาข้อมูลภาคสนาม (Field Research) ซึ่งได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม หรือฝ่ายบุคคลของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค โดยงานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

โดยพิจารณาถึงลักษณะส่วนบุคคล การรับรู้ การตระหนัก และการยอมรับถึงปัจจัย 3 ประเภท ได้แก่ ความสำคัญของเทคโนโลยีต่อนโยบายการฝึกอบรม และความสามารถของผู้รับการฝึกอบรม กักับการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยงานวิจัยชิ้นนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในประเด็นการเลือก หรือการตัดสินใจใช้บริการฝึกอบรม ซึ่งเป็นแนวคิดหลักที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาถึงพฤติกรรมตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการวิเคราะห์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิเคราะห์ ได้นำมาสังเคราะห์เกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดังนี้

1) ควรมีการศึกษาการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรภาครัฐ และเอกชน เพื่อจัดทำหลักสูตรให้ตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการ

2) ควรนำผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมมาพัฒนารูปแบบการจัดฝึกอบรมและการให้บริการเพื่อเป็นการสนับสนุนกระบวนการตามระบบบริหารงานคุณภาพ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิเคราะห์

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดำเนินภารกิจตามพันธกิจที่สำคัญของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวิสัยทัศน์คือ “องค์กรชั้นนำด้านการฝึกอบรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และศิลปวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน” มีภารกิจหลัก 2 ด้าน คือการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการอนุรักษ์ ส่งเสริม ทำนุบำรุงและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม สำนักฯ ได้จัดตั้งอุทยานการศึกษาเพื่อเป็นแหล่งการศึกษาตามอัธยาศัยของประชาชนทุกเพศวัย และเป็นศูนย์กลางของชุมชน ในการจัดกิจกรรมทางวิชาการ นันทนาการ ศิลปวัฒนธรรม และงานประเพณีในเทศกาลต่างๆ ในส่วนภารกิจหลักในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมโดยมีกิจกรรมที่ดำเนินงานตลอดทั้งปีนั้น ก็คือ กิจกรรมการฝึกอบรม ในการดำเนินการฝึกอบรมของสำนักฯ นั้นมีทั้งดำเนินการฝึกอบรมภายในมหาวิทยาลัย และการจัดอบรมภายนอกมหาวิทยาลัยตามความต้องการของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน ผู้สนใจทั่วไป

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In – house Training ของ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารโครงการจัดฝึกอบรม และเสนอแนวทางการพัฒนาบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งมีวิธีการดังนี้

- 3.1 รูปแบบการศึกษา
- 3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษาเป็นการศึกษาเชิงประยุกต์ (Applied Research) เพื่อนำผลการศึกษาหรือความรู้ที่ได้นำมาประยุกต์ ใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง โดยการรวบรวมข้อมูลที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 แหล่งดังนี้

1. ข้อมูลจากทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการศึกษาค้นคว้า ทบทวน และเรียบเรียงจากหนังสือ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ บทความจากวารสารและสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของความรู้ที่จะนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากการนำข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง และสภาพปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานการจัดฝึกอบรม มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อไปสู่แนวทางในการดำเนินการบริหารงานการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

1. การศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการกระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง โดยมีประเด็นการศึกษาวិเคราะห์ ในกระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดังนี้

- (1) การหาความต้องการจัดฝึกอบรมของหน่วยงาน
 - (2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมตามความต้องการของหน่วยงาน
 - (3) การกำหนดโครงการฝึกอบรม
 - (4) การบริหารโครงการฝึกอบรม
 - (4.1) การสรรหาวิทยากร
 - (4.2) รูปแบบในการฝึกอบรม
 - (4.3) ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม
 - (4.4) การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม
 - (4.5) กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม
 - (4.6) การเลือกใช้กิจกรรมการฝึกอบรม
 - (4.7) วัสดุฝึกอบรม
 - (4.8) บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม
 - (5) สรุปประเมินผลการฝึกอบรม
 - (6) ผลการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม
 - (7) ผลการพัฒนาการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training
2. ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ SWOT Analysis
3. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม
4. ศึกษาข้อมูลทางกายภาพโดยรวมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
5. รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาศึกษา จากหนังสือ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ บทความจากวารสารและสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของความรู้ที่จะนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
6. นำข้อมูลที่ใช้ปฏิบัติงานจริง และสภาพปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานการจัดฝึกอบรม มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี SWOT เพื่อไปสู่แนวทางในการดำเนินการบริหารงานการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
7. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยข้อมูลที่ทำการศึกษาได้มานั้น ได้มาจากการปฏิบัติงานจริงจากการสังเกต และแบบสำรวจผู้เข้ามาใช้บริการ (หน่วยงานภายนอกที่มาใช้บริการ)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ หนังสือ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ บทความจากวารสารและสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของความรู้ที่จะนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป และข้อมูลการปฏิบัติงานมาศึกษาสภาพปัญหาและสภาพปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานการจัดฝึกอบรม มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี SWOT เพื่อไปสู่แนวทางในการดำเนินการบริหารงานการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้ ได้แบ่งออกตามวิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค โอกาส ข้อจำกัด ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
2. วิเคราะห์กระบวนการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training
3. วิเคราะห์แนวทางในการดำเนินการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์ทั้งหมดถูกนำมาเรียบเรียงใหม่เป็นเรื่องราวตามลำดับเหตุการณ์ เพื่อนำเสนอในบทที่ 4 โดยมีเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และบทที่ 5 เป็นการสรุปผล การศึกษาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ซึ่งการนำเสนอครั้งนี้ได้ใช้วิธีเขียนเชิงพรรณนา

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิเคราะห์

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวิเคราะห์งานเพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อศึกษากระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training เพื่อวิเคราะห์งานการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training และเพื่อเสนอแนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

4.1 สภาพทั่วไปของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

4.2 กระบวนการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

4.3 บทวิเคราะห์กระบวนการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ผลการศึกษาวิเคราะห์

ตอนที่ 4.1 สภาพทั่วไปของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

1) ลักษณะองค์กร

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง แบ่งการบริหารงานออกเป็น 6 ฝ่าย ฝ่ายให้บริการที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม และฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม ฝ่ายที่ให้บริการวิชาการแก่สังคม 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริการเผยแพร่ทางไกล และฝ่ายอุทยานการศึกษา และฝ่ายที่อำนวยความสะดวกด้านการบริหารและจัดการสำนักงาน คือ สำนักงานเลขานุการ มีการดำเนินการตามนโยบายภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการและพันธกิจสัมพันธ์กับชุมชน และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอุทยานการศึกษา (เฉพาะฝ่ายอุทยานการศึกษา)

2) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2562 สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 46 คน จำแนกได้ดังนี้

1) ข้าราชการ จำนวน 28 คน (ไม่นับรวมผู้อำนวยการสำนัก)

- 2) พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน
- 3) ลูกจ้างประจำเงินรายได้ จำนวน 3 คน
- 4) ลูกจ้างประจำเงินแผ่นดิน จำนวน 1 คน (สังกัดหน่วยงานกองกลาง ตำแหน่งพนักงานขับรถ)
- 5) ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 6 คน

3) สภาพแวดล้อมขององค์กร

(1) ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งวิชาการและวิชาชีพแก่ประชาชนทั่วไป หน่วยงานภาครัฐและเอกชน โครงการสัมฤทธิ์บัตร โครงการสัมฤทธิ์บัตรบัณฑิตศึกษา การเผยแพร่บทความทางอินเทอร์เน็ต ผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง และการให้บริการทางวิชาการรูปแบบอื่น เช่น การจัดอภิปรายทางวิชาการ การแข่งขันโต้วาที ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร และวิจัย

(2) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา โครงการเทิดพระเกียรติ กิจกรรมสืบสานประเพณีไทย กิจกรรมบริการทางวิชาการและนันทนาการด้านศิลปวัฒนธรรม การเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และการจัดนิทรรศการ

4) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 4.1 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บริการ	ผู้รับบริการ	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	ความต้องการ/ความ คาดหวัง
1. การฝึกอบรม	1. หน่วยงาน ภาครัฐ 2. หน่วยงาน ภาคเอกชน 3. หน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ 4. ผู้สนใจทั่วไป	1. ค่าลงทะเบียน เหมาะสม 2. วิทยากรมี เทคนิคในการ นำเสนอ สนใจ 3. หลักสูตรมี คุณภาพตรงตาม 4. สถานที่และ บรรยากาศดี	ผู้บังคับบัญชา/ นายจ้าง	สามารถนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ได้

บริการ	ผู้รับบริการ	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	ความต้องการ/ความ คาดหวัง
		5. การบริการ ประทับใจ		
2. โครงการ สัมฤทธิ์บัตร	1. ผู้สนใจทั่วไป 2. นักศึกษา มสธ. 3. นักเรียน/ นักศึกษา สถาบันการศึกษา อื่นๆ	1. ค่าลงทะเบียน เหมาะสม 2. เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา 3. เรียนได้ไม่ จำกัดเพศ วัย และวุฒิ การศึกษา 4. เรียนสะสมชุด วิชานำไปโอนได้ 5. นำไปใช้ ประกอบวิชาชีพ ได้	ผู้ปกครอง/ นายจ้าง	1. ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น 2. นำความรู้ไปใช้พัฒนา การทำงาน/ การเรียน
3. การทำนุบำรุง ศิลปะและ วัฒนธรรม	1. บุคลากร มสธ. 2. นักศึกษา มสธ. 3. ผู้สนใจทั่วไป ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ของศูนย์ วิทย์พัฒนา มสธ. 10 แห่ง 4. ผู้สนใจทั่วไป	1. มีการบริการที่ ดีแก่ผู้เข้าร่วม กิจกรรม 2. กิจกรรมมี ความหลากหลาย 3. การมีส่วนร่วม ในกิจกรรม อุทยานการศึกษา และการส่งเสริม ทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม	ชุมชน/ ภาคิ เครือข่าย	กิจกรรมที่ผู้รับบริการ นำไปใช้ประโยชน์ได้ และ หรือสร้างสุนทรียศาสตร์ ให้ชีวิต

บริการ	ผู้รับบริการ	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	ความต้องการ/ความ คาดหวัง
4. การบริการ ทางวิชาการ รูปแบบอื่น - ที่ปรึกษา ด้านการพัฒนา องค์กรและวิจัย - เผยแพร่ บทความทาง อินเทอร์เน็ต - รายการวิทยุ กระจายเสียง	1. หน่วยงาน ภาครัฐ/ หน่วยงาน ภาคเอกชน/ หน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ 2. ผู้สนใจทั่วไป	1. การให้บริการ ที่ดีและเน้น การประชาสัมพันธ์ ให้ถึงกลุ่ม เป้าหมาย 2. นำเสนอข้อมูล ตรงกับ สถานการณ์ ปัจจุบัน และเพิ่ม จำนวนครั้งใน การจัดกิจกรรม ให้มากขึ้น	ชุมชน / ภา คี เครือข่าย	กิจกรรมที่ผู้รับบริการ นำไปใช้ประโยชน์ได้หรือ เพิ่มความรู้และ สติปัญญา

5) สภาพการณ์ขององค์กร

ตารางที่ 4.2 สภาพด้านการแข่งขัน

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	ประเด็นการแข่งขัน	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การฝึกอบรม	สถาบันการจัด ฝึกอบรมภายนอก	1. ค่าลงทะเบียน 2. วิทยากร 3. เนื้อหาหลักสูตร 4. วิธีการให้บริการ	1. ค่าลงทะเบียน 2. วิทยากร

6) ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ของสำนักการศึกษา ต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ทำการวิเคราะห์สภาพหน่วยงาน
เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญ ในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการ
ในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats – อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบน จุดแข็งของหน่วยงาน และแสวงหาประโยชน์ จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม หรือลดจุดอ่อนของหน่วยงานให้มีน้อยที่สุดได้ การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หน่วยงาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน สำนักการศึกษาต่อเนื่อง การประเมินสภาพแวดล้อม ภายใน สำนักการศึกษาต่อเนื่อง นั้น จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากร และ ความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มา เบื้องต้น ของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุม ทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรใน การบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ก่อนหน้าด้วย

- จุดแข็งของ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในสำนักการศึกษาต่อเนื่อง นั้นเองว่าปัจจัยใดภายในหน่วยงานที่ เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของสำนักการศึกษาต่อเนื่องที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาได้ และควรดำรง ไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงาน

- จุดอ่อนของ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัย ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในสำนักการศึกษาต่อเนื่อง นั้นเองว่าปัจจัยภายใน สำนักการศึกษา ต่อเนื่อง ที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบ ของหน่วยงานที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของ สำนักการศึกษาต่อเนื่องนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรค ทาง การดำเนินงานของ สำนัก การศึกษาต่อเนื่อง ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น นโยบาย แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โครงสร้าง วัสดุทัศน พันธกิจ

หน่วยงาน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทาง การเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก ของ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านบุคลากร (Man)	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรมีความสามัคคีในการทำงาน 2. บุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน 3. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 4. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน 5. ให้บริการและอำนวยความสะดวก 6. ผู้บริหารมีการทำงานเป็นทีม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน 2. ขาดการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว 3. จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย 4. ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน 5. กรณีโครงการอนุมัติกระชั้นชิดไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ทัน 6. ยังขาดความพร้อมของฐานข้อมูลย้อนหลัง 7. ขาดการพัฒนาาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ของสำนักการศึกษา
ต่อเนื่อง (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านงบประมาณ (Money)	<p>7. มีการบริหารงบประมาณตามแผนงานประจำปีได้อย่างเพียงพอ</p> <p>8. มีการกำหนดดูแลงบประมาณค่าใช้จ่ายให้ถูกหมวดการเงินเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงานงบประมาณ</p>	<p>8. ความไม่คล่องตัวในการบริหารงบประมาณเนื่องจากระเบียบการเงินยังไม่ชัดเจน</p> <p>9. ระเบียบการเบิกจ่ายยังไม่มีการปรับปรุงทำให้ยังต้องใช้ระเบียบเดิมมีผลทำให้การบริหารค่าตอบแทนวิทยากรน้อยเกินกว่าอัตราในปัจจุบัน</p> <p>10. ขั้นตอนในการเบิกงบประมาณมีความล่าช้าเนื่องจากต้องผ่านหลายขั้นตอน</p>
ด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์		<p>11. อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย</p> <p>12. ทำเลที่ตั้งอาคารและบรรยากาศไม่เหมาะสมการบริการทางวิชาการ และการติดต่อประสานงานไม่สะดวกทั้งภายในและภายนอก</p>
ด้านการบริหารจัดการ	<p>9. บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในงานบริการวิชาการ</p> <p>10. บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและแสดงความคิดเห็น</p> <p>11. มีระบบการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน ISO 9001</p> <p>12. หน่วยงานเป็นที่ยอมรับด้านการให้บริการทางวิชาการแก่</p>	

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ของสำนักการศึกษา
ต่อเนื่อง (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	ข้อจำกัด
	สังคมทั้งภายในภายนอก มหาวิทยาลัย 13. มีเครือข่ายความร่วมมือที่ดี กับหน่วยงานภายนอก 14. การออกแบบหลักสูตรมี ความหลากหลายตามสถาน การณ์ในปัจจุบัน	
นโยบายของมหาวิทยาลัย		1. หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ได้รับการสนับสนุนให้ดำเนิน ภารกิจเช่นเดียวกัน 2. ระบบและระเบียบการบริหาร ด้านการเงินของมหาวิทยาลัยไม่ เอื้อต่อการจัดฝึกอบรม 3. ความชัดเจนของนโยบายด้าน การบริการวิชาการสังคม
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่สูงขึ้น ทำให้มีโอกาสให้บริการ ผ่านสื่อ ICT มากขึ้น	4. การลงทุนทางด้านการ พัฒนาสื่อ ICT ต้องใช้ งบประมาณสูง
ผู้รับบริการ	2. ประชาชนยังมีความต้องการ ในการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพอีกมาก	
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	3. มหาวิทยาลัยมีความพร้อม ด้านทรัพยากรบุคคลและ อุปกรณ์ในการส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานของสำนัก	5. ไม่สามารถนำทรัพยากรด้าน บุคคลและสิ่งของของ มหาวิทยาลัยมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในการให้บริการ ทางวิชาการได้

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ของสำนักการศึกษา
ต่อเนื่อง (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	ข้อจำกัด
หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย	4. มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาของรัฐที่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม	6. มีคู่แข่งชั้นในการให้บริการจัดฝึกอบรม

ตอนที่ 4.2 การบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของ
สำนักการศึกษาต่อเนื่อง

4.2.1 การหาความต้องการในการฝึกอบรมหน่วยงาน

การวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร เกิดขึ้นมาจากหลายสาเหตุ ดังนี้

ก) ผลผลิต หรือผลงานตกต่ำกว่าที่น้ำจะทำได้ สาเหตุที่เกิดต้องไม่เกี่ยวกับเครื่องจักรหมดสมรรถภาพ แต่ผลผลิตตกต่ำเนื่องจากการกระทำของผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความรู้ความชำนาญหรือหมดกำลังใจ

ข) ความต้องการขององค์กร ในการทำงานในระดับที่ได้ผลที่สุด โดยการคาดการณ์และนโยบายที่จะขยายงาน แนวโน้มการเติบโตขององค์กร ซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมมาช่วยเสริมสร้างความสามารถผู้ปฏิบัติงาน เช่น การนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานอาจขาดความถนัดต่อการเปลี่ยนแปลงทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ จึงต้องเสริมสร้างความพร้อมให้พนักงานโดยการฝึกอบรม

ค) ความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานบางคนต้องการความก้าวหน้า คือ ความต้องการที่จะมีความสามารถทำงานได้ดี และต้องการจะทำงานที่ดี ถ้าองค์กรมองเห็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาตัวเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ

การใช้วิธีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การออกแบบสอบถามเพื่อส่งไปสำรวจความต้องการขององค์กรถึงหัวข้อที่ต้องการให้มีการฝึกอบรม เพื่อนำมาสรุปรายละเอียดความต้องการของหน่วยงานและความจำเป็นที่จะต้องจัดการฝึกอบรม เพื่อกำหนดหัวข้อที่จะจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของหน่วยงานนั้น เพื่อจะได้จำแนกความต้องการได้อย่างชัดเจนครอบคลุม และตรงกับลักษณะของหน่วยงาน จึงมีวิธีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ดังนี้

1) การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมในระดับองค์กร (Organizational Analysis) มีประเด็นพิจารณา เช่น (ดูเพิ่มเติม ภาคผนวก ก)

- สภาพแวดล้อม และสภาวะการณ์ต่าง ในองค์กร
- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ
- เป้าหมาย ทิศทางและนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงและของหน่วยงาน
- ผลผลิต/ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร
- พฤติกรรมการทำงาน เช่น การขาดงานบ่อยๆ ของบุคคลต่างๆ ในองค์กร
- อุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน
- การสูญเสียและการสูญเสียเปล่าในด้านต่างๆ ขององค์กร
- การร้องเรียนต่างๆ จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

2) การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมระดับภาระหน้าที่งาน (Task Analysis) โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีการแบ่งหน้าที่งาน (Functional) แบบใด ชัดเจนตามความเหมาะสมกับความสามารถ ความรู้ และตามวุฒิการศึกษาของพนักงานหรือไม่ บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานหรือไม่ เพื่อนำมาวางแผนให้องค์กรสามารถบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ภาระงานด้านการตลาด ฝ่ายการตลาด หัวข้อในการฝึกอบรมเป็นเรื่องวิธีการขาย การบริการเกินความคาดหวัง ส่วนฝ่ายบัญชีต้องจัดการ ฝึกอบรมเรื่องมาตรฐานการบัญชี การจัดทำรายงานทางการบัญชี และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดฝึกอบรมเรื่องทุนมนุษย์ การสร้าง Competency ในการทำงาน เป็นต้น

3) การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับบุคคล (Person Analysis) เป็นการพิจารณารายบุคคลว่าพนักงานแต่ละคน เช่น

- คุณสมบัติด้านต่างๆ ของบุคคล
- ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการในอนาคต

สรุปการหาความต้องการในการฝึกอบรม โดยการสำรวจข้อมูลทั้ง 3 แบบ เครื่องมือการสำรวจคือแบบสอบถามข้อมูล เพื่อเป็นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรว่า มีปัญหาเรื่องใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเท่าใด มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่จะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะคติ (Attitude) หรือประสบการณ์ (Experience) เพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นใน

การฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น แหล่งการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายงานพัฒนาบุคลากร (HR ประจำหน่วยงาน) หรือฝ่ายบุคคลของหน่วยงานนั้นๆ ในคู่มือนี้จะขอยกตัวอย่างสำหรับแบบสอบถามข้อมูลหน่วยงานในการหาความต้องการในหลักสูตรสำหรับจัดฝึกอบรมให้หน่วยงาน (In-house Training) ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง โดยจะแยกเป็นข้อคำถามในแต่ละข้อ ซึ่งการสร้างแบบสอบถามใช้หลักการวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็น 3 ระดับ คือพิจารณาระดับองค์กรระดับภาระหน้าที่ ระดับบุคคล และมีรายละเอียดในข้อมูลจำเพาะในการหาความต้องการของหน่วยงานดังตัวอย่างข้อมูลจำเพาะประกอบการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

ตัวอย่างข้อมูลจำเพาะประกอบการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการฝึกอบรม

ข้อมูลจำเพาะ
ประกอบการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการฝึกอบรม

- ชื่อหน่วยงาน... ศาลากลางจังหวัดภูเก็ต
ที่อยู่... 120 หมู่ 3 ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ถนนวิภาวดีรังสิต ซอย 5 จากัดใต้ อ.เมืองภูเก็ต
โทรศัพท์... 08,1419641 โทรสาร... 08,1432181
- วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ต้องการ...
1. เพื่อให้พนักงานยึดมั่นใน และหนักจากงานวัฒนธรรมองค์กร สัมผัส ตื่นเต้น
เกิดประโยชน์และเห็นผลได้จริง ได้รับโอกาสเข้าเรียนตามหน้าที่งาน
2. เพื่อให้พนักงานสามารถ ประเมินผล พฤติกรรมที่ดี
- จำนวนผู้เข้ารับการอบรม (โดยประมาณ) ชาย... 40 คน หญิง... คน
- ประเภทธุรกิจ (ผลิตภัณฑ์/บริการ)... บริการลูกค้า
สถานประกอบการที่ดำเนินงาน ฝึกอบรม ศึกษา ฝึกอบรม อบรม
อุตสาหกรรมบริการ
- ระดับของพนักงานผู้เข้ารับการอบรม (บริหาร/หัวหน้าปฏิบัติการ)
ระดับพนักงาน
- ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ของผู้เข้ารับการอบรม... ปริญญาตรี และ ปริญญาโท
- อายุงานของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมโดยเฉลี่ย... 3 - 5 ปี
- กลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเคยได้รับการอบรมมาก่อนหรือไม่ จากสถาบันใด เรื่องอะไร
ไม่เคย คณะกึ่งอาชีพ ใจดีและไม่เคย ไม่เคย
 เรื่อง...
 สถาบัน...
- ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและคาดว่าจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม
- การซื้อหา ฝึกอบรม
- การขาดแผนดำเนินการ
และ การประเมินผล การฝึกสอน

สำนักงานศึกษาเพื่อส่งเสริม
1/2 F 2-1
ISSUE 2

10. หัวข้อเรื่อง หรือหลักสูตรที่สนใจ.....
 การเรียนรู้เชิงรุกและการทำแผนงานจัดฝึกอบรม
11. จำนวนวัน เวลา สถานที่ที่ต้องการให้จัดฝึกอบรม.....
 1-2 ชม.
 ห้องประชุมภาค ๒ ชั้น ๒
 อาคาร ๑๗, พหลโยธิน
12. วิทยากรที่ท่านต้องการแนะนำ (โปรดระบุชื่อ และหัวข้อวิชาที่ต้องการให้บรรยาย)

13. ข้อมูลเพิ่มเติม อื่น ๆ
 ขอเสนออบรมทำ Workshop ด้วย
14. ผู้ประสานงาน..... นางสาวพัชร์นภัส วิชาเสวีแก้ว

ผู้ให้ข้อมูล... สุนันท์ น. วิชาเสวี
 (นางอรุณี น. วิชาเสวี) (นางสุนันท์ น. วิชาเสวี)
 ตำแหน่ง... นักวิชาการฯ ชั้น ๒

หมายเหตุ การติดต่อวิทยากรตามที่ท่านเสนอชื่อมา สำนักฯ จะตรวจสอบในเบื้องต้นความเหมาะสมของ
 สำนักฯ หากไม่สามารถติดต่อได้ไม่ว่ากรณีใด ๆ สำนักฯ จะแจ้งให้ท่านทราบและจะติดต่อ
 วิทยากรตามทำเนียบวิทยากรของสำนักฯต่อไป

4.2.2 การสร้างหลักสูตรตามความต้องการของหน่วยงาน (In-house Training) ของ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง

เมื่อได้ผลจากการสำรวจมาแล้ว จะเห็นว่ามีปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย เป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรโดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ทหวดวิชา หัวข้อวิชา ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็นตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขคล่องไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดในการจัดฝึกอบรมของหน่วยงาน ให้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อสร้างหลักสูตรเบื้องต้น ซึ่งรายละเอียดในการสร้างหลักสูตร (Training curriculum) มีดังนี้

1) ชื่อหน่วยงาน

องค์กรที่รับผิดชอบโครงการ คือ หน่วยงานซึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการ หากมีปัญหา หรือมีการติดต่อจากบุคคล/องค์กรภายนอก สามารถติดตามและตรวจสอบได้

2) ชื่อหลักสูตร

ชื่อหลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญในการเขียนหลักสูตร ชื่อหลักสูตรจะเป็นตัวบอกให้เราได้ทราบว่า จะทำหลักสูตรประเภทไหน สามารถจูงใจผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการได้อย่างมาก การกำหนดชื่อหลักสูตรจะต้องเหมาะสม ชัดเจน กระชับรัดกุม ชื่อของหลักสูตรควรสื่อความหมายให้ทราบถึงว่า เป็นการฝึกอบรมอะไร หรือฝึกอบรมใคร เช่น หลักสูตรการโปรแกรม SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ, หลักสูตรการเขียนตำราาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ

3) หลักการและเหตุผล

การเขียนเพื่อชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการขึ้น ควรเขียนโดยทำให้ผู้อ่านมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการทำหรือไม่ทำโครงการนั้น อาจอ้างนโยบายขององค์กร ข้อกำหนดมาตรฐานการทำงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เหตุผลมีน้ำหนักมากขึ้น การเขียนในหัวข้อนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดการพิจารณาอนุมัติการจัดฝึกอบรม หรือไม่ก็ได้ จึงควรพิถีพิถันด้วยการเรียบเรียงภาษาที่สื่อสารให้เข้าใจอย่างง่าย ๆ และมีความชัดเจน

4) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ที่ต้องการบรรลุจากการฝึกอบรม ซึ่งจะกำหนดจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยควรมีลักษณะตรงกับความเป็นในการฝึกอบรม พฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หรือระบุถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ที่ต้องการพัฒนา

5) หัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

พร้อมกำหนดจำนวนชั่วโมงในแต่ละวิชา โดยดูจากความสำคัญของหัวข้อวิชา ส่วนใหญ่จะกำหนดจำนวน 3 ชั่วโมง ต่อ 1 หัวข้อวิชา และมีคำอธิบายหัวข้อวิชาโดยสังเขป ซึ่งเป็นการบอกขอบเขตเนื้อหาโครงสร้างของเรื่องที่จะอบรม เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย และช่วยให้วิทยากรบรรยายได้ตรงประเด็นไม่ซ้ำซ้อนกัน (ดูเพิ่มเติม ภาคผนวก ค)

6) วิธีดำเนินการฝึกอบรม

คือวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ อาจเป็นการกำหนดแผนหรือกิจกรรมที่ ต้องทำให้ชัดเจนเรียงตามลำดับก่อนหลัง โดยเริ่มตั้งแต่เสนอโครงการไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของโครงการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง วิธีการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับหัวข้อหรือวิชาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ควรกำหนดวิธีฝึกอบรมไว้ว่าจะใช้วิธีใดบ้าง เช่น การบรรยาย การประชุมกลุ่มอภิปราย การฝึกปฏิบัติโดยใช้กรณีศึกษา การใช้เกมส์หรือกรณีศึกษา และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

7) ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาในการฝึกอบรม การกำหนดระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมสามารถจัดได้ตามความสะดวกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหน่วยงานที่ขอรับบริการ ซึ่งควรกำหนดเป็นชั่วโมง นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงเวลาที่ผู้บริหาร และวิทยากร สามารถไปร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมได้สะดวก เวลาในการจัดฝึกอบรมส่วนใหญ่จะจัดในเวลาทำการคือเวลา 09.00 - 16.00 น. การกำหนดระยะเวลาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

7.1) ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมมีมากน้อยเพียงใด หากมีความจำเป็นมาก

ต้องใช้เวลาานาน

7.2) ระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาน้อยกว่าระดับ

ปฏิบัติการ

7.3) หลักสูตรการฝึกอบรม ถ้ามีรายวิชามากจะต้องใช้เวลามากตามไปด้วย

7.4) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ถ้าต้องการเพิ่มความรู้อาจใช้เวลาไม่นานนัก แต่ถ้าต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมหรือเพิ่มทักษะหลายๆ อาจใช้เวลาานาน

8) สถานที่ดำเนินการ

คือสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการ ควรระบุให้ชัดเจนและเจาะจงจะได้ทราบ ว่ามีการปฏิบัติงาน ณ ที่ใด สถานที่อาจจะขึ้นอยู่กับจำนวนผู้เข้าอบรม และความต้องการของ หน่วยงานผู้ว่าจ้างจัดอบรม ในการเดินทางสะดวก

9) งบประมาณ

เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนในการดำเนินการโครงการ ผู้เขียนควรประมาณ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินโครงการด้วยตัวเลขงบประมาณที่สมเหตุสมผล ระบุค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นจากการจัดหลักสูตรให้ชัดเจน เช่น ค่าตอบแทน ค่าอาหารเครื่องดื่ม สถานที่ ค่าวัสดุ เป็นต้น

10) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นการคาดคะเนผลการดำเนินโครงการล่วงหน้า สามารถนำไปใช้ตรวจสอบความ สำเร็จของโครงการภายหลังจากโครงการเสร็จสิ้นได้ ควรเขียนระบุเป็นข้อๆ ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (ผลที่คาดว่าจะได้รับอาจมีจำนวนข้อมากกว่าวัตถุประสงค์ได้)

11) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ

ให้ระบุชื่อหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการให้ชัดเจน หากมีปัญหาหรือมีการ ติดต่อกับบุคคล/องค์กรภายนอกสามารถติดตามและตรวจสอบได้

12) การรับรองผลการฝึกอบรม ให้กำหนดเงื่อนไขหรือเงื่อนไขในการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับ การฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะมีสิทธิได้รับวุฒิบัตรหรือหนังสือรับรอง เช่น ต้องเข้ารับการ ฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาฝึกอบรมทั้งหมด

สรุปแนวปฏิบัติในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

จากขั้นตอนการปฏิบัติที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

In-house Training เป็นเรื่องละเอียดอ่อน และประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ถึง 10 ขั้นตอน คือ

- (1) การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
- (2) ระบุภารกิจที่เป็นปัญหาหรือต้องการพัฒนา
- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
- (4) การจัดระดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นปัญหา
- (5) การกำหนดหัวข้อวิชา
- (6) การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
- (7) การกำหนดแนวการอบรม
- (8) การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
- (9) การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

(10) การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

หากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรมสามารถสร้างหลักสูตร In-house Training ได้ตามกระบวนการ และขั้นตอนที่ระบุมาแล้วทั้งหมด จะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่มีคุณภาพสามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล ในการฝึกอบรมได้อย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติอาจมีข้อจำกัดที่ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกระบวนการ และขั้นตอนดังกล่าวได้ทั้งหมด ข้อจำกัดที่สำคัญคือ การที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการสร้างหลักสูตรยังขาดความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมนั้นๆ อย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถกำหนดวิชาซึ่งตรงกับความเป็นในการฝึกอบรมได้ จึงต้องแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อขอรับการให้คำปรึกษา นอกจากนี้ ข้อจำกัดอื่นๆ อาจได้แก่ ข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการสร้างหลักสูตร ทั้งในการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามขั้นตอนของกระบวนการสร้างหลักสูตร ส่วนข้อจำกัดอื่นๆ ที่อาจมีได้ทั้งในด้านเงินงบประมาณในการฝึกอบรม การขาดแคลนวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนจำนวนระยะเวลา ที่กลุ่มบุคลากรเป้าหมายจะสามารถมาเข้ารับบริการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวทั้งหมด ในการกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ในทางปฏิบัติผู้ออกแบบหลักสูตรอาจใช้วิธีการศึกษาจาก ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะงานเทียบเคียงกัน หรือมีความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรอาจจะคล้ายคลึงกันได้ แต่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสร้างหลักสูตรก็จะต้องระมัดระวัง หากจะนำหัวข้อวิชาที่มีความเหมือนกันกับ หลักสูตรตัวอย่างมาใช้ จะต้องคำนึงอยู่เสมอถึงข้อแตกต่างของกลุ่มผู้เข้าอบรม และความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน หลักสูตรฝึกอบรมที่นำมาใช้เป็นตัวอย่างควรจะช่วยให้ดีในแง่ของการเปรียบเทียบและขยายความคิดของผู้สร้างหลักสูตรให้กว้างขวางขึ้น ทางที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติในการสร้างหลักสูตรซึ่งผู้สร้างอาจไม่มีความรู้กว้างขวางเพียงพอ คือ การรับฟังความคิดเห็น ของผู้บริหาร และนักวิชาการในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม อาจโดยการขอความคิดเห็นเป็นรายบุคคล หรือจากการจัดประชุมเพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการกำหนดหลักสูตรและหัวข้อวิชาตามความจำเป็นในการ ฝึกอบรมได้

4.2.3 การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นตอนการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่ายเรื่องแก้ไขข้อมูลรายละเอียดในหลักสูตร / ต่อรองงบประมาณ ผู้ปฏิบัติงานสามารถนัดสถานที่ประชุมตามที่ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกัน ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งควรเชิญผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดฝึกอบรมของทั้งสองฝ่ายมาด้วยเสมอ สำหรับสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง ผู้ที่ต้องมาประชุมคือ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง หรือ

ผู้อำนวยการหลักสูตร 2) หัวหน้าฝ่ายบริหารการฝึกอบรม ข้อควรระวังในการดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานที่ขอรับบริการอาจมีบ่อยครั้ง และอาจมีการปรับเปลี่ยนเวลา ในการนัดหมาย เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของทั้งสองฝ่าย ผู้ปฏิบัติจึงควร ใช้ความละเอียด รอบคอบและความอดทนในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่ขอรับบริการจะเสนอ หลักสูตร TOR ตามระเบียบของหน่วยงาน มายังสำนัก เพื่อขอความร่วมมือในการจัดฝึกอบรมตาม ความต้องการ ภายหลังจากได้ข้อสรุปจากการประชุมร่วมกันทั้งสองฝ่าย ผู้ปฏิบัติงานนำ TOR ของ หน่วยงานที่ขอรับบริการเสนอมา พิจารณาโดยความละเอียด รอบคอบ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้าง ข้อเสนอหลักสูตรของสำนักซึ่งสอดคล้องกับ TOR ของหน่วยงานที่ขอรับบริการ และนำเสนอต่อ ผู้อำนวยการสำนักเพื่อพิจารณา ก่อนเสนอต่อหน่วยงานที่ขอรับบริการต่อไป

ข้อเสนอหลักสูตรมีส่วนประกอบ ดังนี้ (ดูเพิ่มเติม ภาคผนวก -)

- 1) ชื่อโครงการ
- 2) คณะผู้ดำเนินงาน
- 3) หลักการและเหตุผล
- 4) วัตถุประสงค์
- 5) เป้าหมาย
- 6) ขอบเขตการดำเนินงาน
- 7) แนวคิดและวิธีดำเนินงาน
- 8) แผนการดำเนินงาน
- 9) กลุ่มเป้าหมาย
- 10) ระยะเวลาดำเนินงาน
- 11) กำหนดวัน เวลา และสถานที่อบรม
- 12) แนวทางการควบคุมคุณภาพงาน ประกอบด้วย
 - การรับรองผลการฝึกอบรม
 - ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
 - วิทยากรในหลักสูตร
 - การส่งมอบงาน
 - ผู้รับผิดชอบโครงการ

การวางแผนการดำเนินการจัดอบรม / จัดทำตารางการดำเนินงานการบริหารโครงการระยะ

ระหว่างดำเนินการฝึกอบรม หัวหน้ากลุ่มงานจัดฝึกอบรมหลักสูตรโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานฝึกอบรม ต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ในการจัดทำปฏิทินการดำเนินการเพื่อเป็นการวางแผนการดำเนินงานจัดฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ให้กำหนดระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานอาจกำหนดเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือนแล้วแต่ความเหมาะสม โดยใช้แผนผังการดำเนินการโครงการเพื่อใช้ควบคุมและตรวจสอบโครงการฝึกอบรม และเพื่อลดความผิดพลาดในการให้บริการฝึกอบรมแก่หน่วยงานที่ขอรับบริการด้วย ส่วนประกอบของปฏิทินการดำเนินการ ควรบรรจุรายละเอียด และกรอบเวลาในการดำเนินงานต่างๆ ไว้อย่างครบถ้วน อาจแบ่งเป็นช่วงเวลา ดังนี้

- 1) ก่อนการฝึกอบรม
- 2) ระหว่างการฝึกอบรม
- 3) หลังการฝึกอบรม

4.2.4 การบริหารโครงการฝึกอบรม

สำหรับขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดโครงการฝึกอบรม เพราะการดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น นอกจากมาจากวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมพอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ยังต้องดำเนินงานทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรม อันจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี

การบริหารงานฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่องตามนโยบาย จุดประสงค์ และรูปแบบ ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น บุคลากรในฝ่ายบริหารการฝึกอบรมต้องเข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและรู้ถึงกระบวนการขั้นตอนการจัดฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถวางแผน เตรียมการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้การจัดฝึกอบรมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น มีประสิทธิภาพดังที่ได้กำหนด ไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม และก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการดำเนินการจัดฝึกอบรม

การเตรียมการในขั้นตอนนี้ มี

ความสำคัญมากเนื่องจากเป็นระยะที่ต้องวางแผนให้รอบคอบ จึงจะสามารถป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างการจัดฝึกอบรมได้ บุคลากรในฝ่ายบริหารการฝึกอบรมควรเตรียมงานทั้ง 3 ส่วน คือ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหาร งานด้านบริการ ซึ่งมีขอบเขตงานดังต่อไปนี้

- การจัดทำแผนการฝึกอบรม
- การจัดบุคลากรปฏิบัติงานฝึกอบรม
- การประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรม
- การจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม
- การจัดเตรียมงบประมาณ
- การจัดเตรียมสถานที่/อุปกรณ์
- การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การประชุมบุคลากร
- การติดต่อวิทยากร
- การจัดเตรียมกระเป๋าเอกสาร / วัสดุสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- การจัดเตรียมป้ายเวที ป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรม
- การเตรียมคำกล่าว เปิด - ปิด
- การเตรียมการทั่วไปวันเปิดการอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรม

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรมเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติในช่วงวันฝึกอบรมตามที่ได้กำหนดในแต่ละหลักสูตร ฝ่ายบริหารการฝึกอบรมโดยเลขานุการโครงการและผู้ช่วยเลขานุการโครงการมีงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานต่างๆ ดังนี้

- สำนวณความพร้อมของห้องประชุม เครื่องเสียง
- การลงทะเบียน
- การต้อนรับ ผู้เกี่ยวข้องที่มาร่วมงานในการฝึกอบรม/ ผู้เข้ารับการอบรม
- การจัดพิธีเปิดการฝึกอบรม
- การต้อนรับและดูแลวิทยากรฝึกอบรม
- การดำเนินการจัดฝึกอบรมตามกำหนดการ
- การดูแลจัดอาหาร เครื่องดื่ม
- การจัดเอกสาร และวัสดุอุปกรณ์
- การดูแลความเรียบร้อยในห้องฝึกอบรม

- การเตรียมเอกสารและจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร
- การพาผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงาน (กรณีหลักสูตรมีการศึกษาดูงาน)
- การแจกและรวบรวมแบบประเมินผล
- การเตรียมวุฒิบัตรและการมอบวุฒิบัตร/หนังสือรับรอง
- การจัดทำและเตรียมแจกทำเนียบรุ่น
- พิธีปิดการอบรม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมตามระยะเวลาการจัดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการจัดฝึกอบรม

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เป็นช่วงเวลาตั้งแต่การจัดฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่จัดการเรื่องต่างๆ ดังนี้

- จัดทำสรุปรายงานค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรส่งงานการเงิน สำนัก
- จัดทำหลักฐานการสัญญาขอใช้เงินยืมส่งกองคลัง
- จัดส่งเอกสาร รูปถ่าย แก่ผู้เข้ารับการอบรม
- จัดทำหนังสือขอบคุณวิทยากร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- รวบรวมเอกสารใบประเมินผลการฝึกอบรมส่งฝ่ายวิเคราะห์โครงการและโครงการฝึกอบรมเพื่อจัดทำรายงานการประเมินผลการฝึกอบรม
- รายงานปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมครั้งที่ผ่านให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบ

ลักษณะงานบริหารโครงการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอนสำคัญคือ

ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการก่อนการจัดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการระหว่างการจัดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการจัดฝึกอบรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ขั้นตอนการฝึกอบรมควรมีรายละเอียดและจัดลำดับขั้น เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานฝึกอบรม สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้เป็นระบบ

1) วิทยากรในการฝึกอบรม

วิทยากรคือผู้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เป็นไปตามเป้าหมายของการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าอบรม วิทยากรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขับเคลื่อนทรัพยากรหรือผู้เข้าอบรมให้ไปถึงจุดที่สำคัญหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การ อันนำไปสู่การคืนกำไรให้การลงทุน

ในด้านฝึกอบรม วิทยากรมีส่วนสำคัญอย่างมากในกระบวนการฝึกอบรม วิทยากรควรต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรอบรม สามารถถ่ายทอดความรู้ออกมาได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในเนื้อหาและหลักการ และไม่เพียงแต่การถ่ายทอดความรู้ที่มีเท่านั้น วิทยากรต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ อำนวยความสะดวก ทำให้การฝึกอบรมมีความราบรื่น สามารถตอบคำถาม ที่ผู้เข้าอบรมสงสัย ทำให้ผู้เข้าอบรมสนใจโดยการเปิดประเด็นให้แสดงความคิดเห็นหรือบางครั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อีกทั้งต้องมีความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือหรือวัสดุการสอนในการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพ หากต้องการวิทยากรที่มีประสิทธิภาพข้างต้นแล้ว จำเป็นที่ต้องสรรหาวิทยากรที่มีความสามารถ ดังนี้ วิทยากรต้องมีความรู้ในด้านความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ในด้านที่จะสอน ยิ่งในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการบูรณาการกันของธุรกิจในแต่ละมุมต่างๆ วิทยากรควรมีความรู้รอบด้านเพื่อให้สามารถรู้เท่าทันและนำมาถ่ายทอดได้ มีความสามารถในการถ่ายทอด มีเทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

หน้าที่ของวิทยากร แบ่งตามระยะเวลา ได้ ดังนี้

1) หน้าที่ของวิทยากรก่อนการฝึกอบรม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลหลักสูตรในการประสานงานขอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อมเขียนแผนการดำเนินการฝึกอบรมว่าต้องมีรูปแบบการเรียนการสอนอย่างไร มีเทคนิคการถ่ายทอดอย่างไร มีการเตรียมสื่อการเรียนการสอนให้พร้อม ตรวจสอบความพร้อม ความเหมาะสม

2) หน้าที่ของวิทยากรระหว่างการฝึกอบรม มีการถ่ายทอดความรู้ โดยใช้เทคนิคส่วนตัว หรือจากการเตรียมพร้อม เนื้อหา วัสดุการสอน อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน เป็นศูนย์กลางในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์ เป็นผู้ชี้แนะและคอยสรุปประเด็น อีกทั้งเป็นผู้เสริมสร้างบรรยากาศในการอบรมให้น่าสนใจและดึงดูด มีมนุษยสัมพันธ์ อดช่องว่างระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี

3) หน้าที่ของวิทยากรหลังการฝึกอบรม นำข้อมูลการประเมินผลการสอนมาแก้ไขและปรับปรุง มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เช่น การมอบวุฒิบัตร มีการติดตามผลการฝึกอบรม ว่าผู้เข้าอบรมภายหลังจากอบรมแล้วมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรมากน้อยเพียงใด โดยอาจมีการแนะนำภายหลังจากเข้าอบรมได้ตามจำเป็น (สมชาติ กิจยรรยง, 2555, น. 48, 62-67) วิทยากรจึงถือเป็นหนึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการประสบผลสำเร็จในการดำเนินการหลักสูตร

ฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมจึงควรคำนึงถึงในเรื่องการสรรหาวิทยากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการพิจารณาอย่างรอบคอบ

2) การสรรหาวิทยากรและเชิญวิทยากร

การสรรหาวิทยากรสามารถหาได้หลายวิธี เช่น สอบถามจากเพื่อนๆ ในบริษัทอื่น สอบถามจากสถาบันฝึกอบรม สอบถามจากสถาบันการศึกษา ดูจากแผ่นพับฝึกอบรมที่ส่งเข้ามาที่บริษัท ดูจากวิทยากรที่เขียน หนังสือ หรือค้นหาจากอินเทอร์เน็ต เพราะวิทยากรบางท่านไม่ได้บรรยายทั่วไป แต่จะรับเฉพาะการ ฝึกอบรมที่เป็น In-house ดังนั้น เราจะต้องหาจากหลายๆ แหล่ง ประกอบกับข้อมูลของวิทยากรแล้ว ให้วิเคราะห์และเปรียบเทียบกับ Checklist ที่เราได้จัดทำไว้ว่า วิทยากรท่าน ใดมีคุณสมบัติตรงตามที่เราต้องการมากที่สุด ก่อนที่จะทำการคัดเลือก ถ้าเป็นไปได้ อาจจะมีการสอบถาม จากหน่วยงานที่วิทยากรท่านนั้นเคยบรรยายในหัวข้อเดียวกันมาก่อนว่าเป็นอย่างไรบ้าง หรืออาจจะทดลองเข้าไปร่วมสัมมนาที่วิทยากรท่านนั้นในหลักสูตรที่ใกล้เคียงกับที่เรา ต้องการ เพื่อเป็นการตรวจสอบ อีกครั้งว่าวิทยากรท่านนั้นดีจริงหรือไม่ การคัดเลือกวิทยากรนอกจาก จะดูตามคุณสมบัติที่เราต้องการแล้ว อยากรให้พิจารณาคุณสมบัติเพิ่มเติม คือ

1) ควรพิจารณากำหนดตัวบุคคลซึ่งเหมาะสมที่จะเชิญเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม สำหรับแต่ละหัวข้อวิชา โดยพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวข้อง จัดลำดับ รายชื่อไว้หัวข้อละ 2-3 ราย เพื่อจะได้ดำเนินการเชิญตามลำดับ สำหรับการพิจารณาคัดเลือกวิทยากร โดยทั่วไปจะพิจารณาถึงคุณสมบัติในด้าน

- ความรอบรู้ทางวิชาการและ/หรือประสบการณ์ในเรื่องที่ฝึกอบรม
- ความสามารถในการสื่อความ อธิบาย ยกตัวอย่าง ให้เป็นที่เข้าใจหรือความสามารถ ในการนำเสนอ หรือดำเนินการฝึกอบรม ด้วยเทคนิคฝึกอบรมซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมครั้ง นั้นๆ

- ความเหมาะสมในด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งจะทำให้วิทยากรท่านนั้นๆ เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เชิญ

2) เมื่อมีรายชื่อผู้ที่เหมาะสมจะขอเชิญเป็นวิทยากรแล้ว ควรติดต่อทบทวนวิทยากร เป็นการภายในตามลำดับ โดยแจ้งให้วิทยากรทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ซึ่งหัวข้อ วิชาที่ขอเชิญเป็นวิทยากร วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ประเด็นหลักที่ผู้จัดประสงค์จะขอให้วิทยากร ดำเนินการฝึกอบรมให้ครอบคลุมเทคนิคการฝึกอบรมที่เสนอแนะ ตลอดจนคุณสมบัติและจำนวนของ ผู้เข้ารับการอบรม และวัน-เวลาสำหรับหัวข้อวิชานั้น

3) เมื่อวิทยากรตกลงรับเชิญไว้แล้ว จึงส่งหนังสือเชิญวิทยากร และหนังสือขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยากร พร้อมทั้งแนบเอกสารที่วิทยากรควรทราบ ได้แก่ รายละเอียดของโครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม รายละเอียดหัวข้อวิชา รายงานการประเมินผลการฝึกอบรม ในหัวข้อวิชาที่ขอเชิญ (ในกรณีเป็นวิทยากรรายเดิมในรุ่นก่อนหน้านั้น) เป็นต้น

4) เมื่อวิทยากรได้รับหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการแล้ว ผู้จัดฝึกอบรมควรติดต่อขอพบวิทยากรเพื่อ

- ไปขอรับเอกสารประกอบการฝึกอบรมหัวข้อที่รับเชิญ
- ขอรับทราบประวัติของวิทยากรโดยอาจนำแบบฟอร์มประวัติวิทยากรไปให้กรอก หรือขอรับประวัติวิทยากร ซึ่งวิทยากรบางรายอาจมีอยู่แล้ว
- สอบถามเกี่ยวกับเทคนิคฝึกอบรมและวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้
- การจัดสถานที่ฝึกอบรมที่วิทยากรต้องการ
- สอบถามเกี่ยวกับการเดินทางไปยังสถานที่ฝึกอบรม และความต้องการในการจัดรถรับ-ส่งของวิทยากร

3) รูปแบบในการฝึกอบรม

ในการทำสิ่งใดนอกจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์แล้ว วิธีการและเครื่องมือมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายไปได้ วิธีการฝึกอบรมเปรียบเสมือนพาหนะของการเดินทางที่จะนำพาผู้เข้าอบรมไปสู่เป้าหมายของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ วิธีการฝึกอบรม หมายถึง เครื่องมือ หรือวิธีการ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสร้างทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการที่ใช้ควรมีลักษณะคือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่พึงประสงค์ นำไปสู่เป้าหมายการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ ช่วยกระตุ้นผู้เข้าอบรมให้เกิดการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศที่ไม่น่าเบื่อ ช่วยทำให้ผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จริง และได้รู้สึกถึงความสอดคล้อง เกี่ยวโยงกับตัวผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและบริบทโดยรอบ เช่น หากมีข้อมูลเป็นจำนวนมากและผู้เข้าอบรมมีจำนวนมาก การบรรยายคือตัวเลือกที่ดีที่สุด เป็นวิธีการที่คุ้มค่า แต่หากการฝึกอบรมที่เป็นขั้นตอน ก็จะใช้การฝึกอบรมที่เป็นการสาธิต หรือให้ผู้เข้าอบรมมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อจะสามารถสะท้อนข้อมูลย้อนกลับถึงการฝึกอบรมโดยทันที ก็ต้องใช้วิธีที่ให้ทดลองปฏิบัติ เช่น การเล่นเกมบทบาทสมมติ สถานการณ์ จำลอง เป็นต้น ซึ่งนอกจาก 3 วิธีใหญ่

ดังกล่าวข้างต้น ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกหลายวิธีที่จํา เพื่อนำไปปรับใช้ในหลากหลายรูปแบบตาม เป้าหมายการฝึกอบรม เนื้อหา ผู้เข้าอบรม ระยะเวลา เป็นต้น

4) ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร และมีผลไปถึงแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคต่างๆ ที่สามารถพิจารณา นำมาใช้ในการฝึกอบรมมีมากมาย เช่น การประชุม การฝึกงาน การแสดงละครสั้น กระบวนการกลุ่ม สัมพันธ์ การสอนสำเร็จรูป การประชุมโต๊ะกลม การทำโครงการ การอภิปรายแบบปวงจลาวิธีสนหา การ สัมภาษณ์ กลุ่มซักถาม การโยกย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เทคนิคที่นิยมใช้ กันมากมีดังนี้

(1) การบรรยาย (lecture)

การบรรยายเป็นเทคนิคที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ข้อมูล และ ข้อเท็จจริงด้วยการพูด อธิบาย หรือเล่าให้ฟัง เป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและสามารถใช้ ประกอบกับเทคนิคอื่นๆ ได้ แต่มีจุดด้อยที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบสื่อสารทางเดียว ยิ่ง ถ้ามีเวลาจำกัด โอกาสที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะไม่มี วิทยากรผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่า เมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใดความสำเร็จของการบรรยาย จะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากรผู้ทำหน้าที่บรรยาย กล่าวคือ วิทยากรบาง คนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความสนใจ เกิดความกระจาง เกิดเป็น รูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่บางคนทำไม่ได้

ข้อดีของการบรรยายคือ เป็นเทคนิคที่ง่ายต่อการใช้ ผู้ที่มีประสบการณ์จะ ใช้เวลาในการเตรียมตัวน้อยลง เนื้อหาสาระที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับ มีปริมาณมากกว่าเมื่อ เปรียบเทียบกับการใช้เวลาในการอบรมด้วยเทคนิควิธีอื่น สามารถให้การอบรมแก่คนเป็นจำนวน มากๆ ได้ในแต่ละครั้ง สามารถเน้นเนื้อหาสาระได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการอบรม นำไปเป็นเครื่องมือ ประกอบในการฝึกอบรมด้วยเทคนิคอื่นๆ เช่น การฝึกปฏิบัติงานจริงจำเป็นต้องใช้การบรรยายนำก่อน จนอาจกล่าวได้ว่า การบรรยายเป็นเทคนิคพื้นฐานของเทคนิคอื่นๆ

ข้อจำกัดของการบรรยายคือ ประสิทธิภาพของการบรรยายขึ้นอยู่กับ ความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียว ถ้าไม่เปิดโอกาสให้มีการ ซักถาม จะไม่สามารถประเมินได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ฟังเพียงใด ช่วง ความสนใจในการฟังของบุคคลแต่ละวัย แต่ละระดับ มีขีดจำกัด หากใช้เวลาในการบรรยายมาก

เกินไป จะไม่เกิดผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ดังนั้น การบรรยายที่มีการซักถาม จะเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ความรู้ ต้องการแสดงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการเปลี่ยนทัศนคติ ฝึกทักษะการแก้ปัญหา แต่ไม่เหมาะสมสำหรับความรู้เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในแนวใหม่

(2) การอภิปราย (discussion)

การอภิปรายคือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ด้วยวิธีการวิเคราะห์และพิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ

2.1) การอภิปรายแบบคณะ (panel discussion) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทรรศนะในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะมีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุน หรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน เพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (moderator) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2) การอภิปรายแบบปาฐกถา (symposium discussion) เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้าน มาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ข้อดีของการอภิปรายคือ ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศในการฟังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยได้สัมผัสกับแนวและวิธีการพูดของผู้อภิปรายในลักษณะหลากหลาย โดยเฉพาะการพูดโต้แย้งในการอภิปรายเป็นคณะ การอภิปรายแบบคณะช่วยสร้างแนวคิดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในทรรศนะที่ต่างกัน ทำให้เกิดความความรอบคอบในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ส่วนการอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรับความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทาง ทำให้รู้จริงและได้ประโยชน์เต็มที่ การอภิปรายทั้งสองแบบสามารถใช้ได้กับคนกลุ่มใหญ่

ข้อจำกัดของการอภิปรายคือ ผู้ดำเนินการอภิปรายจะต้องเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการอภิปราย จึงจะสามารถควบคุมการอภิปรายให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายภายในเวลาของการอภิปรายที่กำหนดไว้ การพิจารณาเลือกเชิญผู้อภิปรายมีความสำคัญมาก หากได้ผู้มีความรู้และประสบการณ์สูง จะทำให้การอภิปรายเกิดผลดีและให้ประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และถึงแม้จะมีการจัดให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะได้มีส่วนร่วมในช่วงคาบเวลาอภิปราย (forum

period) แต่จัดว่ายังมีส่วนร่วมน้อย บางครั้งบรรยากาศก็ไม่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร

(3) การสาธิต (demonstration)

การสาธิตเป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน นิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ นาฏศิลป์ และขับร้อง เป็นต้น วิทยากรจะเป็นผู้ทำให้ดูแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม

ข้อดีของการสาธิตคือ เกิดความรู้ความเข้าใจเร็ว และมีความน่าเชื่อถือสูง ช่วยเพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี ไม่เบื่อหน่าย สามารถปฏิบัติได้หลายครั้ง

ข้อจำกัดของการสาธิตคือ ต้องใช้เวลาเตรียมการมาก เหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กๆ วิทยากรต้องมีความชำนาญจริงๆ และต้องไม่พลาด

(4) การสอนงาน (coaching)

การสอนงานเป็นการแนะนำให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง มักจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนตัวต่อตัวเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งวิทยากรซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ อาทิ หัวหน้างานสอนการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นต้น

ข้อดีของการสอนงานคือ เน้นเนื้อหาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละคน

ข้อจำกัดของการสอนงานคือ คุณค่าของการเรียนรู้ขึ้นกับผู้สอนงานซึ่งส่วนใหญ่คือหัวหน้างาน ซึ่งต้องมีคุณสมบัติที่ดีในด้านการสอนและถ่ายทอดความรู้

(5) การระดมสมอง (brainstorming)

การระดมสมองเป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎใดๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะได้รับการบันทึกไว้แล้วมีการนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้นเมื่อเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน ผู้ทำหน้าที่ประธานจะกำกับดูแลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้เสนอความคิดเห็น ส่วนเลขานุการทำหน้าที่จดบันทึก ทุกคนช่วยกันสรุป

ข้อดีของการระดมสมองคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ได้ช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และได้ความคิดที่หลากหลายในเวลาจำกัด นำไปสู่การแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ การระดมสมองสามารถสร้างความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี และมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง

ข้อจำกัดของการระดมสมองคือ ได้ความคิดเห็นจำนวนมาก แต่อาจมีคุณค่าน้อยต้องจำกัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ปัญหาที่นำมาระดมสมอง มักกำหนดได้ครั้งละปัญหาเดียว เพื่อให้มีประเด็นหลักในการค้นหาข้อสรุปได้โดยความคิดไม่กระจัดกระจาย

(6) การประชุม/การอภิปรายกลุ่มย่อย (group discussion)

การประชุม/การอภิปรายกลุ่มย่อย เป็นการจัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากกลุ่มใหญ่ที่มีคนจำนวนมาก ให้เป็นกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกกลุ่มละ 2-6 คน แต่ละกลุ่มจะพิจารณาประเด็นปัญหา ซึ่งอาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกันภายในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรประจำกลุ่มทำหน้าที่คอยช่วยเหลือ แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ เมื่อวิเคราะห์อภิปรายปัญหาที่ได้รับมอบหมายเรียบร้อยแล้ว แต่ละกลุ่มนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

ข้อดีของการประชุม/อภิปรายกลุ่มย่อยคือ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีบรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัดของการประชุม/อภิปรายกลุ่มย่อยคือ การประชุมกลุ่มย่อยที่ให้ทำในห้องเดียวกัน อาจเกิดเสียงรบกวน ทำให้เสียสมาธิ ประธานที่เลือกได้อาจไม่มีลักษณะผู้นำ ดำเนินการประชุมไม่ดี ทำให้ผู้ร่วมการประชุมขาดการแสดงความคิดเห็น ทำให้ได้ความคิดเห็นไม่มาก และส่วนมากจะควบคุมเวลาได้ค่อนข้างยาก

(7) การประชุม/การอภิปรายกลุ่มใหญ่ (forum discussion)

การประชุม/การอภิปรายกลุ่มใหญ่ เป็นเทคนิคที่ใช้กับที่ประชุมขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนคนมาก และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม/ฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมด้วยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรัชญาหรือ หรือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้พูดให้ฟังในช่วงแรก จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้

ข้อดีของการประชุม/การอภิปรายกลุ่มใหญ่คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหา เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเตรียมตัวให้ดียิ่งขึ้น และมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง

ข้อจำกัดของการประชุม/การอภิปรายกลุ่มใหญ่คือ เวลาอาจไม่พอถ้าเป็น

เนื้อหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจกันทุกคน จึงต้องการพิธีกรและวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถดี ในการบริหารเวลาและดำเนินการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และตรง ประเด็น เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือบางคนพูดนอก ประเด็น

(8) กรณีศึกษา (case study)

กรณีศึกษาหรือบางคนเรียกว่าการศึกษากรณี เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอา เรื่องราวหรือกรณีที่เป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นจริงๆ มาเสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วให้สมาชิกใน กลุ่มใช้หลักวิชาการและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสาน เพื่อวิเคราะห์กรณีที่ยกมา ให้ โดยมีวิทยากรที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทาง เพื่อช่วยให้สมาชิกกลุ่มสามารถวิเคราะห์ ปัญหาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ขั้นตอนของการศึกษาจะเริ่มด้วยการให้หลักการและข้อมูลต่างๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแก้ไขปัญหา จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะศึกษา อภิปราย และ ค้นคว้าตามหลักวิชาการ ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ต้องการอาจเป็นข้อมูลที่สำเร็จรูปอยู่แล้ว แต่บางครั้ง จำเป็นต้องค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ ในขั้นตอนสุดท้ายผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาตัดสินใจ แก้ปัญหาในกรณีศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเพื่อช่วยให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจได้ดีขึ้น การนำเสนอกรณีหรือปัญหาจะต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำ ให้ผู้ที่ศึกษามองเห็นจุดสำคัญของปัญหา และได้ข้อคิดที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจแก้ปัญหา กรณีศึกษาเหมาะสำหรับการฝึกอบรมทางด้านกฎหมาย ด้านการเงิน และการฝึกอบรมเรื่อง ที่ เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคนี้คือ บุคลากร ระดับบริหารหรือผู้ที่เข้าสู่ระดับมืออาชีพ และใช้ได้ดีกับการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติและ สร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อดีของกรณีศึกษาคือ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินใจ

ปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงและสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ เป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศ เป็นกันเอง เพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

ข้อจำกัดของกรณีศึกษาคือ สมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่น เพราะ ตำแหน่ง บุคลิกภาพ วิทยุติ หรือคุณวุฒิ กรณีศึกษาที่เป็นเรื่องจริงหาได้ยาก โดยเฉพาะเรื่องที่เหมาะสม

(9) เกมการบริหาร (management games)

เกมการบริหารเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดย แข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็น

เรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่ม ในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมการแข่งขัน ทุกคนในกลุ่มร่วมกันแข่งขันตามเกม

ข้อดีของเกมการบริหารคือ เป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้นๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันทำ ทำให้มีบรรยากาศเป็นกันเอง และเกิดการเรียนรู้ โดยไม่รู้ตัว

ข้อจำกัดของเกมการบริหารคือ การเลือกเกมที่ไม่เหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน และเกมบางชนิดต้องใช้อุปกรณ์และเวลามาก

(10) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)

การแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาท เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นภาพสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้น จากการได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราว ซึ่งตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษา หลังจากแสดงบทบาทสมมติแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาพร้อมกันทั้งกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อยก็ได้ เพื่อให้ได้ข้อสรุปสำหรับการแก้ปัญหา ในการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะต้องเตรียมเรื่อง เนื้อหา และบทบาทของตัวละครไว้ล่วงหน้า ส่วนผู้แสดงบทบาทจะใช้วิธีอาสาสมัครจากสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล โดยชี้แจงให้เข้าใจเนื้อเรื่องและบทบาทของแต่ละคน ผู้แสดงจะแสดงบทบาทออกมาตามความรู้สึกนึกคิดของตนตามบทที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกที่ร่วมการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้ชมการแสดงจะได้รับการบอกเล่าเรื่องราวและปัญหาอย่างย่อๆ ส่วนรายละเอียดที่จะต้องเรียนรู้ ให้สังเกตจากพฤติกรรมของผู้แสดง เมื่อจบการแสดงบทบาทสมมติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะอภิปรายโดยใช้ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ มาทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เห็นจากพฤติกรรมการแสดงบทบาทสมมติ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติคือ ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจเรื่องที่กำลังเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออกด้วยการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองแสดงบทบาทตามแนวคิด สามารถแสดงบทบาทซ้ำได้หลายครั้งจนกว่าจะเกิดความเข้าใจและหาข้อสรุปได้

ข้อจำกัดของการแสดงบทบาทสมมติคือ วิทยากรอาจมีความยุ่งยากเกี่ยวกับการเตรียมการล่วงหน้า การแสดงมักจะใช้เวลามาก ควบคุมเวลาได้ยาก อาจมีผลกระทบต่อระยะเวลาในการฝึกอบรม การหาอาสาสมัครเพื่อแสดงบทบาทมักเป็นอุปสรรค เพราะบางคนไม่กล้าแสดงออก วิทยากรต้องเป็นผู้มีความสามารถในการเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรม ไปสู่ข้อสรุปได้จริง

(11) การสัมมนา (seminar)

การสัมมนาเป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกัน แล้วพบปัญหาเหมือนกัน มาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา นั้น ทุกคนที่ร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ มักจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงแบ่งกลุ่มย่อยให้ทุกคนร่วมกันอภิปรายเสนอความคิดเห็น จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอในที่ประชุมใหญ่

ข้อดีของการสัมมนา คือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมได้มาก ผลสรุปของการสัมมนามักจะนำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาได้ดี

ข้อจำกัดของการสัมมนา คือ วิทยากรหรือที่ปรึกษาประจำกลุ่มหรือสมาชิกบางคน อาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้เพราะวิวุฒิ คุณวุฒิหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน และถ้าเวลาจำกัดจนต้องรีบสรุปผล อาจได้ข้อสรุปที่ไม่ได้ประโยชน์ตามที่ต้องการ

(12) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (field trip)

การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นๆ ซึ่งอยู่นอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดเตรียมการไว้แล้วเป็นอย่างดี

ข้อดีของการศึกษาดูงานนอกสถานที่คือ ช่วยเพิ่มความรู้ความเข้าใจจากการได้เห็นการปฏิบัติจริง สร้างความสนใจและความกระตือรือร้นได้ดี และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อจำกัดของการศึกษาดูงานนอกสถานที่คือ ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษา

(13) การประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop)

การประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1) การให้ความรู้ของวิทยากร ส่วนนี้จัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงานได้

2) การปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนนี้เป็นหน้าที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สอง จะใช้เนื้อหาสาระหรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายหรืออภิปรายมาแล้วในส่วนที่หนึ่งมาใช้ประกอบเป็นแนวทาง

ข้อดีของการประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำผลการประชุมปฏิบัติการไปใช้ในการดำเนินงาน และปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

ข้อจำกัดของการประชุม/การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคือ จะต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการจัดวิทยากรประจำกลุ่ม รวมทั้งต้องใช้เวลามาก โดยเฉพาะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่ม

5) การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม

การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะกับโครงการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง เป็นเรื่องที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรม เพราะเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังนี้คือ

(1) วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ หรือเจตคติ ด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้ง 3 ด้านไปพร้อมๆ กัน ถ้าต้องการให้เกิดความรู้เฉพาะอย่างยิ่งความรู้ระดับความจำ ความเข้าใจ และมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก อาจใช้เทคนิคการบรรยายได้ แต่ถ้าจะต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำได้แม่นยำและจำได้นานและเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น อาจต้องใช้กิจกรรมหรือสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ประกอบการบรรยายด้วย ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้ประสาทสัมผัสทุกด้านในการเรียนรู้ การฝึกอบรมในแต่ละครั้งจึงจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์

(2) เนื้อหาสาระในหลักสูตร โดยพิจารณาความสอดคล้องของเทคนิคกับระดับความยากง่ายของเนื้อหาสาระในหลักสูตร โดยปกติมักจะแบ่งเนื้อหาในการฝึกอบรมออกเป็นเนื้อหาประเภทข้อเท็จจริง ความรู้ทั่วไป แนวคิดและหลักการ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์

ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ อาทิ เนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง ความรู้ทั่วไป หรือหลักการทฤษฎี จะเหมาะสมกับการใช้เทคนิคการบรรยาย ในขณะที่เนื้อหาที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความตระหนัก และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ควรใช้การฝึกอบรมด้านความรู้สึกแทนการบรรยาย เป็นต้น

(3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าเทคนิคการฝึกอบรมนั้นเหมาะสมกับระดับของความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษา อายุ เพศ และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือไม่ ตัวอย่างเช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีระดับความสามารถและความฉลาดสูง ชอบที่จะเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีในบรรยายภาคของความเป็นประชาธิปไตยและเป็นกันเอง เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า และมักไม่นิยมเรียนรู้ในสภาพที่เป็นกลุ่ม ดังนั้น เทคนิคที่ใช้ต้องไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากเกินไปจนเกินไป การทำความเข้าใจสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีระดับการศึกษาไม่สูงนัก และหากใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ง่ายจนเกินไปกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีระดับการศึกษาสูง ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้แต่อย่างใด ในทำนองเดียวกับอายุหรือวัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ต้องคำนึงถึง เพราะธรรมชาติการเรียนรู้ของเด็กแตกต่างจากธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการ กิจกรรม สื่อ และเทคนิคการฝึกอบรมก็จะต้องแตกต่างกันไปด้วย

(4) จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็มีความสำคัญต่อการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมเช่นกัน ถ้าจำนวนคนมาก อาจต้องใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เพราะคงจะไม่สามารถใช้เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กระทำหรือเรียนรู้โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มได้ เป็นต้น

(5) ความรู้ความสามารถของวิทยากร วิทยากรต้องมีความถนัดในการใช้เทคนิคที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น ในการใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้านสัมผัสรู้สึก หรือเทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ ต้องอาศัยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านพลวัตรกลุ่ม/กลุ่มสัมพันธ์ มีจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มากกว่าวิทยากรที่ใช้เทคนิคการบรรยาย เป็นต้น

ในกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ อาจใช้การระดมสมอง (Brainstorming) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์กรอย่างอิสระในการ พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์ จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงไม่ควรเกินสิบคนเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวน มากควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม และหากต้องการข้อสรุปจากความคิดที่หลากหลายอาจใช้การ อภิปราย (Discussion) ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน

ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และ สังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดีข้อเสียแล้วหาข้อสรุป หรือ ข้อเสนอแนะ หรือทางออกให้กับประเด็นนั้น นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มมุมมองใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจใช้การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา (Case study) ซึ่งเป็นการนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงจากองค์กรอื่นมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาส ในพัฒนา (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะ การคิดเชิงประยุกต์และบูรณาการ (Apply & Integration Thinking) ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียว โดยให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมศึกษาและปฏิบัติแบบเดี่ยว ซึ่งจะจัดสถานที่ แบบบรรยายหรืออาจใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบหนึ่งกลุ่มต่อหนึ่งกรณีศึกษา จากนั้นแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทน มานำเสนอหลังจากการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง กันและกัน ดังนั้น การฝึกอบรมแบบระดมสมอง การอภิปราย และการใช้กรณีศึกษาจึงควรจัดให้ นั่งแบบ วงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากันในแต่ละกลุ่มๆ ละ 8-10 คน เพื่อให้ทุกคน ได้มีส่วนร่วมอย่าง เต็มที่พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีมไป ในขณะเดียวกัน ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบจุดเน้นการพัฒนาด้านสติปัญญาของการฝึกอบรม แบบระดมสมอง การอภิปราย และการใช้กรณีศึกษา

วิธีการจัดฝึกอบรม	จุดเน้น
การระดมสมอง	การคิดเชิงสร้างสรรค์
การอภิปราย	การคิดเชิงวิพากษ์
การระดมสมอง	การคิดเชิงประยุกต์ และบูรณาการ

นอกจากนี้อาจเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการศึกษาดูงาน (Observation) ซึ่งหมายถึง การพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานในองค์กรอื่นที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันและมีผู้บรรยายประกอบ ประเด็นสำคัญของการฝึกอบรมวิธีนี้จะอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งจะต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ใน การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้น จากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและอีกวิธีที่จะ

นำเสนอคือ การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) เพราะหากบุคลากรสุขภาพไม่ดี ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจะไม่มี ความหมาย จึงควรจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย สำหรับบุคลากร และสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีหลากหลายวิธี และมีความแตกต่างกันในหลายประเด็น ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถเลือกวิธีการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยได้ทำการเปรียบเทียบประเด็นสำคัญไว้เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกใช้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม	ประเด็นเปรียบเทียบ				
	ผู้ดำเนินการ	การจัดสถานที่	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ขอบข่ายการฝึกอบรม	สถานที่
1. ปฐมนิเทศ	ผู้มีประสบการณ์	ห้องประชุม	10 – 50 คน	บุคคล	ภายในองค์กร
2. การบรรยาย	วิทยากร	ห้องประชุม	10 – 50 คน	บุคคล	ภายใน/ ภายนอก องค์กร
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	วิทยากร	ห้องประชุม ห้องฝึก ปฏิบัติการ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์	10 – 50 คน	บุคคล / ทีม	ภายใน/ ภายนอก องค์กร
4. การระดมสมอง	วิทยากร/ ผู้บังคับบัญชา	ห้องประชุม จัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4 – 10 คน	บุคคล	ภายใน/ ภายนอก องค์กร
5. การอภิปราย	วิทยากร/ ผู้บังคับบัญชา	ห้องประชุม จัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4 – 10 คน	ทีม	ภายใน/ ภายนอก องค์กร
6. การใช้กรณีศึกษา	วิทยากร/ ผู้บังคับบัญชา	ห้องประชุม จัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4 – 10 คน	ทีม	ภายใน/ ภายนอก องค์กร
7. การสาธิต	วิทยากร/ ผู้มีประสบการณ์	ห้องประชุม จัดเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม	4 – 30 คน	บุคคล (และทีม ในกรณีที่ต้อง ทำงานร่วมกัน)	ภายใน/ ภายนอก องค์กร

ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรม (ต่อ)

วิธีการฝึกอบรม	ประเด็นเปรียบเทียบ				
	ผู้ดำเนินการ	การจัดสถานที่	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ขอบข่ายการฝึกอบรม	สถานที่
8. การศึกษาดูงาน	วิทยากร/ ผู้บังคับบัญชา	นอกสถานที่	10 – 40 คน	บุคคล/ทีม	ภายนอก องค์กร
9. การศึกษาเพื่อสุขภาพ	วิทยากรกาย บริหาร	สถานที่ออกกำลังกาย	10 – 50 คน	บุคคล/ทีม	ภายใน/ ภายนอก องค์กร

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับความแตกต่างกันในแต่ละวิธีการฝึกอบรม องค์กรควรพิจารณาเลือกใช้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายประเด็นที่จะต้องพิจารณาเพื่อเลือกวิธีการฝึกอบรมให้ถูกต้อง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การฝึกอบรม คือ การพิจารณาถึงจุดเน้นที่ต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเฉพาะเจาะจง และเป็นรูปธรรม เช่น หากต้องการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเชิงการคิดสร้างสรรค์เพื่อหาทางแก้ไข หรือป้องกันปัญหา อาจใช้การระดมสมองและการอภิปรายเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด หรือหากต้องการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีประสบการณ์ทำงานสูงขึ้น อาจใช้การศึกษาดูงาน เป็นต้น

2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การพิจารณาถึงความสามารถที่คาดหวังเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้น เช่น หากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเขียนแผนการตลาดได้ อาจใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือหากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างเชี่ยวชาญ อาจต้องใช้การสาธิตประกอบกับการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องพิจารณาวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับคุณลักษณะ และสอดคล้องกับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งโดยปกติผู้ใหญ่จะต้องการเรียนรู้ใน สิ่งที่สอดคล้องกับประสบการณ์ทำงานเดิม และเป็นประโยชน์กับอาชีพของตนเองในทันทีและเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ควรเลือกให้เหมาะสมกับระดับการทำงาน โดยอาจแบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ 1) ระดับการบริหาร (Executive Level) 2) ระดับจัดการ (Management Level) 3) ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) และ 4) ระดับแรงงาน (Labor Level)

4. เวลา คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมไม่ควรส่งผลกระทบต่อภาระงานประจำมากจนเกินไป และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องสอดคล้องกับความสามารถที่ต้องการพัฒนา รวมถึงวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น หากต้องการให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานเบื้องต้น อาจใช้การฝึกอบรมแบบบรรยายอย่างเดียวซึ่งอาจใช้เวลาเพียงหนึ่งวัน แต่หากต้องการให้มีความรู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน และจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งอาจต้องเพิ่มเวลาเป็นสองวัน เป็นต้น

5. งบประมาณ ซึ่งงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมไม่ควรสูงมาก เพราะจะส่งผลเสียต่อสถานภาพทางการเงินขององค์กร แต่ไม่ควรต่ำจนส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ ซึ่งควรจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับวิธีการฝึกอบรม เช่น หากต้องการใช้การฝึกอบรมแบบบรรยาย หรือการปฐมนิเทศควรใช้จอภาพขนาดใหญ่ ในการนำเสนอ หรือหากจะใช้การสาธิตควรใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสาธิตที่เหมือนกับที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

6. สถานที่ ควรจัดหาสถานที่ และจัดรูปแบบของสถานที่ให้เหมาะสมกับวิธีการฝึกอบรม เช่น หากต้องการใช้การระดมสมอง หรือการอภิปรายควรมีสถานที่ที่กว้างพอสมควร และจัดที่นั่งเป็นวงกลม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิสัมพันธ์ได้โดยสะดวก เป็นต้น

7. เจ้าหน้าที่ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เช่น จัดหาเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์กรที่จะไปศึกษาดูงาน หรือ จัดหาเจ้าหน้าที่ที่สามารถเป็นผู้ช่วยวิทยากรในการสาธิตการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ได้ เป็นต้น

8. วิทยากรควรใช้วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และได้รับการยอมรับรวมถึงมีประสบการณ์ในประเด็น และมีความสามารถที่จะพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น หากต้องการพัฒนาในด้านการเจรจาต่อรอง ควรเชิญผู้ที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในด้านดังกล่าวเข้ามาให้การฝึกอบรมหากต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์กรในต่างประเทศควรเชิญผู้มีประสบการณ์ตรง ในองค์กรนั้นๆ มาบรรยาย เป็นต้น

การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้โดยองค์กรหรือสถาบันฝึกอบรมต่างๆ ซึ่งการดำเนินการโดยองค์กร (In-house Training) จะสามารถกำหนดหัวข้อฝึกอบรม วิทยากร รวมถึงวัน เวลาและสถานที่ได้ตามความต้องการ และประหยัดค่าใช้จ่าย แต่องค์กรต้องรับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อภาระงานประจำ ส่วนการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอก (ประเภท public Training) จะต้องเลือกหัวข้อฝึกอบรม วิทยากร วันเวลา และสถานที่ กำหนดไว้แล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายต่อคนค่อนข้างสูงแต่องค์กรไม่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินการ จึงไม่

ส่งผลกระทบต่องานประจำมากนัก สำหรับประเด็นที่จะนำมาพิจารณาเพื่อเลือกวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป้าหมายของการฝึกอบรม ความสนใจของบุคลากร ระดับการทำงาน of บุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับปฏิบัติการ และระดับแรงงาน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับเพศ ช่วงอายุ ระยะเวลาใน การฝึกอบรมงบประมาณ วิทยาการ เจ้าหน้าที่อุปกรณ์และอาคาร สถานที่ ทั้งนี้เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างสอดคล้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

6) กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมหมายถึง ชุดของปฏิบัติการต่างๆ ที่มีการเตรียมการหรือวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้กระทำ โดยมีผลลัพธ์ที่ความคาดหวังไว้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมที่ปฏิบัตินั้นสิ้นสุดลง สิ่งที่ทำให้ปฏิบัตินี้ อาจเป็นการฝึกฝน การเล่นเกม หรือการแข่งขันของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้ แต่ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ และจริยธรรม การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดขึ้นได้ง่าย ในสภาพแวดล้อมที่มีความสะดวกสบาย มีบรรยากาศของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีอิสรภาพที่จะแสดงออก และการยอมรับในความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพยายาม แสวงหาวิธีการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการจัดหรือกำหนดให้มีกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้ในที่สุด

ประเภทของกิจกรรมการฝึกอบรม มีดังนี้คือ

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (dynamic group activities)

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมใดก็ตามที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดมีส่วนร่วมกระทำด้วยกัน ตามที่ผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรกำหนดให้หรือจัดให้ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 3) เพื่อสร้างความสนุกสนาน และผ่อนคลายความตึงเครียด
- 4) เพื่อสร้างบรรยากาศ และความประทับใจที่ดีต่อการฝึกอบรม
- 5) เพื่อการเรียนรู้ ในกรณีที่เป็นส่วนประกอบของการสาธิต ซึ่งทำโดยการสร้างประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวกับแนวคิดแนวปฏิบัติในเรื่องที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนัก

เรื่องใดเรื่องหนึ่ง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ดังกล่าว อาจเป็นเกมต่างๆ การร้องเพลง การเล่นเกม การแสดงละคร การแก้ปัญหา ฯลฯ แล้วแต่จะกำหนดขึ้น

กิจกรรมละลายพฤติกรรม (ice-breaking activities)

กิจกรรมละลายพฤติกรรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นด้วยวิธีการที่จะช่วยให้ทุกคนที่มาเข้ารับการฝึกอบรมได้แนะนำและเปิดเผยตัวเองออกมา ให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้รู้จักกันมากขึ้น ได้ทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน เสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นต่างๆ พร้อมทั้งจะมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการฝึกอบรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของกิจกรรมละลายพฤติกรรมมีดังนี้คือ

- 1) เพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยกันเมื่อแรกพบ
- 2) เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สนิทสนมกันเร็วขึ้นกว่าที่จะได้ทำความรู้จักกันเอง
- 3) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการฝึกอบรม
- 4) เพื่อให้เกิดความกล้าที่จะแสดงออกและกล้าแสดงความคิดเห็นต่อกลุ่ม
- 5) เพื่อสร้างความสนุกสนานบันเทิงที่แทรกสาระแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การเลือกกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมสำหรับเป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรม

ต้องคำนึงถึงระดับความสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน รู้จักกันบ้างแล้ว และรู้จักคุ้นเคยกันอย่างสนิทสนม ดังนั้น ถ้าส่วนใหญ่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนเลย ผู้จัดจะต้องเลือกกิจกรรมที่ทำให้ได้รู้จักกันอย่างรวดเร็วในเวลาอันสั้น สำหรับกรณีที่สนิทสนมกันอยู่แล้ว ก็ควรเลือกกิจกรรมที่จะทำให้ได้รู้จักกันลึกซึ้งยิ่งขึ้น กล่าวคือ รู้ถึงรายละเอียดของบุคคลนั้นๆ ว่าเป็นคนประเภทใด นอกจากนั้น กิจกรรมละลายพฤติกรรมยังช่วยอำนวยความสะดวกให้มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี สร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและเปิดเผย สร้างความรู้สึกเป็นกันเองระหว่างผู้จัดการฝึกอบรมวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

7) การเลือกใช้กิจกรรมการฝึกอบรม

การเลือกใช้กิจกรรมดังกล่าวมาแล้ว ผู้จัดกิจกรรมหรือวิทยากรจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะได้รับการจัดกิจกรรมนั้น ซึ่งปัจจัยที่ควรคำนึงในการเลือกกิจกรรม ได้แก่

- 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรม การเลือกใช้กิจกรรมนั้นต้องคำนึงวัตถุประสงค์ว่าเพื่ออะไรมิใช่เพื่อความสนุกสนานเฮฮาเพียงอย่างเดียว เพราะบางกิจกรรมอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความคุ้นเคยสำหรับผู้ที่ไม่เคยรู้จักกันเคย บางกิจกรรมใช้กับผู้ที่รู้จักกันมาบ้าง เพื่อให้เกิดความ

สนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น ถ้าเลือกใช้กิจกรรมที่ไม่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความคับข้องใจ ไม่อยากแสดงออก ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมและเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการฝึกอบรม

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่ผู้จัดกิจกรรมต้องคำนึงถึง เพราะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป จึงต้องศึกษาพื้นฐานต่างๆ ของผู้ร่วมกิจกรรมไว้ล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ คือ จำนวน อายุ เพศ พื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

- (1) ระยะเวลา สอดคล้องเหมาะสมกับเนื้อหาที่ใช้หรือไม่ใช้เมื่อใด
- (2) อุปกรณ์ จะใช้อุปกรณ์อะไร อย่างไร หาได้ที่ไหน
- (3) ผู้ช่วยเหลือในการดำเนินกิจกรรม จำเป็นต้องหาผู้ช่วยเหลือในการดำเนิน

หรือช่วยควบคุมดูแลกลุ่มย่อย ผู้ช่วยควรจะมีความรู้ในกิจกรรมนั้นๆ และควรกำหนดตัวไว้ล่วงหน้า นอกจากนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ประกอบด้วย

ได้แก่

- (1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรม
- (2) กิจกรรมควรสร้างความพอใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยถ้วนหน้า
- (3) กิจกรรมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบสนุกสนาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ไม่เกิดความรู้สึกลัวว่าถูกสอน

- (4) ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ได้ในเวลาอันสั้น
- (5) ประหยัดค่าใช้จ่ายและไม่มีความเสี่ยงต่อผลการตัดสินใจในการเรียนรู้จาก

กิจกรรม

- (6) กิจกรรมควรมุ่งสร้างความเข้าใจและเห็นใจกัน ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

แต่กร้าว

- (7) ขั้นตอนของกิจกรรมควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น ชักถาม

อภิปราย

- (8) กิจกรรมที่ใช้ต้องให้ข้อคิด มีการวิเคราะห์ มีการประเมินผล
- (9) กิจกรรมที่จัดควรมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักตนเองและผู้อื่นมาก

ยิ่งขึ้น

- (10) ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้รับจากกิจกรรม ควรสามารถนำไป

ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้

(11) มีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ มีความหลากหลายในรูปแบบของกิจกรรมหรือเกม โดยสร้างความท้าทายและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากมีส่วนร่วมเล่น

เทคนิคการฝึกอบรมเป็นวิธีการ เครื่องมือ และกิจกรรมที่วิทยากรหรือผู้สอนได้กำหนดขึ้น เพื่อนำมา เป็นสิ่งที่ช่วยในการถ่ายโอน เชื่อมโยงความรู้ ความเข้าใจ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสื่อสารความหมาย ความรู้สึกนึกคิดระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ทักษะ ความสามารถ เจตคติที่ถูกต้อง และมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ถูกต้อง เหมาะสมสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม จึงมีความสำคัญต่อการจัดโปรแกรมการฝึกอบรม หากเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ทำให้ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจและกระตือรือร้น วิธีการที่นำมาใช้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างองค์ความรู้ เกิดทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเนื้อหาหลักสูตรการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมจะทำให้คลายความเบื่อหน่ายและการเลือกเทคนิคที่สามารถทำให้ผู้เรียนนำทักษะ ความรู้ไปใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องเลือกทราบถึงประเภทของการฝึกอบรมซึ่งจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้

การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้สองรูปแบบคือ ดำเนินการ โดยองค์กร (In-House Training) หรือดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอก (Public Training) การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยองค์กรคือ การฝึกอบรมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบเอง โดยสามารถเชิญได้ทั้งวิทยากร จากภายนอกและวิทยากรจากภายในองค์กร ซึ่งทางองค์กรสามารถเลือกหัวข้อ ระยะเวลา วิธีการฝึกอบรม และสถานที่ที่ต้องการได้จึงมีความยืดหยุ่นพอสมควรแต่อาจจะใช้เวลาามาก มีหลายขั้นตอน และมีผู้รับผิดชอบในการเตรียมการค่อนข้างมาก ส่วนการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอกคือ การส่งบุคลากรออกไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกตามหัวข้อและวันเวลาที่สถาบันกำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงเลือกได้เฉพาะหัวข้อที่ทางสถาบันฝึกอบรมจัดขึ้นเท่านั้น โดยทาง สถาบันฝึกอบรมจะเป็นผู้ดำเนินการจัดหาวิทยากรรวมถึงรับผิดชอบเรื่องอาหาร อาคารสถานที่ในการฝึกอบรม การฝึกอบรมวิธีนี้จะไม่ ยุ่งยากในการเตรียมการแต่จะมีค่าใช้จ่ายต่อคนค่อนข้างสูง จึงทำให้ฝึกอบรมได้จำนวนน้อยเมื่อเทียบกับการฝึกอบรมที่องค์กรดำเนินการเอง ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบ In-House Training และ Public Training

ประเด็นเปรียบเทียบ	In-House Training	Public Training
การดำเนินการ	องค์กร	สถาบันฝึกอบรมภายนอก
หัวข้อการฝึกอบรม	เลือก และระบุสิ่งที่ต้องการ และไม่ต้องการได้	เลือกได้จากที่สถาบัน ภายนอกกำหนดไว้
วิทยากร	สามารถเลือกได้อย่างอิสระ	เลือกได้จากที่สถาบัน ภายนอกกำหนดไว้
เวลา วิธีการฝึกอบรม และสถานที่	สามารถเลือกได้อย่างอิสระ	เลือกได้จากที่สถาบัน ภายนอกกำหนดไว้
เวลา ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ ในการเตรียมการ	ใช้เวลามาก หลายขั้นตอนและ ต้องมีผู้รับผิดชอบหลายคน	สถาบันภายนอกรับผิดชอบ ให้ทั้งหมด
ค่าใช้จ่าย และจำนวนผู้เข้ารับ การฝึกอบรม	ค่าใช้จ่ายค่อนข้างต่ำจึง สามารถฝึกอบรมได้จำนวน มาก	ค่าใช้จ่ายต่อคนค่อนข้างสูง จึงสามารถส่งบุคลากรเข้า รับการฝึกอบรมได้จำนวน น้อย

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ชัดเจนว่า การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยองค์กรมีความแตกต่างกับการฝึกอบรมโดยสถาบันภายนอก หลายประเด็น ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรต่อไป

8) วัสดุการเรียนและการสอน

วัสดุการเรียนการสอนหรือ Training Materials หมายถึง สื่อการเรียนการสอน บทเรียนที่ถ่ายทอดไปยังผู้เรียน เนื้อหาในการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญที่จะถ่ายทอดความรู้ ทักษะต่างๆ ให้กับผู้เรียน แต่สิ่งที่จะสนับสนุนให้เนื้อหานั้นตอบสนองเป้าหมายในการถ่ายทอดคือ การออกแบบเนื้อหาหรือเอกสารประกอบ เนื้อหาที่ดีต้องจับคู่กับการออกแบบที่เหมาะสม เอกสารที่ซับซ้อนที่สุด สามารถจะกลายเป็นเอกสารที่อ่านง่ายและน่าเชื่อถือได้ด้วยการออกแบบอย่างเหมาะสม องค์ประกอบของเนื้อหาที่ดีจะมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย การออกแบบเอกสารประกอบที่ดีจะต้องมีลักษณะที่มีข้อความที่ผู้เรียนอ่านง่าย เป็นคำที่เป็นประเด็นหลัก มีคำเชื่อมโยงข้อความยาวๆ ทำให้ง่ายต่อการอ่าน ให้มีพื้นที่ว่างในเนื้อหาเป็นสีขาว ใช้ภาพเพื่อบรรยายข้อความ ใช้

Bullets ในการอธิบายคำสั้นๆ ที่สื่อถึงความสำคัญ สร้างเอกสารที่น่าสนใจดึงดูดใจ ให้คำแนะนำและเสนอแนะ เพราะเอกสารประกอบแม้จะดีเพียงใดแต่ก็ต้องมีการแนะนำประกอบ เพราะหากบรรจุข้อมูลในเอกสารทั้งหมดจะทำให้ผู้เรียนทราบแต่ก็ไม่ได้อ่าน สื่อการเรียนการสอนที่เป็นเอกสารประกอบการบรรยาย ส่วนมากใช้เป็นโปรแกรม PowerPoint วัตถุประสงค์เพื่อการบรรยายในแต่ละหัวข้อวิชา และมีเอกสารเป็นรูปเล่มใช้โปรแกรม Microsoft Word เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการฝึกอบรมในหลักสูตรเป็นชุดฝึกอบรม มีการออกแบบที่ทำให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย มีข้อมูลสนับสนุน มีประเด็นหลักที่ผู้เรียนจำเป็นต้องเข้าใจในเนื้อหาเหล่านั้นๆ มีส่วนของเอกสารที่สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมที่มีการและเปลี่ยนความคิดเห็น กิจกรรมต่างๆ ที่นอกจากการบรรยาย

9) บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม

บรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดีเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ บรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ บรรยากาศด้านกายภาพ จะหมายถึง สถานที่การจัดอบรม เช่น มีขนาดที่เหมาะสม การจัดผังที่นั่งให้เหมาะกับกิจกรรม สร้างความเป็นกันเอง ทำให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อุณหภูมิและความสว่างของห้องก็ เป็นสิ่งสำคัญที่จะสนับสนุนให้ผู้เข้าอบรมมีสมาธิและเกิดแรงดึงดูดในการฝึกอบรม บรรยากาศด้านจิตภาพ หมายถึงสภาพจิตใจ ความรู้สึก ซึ่งหากผู้เข้าอบรมมีสภาพจิตใจที่พร้อมต่อการฝึกอบรมก็จะทำให้การอบรมเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เช่น เกิดแรงกระตุ้นมีการตื่นตัวตลอดเวลา มีบรรยากาศความเป็นกันเองในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการสร้างบรรยากาศจำเป็นต้องทราบจุดประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมที่เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การอบรมต้องการสมาธิความเงียบ การอบรมการขายต้องการการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทดลองบทบาทสมมติ ผู้เข้าอบรมจึงต้องมีแรงกระตุ้น และมีการพูดคุยเพื่อทำเหตุการณ์สมมติ สิ่งแวดล้อมอาจก่อให้เกิดการรบกวนได้ สิ่งแวดล้อมในการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างราบรื่น เช่น ในการฝึกอบรมหากภายในห้องฝึกอบรมมีเสียงดังรบกวน มีแสงเข้าไม่ถึง มีดและสกปรกก็จะทำให้ทั้งวิทยากรและผู้เข้าอบรมวอกแวกได้ เพราะฉะนั้นควรจัดสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจและจัดตั้งสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมให้อยู่ในสภาพที่พร้อมเพื่อประสิทธิผลในการฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิด กระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล

10) การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม ควรพิจารณาจากผลการฝึกอบรม (Outputs) ซึ่งได้แก่ปฏิกริยาการเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์หรือผลกระทบ ประเด็นที่ควรพิจารณาตรวจสอบในการประเมินผลการฝึกอบรม ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการศึกษา

วิเคราะห์เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมทั้งระบบ โดยอาจแบ่งการประเมินผลในช่วงนี้ออกได้เป็น 4 ระดับ หรือประเภท คือ

(1) ชั้นปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้าอบรม หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมมีต่อสิ่งต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของหลักสูตรและหัวข้อวิชา
- การดำเนินการฝึกอบรมของวิทยากร
- ประโยชน์ของการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม
- ความเหมาะสมในการบริหารโครงการฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

สะดวกต่าง ๆ

- สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เข้าอบรม
- ความคุ้มค่าในการเข้ารับการอบรม

(2) ชั้นการเรียนรู้ (Learning) ของผู้เข้าอบรมว่าเกิดการเรียนรู้จริงหรือไม่ โดยอาจแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

- ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นจากความรู้สึกของตนเองเพียงใด

ตนเองเพียงใด

(3) ชั้นพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้าอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานแล้ว ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรือไม่ โดยอาจแยกประเด็นพิจารณา คือ

- ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คาดหวังไว้ใน

วัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่

- พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางไหน ระดับใด ชั่วคราว

หรือถาวร ดีขึ้นหรือ แย่ลง

(4) ชั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results) อาจแยกเป็น 2 ประเด็นหลักคือ

(4.1) ผลที่องค์กรได้รับ มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ

- ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
- ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสีย

หรือของเสียจากการผลิตหรือการดำเนินงาน ลดอุบัติเหตุ และลดความสิ้นเปลืองต่าง ๆ

- ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ของผู้ผ่าน

การอบรม

- การลดความขัดแย้ง บัณฑิตสนเท่ห์ หรือข้อร้องเรียน ซึ่งมีผลมา

จากการบริหารงานหรือการดำเนินงานของผู้ผ่านการอบรม

- ความพึงพอใจ หรือความนิยม ของผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่

ประสานงานหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วยกับผู้ผ่านการอบรม

(4.2) ผลที่ผู้เข้าอบรมเองได้รับ อาจพิจารณาได้จาก

- มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ความ

รับผิดชอบ

- ผู้ผ่านการอบรม มีความก้าวหน้าในสายงานเพียงใด

- มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเป็นผู้บริหารสำหรับตำแหน่งที่

ครองอยู่และตำแหน่งใหม่เพียงใด (ในกรณีโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร)

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม ควรจะพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ

ครอบคลุม กระบวนการฝึกอบรมทั้งระบบ (เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ฝึกอบรม) ดังนั้น วิธีการที่ใช้ในการประเมิน จึงน่าจะมี ความหลากหลาย ซึ่งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ได้มีขั้นตอนการประเมินผลการอบรมในส่วนที่ได้นำไปปฏิบัติดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 รูปแบบการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

สิ่งที่ประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
ด้านวิทยากร	1. การสอบถาม 2. การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ 3. การสังเกตการณ์ ระหว่างการฝึกอบรม	- ผู้เข้าอบรม - ผู้เข้าอบรม - ห้องฝึกอบรมขณะกำลังดำเนินการ ฝึกอบรม	1. แบบประเมินโครงการ 2. แบบประเมินรายวิชา
ด้านผู้เข้าอบรม	1.การรวบรวมและแจง ้นับความถี่ข้อมูลการเข้า รับการอบรม	- แบบฟอร์ม ลงทะเบียน เข้าอบรม - ห้องฝึกอบรมขณะ ดำเนินการฝึกอบรม	ตารางเก็บสถิติการเข้ารับการ อบรม

สิ่งที่ประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
	2. การสังเกตการณ์การเข้าอบรมและการมีส่วนร่วมในการอบรม		
ด้านเอกสารประกอบการอบรม	- การสอบถาม - แบบสอบถาม - การสังเกตการณ์	- ผู้เข้าอบรม	1. แบบประเมินโครงการ 2. แบบประเมินรายวิชา
ด้านการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่	1. การสอบถาม 2. การสังเกตการณ์	- ผู้เข้าอบรม - ห้องฝึกอบรมขณะดำเนินการฝึกอบรม	แบบประเมินโครงการ
ด้านสภาพแวดล้อมและ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	1. การสอบถาม 2. การสังเกตการณ์	- ผู้เข้าอบรม - บริเวณห้องฝึกอบรมและกิจกรรมต่างๆ ของการฝึกอบรม	- แบบประเมินโครงการ
ผลจากการฝึกอบรม (Outputs) ด้านปฏิบัติการ	1. การสอบถาม 2. การสัมภาษณ์ (อย่างไม่เป็นทางการ) 3. การสังเกตการณ์ระหว่างการฝึกอบรม	- ผู้เข้าอบรม - ผู้เข้าอบรม - ห้องฝึกอบรมขณะกำลังดำเนินการฝึกอบรม	1. แบบประเมินโครงการ 2. แบบประเมินรายวิชา
ด้านการเรียนรู้	1. การวัดผลก่อน-หลัง 2. การวัดผลหลังการฝึกอบรม	- ผู้เข้าอบรม - ผู้เข้าอบรม	1. แบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม หลังการ อบรม 2. แบบสอบวัดทัศนคติ ก่อน-หลังการอบรม 3. ข้อทดสอบฝึกปฏิบัติ เพื่อวัดทักษะก่อน 1. ข้อสอบข้อเขียน หลังการอบรม 2. การมอบหมายชิ้นงาน (Assignment) ให้ปฏิบัติ เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม 3. ข้อสอบฝึกปฏิบัติ เพื่อวัดทักษะ

ขั้นตอนและวิธีดำเนินการในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม ควรจะมีขั้นตอนการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป แต่ละโครงการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน ข้อมูลที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมินมาจาก วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม รวมทั้ง สิ่งที่ยุ้บังคับบัญชาต้องการทราบ แล้วสรุปเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

ขั้นที่ 2 ขั้วางแผนการประเมิน ในขั้นนี้เป็นการนำวัตถุประสงค์ของการประเมินผลมากำหนดเป็นแผนการประเมิน ได้แก่

- 1) กำหนดประเภท หรือ ระดับการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน
- 2) กำหนดคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการทราบ
- 3) กำหนดแหล่งที่มาของข้อมูล
- 4) กำหนดช่วงเวลาจัดเก็บข้อมูล
- 5) กำหนดเทคนิคหรือวิธีการและเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล
- 6) กำหนดวิธีการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยอาจกำหนดเป็นตาราง

ขั้นที่ 3 จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินปฏิกิริยา เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรม ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งโดยปกติเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการ ประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นมาเอง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมแบบสอบถามโดยทั่วไป ในการประเมินผลระดับนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1) แบบประเมินโครงการ เป็นแบบสอบถามซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นข้อคำถามแบบปรนัย กล่าวคือ แต่ละข้อคำถาม จะมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก โดยเมื่อได้รับข้อมูล หรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่ แล้ววิเคราะห์เชิงปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended) หรือควรจะใช้ให้น้อยที่สุด (อาจไม่เกิน 2-3 ข้อ) แต่ควรพยายามกระตุ้น ให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อคำถามประเด็นต่างๆที่มีอยู่แล้ว ส่วนเนื้อหาหรือประเด็น ที่สอบถาม ควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่

- เนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ และวิธีการฝึกอบรม
- ความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรม
- วิทยากร (หากในโครงการเดียวกันนี้มีการใช้แบบประเมินรายวิชาเพื่อสอบถาม

เกี่ยวกับวิทยาการอยู่แล้ว ในแบบประเมิน โครงการอาจจะเพียงแต่สอบ ถามเกี่ยวกับภาพรวมของ วิทยาการเท่านั้น)

- เอกสารประกอบการอบรม
- การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่
- สถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2) แบบประเมินรายวิชา มักจะนิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยล้วนๆ เพื่อความ สะดวกรวดเร็วการตอบ เนื่องจาก เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชาทุก วิชา ผู้เข้าอบรมจึงจะต้องตอบแบบสอบถาม นี้ในระยะเวลา สั้นๆแต่บ่อยครั้ง โดยข้อคำถาม มักจะเน้น ถึงประเด็นเกี่ยวกับ :

- วิทยาการในแต่ละหัวข้อวิชาในด้านต่างๆ อย่างละเอียด เช่น
- ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา
- ความสามารถในการถ่ายทอด
- การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม
- การตอบข้อซักถาม
- การใช้สื่อทัศนูปกรณ์
- ข้อดี หรือข้อควรปรับปรุงของวิทยาการ ฯลฯ
- เนื้อหาวิชานั้นๆ ทั้งก่อน และหลังการฝึกอบรม
- ระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา
- เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้น
- ประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้

เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในระดับของการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ซึ่งได้แก่ ข้อทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้น เป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมิน มักจะต้อง พัฒนาขึ้นมาเอง หรือมิฉะนั้นก็ต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำ แบบทดสอบโดยขอความ ร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อสอบให้ในหัวข้อวิชาที่วิทยากรรายดังกล่าวรับผิดชอบ ส่วนข้อทดสอบข้อเขียน แบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะ โครงการหรือโครงการงาน(Assignment) ต่างๆ ที่ วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้าอบรม ฝึกปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัย วิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะ ด้าน เป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้ หรืออาจใช้เครื่องมือ ที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และ มี ความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้สอบวัดก็ได้

โดยทั่วไป แบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้นมักจะมีลักษณะเป็นข้อทดสอบปรนัย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนมาก แต่ละข้อจะมีคำตอบหลายข้อให้เลือกตอบ หรืออาจมีลักษณะเป็นการให้เติมคำตอบที่ถูกต้องลงในช่องว่างก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวก ในการนำข้อมูลหรือ คำตอบที่ได้มาแปลงเป็นตัวเลข เช่นเดียวกับแบบสอบถามทั่วไป อย่างไรก็ตาม บางครั้ง แบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมอาจมีลักษณะเช่นเดียวกับข้อสอบข้อเขียน และแบบฝึกปฏิบัติเพื่อ วัดทักษะทั่วไปก็ได้ แต่จะแตกต่างกันเฉพาะที่จะ นำมาใช้วัดผลการเรียนรู้ทั้งก่อนและหลังการอบรมเท่านั้นเอง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน

เครื่องมือที่สำคัญซึ่งใช้ในระดัของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานมีเพียง 3 ชนิด คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และแบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติหรือที่เรียกว่า แบบสอบวัดทัศนคติ แบบสอบถาม เพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรมนั้น อาจมีความหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการติดตามผล แต่โดยทั่วไปข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ผู้ผ่านการอบรมแสดงให้เห็นได้ระหว่าง ก่อนการอบรม และหลังการอบรมเป็นสำคัญ ส่วนแบบสอบวัดทัศนคติที่ใช้ติดตามผลการอบรมนั้น จำเป็นต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาขึ้น หรือใช้แบบสอบวัดที่มีอยู่แล้ว

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์

เครื่องมือที่ใช้ในระดัการประเมินผลลัพธ์โดยรวมของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่ จะคล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมิน พฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ผลงานและความก้าวหน้าของผู้ผ่านการอบรม ตลอดจนผลรวมที่ได้เกิดกับหน่วยงานและองค์กรโดยรวม นอกเหนือไปจากการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมที่อาจมีการได้เปลี่ยนแปลงไป เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ระดับใดก็ตาม เครื่องมือเหล่านั้นควรจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีของเครื่องมือในการประเมินผล ซึ่งได้แก่

1) ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถในการวัดสิ่งที่เราต้องการจะวัดหรือประเมิน ไม่คลาดเคลื่อน เป็นการ วัดสิ่งอื่น

2) ความเชื่อมั่น (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือได้ว่าเมื่อนำเครื่องมือนั้นไปวัดแล้วนำไปวัดอีกก็ครั้งก็ตาม ก็จะได้ผลลัพธ์คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง

3) ความเป็นกลางปราศจากอคติ (Objectivity) หมายถึง การที่จะไม่ลำเอียงหรือมีแนวโน้มที่จะคล้อย ตามไปทางใดทางหนึ่ง

4) ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Practicability) หมายถึง ความสะดวกและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ทั้งในด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความคล่องตัว จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

5) ความง่าย (Simplicity) หมายถึง การง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายในการนำไปใช้งาน และง่ายในการดำเนินการเกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติตามแผน เมื่อได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแล้ว จึงเป็นการลงมือปฏิบัติตามแผน คือ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสอบถามด้วยแบบสอบถาม หรือ การสัมภาษณ์ ตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปรายงานการประเมินผล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้วเป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยนำเอาหลักสถิติในการวิจัยทาง สังคมศาสตร์มาใช้ ก่อนที่จะนำผลการวิเคราะห์ไปเขียนสรุปเป็นรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรมต่อไป ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จะขึ้นอยู่กับเทคนิค วิธีการประเมินผล และเครื่องมือที่ใช้ ดังที่ได้ทำการวางแผนการประเมินผลเอาไว้ตั้งแต่ต้น เท่าที่สังเกตดูจากการดำเนินงานที่ผ่านมา และจากตารางที่เกี่ยวข้อง อาจจำแนกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือและเทคนิควิธีการประเมินได้ 4 วิธี คือ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

1.1) เมื่อรวบรวมข้อมูลได้จากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถาม แบบให้เลือกคำตอบหลายๆ คำตอบ และมีลักษณะ ของคำตอบแบบที่สามารถเรียงเป็นคะแนนตามลำดับความสำคัญได้ ดังที่ใช้กันในแบบประเมินโครงการหรือแบบประเมินรายวิชานั้น ผู้รับผิดชอบควรจะต้องนำข้อมูลที่ได้ ไปเทียบค่าคะแนน แจนนับความถี่ (Tally) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย หรือที่เรียกว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปเขียนเป็นรายงานสรุปต่อไป

1.2) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบให้เลือกคำตอบโดยไม่จัดเรียงตามลำดับ คะแนนความสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลอาจทำได้ในลักษณะการเปรียบเทียบอัตราส่วนเป็นร้อยละ และอาจนำเสนอข้อมูลในรูปของตารางไขว้ (Cross Tabulations) ต่อไป

1.3) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบในลักษณะของการเปรียบเทียบก่อน-หลังการอบรม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ในลักษณะการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ คะแนนก่อนการอบรมและค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการอบรม และผลต่างของคะแนนก่อน-หลังการอบรม เพื่อจะสรุปรายงานโดยใช้ผลต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อน-หลังการอบรมเป็นสำคัญ

1.4) การวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended Questions) อาจทำได้ด้วยการจัดหมวดหมู่และแยกประเภทข้อมูล และอาจดำเนินการแจกแจงความถี่ (Tally) ข้อมูล แล้วอาจคำนวณหาค่าร้อยละ เพื่อนำเสนอ เป็นรายงานต่อไป

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการฝึกอบรมแล้ว ผู้ประเมินจะต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการอบรม เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบต่อไป ส่วนรายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรม นั้น ควรประกอบด้วย

1. ชื่อโครงการฝึกอบรมที่ประเมิน
2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล
3. วิธีการประเมินผล
 - 3.1 ขอบเขตในการประเมินผล
 - 3.2 วิธีการเก็บข้อมูล
 - 3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติที่เกี่ยวข้อง
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ โดยอาจอยู่ในรูปของตารางพร้อมการอธิบายความ
5. สรุปและข้อเสนอแนะ
 - 5.1 สรุปผลการประเมินโดยส่วนรวมทั้งหมด
 - 5.2 ข้อดี และข้อควรปรับปรุง
 - 5.3 ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน และ/หรือผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
6. ภาคผนวก
 - 6.1 รายละเอียดโครงการฝึกอบรม
 - 6.2 รายชื่อผู้เข้าอบรม/ตำแหน่ง/หน่วยงานที่สังกัด (รวมทั้งสถิติการเข้าอบรม)
 - 6.3 รายชื่อวิทยากร
 - 6.4 แบบประเมิน หรือเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 6.5 เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดโครงการฝึกอบรมในระยะยาว ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเดียวกันหรือไม่ใช่สิ่ง

เดียวกันกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมก็ได้ ดังตัวอย่างเช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การลดความผิดพลาดหรือการตำหนิ การเพิ่มปริมาณ หรือคุณภาพ ของผลผลิตและบริการ การปรับปรุงขวัญของบุคลากร และการลดอุบัติเหตุ เป็นต้น

11) ผลการดำเนินงานฝึกอบรม ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ปีงบประมาณ 2558 - 2562

จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภท คือหลักสูตรประเภทหน่วยงานโครงการความร่วมมือ (In-house Training) หลักสูตรประเภทผู้สนใจทั่วไป (Public Training) และหลักสูตรประเภท E-Training สามารถสรุปผลการดำเนินงานการจัดฝึกอบรมรูปแบบพิเศษ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.8 สรุปรายได้จากงานฝึกอบรมรวม ปีงบประมาณ 2558 – 2562

รายละเอียด	2558	2559	2560	2561	2562
รายได้งานจัดอบรม (บาท)	16,276,410	8,757,960	14,340,721	7,544,940	10,543,500
จำนวนผู้เข้าอบรม (คน)	3,557	4,294	3,582	2,927	2,666
จำนวนครั้งการจัดอบรม	81	105	109	92	94
หน่วยงานที่เข้ารับการอบรม	21	30	43	27	37

ตารางที่ 4.9 สรุปรายได้จากงานฝึกอบรม ปีงบประมาณ 2558 - 2562

ปีงบประมาณ	เป้าหมาย		หลักสูตร In-house Training		หลักสูตร Public Training		หลักสูตร E-Training	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
2558	9,800,000	166.09	12,594,320	77.38%	3,620,890	22.25%	61,200	0.38%
2559	9,898,000	88.48	3,637,510	41.53%	4,960,050	56.63%	160,400	1.83%
2560	9,997,000	143.45	9,481,571	66.12%	4,785,950	33.37%	73,200	0.51%
2561	11,000,000	68.59	2,814,940	37.31%	4,37,860	61.47%	62,200	0.82%
2562	11,055,000	95.37	6,314,000	59.88%	4,81,200	39.65%	48,300	0.46%
รวม รายรับ 5 ปี	51,750,000	101.23	34,842,341	56.44%	17,548,090	42.67%	453,000	0.80%

การดำเนินงานของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (2558 - 2562) จะเห็นได้จากผลการดำเนินงานและเป้าหมายรายรับจากการจัดฝึกอบรมสามารถดำเนินงานได้ดังนี้ ในปี 2558 มีรายรับเป้าหมาย 9,800,000 บาท รายรับจริง 16,276,410 บาท ปี 2559 มีรายรับเป้าหมาย 9,898,000 บาท รายรับจริง 8,757,960 บาท ปี 2560 มีรายรับเป้าหมาย 9,997,000 บาท รายรับจริง 14,340,721 บาท ปี 2561 มีรายรับเป้าหมาย 11,000,000 บาท รายรับจริง 7,570,440 บาท ปี 2562 มีรายรับเป้าหมาย 11,055,000 บาท รายรับจริง 10,543,500 บาท รวมรายได้ 5 ปีย้อนหลัง 52,435,731 บาท คิดเป็นร้อยละ 101.32 ของการเป้าหมายรายได้ ทั้งนี้ สำนักการศึกษาต่อเนื่องสามารถดำเนินงานฝึกอบรมได้ตามเป้าหมายรายได้ที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแผนปฏิบัติการคือ มียอดรายได้สะสมเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถคาดการณ์การฝึกอบรมในอนาคตยังมีแนวโน้มความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งประเภทการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) และการฝึกอบรมแบบซื้อจากหน่วยงานภายนอก (Public Training) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาฝึกอบรมแบบหน่วยงานภายในองค์กร (In-house Training) ยังมีความต้องการจัดฝึกอบรมภายในหน่วยงานทั้งเป็นหลักสูตรที่เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรทางด้านนวัตกรรม หลักสูตรเฉพาะตำแหน่งการทำงานบุคคลเพื่อเป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรได้ผลิตผลสูงขึ้น และได้ผลิตภัณท์ที่มีคุณภาพที่ดีมีมาตรฐานเพิ่มศักยภาพให้บุคลากร การฝึกอบรมในหน่วยงานเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งการฝึกอบรมมีประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงาน และบุคลากร

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร ดังต่อไปนี้

- (1) ช่วยเพิ่มผลผลิต รายได้ กำไร ให้แก่หน่วยงาน
- (2) ช่วยลดค่าใช้จ่าย เวลา ลดอุบัติเหตุ ลดการลาออกของบุคลากร
- (3) ช่วยให้เกิดความสามัคคี ช่วยให้เกิดมีทิศทางในการทำงานไปในทิศทางอย่าง

เดียวกัน

- (4) ช่วยให้หน่วยงาน ขยายงาน ขยายสาขาได้มากขึ้น และรวดเร็วยิ่งขึ้น
- (5) ช่วยให้หน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวได้ทันต่อการแข่งขัน

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

- (1) เสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร
- (2) เป็นการลดความขัดแย้งและเพิ่มความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร

- (3) ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความกระตือรือร้นในงานที่ทำงาน
- (4) ลดการกำกับควบคุม การติดตามการทำงานของบุคลากร
- (5) เพิ่มศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดในการกล้าแสดงออกของบุคลากร

การฝึกอบรม คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และทัศนคติของบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลและมีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในอนาคต การจัดฝึกอบรมเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การฝึกอบรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้พัฒนาคน เพราะ “คน” เป็นแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่ต้องการการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพัฒนาบุคลิกภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวทันโลกเทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต **การฝึกอบรม** นอกจากจะมีประโยชน์ต่อตัวบุคลากร หรือพนักงานเองแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อองค์กรด้วย อาทิ การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน และประหยัดค่าใช้จ่ายจากการทำงานผิดพลาด ลดความสูญเสียด้านวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย

12) ด้านงบประมาณการบริหารโครงการฝึกอบรม

การบริหารโครงการฝึกอบรมใช้งบประมาณจัดฝึกอบรมจากงบประมาณเงินรายได้ที่มีจ่ายเงินงบประมาณ รหัส จ 1.4.1 งานจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามระเบียบงบประมาณและรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่อกองแผนงาน โดยงบประมาณการใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมแบ่งหมวดการเงินเป็น 2 หมวดใหญ่ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมของหน่วยงาน ดังนี้

1) หมวดค่าตอบแทนจะเป็นการใช้จ่ายการจัดฝึกอบรม คือ

- ค่าตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ ค่าพาหนะวิทยากร เจ้าหน้าที่ เป็นต้น
- ค่าสถานที่จัดฝึกอบรม ค่าห้องประชุม ค่าอาหาร – เครื่องดื่ม ค่าห้องพัก
- ค่าศึกษาดูงานนอกสถานที่ เช่น หมวดค่าวัสดุ จะใช้จ่ายเกี่ยวกับการซื้อของวัสดุ

ที่เกี่ยวข้องในการจัดฝึกอบรม เช่น ปากกา กระเป่าเอกสาร ค่าเขียนวุฒิบัตร ค่าหนังสือที่ใช้ในหลักสูตร ค่าสิ่งของที่เกี่ยวข้องที่ใช้การฝึกอบรมต่างๆ ค่าศึกษาดูงานที่จัดจ้างบริษัททัวร์ ค่าจัดจ้างรถปรับอากาศเพื่อใช้ในการจัดฝึกอบรม ที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติ การจัดซื้อการจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ผู้รับผิดชอบการจัดฝึกอบรมจะทำการคิดงบประมาณการใช้จ่ายในหลักสูตรเพื่อทำการขออนุมัติยืมเงินตรงจ่ายในการจัดฝึกอบรมให้พอเพียงต่อการจัดในแต่ละครั้ง โดยหลักการคิดงบประมาณก่อนการจัดฝึกอบรมคือ คูณจำนวนวันการจัดฝึกอบรม สรุปรวจตารางการจัดฝึกอบรม จำนวนวิทยากร สถานที่การจัดภายในมหาวิทยาลัย หรือภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวนเจ้าหน้าที่ ค่าวัสดุ เอกสาร ค่าหนังสือ จำนวนผู้เข้าอบรม กิจกรรมที่ใช้ในหลักสูตร เป็นต้น แล้วนำมาคำนวณเป็นตัวเลขรวมในการใช้จ่ายในแต่ละครั้งแต่ละหลักสูตร โดยคิดตามเกณฑ์ระเบียบการจัดโครงการฝึกอบรมที่มีลักษณะพิเศษ และมติคณะกรรมการฝึกอบรมที่มีลักษณะพิเศษ

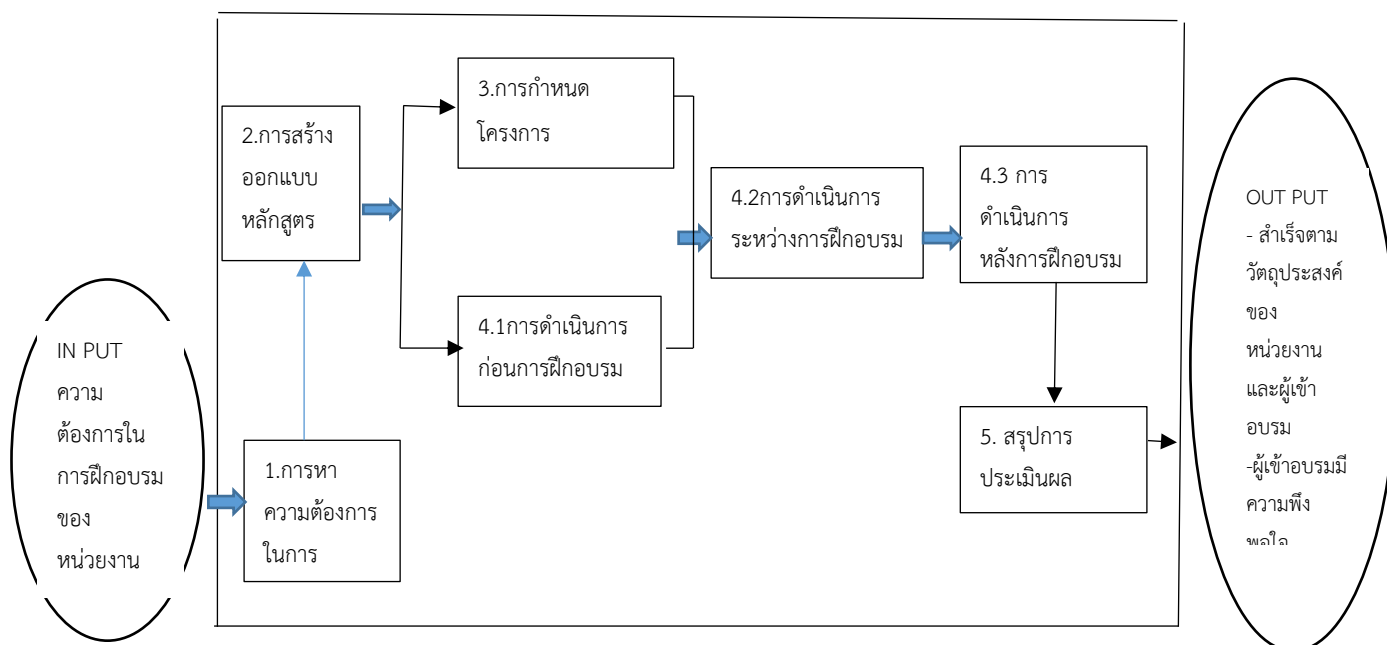
4.4 บทวิเคราะห์

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถพิจารณาได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จะต้องประกอบไปด้วยหลายปัจจัย และมีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนามาตรฐานการจัดฝึกอบรมและการบริการที่ดีเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยต่อไปในอนาคต ดังนั้นในบทวิเคราะห์ขอเสนอประเด็นที่น่าสนใจโดยมีรายละเอียดที่นำเสนอ มี 2 ประเด็นใหญ่ ดังต่อไปนี้

- สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 - ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงกับงานฝึกอบรม
- **สภาพที่เป็นจริงปัจจุบันของการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง**

การบริหารโครงการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่สำคัญในการที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม หลักการบริหารงานฝึกอบรม มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมในฐานะผู้บริหารโครงการ ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา ผู้อำนวยการความสะดวก ผู้ประสานงาน ผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การบริหารโครงการฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรและองค์กร ดังนั้นประเด็นนี้สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนภูมิและอธิบายผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรส่วนมากจะพัฒนามาจากแนวคิดของนักวิชาการ การศึกษาชาวต่างประเทศ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไป แต่กระบวนการและ ขั้นตอนควรประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่ซึ่งประกอบด้วยปรัชญาการศึกษา ผู้เรียน สังคม สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีและอื่นๆ เพื่อนำมากำหนดจุดมุ่งหมายเลือกเนื้อหาสาระและ ประสบการณ์การเรียนรู้จัดลงในหลักสูตร แล้วนำหลักสูตรไปทดลองใช้เพื่อหาข้อบกพร่องเพื่อนำมา แก้ไขหลักสูตรที่สมบูรณ์และนำไปใช้ สุดท้ายทำการประเมินผลหลักสูตรและนำผลจากการประเมินไป ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรต่อไป กระบวนการพัฒนาหลักสูตรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นวัฏจักร



แผนผังที่ 4.2 กระบวนการจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training หมายถึง การจัดการอบรมเฉพาะขององค์กร ใดองค์กรหนึ่งมีเฉพาะพนักงานขององค์กรที่จัดอบรมเท่านั้น ส่วนจะแยกแผนหรือรวมแผนก็ว่ากันไปตามหัวข้อและวัตถุประสงค์ อาจจัดภายในสถานประกอบการถ้ามีสถานที่เพียงพอ หรืออาจไปเช่า สถานที่จัดอบรมนอกสถานประกอบการก็ได้ เป็นการจัดฝึกอบรมที่ถูกออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสม ตามผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการคัดเลือกวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ด้วยเนื้อหาและรูปแบบการเรียนรู้ทุก กระบวนการ ซึ่งถูกกำหนดโดยเฉพาะสำหรับองค์กร ทำให้การจัดฝึกอบรมภายใน หรือ In-house Training นี้ ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูงมาก หากมีการบริหารจัดการที่ถูกต้อง จะทำให้

ผลลัพธ์ที่ออกมาเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และส่งผลลัพธ์ที่ดีโดยตรงต่อองค์กร

การอบรมภายในองค์กร (In-house Training)

จุดเด่น

- พนักงานผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้และทักษะที่เหมือนกันในครั้งเดียวกัน มาตรฐานเดียวกัน
- หากมีจุดที่เป็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งสามารถหาข้อสรุปด้วยกันได้เลย
- สามารถจัดเวลาที่เหมาะสมกับหน่วยงานได้ ถ้างานยุ่งก็สามารถเลื่อนไปก่อนได้
- โดยทั่วไปใช้งบประมาณค่าใช้จ่าย (ต่อหัว) น้อยกว่าการส่งไปรับการอบรมภายนอก

จุดที่ควรต้องพิจารณา

- ต้องจัดสรรเวลาให้เหมาะสม ไม่ให้ออกไปทำงานขณะรับการอบรม (พนักงานบางคนอาจงานยุ่ง หรือทำงานไม่หยุด)
- วิทยากรต้องควบคุมบรรยากาศอย่างมีประสิทธิภาพ ให้พนักงานคล้อยตามการเปลี่ยนแปลงที่หวังผล

ประโยชน์ของ In-house Training

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสถานประกอบการเดียวกันมีวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการบริการถ่ายทอดจากวิทยากร
2. การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมสามารถออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ตามความต้องการ และสภาพปัญหาที่แท้จริงขององค์กร
3. การฝึกอบรมจะได้รับการเรียนรู้และพัฒนาพร้อมๆ กันตามช่วงเวลาที่ต้องการ
4. ลดค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าประสานงาน ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ทำให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อรายบุคคลไม่สูงมาก

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบประเภทหลักสูตรการจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ข้อเปรียบเทียบ	ประเภทหลักสูตร In-house Training	ประเภทหลักสูตร Public Training	สรุปข้อเปรียบเทียบ
ผู้ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม	สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ร่วมกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย	สำนักการศึกษาต่อเนื่อง ร่วมกับสาขาวิชา สำนัก/สถาบันมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	-In-house ร่วมมือกับภายนอกองค์กร - ผู้สนใจทั่วไปร่วมมือกับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบประเภทหลักสูตรการจัดฝึกอบรมของสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง
(ต่อ)

ชื่อเปรียบเทียบ	ประเภทหลักสูตร In-house Training	ประเภทหลักสูตร Public Training	สรุปข้อเปรียบเทียบ
วัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรม	จัดฝึกอบรมให้กับหน่วยงานเฉพาะกลุ่ม ส่วนมากเป็นหน่วยงานภายนอก	จัดฝึกอบรมให้กับบุคคลภายนอก หน่วยงานหรือภายในองค์กร	-In-houses จัดเฉพาะหน่วยงานนั้นๆ Public จัดให้กับบุคคลทั่วไป ทั้งภายนอก และภายในองค์กร
การออกแบบพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	ออกแบบหลักสูตรตามความต้องการของหน่วยงาน โดยศึกษาจากข้อมูลจำเพาะจากหน่วยงาน แล้วนำมาสร้างหลักสูตรโดยใช้ (Training curriculum) ตามที่หน่วยงานต้องการ มีความเป็นอิสระ	- ออกแบบหลักสูตรจากสาขาวิชาส่งมาเข้าร่วมการจัดฝึกอบรม - ออกแบบโดยสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง	แตกต่างกัน- In-house เป็นการออกแบบ TM - Tailor Made เป็นหลักสูตรแบบสั่งตัดเฉพาะ - ผู้สนใจทั่วไป RM - Ready Made เป็นหลักสูตรที่สามารถเรียนได้ทั่วไปเป็น หลักสูตรแบบสำเร็จรูปทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจงในการอบรม ไม่จำเป็นต้องออกแบบหลักสูตรเอง
การกำหนดโครงการฝึกอบรม	เป็นการเขียนโครงการ ตั้งแต่ ชื่อหลักสูตร หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ หัวข้อวิชา วิธีการอบรม ระยะเวลาการอบรม สถานที่อบรม ผลที่คาดว่าจะได้ งบประมาณ ค่าใช้จ่าย หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป็นการเขียนโครงการ ตั้งแต่ -ชื่อหลักสูตร หลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ หัวข้อวิชา วิธีการอบรม ระยะเวลาการอบรม สถานที่อบรม ผลที่คาดว่าจะได้ อัตราค่าลงทะเบียนต่อคน หน่วยงานที่รับผิดชอบ	แตกต่าง In-house Training เป็นการค่าใช้จ่ายอัตราเหมารวมทั้งหลักสูตร Public Training เป็นการคิดอัตราค่าลงทะเบียนต่อรายบุคคล

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบประเภทหลักสูตรการจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
(ต่อ)

ชื่อเปรียบเทียบ	ประเภทหลักสูตร In-house Training	ประเภทหลักสูตร Public Training	สรุปข้อเปรียบเทียบ
การบริหาร โครงการ ฝึกอบรม	เป็นการดำเนินการ 3 ช่วง ก่อนการจัดฝึกอบรม ระหว่างการอบรม หลังการอบรม	เป็นการดำเนินการ 3 ช่วง ก่อนการจัดฝึกอบรม ระหว่างการอบรม หลังการอบรม	เหมือนกันในการ ดำเนินการจัดฝึกอบรม
จำนวนวันที่จัด อบรม	หน่วยงานสามารถกำหนดวันจัด ฝึกอบรมได้	สำนักเป็นผู้กำหนดวันจัดฝึกอบรม	ความแตกต่างกัน In-house Training หน่วยงานเป็นผู้ระบุวันที่ ต้องการจัดฝึกอบรม Public Training สำนัก เป็นผู้กำหนดวันการจัดใน แต่ละหลักสูตร
หัวข้อการ อบรม	หน่วยงานสามารถเลือกหัวข้อการ ฝึกอบรมที่ต้องการพัฒนาได้ เฉพาะเจาะจงของหน่วยงาน	สำนักเป็นผู้กำหนดหัวข้อการฝึกอบรม แบบไม่เฉพาะเจาะจง	-แตกต่างกัน In-house Training หน่วยงานสามารถเลือก หัวข้อที่ต้องการ ฝึกอบรมได้เอง Public Training สำนัก เป็นผู้กำหนดหัวข้อการ ฝึกอบรมทั่วไปเอง
วิธีการ	บรรยายและ การฝึกปฏิบัติ	บรรยายและ การฝึกปฏิบัติ	วิธีการจัดฝึกอบรม เหมือนกัน บรรยาย เน้น ฝึกปฏิบัติ
วิทยากร	หน่วยงานสามารถเลือกเฉพาะเจาะจง วิทยากรได้	สำนักเป็นผู้จัดหาวิทยากรเอง	มีความแตกต่าง In-house Training หน่วยงานเลือกวิทยากรที่ ต้องการได้ในหลักสูตรนั้น Public Training สำนัก เป็นผู้จัดหาวิทยากรมา บรรยาย

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบประเภทหลักสูตรการจัดฝึกอบรมของสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง
(ต่อ)

ชื่อเปรียบเทียบ	ประเภทหลักสูตร In-house Training	ประเภทหลักสูตร Public Training	สรุปข้อเปรียบเทียบ
ค่าลงทะเบียน	คิดเหมาจ่ายรวมทั้งหลักสูตรหรือ ค่าเฉลี่ยเป็นรายบุคคล	คิดเป็นอัตราค่าลงทะเบียนเป็นรายบุคคล	ความแตกต่าง In-house Training หน่วยงานคิดค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมทั้งหลักสูตร เป็นอัตราเหมาจ่าย ทั้งหลักสูตร Public Training สำนัก คิดเป็นอัตรารลงทะเบียน รายบุคคล/หลักสูตร
สถานที่จัดฝึกอบรม	หน่วยงานสามารถเลือกสถานที่จัด ฝึกอบรมภายนอกมหาวิทยาลัยหรือจัด ภายในมหาวิทยาลัย	จัดภายในมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์สัมมนา สำนักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น	แตกต่างกัน In-house Training สามารถเลือกสถานที่จัด ฝึกอบรมภายนอกและ ภายในมหาวิทยาลัย หลักสูตร Public Training จัดอบรมภายใน มหาวิทยาลัย
วิธีการประเมินผล การฝึกอบรม	ใช้การประเมินผลด้วย แบบประเมินผลรายหัวข้อวิชา เพื่อ พิจารณาผลสัมฤทธิ์ในแต่ละหัวข้อวิชา มีความน่าเชื่อถือและชัดเจนและได้ผล สัมฤทธิ์ แล้วนำมาปรับปรุง ในครั้งต่อไป แบบประเมินหลังการฝึกอบรม เป็นการ ประเมินภาพรวมทั้งหมดของโครงการ	ใช้การประเมินผลด้วย แบบประเมินผลรายหัวข้อวิชา เพื่อ พิจารณาผลสัมฤทธิ์ในแต่ละหัวข้อวิชา มีความน่าเชื่อถือและชัดเจนและได้ผลสัมฤทธิ์ น้อย แล้วนำมาปรับปรุงในครั้งต่อไป แบบประเมินหลังการฝึกอบรม เป็นการ ประเมินภาพรวมทั้งหมดของโครงการ	เหมือนกับในวิธีการ ประเมินผล
การจัดทำ ทำเนียบรุ่น	ไม่ได้จัดทำ ทำเนียบรุ่นเพราะเป็น หน่วยงานเดียวกัน มีความรู้จักกันดีใน รุ่น จึงไม่จัดทำ	จัดทำ ทำเนียบรุ่น เนื่องจากผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม ต่างมาจากคนละหน่วยงานจึงต้องจัดทำ ทำเนียบรุ่นเพื่อให้ได้ติดต่อกันเป็นการ สร้างความสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมในแต่ ละรุ่นต่อไป	แตกต่างกัน In-house Training ไม่ จัดทำทำเนียบรุ่น Public Training จัดทำ ทำเนียบรุ่น

ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปเปรียบเทียบที่มีความแตกต่างและถือว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่ม แต่เป็นจุดอ่อนของกระบวนการจัดฝึกอบรม ที่จะปรับปรุง มีดังนี้

1. ผู้ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมโดยสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มีความแตกต่างกัน คือ In-house Training ร่วมมือกับภายนอกองค์กร ผู้สนใจทั่วไปร่วมมือกับ องค์กรภายในมหาวิทยาลัย

2. วัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรม และการออกแบบหลักสูตรทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกัน คือ In-house Training จัดให้หน่วยงานเดียวกันไม่ร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นการออกแบบหลักสูตรเฉพาะเจาะจง ส่วน Public Training สำนักเป็นผู้กำหนดหลักสูตรเองจัดให้กับผู้สนใจทั่วไปเป็นการจัดหลักสูตรแบบทั่วไปผู้สนใจสามารถเลือกอบรมได้ด้วยตัวเอง

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรมมีลักษณะคล้ายคลึงกันมีความแตกต่างในเรื่องงบประมาณแตกต่าง In-house Training เป็นการค่าใช้จ่ายเหมารวมทั้งหลักสูตร Public Training เป็นการคิดอัตราค่าลงทะเบียนต่อรายบุคคล

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม เหมือนกันในการดำเนินการจัดฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ก่อน ระหว่าง หลังการฝึกอบรม

5. หัวข้อรายวิชาการฝึกอบรม วิธีการอบรม วิทยากร มีความแตกต่างกัน In-house Training หน่วยงานสามารถเลือก หัวข้อการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม วิทยากร ที่ต้องการฝึกอบรมได้เอง เพื่อให้ตรงเป้าหมายกับหลักสูตร ส่วน Public Training สำนักเป็นผู้กำหนดหัวข้อการฝึกอบรมวิธีการ วิทยากร ให้เองเพราะเป็นหลักสูตรทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรม

6. สถานที่จัดฝึกอบรม แตกต่างกัน In-house Training สามารถเลือกสถานที่จัดฝึกอบรมภายนอกได้ ทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย หลักสูตร Public Training ส่วนมากใช้สถานที่จัดอบรมภายในมหาวิทยาลัย

7. วิธีการประเมินผล มีความเหมือนกันคือใช้แบบประเมิน รายหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม แบบประเมินหลังการฝึกอบรมซึ่งเป็นการสรุปภาพรวมการจัดฝึกอบรมทั้งโครงการ ผลประเมินความพึงพอใจในหัวข้อวิชา ความพึงพอใจต่อวิทยากร ความพึงพอใจต่อสถานที่ ความพึงพอใจวิทยากร ผลของการประเมินทั้งหมดมีความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตรทั้งสองประเภท เพราะจะทำให้เกิดการปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไปในอนาคต

การคาดการณ์ผลการดำเนินงานด้านการฝึกอบรมทั้งสองประเภท คือ In-house Training และ Public Training มีลักษณะกระบวนการดำเนินการจัดฝึกอบรมที่มีทั้งความเหมือนกันและมี

ความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างสามารถเป็นทั้งจุดแข็งของหลักสูตรประเภท In-house Training เช่น ค่าลงทะเบียน สถานที่ใช้จัดฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม จุดแข็งของหลักสูตรประเภท In-house Training ที่สามารถวิเคราะห์ที่เป็นประเด็นได้ดังนี้ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมไม่สูงมากครอบคลุมทั้งโครงการจำนวนคนอบรมมีจำนวนมาก และมีความแน่นอนในยอดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม จุดแข็งในการออกแบบหลักสูตร คือสามารถได้หลักสูตรตรงต่อสมรรถนะของหน่วยงานเป็นลักษณะ Tm Tailor made เป็นการออกแบบเฉพาะหน่วยงานที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของหน่วยงานสามารถเพิ่มเติมทักษะให้บุคลากรของหน่วยงานที่ต้องการให้มีในการปฏิบัติงาน คือเพิ่มเติมส่วนที่ขาดได้ จุดอ่อนของ In-house Training คือในการกำหนดโครงการฝึกอบรมต้องอยู่ในข้อสัญญา หรือข้อตกลงกับหน่วยงานทำให้การดำเนินโครงการต้องล่าช้าเพราะต้องมีการติดต่อสื่อสารกลับมายังหน่วยงานผู้ว่าจ้างและต้องรอคำตอบกลับมาแก้ไขต่อไป เช่นการใช้สถานที่ภายในมหาวิทยาลัยไม่ว่าง ทางสำนักซึ่งเป็นผู้รับจ้างจัดฝึกอบรมต้องติดต่อหน่วยงานผู้ว่าจ้างซึ่งต้องรอคำตอบกลับมายังสำนักเพื่อดำเนินการต่อไป ทำให้เกิดความล่าช้าได้ โอกาสในการดำเนินงานหลักสูตรประเภท In-house Training ในอนาคตมีผลไปในทางที่ดี เนื่องจากพิจารณาจากสถิติการจัดฝึกอบรมให้หน่วยงานภายนอกมีหน่วยงานมาใช้บริการการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอมียอดรายรับ 5 ปีย้อนหลังเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ จำนวนหน่วยงานผู้ใช้บริการจ้างจัดอบรม มีมากขึ้น หน่วยงานใหม่ๆ มาใช้บริการมากขึ้นจากข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี (2558-2562) ทั้งนี้เพื่อให้หลักสูตรประเภท In-house Training มีผลการดำเนินงานที่ดีต่อไป ในอนาคต ต้องมีการปรับแก้ไขจุดอ่อน ตามที่ได้วิเคราะห์มาข้างต้นเพื่อเป็นการพัฒนาหลักสูตรประเภท In-house Training ให้เข้มแข็งสามารถแข่งขันกับหน่วยงานที่เป็นคู่แข่งได้ต่อไป

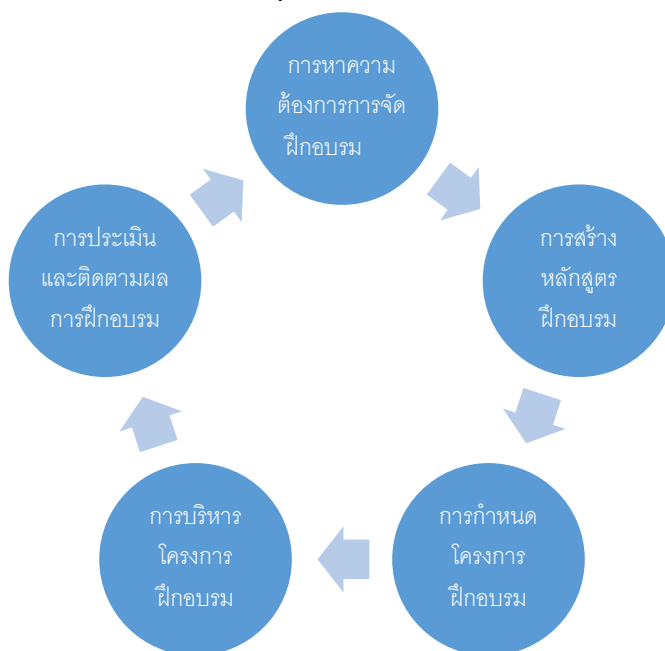
บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวិเคราะห์การบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิเคราะห์ 2 แนวทาง คือ 1) วิเคราะห์การบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2) ผลการพัฒนาการดำเนินการโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง

สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์

- 1) ผลการวิเคราะห์การบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



แผนผังที่ 5.1 สรุปผลกระบวนการจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1. การหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) หรือ TN หมายถึง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในการปฏิบัติงานปัจจุบันกับสถานการณ์ที่คาดหวังจะให้เป็นในอนาคต โดยความแตกต่างที่ได้อาจเป็นในรูปแบบการขาดแคลนทักษะในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดปัญหา หรือมีแนวโน้มที่คาดว่าจะก่อให้เกิดปัญหากับองค์กร หรืออาจเป็นโอกาสในการปรับปรุงพฤติกรรมและการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต และเพื่อให้เห็นภาพชัดเจน

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Training Curriculum) หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรโดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม หมายถึง การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วัน เวลา สถานที่อบรม ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่างๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญ คือผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการ และค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อ

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดโครงการฝึกอบรม เพราะการดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจากวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม

แล้วยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหารโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมทราบทั้งหมด ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม อันจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

5. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอ ให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็จะต้องนำเอาผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัดฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุงหลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มขึ้น

6. ผลการดำเนินการฝึกอบรม ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ปีงบประมาณ 2558 – 2562 จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภท คือหลักสูตรประเภท ผู้สนใจทั่วไป (Public Training) หลักสูตรประเภทหน่วยงานโครงการความร่วมมือ (In-house Training) และหลักสูตรประเภท E-Training สามารถสรุปผลการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม ได้จากรายได้การฝึกอบรมทั้ง 3 ประเภท คือมียอดรายรับจากการจัดฝึกอบรมสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ว่าหน่วยงานต่างๆ ยังมีความสนใจในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

7. ผลการพัฒนาการดำเนินการโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training

ผลจากการวิเคราะห์การบริหารโครงการฝึกอบรมด้วยวิธี SWOT สามารถสรุปการพัฒนาได้ดังนี้ มีจุดแข็ง คือ 1) ด้านบุคลากร มีศักยภาพในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีมและมีการอำนวยความสะดวกที่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2) ด้านงบประมาณ มีงบประมาณที่ชัดเจนในการเบิกจ่ายและมีความสามารถใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายในปีงบประมาณ 3) ด้านบริหารจัดการภายใน บุคลากรมีความชำนาญในงาน มีระบบมาตรฐาน ISO 9001 มารองรับการบริหารโครงการฝึกอบรมเป็นการประกันคุณภาพการฝึกอบรม สามารถทวนสอบการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนได้เป็นอย่างดี บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน สำนักมีเครือข่ายภายนอกที่ดี หน่วยงานเป็นที่ยอมรับด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมทั้งภายในภายนอกมหาวิทยาลัย

2) ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารโครงการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านกลยุทธ์การแข่งขัน นั้นหมายความว่าแผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร การจัดทำกลยุทธ์ในเชิงรุกให้ประสบความสำเร็จมุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้า การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศบุคคล และหน่วยงานจะต้องเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม เพื่อการบริการลูกค้าที่มีมาตรฐานมากขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มากขึ้น

กลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นหลักการที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน สิ่งสำคัญอยู่ที่การจัดการวางแผนเรื่องเวลา ความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยอมก่อให้เกิดประโยชน์ตามมาอย่างมากมาย เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงเครื่องมือที่จะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานและการให้บริการที่จะทำให้เกิดผลผลิตมาแข่งขันกับคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการตามหลักกลยุทธ์ เป็นการลดระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละช่วง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว และส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบตามหลักกลยุทธ์ คือ พยายามพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดความรวดเร็วในการส่ง/รับข้อมูลข่าวสารในการฝึกอบรม เน้นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปพัฒนาตนเองและหน่วยงานได้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ที่ดี รอบคอบ ตัดสินใจเร็วและถูกต้อง การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานในกระบวนการจัดฝึกอบรมอย่างเคร่งครัดตลอดเวลา ไม่ข้ามขั้นตอนจะช่วยลดความล่าช้าและผลกระทบที่จะตามมา

กลยุทธ์ความแตกต่างมุ่งเน้นการสร้างสินค้าใหม่ โดยองค์กรจะต้องสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่ง จะประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้นั้นจะต้องเกิดขึ้นจากความแตกต่างเหนือกว่าองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งอย่าง

ต่อเนื่อง ย่อมเป็นความสามารถในด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งนวัตกรรมในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการชนิดใหม่เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงคุณค่าที่นำเสนอให้กับลูกค้าใน ลักษณะที่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

กรณีการจัดฝึกอบรมประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดฝึกอบรมของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีการดำเนินงานที่ได้สอดคล้องกับเป้าหมาย และค่าตัวชี้วัดในการ ปฏิบัติงาน เนื่องจากถูกกำหนดด้วยภารกิจหลัก ในการบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และเป็นหน่วยงานที่หารายได้ จึงอยู่บนพื้นฐานของการให้บริการในการสร้างความพึง พอใจให้แก่ผู้รับบริการ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ สำนักการศึกษา ต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จึงต้องมีความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการอย่าง มืออาชีพไปสู่การพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานการจัดฝึกอบรม ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อย่างเต็มศักยภาพ กรณีกระบวนการฝึกอบรมของสำนักการศึกษา ต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นหน่วยบริการทางวิชาการแบบหารายได้ จึงควร กำหนดกลยุทธ์การบริหารโครงการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือจุดแข็ง จุดอ่อน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส ข้อจำกัด แล้วนำมาสังเคราะห์ให้เป็นกลยุทธ์ โดย จะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด จากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี SWOT Analysis สามารถสรุปผลเป็นพื้นฐานการพัฒนาได้ว่า 1) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความ เข้าใจในงานฝึกอบรม 2) ด้านงบประมาณมีการบริหารได้เพียงพอสามารถบริหารการเงินได้ดีใน ระดับหน่วยงาน 3) ด้านบริหารจัดการมีระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรมด้วยระบบ ISO9001 เป็น ที่ยอมรับตามมาตรฐานสากล 4) ผู้รับบริการและหน่วยงาน ต่างๆ ยังมีความต้องการเรียนรู้พัฒนา ศักยภาพ 5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ทำให้มีโอกาสให้บริการผ่านสื่อ ICT มากขึ้น 6) มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลและอุปกรณ์ในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน ของสำนัก ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคของการบริหารโครงการฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training สามารถจำแนกปัญหา อุปสรรค ได้ดังนี้ 1) บุคลากรยังขาดทักษะในด้านสาร มนเทศ 2) ขาดคู่มือการปฏิบัติงาน 3) จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานฝึกอบรมมีไม่เพียงพอกับปริมาณ งาน 4) เครื่องมืออุปกรณ์ไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ 5) ระบบและระเบียบการบริหารด้านการเงินของ มหาวิทยาลัยไม่เอื้อต่อการจัดฝึกอบรม 6) มีคู่แข่งชั้นในการให้บริการจัดฝึกอบรม

สรุป กระบวนการบริหารโครงการจัดฝึกอบรม ประเภท In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นหน่วยงานที่หารายได้ จึงควรกำหนดแนวทางรูปแบบวิธีการจัดฝึกอบรมให้มีคล่องตัว เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการธุรกิจของหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ดังนั้นขอนำเสนอรูปแบบขององค์กรฝึกอบรมแบบเสมือนจริงสามารถนำมาเปรียบเทียบกับองค์การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรฝึกอบรมเสมือนจริงกับฝ่ายฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม	การฝึกอบรมแบบเสมือนจริง
1. ทิศทางการฝึกอบรม - ไม่มีระบบทิศทางการอบรมที่ชัดเจน - ผู้เข้ารับการอบรมเป็นเพียงลูกค้า - หัวข้อการฝึกอบรมไม่หลากหลาย - ผลิตภัณฑ์ที่ล้าสมัย - หัวข้อฝึกอบรมมาจากผู้กำหนดโดยฝ่ายฝึกอบรม	1. ทิศทางการฝึกอบรม - มีการกำหนดภารกิจชัดเจน - มุ่งสู่ลูกค้าเป็นหลัก - หาแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า - มีความเข้าใจเกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ - ดำเนินการอบรมตามสมรรถนะหลัก - ตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน
2. รูปแบบการฝึกอบรม - ใช้วิธีการฝึกอบรมที่ไม่น่าสนใจหรือไม่จูงใจ	2. รูปแบบการฝึกอบรม - ใช้กลยุทธ์ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ดีกว่า เร็วกว่าคู่แข่ง - ใช้กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. รูปแบบให้ความรู้ - วิทยากรให้ความรู้แบบในห้องเรียนและอำนวยความสะดวก - ดำเนินการโดยคนกลุ่มเดิม - หัวข้อการฝึกอบรมกำหนดโดยฝ่ายฝึกอบรม	3. รูปแบบให้ความรู้ - ว่าจ้างมืออาชีพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ปรึกษาภายในองค์กร - มีการจัดสรรทรัพยากรที่หลากหลายและเหมาะสม - ให้ผู้จัดการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงาน

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรฝึกอบรมเสมือนจริงกับฝ่ายฝึกอบรมแบบดั้งเดิม
(ต่อ)

การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม	การฝึกอบรมแบบเสมือนจริง
<p>4. ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อว่าบริษัทเป็นผู้กำหนดการพัฒนาพนักงาน - อบรมเสร็จก็จบไม่มีการพัฒนา - เชื่อว่าวิทยากรผู้ให้การอบรมเป็นผู้สร้างความรู้ - จบหลักสูตรก็ถือว่าได้รับการฝึกอบรมแล้ว - ผลลัพธ์การฝึกอบรมไม่ชัดเจน 	<p>4. ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในงานและความก้าวหน้าของตนเอง - ติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้แน่ใจว่ามีการเรียนรู้ที่จะเกิดการเรียนรู้ - ผู้จัดการจะเป็นเพียงผู้สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ - มีการประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรม - มั่นใจว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรค

ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งคือ การจัดการฝึกอบรมและพัฒนา ถึงแม้ว่ามีหน่วยงานโดยตรง คือ ฝ่ายฝึกอบรมทำหน้าที่ดูแลในการวางแผนการฝึกอบรม และมีแผนการดำเนินการที่กำหนดเป็นนโยบาย รวมทั้งจัดทำเป็นกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรก็ตาม แต่ก็ยังพบจุดบกพร่อง มีปัญหาอุปสรรคในการฝึกอบรมเป็นระยะๆ โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทางธุรกิจ ทำให้องค์กรทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันหากมองในมุมของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ก็จะเป็นโอกาสให้องค์กรได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนาองค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารงานการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่ขีดความสามารถในการแข่งขันให้ได้ ส่วนใหญ่ในองค์กรมักจะพบปัญหาการฝึกอบรม เหตุผลหลายประการ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการจัดการการฝึกอบรมว่าจะเป็สภาพแวดล้อมในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร เป็นต้น ปัญหาการฝึกอบรมจำเป็นได้รับการแก้ไขให้่องแท้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป ปัญหาในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะแยกเป็น ประเด็นต่างๆ ดังนี้

ปัญหา/อุปสรรค จากปัจจัยภายในองค์กร

1. ปัญหาด้านบุคลากร ได้แก่ กำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เพียงพอ การฝึกอบรมจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบงานหลายด้านตั้งแต่การจัดทำแผน การสำรวจความต้องการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรม เนื่องจากการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งจะต้องดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการฝึกอบรม

2. ปัญหาด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับการฝึกอบรมขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการทำให้เมื่อดำเนินการจัดการจะพบปัญหาในแต่ละขั้นตอน และไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานภายในหรือฝ่ายต่างๆ

3. ปัญหาด้านหลักสูตรการฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ต้องการจะพัฒนาบางหลักสูตรขาดการทบทวนหรือพัฒนาหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำมาใช้ ทำให้พบปัญหาอุปสรรคในระหว่างการฝึกอบรมทำให้การฝึกอบรมขาดประสิทธิภาพ

4. ปัญหาด้านวิทยากร วิทยากรขาดทักษะ ความรู้ด้านการถ่ายทอด ขาดการกระตุ้นและการจูงใจผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม และขาดเทคนิคในการเลือกใช้กิจกรรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาการ ฝึกอบรม วิทยากรขาดความเข้าใจขอบเขตและเนื้อหาหลักสูตรที่ต้องบรรยายทำให้ไม่ตรงประเด็นกับ หัวข้อและเนื้อหาสาระการฝึกอบรม

5. ปัญหาด้านเครื่องมือ อุปกรณ์และวัสดุทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์/วัสดุทัศนูปกรณ์ในการ ฝึกอบรมไม่เพียงพอสำหรับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกรณีที่ต้องการลงมือปฏิบัติ อุปกรณ์ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ในการฝึกอบรม อุปกรณ์ไม่ทันสมัยกับการใช้งานใน ปัจจุบันชำรุดบ่อย ใช้งานได้ไม่เต็มที่ ขณะทำการฝึกอบรมทำให้ขาดความต่อเนื่องในกรณีที่เจ้าหน้าที่ ทำการแก้ไขและซ่อมแซม รวมทั้งทำให้เสียเวลาระหว่างการฝึกอบรม

6. ปัญหาด้านการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม เลือกเครื่องมือ และวิธีการวัดและ ประเมินผลไม่ตรงกับเนื้อหาหลักสูตร และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทำให้ไม่สามารถนำผลการ ฝึกอบรมมาพัฒนาได้ ขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านการวิเคราะห์การประเมินผลการ ฝึกอบรม ขาดความรู้เกี่ยวกับการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ผลการประเมินนำไปใช้ไม่ได้ ตามที่ต้องการ

ปัญหา/อุปสรรค จากปัจจัยภายนอกองค์กร

1. ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้เกิดการจ้างงานน้อยเกิดปัญหาการว่างงานและงบประมาณสำหรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร องค์กรอาจไม่ได้ให้ความสำคัญจึงไม่มีงบประมาณสำหรับฝึกอบรมและพัฒนา และคิดว่าไม่จำเป็นการพัฒนาฝึกอบรม อาจจะขาดสภาพคล่องทางการเงิน

2. ประสบปัญหาเกี่ยวกับโรคระบาดในประเทศ เช่น ในปลายปี 2562 ทั่วโลกประสบปัญหาการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVIC 19) ทำให้เศรษฐกิจหยุดชะงัก ทั่วทุกกลุ่มธุรกิจ ทำให้การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจตกต่ำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หยุดชะงักไม่มีการจัดฝึกอบรมเนื่องจากธุรกิจที่พักรงแรมปิดกิจการ เพราะกลัวการแพร่ระบาดจากไวรัสโคโรนา (COVIC 19) การดำเนินการจัดการด้านการฝึกอบรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ไม่สามารถควบคุมภาวะหรือจัดการได้ในเวลานั้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาการบริหารโครงการจัดฝึกอบรมประเภทหลักสูตร In-house Training ของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดฝึกอบรมจึงมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่พิจารณาจากผลกระทบจากภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแข่งขันที่รุนแรงจึงต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารจัดการเข้ามาช่วยในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ที่ทำให้เกิดการวัดและเปรียบเทียบองค์กรของตนเองกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จที่เป็นต้นแบบที่ดี ให้สามารถนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองให้สามารถ แข่งขันด้านความสามารถกับองค์กรอื่นได้

2. ควรออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign the Process) หลังจากได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการหรือปรับระบบแล้ว จึงสร้างทีมงานในการออกแบบกระบวนการใหม่ ทดสอบระบบเลือกรูปแบบที่เหมาะสมและพิจารณาว่าจะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างไร

3. ควรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรฝ่ายบริหารการฝึกอบรมให้มีความชัดเจน สำหรับการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ คือ

- สมรรถนะหลักของสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
- สมรรถนะกลุ่มงาน
- สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

4. ควรมีการเปรียบเทียบงานภายในหน่วยงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสังกัดของ
สำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่
สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะด้านความรู้ตามสายงาน

บรรณานุกรม

- กรมประชาสัมพันธ์. (2553). **คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานกระบวนการจัดฝึกอบรม.**
 สืบค้นวันที่ 16 พฤศจิกายน 2561. จาก:http://pr.prd.go.th/trat/ewt_dl_link.php
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560). **การติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม.** สืบค้นเมื่อวันที่
 4 มีนาคม 2563. www.km.cpd.go.th >pdf_7211500671.pdf
- กรีช อัมโภชน. (2545). **การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม.** เอกสารประกอบการบรรยายใน
 การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
 ศาสตร์.
- ขจรศักดิ์ มานะวิริยะกุล. (2557). **การศึกษาโอกาสการค้าต่างประเทศในบริบทการค้าระหว่าง
 ประเทศไทยกับพม่า ของธนาคารไทย กรณีศึกษา: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).**
 วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- เครือวัลย์ ล้อมอภิชาติ. (2531). **หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา.**
 กรุงเทพมหานคร : สยามศิลป์การพิมพ์.
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2542). **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา.** นครปฐม: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุข
 อาเซียน.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2547). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์กฎหมายธุรกิจ
 อินเตอร์เนชั่นแนล.
- จิตติมา อัครธิตพิงศ. (2556). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human
 Resource Development.** สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. (สำเนา)
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
 แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2540). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติชวัล พุทธิจากญจน์. (2556). **การฝึกอบรม: แนวทางการนำไปใช้.** สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน
 2563. จาก : http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/Jan_Mar13_/pdf/aw07.pdf.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2547). **การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์แนวทางการสร้างความพึงพอใจ**

พนักงาน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ฐิติรัตน์ ตาจิเมะ. (2561). **กระบวนการการดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตร Public Training.**

สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2561. จาก :

<http://personnel.buu.ac.th/document/Person3279.pdf>.

บรรจง จันทมาศ. (2547). **การพัฒนางานด้วยระบบบริหารคุณภาพและเพิ่มผลผลิต.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี. (ไทย-ญี่ปุ่น).

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี และกิ่งพร ทองใบ. (2531). **ระบบและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 1-6.

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พนาลี ทองประเสริฐ. (2535). **ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์กรพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ไพโรจน์ คะเชนทร์. (2560). **การฝึกอบรม.** สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2561. จาก:

<http://www.wattongpel.com/>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2562). สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2562. จาก

www.stou.ac.th

รฤก อ.อินทรวชิต. (2556). **การวางแผนธุรกิจสำหรับหอพัก บนที่ดินติดรถไฟฟ้าพื้มาหนครสายเฉลิมรัชมงคล (สายสีน้ำเงิน) สถานีอิสรภาพ.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรอาคาร มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

รสสุคนธ์ มกรมณี. (2549). **เอกสารการสอนรายวิชาการจัดการฝึกอบรมทางการศึกษา.**

กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (สำเนา).

รัตนา ปฏิสนธิเจริญ. (2555). **ความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** สารนิพนธ์ สาขาวิชาธุรกิจการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำเนา)

วรวิฑูมิ ศิวรังสรรค์. (2545). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ในการฝึกอบรม และพัฒนาของกลุ่มอุปโภคบริโภค.** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิจิตร อวาทกุล. (2540). **การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

- วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ. (2561). **การบริหารงานคุณภาพในองค์กร**. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2563. จาก : www.sites.google.com>sile/rtech603/unit-10
- วิยะดา วรรณานันท์. (2543). **คู่มือการบริหารโครงการฝึกอบรม** : ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนื่อง. (สำเนา)
- วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2545). **คุณภาพในงานบริการ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิรินพัชร จามรดุสิต. (2561). **คู่มือการจัดโครงการฝึกอบรมสำหรับบุคคลภายนอก (Public Training)**. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2562. จาก: http://en.mahidol.ac.th/training/doc/Inhouse_training.pdf.
- ศิริพร ขอพรกลาง. (2544). **การควบคุมคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สกายบุ๊กส์.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. (2559). รายงานผลการดำเนินการโดยสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. จาก : www.rmutl.ac.th
- สมคิด บางโม. (2557). **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. (ฉบับพิมพ์ที่ 4). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). **เทคนิคการเป็นวิทยากรที่ประสบความสำเร็จ : เคล็ดลับการเป็นสุดยอดวิทยากร**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2516). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2560). **เทคนิคการบริหารวิทยากรฝึกอบรม**. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2563. จาก : www.gotoknow.org
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2557). **คู่มือการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2008**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักการศึกษาต่อเนื่อง. **คู่มือปฏิบัติงานประกันคุณภาพการฝึกอบรมด้วย ISO 9001 : 1994**. (สำเนา).
- สำนักการศึกษาต่อเนื่อง. (2562). **รายงานการประเมินตนเองประจำปีการศึกษา 2561**. (กันยายน 2561 – สิงหาคม 2562). นนทบุรี : สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช.

สิทธิพงษ์ เจตีย์ศรี. (2561). **ความคิดเห็นของพนักงานต่อการดำเนินงานตามระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2008 ของ บริษัท วรรณภพ จำกัด.** ปรินญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจ โครงการบัณฑิตศึกษา.

สุรัชณี เคนสุโพธิ์. (2560). **การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** ปรินญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. (สำเนา)

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. (2555). **คู่มือการปฏิบัติงานการจัดโครงการฝึกอบรม.** สืบค้นเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2560. จาก :

<http://personnel.pn.psu.ac.th/manual-and-research>.

อนุศักดิ์ ฉินไพศาล. (2557). **อาชีพอนามัยและความปลอดภัย.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

อรุณ รักธรรม. (2537). **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม.**

กรุงเทพฯ : สุนทรออฟเซต.

อัญัฐ หมวกน่วม. (2558). **สภาพปัจจุบันและความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการประเภทวิชาการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

แอนนา ทรัพย์ภักย์. (2554). **การจัดฝึกอบรมหลักสูตร In-house Training ที่สำนักฝึกอบรมเป็นเจ้าของโครงการ.** สืบค้นเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2560. จาก :

<http://202.44.72.18/personnel/home/images/article/anna2.pdf>

ภาษาอังกฤษ

Delahaye, B.L. (2005). **Human Resource Development: Adult learning and knowledge management.** 2nd Edition. Published by John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Donlaya C. (2562). **SWOT Analysis คืออะไร.** สืบค้นเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2563. จาก : www.moneywecan.com.> swot analysis.

Goldstein & Ford. (2002). **Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation.** 4th edition., Belmont, CA: Wadsworth.

Ivancevich, J.M. (2007). **Human Resource Management.** (10th). Edition. Published

By McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Noe, R.A. (2008). **Employee Training and Development**. 10th Edition. New York:

McGraw-Hill. Noe, R.A. (2005). **Employee**

Pace, W.R., Smith, P.C. and Mills, G.E. (1991). **Human Resource Development :**

The Field. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2009). **Foundations of Human Resource**

Development. Second Edition. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, California.

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มข้อมูลสอบถามข้อมูลจำเพาะจากหน่วยงาน

แบบฟอร์มการสร้างหลักสูตร

ตัวอย่างแบบสอบถามข้อมูลหน่วยงาน
ข้อมูลจำเพาะ
ประกอบการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการฝึกอบรม

1. ชื่อ
 หน่วยงาน.....
 ที่อยู่.....
 โทรศัพท์.....
2. วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ต้องการ

3. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม (โดยประมาณ) ชายคน
 หญิง.....คน
4. ประเภทธุรกิจ (ผลิต /ขาย /บริการ)

5. ระดับของพนักงานผู้เข้ารับการอบรม (บริหาร / หัวหน้า / ปฏิบัติการ)

6. ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ของผู้เข้ารับการอบรม

7. อายุงานของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมโดยเฉลี่ย

8. กลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเคยได้รับการอบรมมาก่อนหรือไม่ จากสถาบันใด
 เรื่องอะไร
 เคย ไม่เคย
 เรื่อง.....

สถาบัน.....

9. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและคาดว่าจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

.....

10. หัวข้อเรื่อง หรือหลักสูตรที่สนใจ

.....

11. จำนวนวัน เวลา สถานที่ที่ต้องการให้จัดฝึกอบรม

.....

12. วิทยากรที่ท่านต้องการแนะนำ (โปรดระบุชื่อ และหัวข้อวิชาที่ต้องการให้บรรยาย)

.....

13. ข้อมูลเพิ่มเติม อื่นๆ

.....

14. ผู้ประสานงาน

.....

ผู้ให้ข้อมูล.....

()

ตำแหน่ง.....

ตัวอย่างแบบฟอร์มการสร้างหลักสูตร

1. ชื่อโครงการ

.....

2. หลักการและเหตุผล

.....
.....

3. วัตถุประสงค์

.....
.....

4. กลุ่มเป้าหมาย

.....

5. หัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

หัวข้อวิชา	วิทยากร	จำนวน (ชั่วโมง)

6. วิธีการฝึกอบรม

.....

7. ระยะเวลาการฝึกอบรม

.....

8. สถานที่อบรม

.....

9. การประเมินผลและวุฒิบัตร

.....

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

11. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

.....

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างข้อกำหนดและขอบเขตงานจ้างจัดหลักสูตรฝึกอบรมหน่วยงาน

เอกสารแนบที่ 3 : ตัวอย่างขอบเขตการดำเนินงาน TOR

ขอบเขตการดำเนินงาน

(Term of Reference)

การจ้างเหมาดำเนินโครงการฝึกอบรม

หลักสูตร

หน่วยงาน.....

1. หลักการและเหตุผลโดยสรุป

.....

2. วัตถุประสงค์

- 2.1
 2.2
 2.3

3. ขอบเขตการดำเนินงาน

3.1 จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและศึกษาดูงานในรูปแบบมาตรฐานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา-
 ธิราช และจัดการอบรมให้แก่บุคลากรตามที่ (หน่วยงาน.....) และจัดวิทยากรที่มี
 ความรู้และประสบการณ์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสม จำนวน วัน

3.2 จัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรม สถานที่ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ และวัสดุการอบรมอื่นๆ
 ให้เพียงพอแก่ผู้เข้าร่วมอบรม

3.3 บริหารจัดการระหว่างการฝึกอบรม อาทิ

การลงทะเบียน

การประสานงานและอำนวยความสะดวกเรื่องวิทยากร

การประสานงานและอำนวยความสะดวกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประสานงานเรื่อง อาหารว่าง อาหารกลางวันและเครื่องดื่ม

พร้อมทั้งจัดเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินการดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า คน ประจําระหว่างที่มี

การอบรม

- 3.4 จัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 3.5 จัดทำใบวุฒิบัตรซึ่งออกโดยสถาบัน (ลงนามร่วมกันระหว่าง (หน่วยงาน) และ มสธ.) เพื่อมอบให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมที่ผ่านการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 3.6 จัดทำรายงานสรุปผลการฝึกอบรมและสรุปเนื้อหาการฝึกอบรมของทุกหัวข้อเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ให้(หน่วยงาน.....) จำนวน 2 ชุด และในรูปแบบ CD จำนวน 2 ชุด
- 4. กลุ่มเป้าหมาย**
ผู้บริหารและบุคลากรของ..... จำนวน คน
- 5. ระยะเวลาดำเนินงาน**
ระหว่างวันที่
- 6. สถานที่จัดกิจกรรม**
โรงแรม.....
- 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ**
- 7.1
- 7.2
- 7.3
- 8. งบประมาณ**
งบประมาณของ (หน่วยงาน) จำนวนเงิน
- 9. การส่งมอบงาน**
- งวดที่ 1** ภายใน 30 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา จำนวน 2 เล่ม ประกอบด้วย
- 9.1 หลักการและเหตุผล ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินงาน
- 9.2 แผนการดำเนินงาน ระยะเวลา และผลผลิตของโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดโครงการ
- งวดที่ 2** ภายใน 120 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา ประกอบด้วย
- 9.3 รายงานสรุปผลการฝึกอบรมสรุปเนื้อหาการฝึกอบรมของทุกหัวข้อเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ จำนวน 2 เล่ม พร้อม CD-ROM จำนวน 2 ชุด
- 10. การเบิกจ่ายเงิน**
การเบิกจ่ายเงินแบ่งออกเป็น 2 งวด ดังนี้
- งวดที่ 1** เบิกจ่ายเงินค่าจ้างร้อยละ..... ของวงเงินค่าจ้างทั้งหมด เมื่อได้ส่งมอบงานงวดที่ 1 และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว

งวดที่ 2 เบิกจ่ายเงินค่าจ้างร้อยละ ของวงเงินค่าจ้างทั้งหมด เมื่อได้ส่งมอบงานงวดที่ 2 และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุรับพัสดุเรียบร้อยแล้ว

ผู้เสนอรายละเอียดและเงื่อนไขการจ้างฯ

ผู้เห็นชอบรายละเอียดและเงื่อนไขการจ้างฯ

.....

.....

(.....)

(.....)

ผู้อนุมัติรายละเอียดและเงื่อนไขการจ้างฯ

.....

(.....)

ภาคผนวก ค
ตัวอย่างคำอธิบายรายหัวข้อวิชา

ตัวอย่างคำอธิบายรายหัวข้อวิชา

หมวดวิชา	คำอธิบาย	วิธีการ	จำนวน (ชั่วโมง)
การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อ การบริหาร นโยบายและยุทธศาสตร์	ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตาม พันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของ องค์กร (Corporate Goal)	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	3
การปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทัศน์การบริหารราชการ	การกำหนดเป้าหมายและ หลักการขององค์กรให้ สอดคล้องกับนโยบาย การ ตัดสินใจกับการให้บริการด้วย การจัดกระบวนการทัศน์ใหม่ การ วางแผนทรัพยากรให้เพียงพอ ต่อการเปลี่ยนแปลงทาง โครงสร้างและขั้นตอนการ ทำงาน การกระจายอำนาจ ให้กับผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำ การ ผสมผสานแนวคิดภาคเอกชน และภาครัฐเพื่อปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงาน หรือแสวงหาวิธีการ พัฒนาของกระบวนการทัศน์ใหม่ที่ ภาครัฐควรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในรูปแบบ บูรณาการ CEO	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	6

หมวดวิชา	คำอธิบาย	วิธีการ	จำนวน (ชั่วโมง)
การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์	แนวคิด ความสำคัญ ประโยชน์ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การ ควบคุมการประเมินผลเชิงกล ยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการ วางแผนกลยุทธ์	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	6
การบริหารความเสี่ยง	ความหมายความเสี่ยง การ จัดการความเสี่ยง ปัจจัยที่มีผล ต่อการเกิดความเสี่ยง กระบวนการในการ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่ สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการ การทำงาน เพื่อให้องค์กรลด ความเสียหายจากความเสี่ยง	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	3
การบริหารจัดการความรู้	แนวคิด ความสำคัญ ประโยชน์ ในการจัดการความรู้ ประเภทความรู้ ระดับความรู้ กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การ จัดการความรู้กับการพัฒนาใน การปฏิบัติงาน	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	3

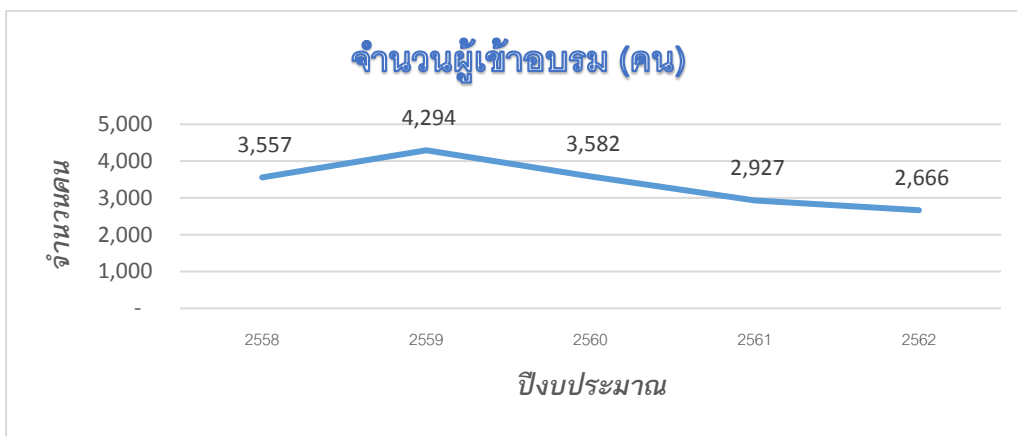
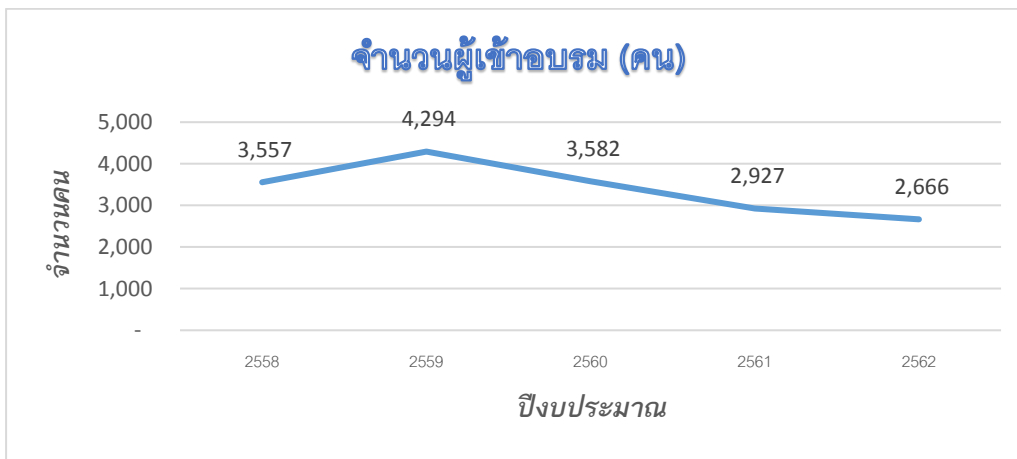
หมวดวิชา	คำอธิบาย	วิธีการ	จำนวน (ชั่วโมง)
การบริหารทีมงานและ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ	ผู้นำที่พึงประสงค์ หนทางเพิ่ม ศักยภาพ การประเมิน สถานการณ์ การวิเคราะห์ ปัญหาการแก้ปัญหาการ ตัดสินใจ	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	3
การบริหารทีมงานและ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ	ผู้นำที่พึงประสงค์ หนทางเพิ่ม ศักยภาพ การประเมิน สถานการณ์ การวิเคราะห์ ปัญหาการแก้ปัญหาการ ตัดสินใจ	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	3
การบริหารแบบพี่เลี้ยง การ สอนงาน	แนวคิดระบบพี่เลี้ยง การนำ ระบบพี่เลี้ยงมาประยุกต์ใช้ใน การบริหารการปฏิบัติงาน บทบาทความรับผิดชอบของพี่ เลี้ยง	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	3
การบริหารองค์กร การพัฒนาการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	แนวคิดหลักของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ องค์ประกอบของการ พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ แนวทางการ ดำเนินงาน PMQA	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา/ฝึกปฏิบัติ	9
การบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	ความหมายและแนวความคิด ของการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ กระบวนการของ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลักษณะขององค์การที่	บรรยาย/อภิปราย/ กรณีศึกษา	3

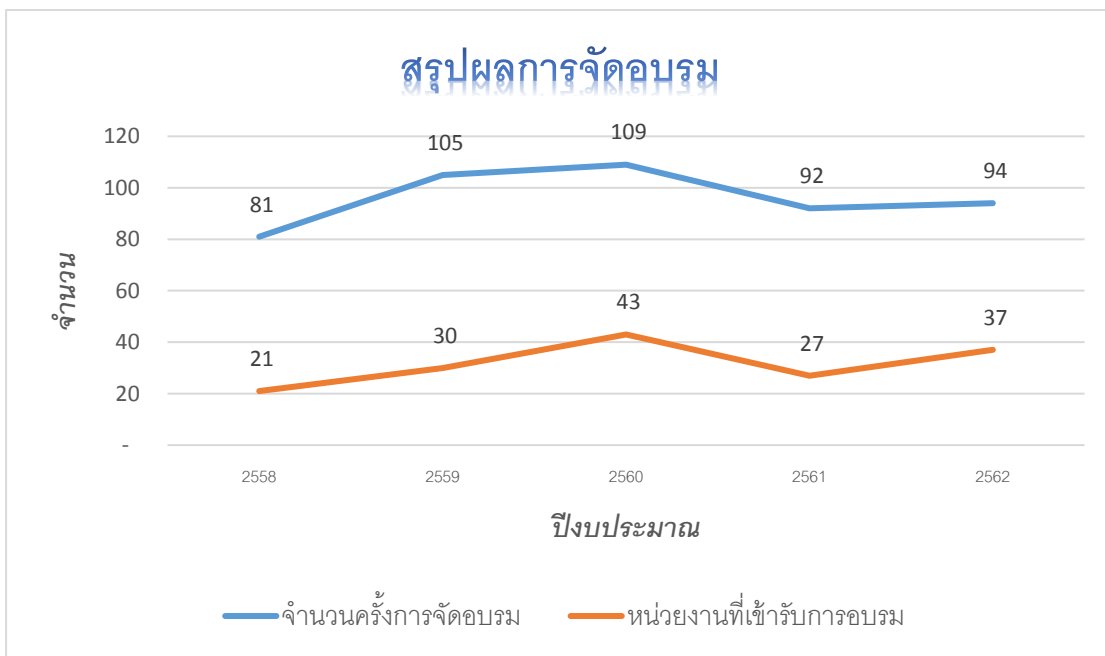
หมวดวิชา	คำอธิบาย	วิธีการ	จำนวน (ชั่วโมง)
	<p>บริหารงานแบบมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการ ปฏิบัติงานตามแนวทางการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</p>		
<p>การสร้างค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>การเสริมสร้างค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรม องค์กรที่พึงประสงค์ การสร้าง ค่านิยมที่พึงประสงค์ ลำดับขั้นตอนการปลูกฝัง ค่านิยมที่พึงประสงค์</p>	<p>บรรยาย/อภิปราย/ ฝึกปฏิบัติ</p>	<p>3</p>
<p>การศึกษาดูงานด้านบริหาร การจัดการ</p>	<p>เพื่อต้องการให้ผู้เข้าอบรมมี มุมมองวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถนำมาประยุกต์ใน การทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อองค์กรใน อนาคต</p>	<p>ศึกษาดูงาน</p>	<p>12</p>

ภาคผนวก ง

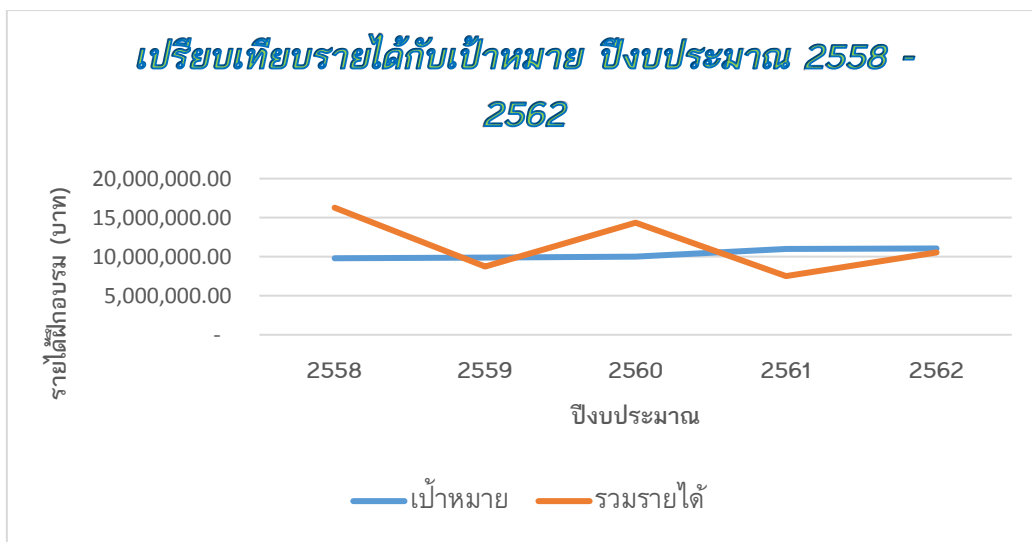
กราฟรายงานผลการดำเนินงานจัดฝึกอบรม ปีงบประมาณ 2558 – 2562

กราฟแสดงสัดส่วนรายได้ฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
ปีงบประมาณ 2558 - 2562

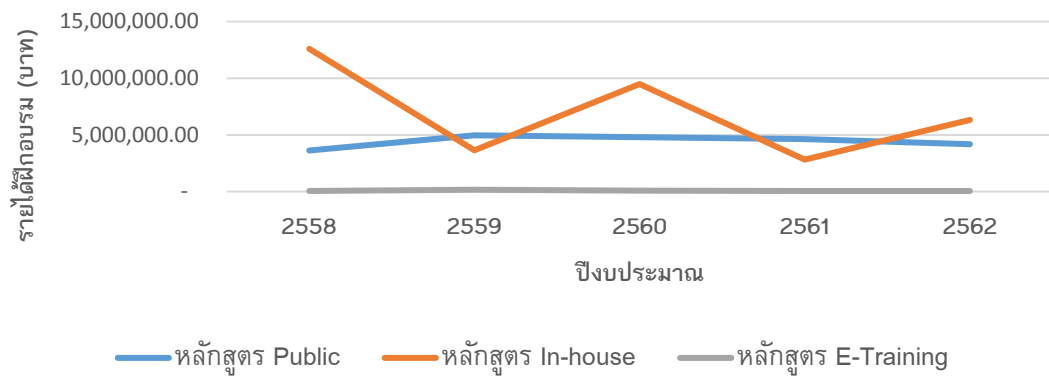




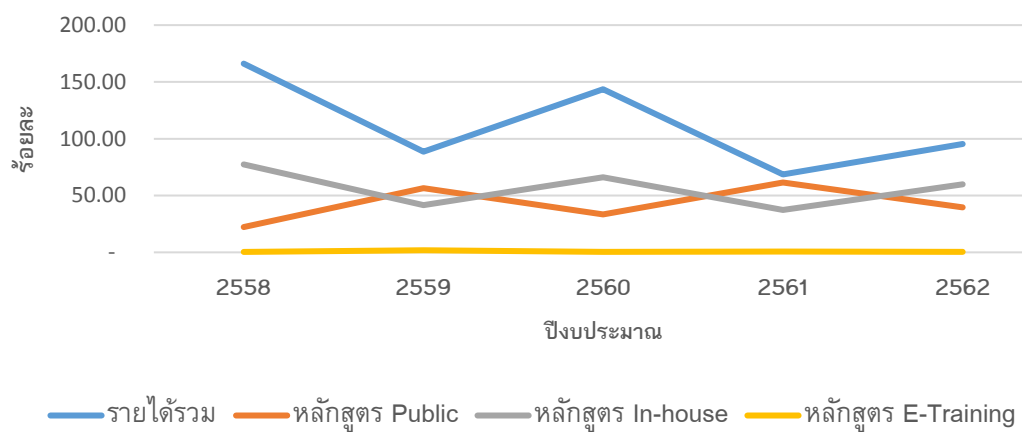
กราฟแสดงเปรียบเทียบรายได้ฝึกอบรม สำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง
ปีงบประมาณ 2558 - 2562



รายได้แยกตามประเภทการจัดอบรม ปีงบประมาณ 2558 - 2562



สรุปร้อยละของรายได้ฝึกอบรม ปีงบประมาณ 2558 - 2562



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างรายงานการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมประเภท In-house Training

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของการประเมินผลโครงการ

สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ร่วมกับ (หน่วยงานภายนอก) [REDACTED] จัดฝึกอบรมหลักสูตร “การพัฒนาหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร” ขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการองค์กรต่อไป

เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้น สำนักการศึกษาต่อเนื่องจึงทำการประเมินผลเพื่อจะได้ทราบว่า จากวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

1. สํารวจข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมและสภาพการจัดอบรม
3. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ และได้ลงมือฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการติดตามประเมินผลการพัฒนาในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

วิธีการประเมินผล

สำหรับการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การพัฒนาหลักสูตรและการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร” ได้กำหนดรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรของ ██████████ จำนวน 30 คน
อบรมวันที่ 17 – 19 มกราคม 2562 ณ ห้องฝึกอบรมอาคารตรีศร ชั้น 4 สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชุด คือ

1. แบบประเมินผลหัวข้อวิชา แบ่งเป็น 4 หัวข้อ
 - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรกับการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล
 - 1.2 การพัฒนาหลักสูตร
 - 1.3 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ / การติดตามประเมินผล
 - 1.4 การใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แบบประเมินผลหลังการฝึกอบรม แบ่งเป็น 7 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - ตอนที่ 2 ความพึงพอใจด้านกระบวนการจัดอบรม
 - ตอนที่ 3 ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
 - ตอนที่ 4 ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก
 - ตอนที่ 5 ความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ
 - ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยาการฝึกปฏิบัติ
 - ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้ค่าสถิติร้อยละกับข้อมูลที่เป็นสถานภาพผู้เข้ารับการศึกษา
2. ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กับข้อมูลที่เป็นความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาอบรม และวิทยากร ตลอดจนสภาพการจัดอบรม โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.50	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
2.51 – 3.50	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
3.51 – 4.50	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
4.51 – 5.00	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด จำนวน 27 คน รับประทานประเมินผลหลังการฝึกอบรมกลับคืนมาจำนวน 20 ชุด คิดเป็นร้อยละ 74.07 ส่วนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เสนอตามลำดับของการประเมินผล ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามสถานภาพผู้เข้ารับการอบรม

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	20	100.00
ชาย	5	25.00
หญิง	15	75.00
อายุ	20	100.00
30 – 35 ปี	10	50.00
36 – 40 ปี	2	10.00
41 – 45 ปี	6	30.00
46 ปีขึ้นไป	2	10.00
วุฒิการศึกษา	20	100.00
ปริญญาตรี	8	40.00
ปริญญาโท	10	50.00
อื่น ๆ (ปริญญาเอก)	2	10.00
วัตถุประสงค์ในการเข้ารับการอบรม	20	100.00
- เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จัดอบรม	14	70.00
- เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	18	90.00
- เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้เข้าอบรม	12	60.00

จากตารางที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.00 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีอายุ 30 – 35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคืออายุ 41 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี และมีอายุ 46 ปีขึ้นไปจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.00 ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 10.00 วัตถุประสงค์ในการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จัดอบรม และเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้เข้าอบรม

ตารางที่ 2 แสดงความพึงพอใจด้านกระบวนการจัดอบรม

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. การประสานงานเรื่องต่าง ๆ ก่อนการจัดอบรม	3.79	0.69	มาก
2. การลงทะเบียน การให้คำแนะนำและการต้อนรับของเจ้าหน้าที่ เช่น แนะนำสถานที่ กำหนดการ อาหาร การเดินทาง เป็นต้น	3.89	0.63	มาก
3. ชุดฝึกอบรม เช่น เอกสาร CD แบบทดสอบ กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น	3.93	0.66	มาก
4. วิทยากรได้บูรณาการประสบการณ์ เทคนิคการนำเสนอ กิจกรรม ถ่ายทอดเนื้อหาสู่ผู้เข้าอบรม	4.11	0.42	มาก
ความพึงพอใจในภาพรวมด้านกระบวนการจัดอบรม	3.92	0.60	มาก

จากตารางที่ 2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านกระบวนการจัดอบรม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ การประสานงานเรื่องต่าง ๆ ก่อนการจัดฝึกอบรม การลงทะเบียน การให้คำแนะนำและการต้อนรับของเจ้าหน้าที่ เช่น แนะนำสถานที่ กำหนดการ อาหาร การเดินทาง ชุดฝึกอบรม เช่น เอกสาร CD แบบทดสอบ กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม และวิทยากรได้บูรณาการประสบการณ์ เทคนิคการนำเสนอ กิจกรรม ถ่ายทอดเนื้อหาสู่ผู้เข้าอบรม ($\bar{x} = 3.79$ 3.89 3.93 และ 4.11) ความพึงพอใจในภาพรวมด้านกระบวนการจัดอบรม ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$)

ตารางที่ 3 ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. การต้อนรับ การอำนวยความสะดวกผู้เข้าอบรม การชี้แจงให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วน	4.00	0.55	มาก
2. มีมนุษยสัมพันธ์ยิ้มแย้มแจ่มใส การติดต่อประสานงาน ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม	4.26	0.45	มาก
3. ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และเต็มใจให้บริการ แต่งกายสุภาพ การวางตัวเรียบร้อยเหมาะสม	4.30	0.47	มาก
4. สามารถแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และตรงประเด็น	4.11	0.42	มาก
ความพึงพอใจในภาพรวมด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ	4.17	0.47	มาก

จากตารางที่ 3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ การต้อนรับ การอำนวยความสะดวกผู้เข้าอบรม การชี้แจงให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วน มีมนุษยสัมพันธ์ยิ้มแย้มแจ่มใส การติดต่อประสานงาน ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และเต็มใจให้บริการ แต่งกายสุภาพ การวางตัวเรียบร้อยเหมาะสม และสามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและตรงประเด็น (\bar{x} = 4.00 4.26 4.30 และ 4.11) ความพึงพอใจในภาพรวมด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 4.17)

ตารางที่ 4 ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ความเหมาะสมของห้องประชุมโดยทั่วไป เช่น การจัดที่นั่ง แสงสว่าง เสียง อาคารสถานที่ เป็นต้น	4.22	0.42	มาก
2. คุณภาพและปริมาณอาหารและเครื่องดื่ม	3.81	0.68	มาก
3. มีวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ อย่างเพียงพอ	4.04	0.59	มาก
ความพึงพอใจในภาพรวมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	4.02	0.56	มาก

จากตารางที่ 4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ ความเหมาะสมของห้องประชุมโดยทั่วไป เช่น การจัดที่นั่ง แสงสว่าง เสียง อาคารสถานที่ เป็นต้น คุณภาพและปริมาณอาหารและเครื่องดื่ม มีวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการอย่างเพียงพอ (\bar{x} = 4.22 3.81 และ 4.04) ความพึงพอใจในภาพรวมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 4.02)

ตารางที่ ๕ ความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ได้รับการตรงตามความต้องการและอย่างมีคุณภาพ	4.15	0.53	มาก
2. ตอบสนองต่อการขอรับบริการได้รวดเร็ว	4.19	0.48	มาก
ความพึงพอใจในภาพรวมด้านคุณภาพการให้บริการ	4.17	0.50	มาก

จากตารางที่ 5 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ ได้รับการตรงตามความต้องการ และอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองต่อการขอรับบริการได้รวดเร็ว (\bar{x} = 4.15 4.19) ความพึงพอใจในภาพรวมด้านคุณภาพการให้บริการ ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 4.17)

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรกลุ่มสัมพันธภาพรวม

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
วิทยากรคนที่ 1	4.38	0.60	มาก
วิทยากรคนที่ 2	4.35	0.60	มาก
ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรฝึกปฏิบัติในภาพรวม	4.36	0.60	มาก

จากตารางที่ 6 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรกลุ่มสัมพันธภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 4.36)

ตารางที่ 7 แสดงความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาและวิทยากร

หัวข้อวิชา : การพัฒนาหลักสูตรกับการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล

วิทยากร : XXXXXXXXXX

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ	
	\bar{x}	S.D.
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหา / หัวข้อการฝึกอบรม	3.89	0.48
1.1 ความรู้ตามหัวข้อวิชาที่ท่านมีอยู่ก่อนการฝึกอบรม	2.93	0.70
1.2 ความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมหลังจากการฝึกอบรม	3.87	0.52
1.3 เนื้อหาที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อมีความครอบคลุม	3.93	0.46
1.4 ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม	3.73	0.46
1.5 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.00	0.53
2. ความคิดเห็นสำหรับวิทยากรบรรยาย	4.24	0.61
2.1 บุคลิกภาพเหมาะสม	4.53	0.64
2.2 การสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศ	4.13	0.64
2.3 ความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้	4.20	0.56
2.4 สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม	4.20	0.56
2.5 การเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น	4.13	0.64

จากตารางที่ 7 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความรู้ก่อนการอบรมในหัวข้อการพัฒนาหลักสูตรกับการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.93$) หลังการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$) เนื้อหาที่น่าสนใจครอบคลุมเรื่องที่บรรยายอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$) การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อการพัฒนาหลักสูตรกับการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าวิทยากรมีบุคลิกภาพเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$) มีความสามารถในการสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$) มีความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$) สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$) รวมทั้งการเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็นมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับวิทยากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.24$)

ตารางที่ 8 แสดงความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาและวิทยากร

หัวข้อวิชา : การพัฒนาหลักสูตร

วิทยากร : XXXXXXXXXX

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ	
	\bar{x}	S.D.
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหา / หัวข้อการฝึกอบรม	4.05	0.61
1.1 ความรู้ตามหัวข้อวิชาที่ท่านมีอยู่ก่อนการฝึกอบรม	3.07	0.62
1.2 ความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมหลังจากการฝึกอบรม	4.07	0.62
1.3 เนื้อหาที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อมีความครอบคลุม	3.93	0.62
1.4 ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม	3.93	0.62
1.5 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.29	0.61
2. ความคิดเห็นสำหรับวิทยากรบรรยาย	4.01	0.63
2.1 บุคลิกภาพเหมาะสม	4.29	0.61
2.2 การสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศ	3.64	0.63
2.3 ความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้	4.07	0.62
2.4 สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม	4.07	0.62
2.5 การเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น	4.00	0.68

จากตารางที่ 8 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความรู้ก่อนการอบรมในหัวข้อการพัฒนาหลักสูตร ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.07$) หลังการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) เนื้อหาที่น่าสนใจครอบคลุมเรื่องที่บรรยายอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) ความเหมาะสม

ของเวลาที่ใช้ในการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อการพัฒนาหลักสูตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.05$)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าวิทยากรมีบุคลิกภาพเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) มีความสามารถในการสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.64$) มีความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) รวมทั้งการเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับวิทยากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$)

ตารางที่ 9 แสดงความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาและวิทยากร

หัวข้อวิชา : การจัดการกระบวนการเรียนรู้

วิทยากร

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ	
	\bar{x}	S.D.
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหา / หัวข้อการฝึกอบรม	4.01	0.84
1.1 ความรู้ตามหัวข้อวิชาที่ท่านมีอยู่ก่อนการฝึกอบรม	3.00	1.04
1.2 ความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมหลังจากการฝึกอบรม	4.17	0.66
1.3 เนื้อหาที่นำเสนอในแต่ละหัวข้อมีความครอบคลุม	4.21	0.62
1.4 ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม	3.69	1.07
1.5 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.14	0.83
2. ความคิดเห็นสำหรับวิทยากรบรรยาย	4.46	0.55
2.1 บุคลิกภาพเหมาะสม	4.45	0.57
2.2 การสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศ	4.41	0.57
2.3 ความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้	4.48	0.51
2.4 สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม	4.48	0.51
2.5 การเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น	4.45	0.57

จากตารางที่ 9 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความรู้ก่อนการอบรมในหัวข้อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.00$) หลังการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$) เนื้อหาที่นำเสนอครอบคลุมเรื่องที่บรรยายอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.21$) ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าวิทยากรมีบุคลิกภาพเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.45$) มีความสามารถในการสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.41$) มีความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.48$) สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.48$) รวมทั้งการเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.45$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับวิทยากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.46$)

ตารางที่ 10 แสดงความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาและวิทยากร

หัวข้อวิชา : การติดตามประเมินผล

วิทยากร : XXXXXXXXXX

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ	
	\bar{x}	S.D.
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหา / หัวข้อการฝึกอบรม	4.11	0.82
1.1 ความรู้ตามหัวข้อวิชาที่ท่านมีอยู่ก่อนการฝึกอบรม	3.11	1.07
1.2 ความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมหลังจากการฝึกอบรม	4.18	0.67
1.3 เนื้อหาที่นำเสนอในแต่ละหัวข้อมีความครอบคลุม	4.29	0.60
1.4 ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม	3.79	1.10
1.5 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.25	0.75
2. ความคิดเห็นสำหรับวิทยากรบรรยาย	4.54	0.51
2.1 บุคลิกภาพเหมาะสม	4.54	0.51
2.2 การสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศ	4.46	0.51

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ	
	\bar{x}	S.D.
2.3 ความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้	4.57	0.50
2.4 สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม	4.57	0.50
2.5 การเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น	4.57	0.50

จากตารางที่ 10 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความรู้ก่อนการอบรมในหัวข้อการติดตามประเมินผล ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.11$) หลังการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.18$) เนื้อหาที่น่าสนใจครอบคลุมเรื่องที่บรรยายอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$) ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อการติดตามประเมินผล อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.11$)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าวิทยากรมีบุคลิกภาพเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.54$) มีความสามารถในการสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.46$) มีความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$) สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$) รวมทั้งการเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับวิทยากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.45$)

ตารางที่ 11 แสดงความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาและวิทยากร

หัวข้อวิชา : การใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิทยากร : XXXXXXXXXX

หัวข้อ	ระดับความพึงพอใจ	
	\bar{x}	S.D.
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหา / หัวข้อการฝึกอบรม	4.42	0.50
1.1 ความรู้ตามหัวข้อวิชาที่ท่านมีอยู่ก่อนการฝึกอบรม	3.13	0.95
1.2 ความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมหลังจากการฝึกอบรม	4.38	0.49
1.3 เนื้อหาที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อมีความครอบคลุม	4.38	0.49
1.4 ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม	4.38	0.49
1.5 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.50	0.51
2. ความคิดเห็นสำหรับวิทยากรบรรยาย	4.68	0.50
2.1 บุคลิกภาพเหมาะสม	4.88	0.34
2.2 การสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศ	4.75	0.44
2.3 ความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้	4.63	0.49
2.4 สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม	4.63	0.49
2.5 การเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น	4.50	0.72

จากตารางที่ 11 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความรู้ก่อนการอบรมในหัวข้อการใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.13$) หลังการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$) เนื้อหาที่น่าสนใจครอบคลุมเรื่องที่บรรยายอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$) ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$) การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.50$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อการใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$)

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าวิทยากรมีบุคลิกภาพเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.88$) มีความสามารถในการสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.75$) มีความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.63$) สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.63$) รวมทั้งการเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.50$) สรุปผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับวิทยากร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.88$)

บทที่ 4

สรุปการประเมินผลและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการประเมินวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

1.1 สถานภาพผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30 – 35 ปี มากที่สุด ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาโท วัตถุประสงค์ในการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จัดอบรม และเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้เข้าอบรม

1.2 ความพึงพอใจด้านกระบวนการจัดฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านกระบวนการจัดอบรม อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ การประสานงานเรื่องต่าง ๆ ก่อนการจัดฝึกอบรม การลงทะเบียน การให้คำแนะนำและการต้อนรับของเจ้าหน้าที่ เช่น แนะนำสถานที่ กำหนดการ อาหาร การเดินทาง ชุดฝึกอบรม เช่น เอกสาร CD แบบทดสอบ กิจกรรมประกอบการฝึกอบรม และวิทยากรได้บูรณาการประสบการณ์ เทคนิคการนำเสนอ กิจกรรม ถ่ายทอดเนื้อหาสู่ผู้เข้าอบรม สรุปความพึงพอใจในภาพรวมด้านกระบวนการจัดอบรม อยู่ในระดับมาก

1.3 ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ การต้อนรับ การอำนวยความสะดวกผู้เข้าอบรม การชี้แจงให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วน มีมนุษยสัมพันธ์ยิ้มแย้มแจ่มใส การติดต่อประสานงาน ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และเต็มใจให้บริการต่าง ภายสุภาพ การวางตัวเรียบร้อยเหมาะสม และสามารถแก้ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และตรงประเด็น สรุปความพึงพอใจในภาพรวมด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ อยู่ในระดับมาก

1.4 ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ ความเหมาะสมของห้องประชุมโดยทั่วไป เช่น การจัดที่นั่ง แสงสว่าง เสียง

อาคารสถานที่ เป็นต้น คุณภาพและปริมาณอาหารและเครื่องดื่ม มีวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการอย่างเพียงพอ สรุปลความพึงพอใจในภาพรวมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับมาก

1.5 ความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ ดังนี้ ได้รับบริการตรงตามความต้องการ และอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองต่อการขอรับบริการได้รวดเร็ว สรุปลความพึงพอใจในภาพรวมด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมาก

1.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรฝึกปฏิบัติในภาพรวม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิทยากรฝึกปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

1.7 ความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาและวิทยากร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความรู้ก่อนการอบรมในหัวข้อการพัฒนาหลักสูตรกับการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล ในระดับปานกลาง หัวข้อการพัฒนาหลักสูตร ในระดับปานกลาง หัวข้อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง หัวข้อการติดตามประเมินผล ในระดับปานกลาง หัวข้อการใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง หลังการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้นอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ เนื้อหาที่น่าสนใจครอบคลุมเรื่องที่บรรยายอยู่ในระดับมาก ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการอบรม อยู่ในระดับมาก การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก สรุปลผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับหัวข้อวิชาทุกหัวข้อวิชา อยู่ในระดับมาก

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าวิทยากรมีบุคลิกภาพเหมาะสม อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีความสามารถในการสร้างความสนใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีความสามารถและเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สื่อประกอบการบรรยายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด รวมทั้งการเปิดโอกาสซักถามและแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สรุปลผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับวิทยากร อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ภาคผนวก ฉ

คำสั่งสำนักการศึกษาต่อเนื่อง ที่ 004/2560

ลงวันที่ 14 มีนาคม 2560



คำสั่งสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง

ที่ ๐๘๔ / ๒๕๖๐

เรื่อง การปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในของสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง ฉบับปี ๒๕๖๐

เพื่อให้การดำเนินการบริหารงานภายในของสำนักงานการศึกษาต่อเนื่องเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้บุคลากรได้รับผิดชอบงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช พ.ศ. ๒๕๒๑ และมติที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานการศึกษา ต่อเนื่อง ครั้งที่ ๓/๒๕๖๐ (นัดพิเศษ) วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๐ ให้มีการบริหารงานภายในของสำนัก ดังนี้

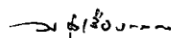
๑. ให้บุคลากรที่ย้ายไปปฏิบัติงานตามฝ่ายต่าง ๆ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗ กลับไปปฏิบัติงาน ยังสังกัดฝ่ายเดิม

๒. บุคลากรท่านใดที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗ ให้คงดำรงตำแหน่งหัวหน้างานต่อไป และบุคลากรท่านใดที่กลับไปปฏิบัติงานยังฝ่ายเดิม ซึ่งมีปริมาณและ คุณภาพงานที่สมควรจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าฝ่ายเสนอที่ประชุม ผู้บริหารสำนักงานการศึกษาต่อเนื่องพิจารณา

๓. ให้บุคลากรสำนักงานการศึกษาต่อเนื่องทุกท่านถือปฏิบัติตามโครงสร้างการบริหารงานภายใน ฉบับปี ๒๕๖๐ ดังเอกสารแนบท้าย

ทั้งนี้ เริ่มตั้งแต่วันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐



(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกิจ)
รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาต่อเนื่อง

ภาคผนวก ช

เอกสารเผยแพร่

เผยแพร่ทางสื่ออินเทอร์เน็ตที่ [URL:https://www.stou.ac.th/offices/Oce./
Index.html](https://www.stou.ac.th/offices/Oce./Index.html)

ประวัติผู้จัดทำคู่มือ

- 1) ชื่อ – สกุล นางสาวบุศรา สุทธิวงศ์
- 2) ประวัติการศึกษา
 - เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (ศ.บ)
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 - วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม)
สาขาวิชาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์
- 3) ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาชำนาญการ (หัวหน้างานฝึกอบรมส่วนความ
ร่วมมือ)
- 4) สถานที่ทำงาน ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โทรศัพท์ 0 2504 7718
- 5) ที่อยู่ปัจจุบัน 31/27 ม.1 ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัด
นนทบุรี 11000