



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัย เรื่อง "การติดตามผลโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงานของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" ครอบคลุมสาระดังนี้ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. ศึกษาถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมในหน่วยงานของตนเอง
2. ศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมในหน่วยงานของตนเอง
3. ประเมินความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน
4. ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม วิทยากรในโครงการ และผู้บริหารโครงการ ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ให้มีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. โครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ซึ่งสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดดำเนินการตั้งแต่ต้นจนถึงขณะที่ทำการศึกษาวิจัย มีจำนวน 8 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น 355 คน แต่ในขั้นนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะผู้ผ่านการฝึกอบรม

ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม วิทยากรในโครงการ และผู้บริหารโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ตั้งแต่รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 6 ซึ่งจัดดำเนินการระหว่างวันที่ 3 มีนาคม 2529 ถึงวันที่ 3 กรกฎาคม 2530 ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตร "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" รุ่นที่ 7 และรุ่นที่ 8 นั้น เพิ่งดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2531 จึงยังไม่สามารถติดตามผลการฝึกอบรมได้ในขณะที่ทำการศึกษาวิจัย

2. ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" แต่ละรุ่น ประกอบไปด้วยบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมและการบริหารงานบุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษา และบริษัทเอกชน รวมทั้งสิ้น 266 คน

3. ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ทั้ง 266 คน นั้น เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้บังคับบัญชาเหนือชั้น ของผู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้ส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม และเป็นผู้ใกล้ชิดที่สามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงานได้ดี

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" รุ่นที่ 1 ถึงรุ่นที่ 6 ซึ่งจัดโดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวม 266 คน
2. ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นของผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้ง 6 รุ่น รวม 266 คน
3. วิทยากรในโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ทั้ง 6 รุ่น ซึ่งแต่ละรุ่นจะใช้วิทยากรชุดเดิม เป็นส่วนใหญ่ รวมจำนวนวิทยากร 5 คน

4. ผู้บริหารโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ทั้ง 6 รุ่น
จำนวน 1 คน ซึ่งโดยตำแหน่งแล้ว ผู้บริหารโครงการฯ คือ ประธานคณะกรรมการฝึกอบรม
ของสถาบันทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์วิทยากรใน
โครงการ และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
2. แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ชุด
 - ชุดที่ 1 สำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการติดตามผลโครงการฝึกอบรม
ในด้านการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการ
ปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการนำความรู้ไปใช้
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
เพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม
 - ชุดที่ 2 สำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม แบ่งเป็น 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการติดตามผลโครงการฝึกอบรม
ในด้านการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการ
ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความพึงพอใจของ
ผู้บังคับบัญชาคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
ของผู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
เพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์วิทยากรในโครงการ จำนวน 5 คน และผู้บริหารโครงการ 1 คน ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์
2. ในส่วนของแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีส่งแบบสอบถามส่วนใหญ่โดยทางไปรษณีย์ไปยังผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 230 คน และผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม อีก 230 คน และได้รับแบบสอบถามดังกล่าวคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกัน ในส่วนของผู้ผ่านการฝึกอบรมที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป (ผู้อำนวยการกอง/คณิต) ผู้วิจัยเดินทางไปแจกแบบสอบถามและเก็บคืนด้วยตนเองจากผู้ผ่านการฝึกอบรม 36 คน ในขณะเดียวกันได้ขอสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้ง 36 คน โดยใช้แนวทางจากแบบสอบถาม โดยใช้เวลาดำเนินการในส่วนนี้ตั้งแต่วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2532 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2532 ได้แบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 413 ฉบับ เป็นแบบสอบถามจากผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 213 ฉบับ และจากผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมอีก 200 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์วิทยากร และผู้บริหารโครงการ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในรูปความเรียง
2. ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 2 ชุดนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ซึ่งตามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย
 - ตอนที่ 2 ในส่วนที่เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และแบบสอบถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม และเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 3 ส่วนที่เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียง โดยสรุปเป็นข้อ ๆ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.69 เป็นเพศหญิง หากพิจารณาตามอายุจะพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 32.39 อยู่ในกลุ่มอายุ 31-35 ปี รองลงมาคือกลุ่มอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.52 สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันของผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น ส่วนใหญ่ ร้อยละ 99.06 ทำงานด้านการฝึกอบรม หรือเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ระยะเวลาที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมทำงานด้านการฝึกอบรมหรือเกี่ยวข้องโดยเฉลี่ย 4 ปี 8 เดือน

ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ ร้อยละ 85.00 เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมตั้งแต่ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 การติดตามผลโครงการฝึกอบรม

การเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน"

ลักษณะการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษา ส่วนใหญ่เข้ารับการฝึกอบรมโดยมีความสนใจเป็นพื้นฐาน และเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อขอขออนุญาตเข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 52.10 และ 55.00 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชนส่วนใหญ่เข้ารับการฝึกอบรมจากการที่ผู้บังคับบัญชาส่งเข้ารับการฝึกอบรมโดยเรียกไปสอบถามความสมัครใจ คิดเป็นร้อยละ 51.22 และ 52.17 ตามลำดับ สำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ร้อยละ 57.00 ตอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

เข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่ง เข้ารับการฝึกอบรมจากการสอบถามความสมัครใจ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในการส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่าน
การฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 89.67 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการเข้า
รับการอบรม โดยแนะนำหรือสั่งให้เข้ารับการอบรม ตัวผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมถึง
ร้อยละ 99.00 ก็มีความเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จึงยินดีสนับสนุนให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม

การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม

ระดับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ผ่านการ
ฝึกอบรมส่วนใหญ่ นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.35$) ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำ
ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) ยกเว้น
ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัท เอกชน ที่เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้ที่
ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้เพียงระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

เมื่อพิจารณา เป็นหัวข้อวิชา ระดับประโยชน์ของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ต่อการนำไปปรับใช้
ในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น หัวข้อวิชาที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นว่ามี
ประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ บทบาท : แนวความคิด ความ
สำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.58$) การจัดแผนงานอบรม ($\bar{X} =$
3.67) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.66$) และการบริหารงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.58$)
ส่วนหัวข้อวิชาที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
ในระดับปานกลาง ได้แก่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.23$) และการประเมินผล
การฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.44$) ส่วนหัวข้อการเขียนโปรแกรมการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรม
ส่วนใหญ่ เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$)
ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจที่ เห็นว่ามีประโยชน์ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$)

สำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความคิดที่แตกต่างกับต่อระดับประโยชน์ของ
หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้ หัวข้อ การหา

ความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่าหัวข้อวิชานี้มีประโยชน์ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) หัวข้อ การจัดแผนงานอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และการเขียนโปรแกรมการฝึกอบรม นั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75, 3.74$ และ 3.61 ตามลำดับ) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากบริษัท เอกชนที่เห็นว่าหัวข้อวิชาทั้งสาม เป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพียงระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43, 3.43$ และ 3.22 ตามลำดับ) สำหรับหัวข้อวิชาการบริหารงานฝึกอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นว่าเป็นประโยชน์ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) ส่วนการประเมินผล การฝึกอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$ และ 3.54 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชน เห็นว่าเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$ และ 3.30 ตามลำดับ)

การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ร้อยละ 82.63 ต้องนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์หรือปรับให้เข้ากับงานที่ทำ มีเพียงร้อยละ 9.39 เท่านั้น ที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้เลยทันที

หากพิจารณาถึงประโยชน์จากการฝึกอบรมที่บรรลุผลตามความคาดหวังนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมที่บรรลุผลตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) ส่วนผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความ เห็น เช่นเดียวกับผู้ผ่านการฝึกอบรม คือ ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากราชการ ที่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมที่บรรลุผลตามความคาดหวังในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$)

การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ร้อยละ 35.94 มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัท เอกชนที่ส่วนใหญ่มีการพัฒนาระบบงานมากขึ้นกว่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 38.89 สำหรับผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมก็มีความคิด เห็นใหม่แตกต่างไปจากผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ของผู้ผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 34.47 เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ยกเว้นผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ของผู้ผ่านการฝึกอบรมจาก

บริษัทเอกชน ที่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการพัฒนาระบบงานมากขึ้นกว่าเดิม คิดเป็นร้อยละ 34.54

การเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบภายหลังจากผ่านการฝึกอบรม ปรากฏว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 73.24 ไม่ได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบไปจากเดิม ส่วนอีกร้อยละ 26.76 มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบไปจากเดิม และในส่วนของผู้ที่เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบไปจากเดิมนั้น ร้อยละ 50.88 ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เก็บผลจากการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ผ่านการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบไปจากเดิมนั้น ร้อยละ 98.25 ยังสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ดี

วิธีการหรือกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรในการฝึกอบรม

วิธีการหรือกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ที่วิทยากรใช้มากที่สุด คือ การบรรยาย คิดเป็นร้อยละ 17.74 ส่วนวิธีการหรือกระบวนการที่วิทยากรใช้น้อยที่สุด คือ การสาธิต คิดเป็นร้อยละ 4.20

ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม

ปัญหาและอุปสรรคในการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 92.02 มีปัญหาและอุปสรรคเพียงเล็กน้อย ส่วนผู้ผ่านการฝึกอบรมที่มีปัญหาและอุปสรรคมากจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างรีบด่วน คิดเป็นร้อยละ 2.82

หากพิจารณาถึงประเด็นของปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมประสบนั้น พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประสบในระดับน้อย คือ การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.26$) การไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 2.22$) และความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไม่เพียงพอแก่การนำไปใช้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.44$) ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประสบในระดับปานกลาง ได้แก่ การขาดนโยบายและ

แผนงานฝึกอบรมที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.01$) และขาดการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.29$) สำหรับประเด็นปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ เช่น ฝ่ายบริหารไม่เห็นความสำคัญของงานด้านฝึกอบรม และงบประมาณไม่เพียงพอ นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากต่างกลุ่มอาชีพประสบปัญหาและอุปสรรคใน 2 ประเด็นนี้แตกต่างกันไป โดยทั่วไปอยู่ในระดับน้อยและปานกลาง มีเพียงปัญหาและอุปสรรคด้านอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอเท่านั้น ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่จากส่วนราชการและสถาบันการศึกษาประสบในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$ และ 3.58 ตามลำดับ)

การยอมรับในผลการปฏิบัติงานจากฝ่ายต่าง ๆ เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม ปรากฏว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ร้อยละ 97.57 จากเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 97.09 จากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ร้อยละ 94.66 จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน ร้อยละ 98.06 และในหน่วยงานที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากภายนอก ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับการยอมรับคิดเป็นร้อยละ 98.81

ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาภายหลังผ่านการฝึกอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชากลุ่มส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.65$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัท เอกชนที่มีความพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$)

หากพิจารณาละเอียดในประเด็นของพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง โดยมีคตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จะพบว่า ผู้บังคับบัญชากลุ่มใหญ่ของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังผ่านการฝึกอบรมดังต่อไปนี้ มีความรู้ความ เข้าใจแนวความคิดของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลโดยทั่วไป เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.74$) สามารถวางแผนงานฝึกอบรมของหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 3.71$) สามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ ($\bar{X} = 3.55$) สามารถออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมได้ ($\bar{X} = 3.60$) สามารถออกแบบใบประเมินผลการฝึกอบรมได้ ($\bar{X} = 3.63$) และสามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี ($\bar{X} = 3.86$) เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บังคับบัญชาของ

ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัท เอกชน มีความพึงพอใจเพียงระดับปานกลางต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติ
งานที่เปลี่ยนแปลงของผู้ได้บังคับบัญชาในประเด็น ความสามารถในการหาความเป็นในการ
ฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.43$) และความสามารถในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.48$)

การแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้ผ่าน
การฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 34.50 พบว่า ผู้บังคับบัญชาของตนแสดงความพึงพอใจด้วยการ
มอบหมายงานที่มีความยากและต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้นจากเดิมให้ ยกเว้นผู้ผ่านการ
ฝึกอบรมจากบริษัท เอกชนที่ส่วนใหญ่พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาส่งตนเข้ารับการฝึกอบรมใน
หลักสูตรอื่นที่จะเพิ่มความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 55.56 สำหรับ
ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 37.13 กล่าวว่า ได้แสดงความ
พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการมอบหมายงานที่มีความยากและต้องใช้ความรู้
ความสามารถมากขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

การปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมและการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ผ่านการฝึกอบรม

ความถี่ในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมลักษณะต่าง ๆ ของผู้ผ่านการอบรมนั้น
ลักษณะงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ปฏิบัติ เป็นประจำมากที่สุด คือ การประสานงานโครงการ
ฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 63.38 รองลงมาก็คือ การบริหารงานฝึกอบรม ร้อยละ 51.17 ส่วน
ลักษณะงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ เลยมากที่สุด คือ การเป็นวิทยากรฝึกอบรม
คิดเป็นร้อยละ 45.07 รองลงมาก็คือ การติดตามผลโครงการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 24.41

สำหรับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อความถี่ในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมลักษณะ
ต่าง ๆ ของผู้ผ่านการอบรมนั้น ไม่แตกต่างจากความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรม กล่าวคือ
ลักษณะงานที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติ เป็นประจำมากที่สุด คือ การประสาน
งานโครงการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 63.00 รองลงมาก็คือ การบริหารโครงการฝึกอบรม
คิดเป็นร้อยละ 45.50 ส่วนลักษณะงานที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ผ่านการอบรมไม่ได้ปฏิบัติ เลย
มากที่สุดคือ การเป็นวิทยากรฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 44.50 รองลงมาก็คือ การติดตามผล
โครงการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 22.50

ระดับความจำเป็นของประเด็นด้านกระบวนการฝึกอบรมที่ผู้ผ่านการอบรมจำเป็นต้อง
ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น ผู้ผ่านการอบรมได้แสดงความเห็นไว้ดังนี้

การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อ แหล่งข้อมูล ประเภทของข้อมูล และตัวชี้วัดความจำเป็นในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.84$) และการกำหนดประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.60$) ส่วนหัวข้อที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ($\bar{X} = 3.23$) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแผนธุรกิจหรือแผนหลักกับความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษา เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$ และ 3.42 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$ และ 3.96 ตามลำดับ) หัวข้อการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษา เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) ด้านการกำหนดมาตรฐานงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) หัวข้อเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษา เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ และ 3.69 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$ และ 3.43 ตามลำดับ) และหัวข้อเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัทเอกชนที่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้ คุณสมบัติของวัตถุประสงค์ที่ดี ($\bar{X} = 3.85$) ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.81$) การเขียนวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.89$) และการเขียนวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.67$) ส่วนการเขียนวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$)

ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) เช่นเดียวกับการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัท เอกชนที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

การจัดทำโครงการ/หลักสูตรการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้ องค์ประกอบของโครงการ/หลักสูตรที่ครบถ้วนตามหลักวิชาการ ($\bar{X} = 3.83$) วิธีการเขียนรายละเอียดหลักสูตร ($\bar{X} = 3.87$) วิธีการเขียนแผนการสอน ($\bar{X} = 3.70$) การจัดทำโครงการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ ($\bar{X} = 3.82$) การจัดทำโครงการฝึกอบรมในงาม ($\bar{X} = 3.97$) และการจัดทำโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.88$) ส่วนหัวข้อที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดทำโครงการฝึกอบรมภายนอกสถานประกอบการต่างประเทศ ($\bar{X} = 2.74$) การจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบเคลื่อนที่ ($\bar{X} = 3.05$) และการจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบศึกษาด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.07$) สำหรับการจัดทำโครงการฝึกอบรมภายนอกสถานประกอบการภายในประเทศ และการจัดทำโครงการพัฒนาอาชีพพนักงาน/บุคลากร นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$ และ 3.24 ตามลำดับ) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัท เอกชนที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$ และ 3.87 ตามลำดับ) ส่วนการจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบเป็นชุดนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจเห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$ และ 3.00 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชนเห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$ และ 3.57 ตามลำดับ) และหัวข้อการจัดทำโครงการฝึกอบรมลูกค้า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษาเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.21$ และ 2.19 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชนเห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61$ และ 3.43 ตามลำดับ)

การลงมือฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้ คือ หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกวิทยากร ($\bar{X} =$

3.93) เทคนิคการใช้โสตทัศนูปกรณ์และเครื่องช่วยสอน ($\bar{X} = 3.69$) เทคนิคการฝึกอบรมเน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ผู้เรียน/ผู้เข้ารับการอบรม ($\bar{X} = 3.69$) เทคนิคการละลายพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม ($\bar{X} = 4.10$) เทคนิคกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.98$) เทคนิคการใช้เกมเพื่อการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.88$) เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวก ($\bar{X} = 3.76$) เทคนิคการเขียนคำกล่าว ($\bar{X} = 3.79$) และเทคนิคการจูงใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.28$) ส่วนหัวข้อที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษา ได้แก่ เทคนิคการนำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ ($\bar{X} = 3.71$) เทคนิคการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.84$) หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ($\bar{X} = 3.65$) การจัดสถานที่ฝึกอบรมแบบต่างๆ ($\bar{X} = 3.54$) และเทคนิคการเป็นผู้ช่วยวิทยากร ($\bar{X} = 3.78$) สำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาเห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31, 3.44, 3.33, 3.28$ และ 3.47 ตามลำดับ) สำหรับหัวข้อเทคนิคการฝึกอบรมเน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ผู้สอน/วิทยากร นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$ และ 3.41 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาและบริษัทเอกชน เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ และ 3.87 ตามลำดับ) ส่วนเทคนิคการฝึกอบรมเชิงนั้นทนาการนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) และหัวข้อการบริหารงานเอกสาร ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษา เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ และ 3.53 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$ และ 3.48 ตามลำดับ)

การประเมินผลการฝึกอบรม หัวข้อการออกแบบประเมินผล ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมากในหัวข้อย่อยต่อไปนี้ แบบทดสอบหลังการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.00$) แบบทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.99$) และการวัดโดยให้มาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.59$) ส่วนแบบวัดความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่ม

มากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) หัวข้อการประเมินผลโดยผู้ใช้แบบจำลองชิปของสตีฟ เฟลลิม นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง ในหัวข้อย่อยต่อไปนี้ การประเมินสภาวะแวดล้อม ($\bar{X} = 3.29$) และการประเมินปัจจัยเบื้องต้น ($\bar{X} = 3.32$) ส่วนการประเมินกระบวนการ นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) ส่วนการประเมินผลิตภัณฑ์ ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและบริษัทเอกชนเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$ และ 3.35 ตามลำดับ) ขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและสถาบันการศึกษา เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$ และ 3.61 ตามลำดับ) หัวข้อการประเมินผลโดยผู้ใช้แบบจำลองอาร์แอลบีอาร์ของเคริกแพทริก นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมากในหัวข้อย่อยทั้ง 4 หัวข้อ คือ การประเมินปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.70$) การประเมินการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.79$) การประเมินพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.83$) และการประเมินผลลัพธ์ ($\bar{X} = 3.88$) ส่วนหัวข้อการจัดทำโครงการติดตามผลการฝึกอบรม สถิติประยุกต์เพื่อการประเมินผลการฝึกอบรม และการเขียนรายงานการประเมินผลการฝึกอบรม นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19, 3.82$ และ 4.10 ตามลำดับ)

การบริหารงานฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้ การกำหนดนโยบายและแผนในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.06$) การบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 3.66$) การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.72$) การกำหนดอัตราค่าจ้างของหน่วยงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.69$) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.78$) มาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพในงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.02$) มาตรการจูงใจวิทยากรภายในที่มีได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.80$) และเทคนิคการประสานงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.95$) หัวข้อการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการที่มีความเห็นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) การกำหนดอัตราค่าสมนาคุณวิทยากรฝึกอบรม ผู้ผ่าน

การฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) หัวข้อหลักเกณฑ์การพิจารณาส่งพนักงาน/บุคลากร เข้ารับการฝึกอบรม (ภายใน/ภายนอก/ต่างประเทศ) นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$ และ 3.80 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชนเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$ และ 3.26 ตามลำดับ)

สำหรับระดับความจำเป็นของประเด็นด้านกระบวนการฝึกอบรมที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น ตามความเห็นของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมากในหัวข้อ แหล่งข้อมูล ประเภทของข้อมูล และดัชนีความจำเป็นในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.75$) การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.74$) เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล ($\bar{X} = 3.64$) และการกำหนดประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.76$) ส่วนหัวข้อที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง คือ ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ($\bar{X} = 3.26$) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแผนธุรกิจหรือแผนหลักกับความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษาเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$ และ 3.34 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชนเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$ และ 4.00 ตามลำดับ) ส่วนการกำหนดมาตรฐานงานนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากสถาบันการศึกษาที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) และหัวข้อเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} =$

3.56) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากธุรกิจที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่ม มากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$)

การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้ คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี ($\bar{X} = 3.94$) การเขียนวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.11$) ขึ้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.00$) การเขียนวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.11$) การเขียนวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.74$) และการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.71$)

การจัดทำโครงการ/หลักสูตรการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้ องค์ประกอบของโครงการ/หลักสูตรที่ครบถ้วนตามหลักวิชาการ ($\bar{X} = 3.91$) วิธีการเขียนรายละเอียดหลักสูตร ($\bar{X} = 4.03$) วิธีการเขียนแผนการสอน ($\bar{X} = 3.19$) การจัดทำโครงการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ ($\bar{X} = 3.98$) การจัดทำโครงการฝึกอบรมในงาน ($\bar{X} = 4.01$) และการจัดทำโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.87$) ส่วนหัวข้อที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดทำโครงการฝึกอบรมภายนอกสถานประกอบการภายในประเทศ ($\bar{X} = 3.32$) การจัดทำโครงการฝึกอบรมภายนอกสถานประกอบการต่างประเทศ ($\bar{X} = 2.83$) การจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบเคลื่อนที่ ($\bar{X} = 3.05$) และการจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบศึกษาด้วยตนเอง ($\bar{X} = 2.99$) สำหรับการจัดทำโครงการฝึกอบรมพัฒนาอาชีพพนักงาน/บุคลากร และการจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบ เวิร์กช็อปนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$ และ 3.12 ตามลำดับ) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากบริษัทเอกชนที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$ และ 3.52 ตามลำดับ) และหัวข้อการจัดทำโครงการฝึกอบรมลูกค้า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.34$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากบริษัทเอกชนที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$)

การลงมือฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้ เทคนิคการนำเสนอโครงการ เพื่อขออนุมัติ

($\bar{X} = 3.79$) หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกวิทยากร ($\bar{X} = 3.92$) หลักเกณฑ์การพิจารณา
 คัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ($\bar{X} = 3.84$) เทคนิคการละลายพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม ($\bar{X} =$
 4.02) เทคนิคกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.95$) เทคนิคการใช้เกมเพื่อการฝึกอบรม ($\bar{X} =$
 3.73) เทคนิคการเป็นผู้ช่วยวิทยากร ($\bar{X} = 3.66$) เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวก ($\bar{X} =$
 3.67) และเทคนิคการจูงใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.23$) ส่วนหัวข้อ
 เทคนิคการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรม
 จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจาก
 บริษัท เอกชนที่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง
 ($\bar{X} = 3.48$) หัวข้อการจัดสถานที่ฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการ
 ฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชา
 จากสถาบันการศึกษาที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้เพิ่มมากขึ้น
 ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) สำหรับเทคนิคการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องช่วยสอนนั้น
 ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการ
 ฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$ และ 3.51 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจาก
 สถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชนเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้
 เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$ และ 3.43 ตามลำดับ) หัวข้อเทคนิคการฝึกอบรม
 เน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ผู้สอน/วิทยากรนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรม
 จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชา
 จากบริษัท เอกชนที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก
 ($\bar{X} = 3.52$) ส่วน เทคนิคการฝึกอบรม เน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ผู้เรียน/ผู้เข้ารับการอบรมนั้น
 ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับ
 ปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้อง
 ต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้เพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) หัวข้อเทคนิคการฝึกอบรม
 เิงนันทนาการ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่ม
 มากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรม
 จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) สำหรับการบริหารงาน
 เอกสารนั้น ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษาเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้อง
 ต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$ และ 3.63 ตามลำดับ) ในขณะที่

ผู้บังคับบัญชาจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชน เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้ เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$ และ 3.17 ตามลำดับ) เช่นเดียวกับเทคนิคการเขียนคำกล่าวที่ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษาเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$ และ 3.83 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชน เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้ เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$ และ 3.35 ตามลำดับ)

การประเมินผลการฝึกอบรม หัวข้อการออกแบบประเมินผล ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อย่อยต่อไปนี้ แบบทดสอบหลังการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.92$) และแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.94$) ส่วนแนววัดความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และการวัดโดยชี้มาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษาเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$ และ 3.49 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชน เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$ และ 3.61 ตามลำดับ) หัวข้อการประเมินผลโดยใช้แบบจำลองชีพของสัตว์ เฟลิมินั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ในหัวข้อย่อย การประเมินปัจจัยเบื้องต้น ($\bar{X} = 3.36$) และการประเมินกระบวนการ ($\bar{X} = 3.39$) ส่วนการประเมินสภาวะแวดล้อมและการประเมินผลผลิต นั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$ และ 3.32 ตามลำดับ) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากสถาบันการศึกษาที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$ และ 3.60 ตามลำดับ) หัวข้อการประเมินผลโดยใช้แบบจำลองอาร์แอลบีอาร์ของ เคริกแพทริคนั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อย่อย การประเมินปฏิภพ ($\bar{X} = 3.90$) การประเมินการเริ่มรู้ ($\bar{X} = 3.97$) และการประเมินพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.98$) ส่วนการประเมินผลลัพธ์นั้นผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากบริษัท เอกชนที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการ

ฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) ส่วนหัวข้อการจัดทำโครงการติดตามผลการฝึกอบรม สถิติประยุกต์เพื่อการประเมินผลการฝึกอบรม และการเขียนรายงานการประเมินผลการฝึกอบรม นั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07, 3.77$ และ 4.02 ตามลำดับ)

การบริหารงานฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อ การกำหนดนโยบายและแผนในการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.85$) มาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพในงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.83$) และเทคนิคการประสานงานฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.91$) หัวข้อการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและบริษัท เอกชน เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$ และ 3.30 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจากรัฐวิสาหกิจและสถาบันการศึกษาเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$ และ 3.57 ตามลำดับ) หัวข้อการบริหารงบประมาณฝึกอบรม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานฝึกอบรม และมาตรการจูงใจวิทยากรภายนอกที่มีได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69, 3.64$ และ 3.63 ตามลำดับ) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากบริษัท เอกชนที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43, 3.04$ และ 3.48 ตามลำดับ) ส่วนหัวข้อการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานฝึกอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$ และ 3.76 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชน เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$ และ 3.22 ตามลำดับ) เช่นเดียวกับหัวข้อการกำหนดอัตราค่าจ้างของหน่วยงานฝึกอบรมที่ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$ และ 3.76 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชน เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$ และ 3.22 ตามลำดับ) ส่วนหัวข้อการกำหนดอัตราค่าสมนาคุณวิทยากรฝึกอบรมนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากรัฐวิสาหกิจ

ที่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และหัวข้อหลัก เกณฑ์การพิจารณาส่งพนักงาน/บุคลากร เข้ารับการฝึกอบรม (ภายใน/ภายนอก/ต่างประเทศ) นั้น ผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$ และ 3.85 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชน เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อนี้เพิ่ม เติมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$ และ 3.35 ตามลำดับ)

ความประสงค์ในการ เข้ารับการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม หากสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการฝึกอบรม เพื่อทบทวนและ เพิ่ม เติมความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม สำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 81.69 ประสงค์จะ เข้ารับการฝึกอบรมอีก ส่วนผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 88.50 ประสงค์จะส่งผู้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมอีก หากสถาบันฯ จะจัดการฝึกอบรมเพื่อทบทวน และ เพิ่ม เติมความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมแก่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อ เสนอแนะ เพิ่ม เติม เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม

ความเห็นด้วยต่อประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นด้วยในระดับน้อยต่อประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การฝึกอบรมมีแต่เสียเวลาและค่าใช้จ่าย มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานน้อยมาก ($\bar{X} = 1.91$) ผู้ถูกส่งเข้ารับการอบรมมักเลือกจากคนที่ไม่ค่อยมีงานทำ ขาดระเบียบวินัย และนิสัยไม่คึกคัก ($\bar{X} = 2.01$) และหน่วยงานด้านการฝึกอบรมขององค์กรมักเป็นที่รวมของคนที่มีปัญหา หรือทำงานอื่นไม่ได้ดีเท่าที่ควร ($\bar{X} = 1.81$) ส่วนประเด็นที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ การฝึกอบรมเท่าที่พบ นั้น ผู้บรรยายมักเป็นนักวิชาการที่ เข้มแข็งทฤษฎีนำไปปฏิบัติได้ยาก ($\bar{X} = 3.21$) และความก้าวหน้าในหน้าที่และตำแหน่งงานผู้ที่อยู่ในหน่วยงานฝึกอบรมไม่ดีเท่าที่ควร คอยจัดอบรมให้ผู้ล้า ก้าวหน้า แต่ตนเองมักอยู่กับที่ ไม่ค่อยมีโอกาสได้ เข้ารับการฝึกอบรมเท่าใดนัก ($\bar{X} = 2.97$) ส่วนประเด็นที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เห็นด้วยในระดับมาก คือ การจะอบรมผู้บังคับบัญชาให้ เกิดประโยชน์น่าจะให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้และ เข้าใจ หรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย ($\bar{X} = 4.20$) ส่วนประเด็นที่ว่าโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามักจะไม่ให้ความสนใจและไม่ให้ความร่วมมือกับ

วิทยาการมากเท่าที่ควร และตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานด้านการฝึกอบรมได้รับการยอมรับต่ำ เมื่อเทียบกับตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในระดับเดียวกันนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.56$ และ 2.64 ตามลำดับ) ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาที่เห็นด้วยกับประเด็นทั้งสองในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.31$ และ 2.31 ตามลำดับ) สำหรับประเด็นที่ว่า งานฝึกอบรมในปัจจุบันขาดประสิทธิภาพ เพราะขึ้นตรงกับงานด้านการเจ้าหน้าที่ ควรแยกเป็นหน่วยงานอิสระของตนเอง นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$ และ 3.54 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชน เห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าวในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$ และ 3.26 ตามลำดับ) และประเด็นที่ว่าก่อนหน้าี่งานด้านฝึกอบรม เป็นหน่วยงานที่มีแต่ค่าใช้จ่าย บัดนี้ถึงเวลาแล้วที่งานด้านฝึกอบรมควร เปลี่ยนฐานะ เป็นการหาผลประโยชน์ให้องค์กรนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$ และ 3.49 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาและบริษัท เอกชน เห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ และ 3.57 ตามลำดับ)

ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมได้แสดงความเห็นด้วยต่อประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมดังนี้ ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับน้อย ได้แก่ การฝึกอบรมมีแต่เสียเวลาและค่าใช้จ่าย มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานน้อยมาก ($\bar{X} = 1.79$) ผู้ถูกส่งเข้ารับการอบรมมักเลือกจากคนที่ไม่ค่อยมีงานทำ ขาดระเบียบวินัย และนิสัยไม่ค่อยดี ($\bar{X} = 2.03$) และหน่วยงานด้านการฝึกอบรมขององค์กรมัก เป็นที่รวมของคนที่มีปัญหาหรือทำงานอื่นไม่ได้ดีเท่าที่ควร ($\bar{X} = 1.90$) ส่วนประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ การฝึกอบรมเท่าที่พบนั้น ผู้บรรยายมัก เป็นนักวิชาการที่ เน้นแต่ทฤษฎี นำไปปฏิบัติยาก ($\bar{X} = 3.07$) ก่อนหน้าี่งานด้านฝึกอบรม เป็นหน่วยงานที่มีแต่ค่าใช้จ่าย บัดนี้ถึงเวลาแล้วที่งานด้านฝึกอบรมควร เปลี่ยนฐานะ เป็นการหาผลประโยชน์ให้องค์กร ($\bar{X} = 2.84$) และความก้าวหน้าในหน้าที่และตำแหน่งงานของผู้ที่อยู่ในหน่วยงานฝึกอบรมไม่ดีเท่าที่ควร คอยจัดอบรมให้ผู้อื่นก้าวหน้า แต่ตนเองมักอยู่กับที่ ไม่ค่อยมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเท่าใดนัก ($\bar{X} = 2.79$) ส่วนประเด็นที่ว่า การจะอบรมผู้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์ น่าจะให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้และ เข้าใจหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วยนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการที่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) สำหรับประเด็นที่ว่า โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามักจะไม่ให้ความสำคัญสนับสนุนและไม่ให้ความร่วมมือกับวิทยาการมากเท่าที่ควรนั้น ผู้บังคับ

บัญชาส่วนใหญ่ เห็นด้วยในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการที่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.51$) ประเด็นที่ว่าตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานด้านการฝึกอบรมได้รับการยอมรับค่า เมื่อเทียบกับตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในระดับเดียวกันนั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.76$ และ 2.80 ตามลำดับ) ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจากสถาบันการศึกษาและบริษัทเอกชน เห็นด้วยในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.48$ และ 2.22 ตามลำดับ) และประเด็นที่ว่างานฝึกอบรมในปัจจุบันขาดประสิทธิภาพ เพราะขึ้นตรงกับงานด้านการเจ้าหน้าที่ ควรแยกเป็นหน่วยงานอิสระของตนเองนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ เห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) ยกเว้นผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการที่เห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$)

ความคิด เห็นหรือข้อ เสนอแนะ เพิ่มเติม เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม

สำหรับความคิด เห็นหรือข้อ เสนอแนะ เพิ่มเติม เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม จากแบบสอบถามปลาย เปิดที่ขอให้ผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นหรือข้อ เสนอแนะ เพิ่มเติม เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นนั้น ปรากฏว่า ทั้งผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อ เสนอแนะ เพิ่มเติมที่ไม่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

หลักสูตร (หัวข้อวิชา)

1. ควรเพิ่มหัวข้อวิชาต่อไปนี้ คือ เทคนิคการพูดในที่ชุมนุมชน การใช้เกม เพื่อการฝึกอบรม และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานด้านฝึกอบรม
2. ควรเพิ่มรายละเอียดในหัวข้อวิชาต่อไปนี้ คือ การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม และการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยเน้นการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงให้มากขึ้น

เนื้อหารายวิชา

1. เนื้อหารายวิชาเน้นภาคทฤษฎีมากเกินไป ควรเน้นการฝึกปฏิบัติให้มากขึ้นในวิชาต่อไปนี้ การเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การเขียนแผนการสอน และการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม
2. เนื้อหารายวิชาควรให้ละเอียดขึ้นกว่าที่เป็น โดยเพิ่มเนื้อหาและระยะเวลาให้สัมพันธ์กับ
3. ควรเพิ่มการทำกรณีศึกษาในแต่ละวิชาให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการนำไปปรับใช้กับสถานการณ์จริง

วิทยากร

1. ควรเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่าวิทยากรที่เป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษา
2. ควรเลือกเชิญวิทยากรที่มีความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี และปฏิบัติ ตลอดจนมีเทคนิคถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้ดี

ระยะเวลา

1. ระยะเวลาที่อบรมค่อนข้างน้อย ทั้งในรายวิชาและทั้งหลักสูตร ทำให้วิทยากรไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ครบถ้วน ควรขยายระยะเวลาการฝึกอบรมให้มากขึ้น เป็น 5-10 วัน
2. ควรเพิ่มระยะเวลาให้มากขึ้นในบางหัวข้อวิชาต่อไปนี้ การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการจัดแผนงานฝึกอบรม
3. ระยะเวลาที่จัดอบรมควรเป็นวันราชการ เดิมวัน

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

สถานที่

1. ห้องอบรมคับแคบเกินไป ไม่เหมาะสำหรับการจัดอบรม ที่นั่งไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงห้องอบรม และจัดที่นั่งให้เหมาะสม
2. ควรมีสถานที่จัดอบรมที่เป็นเอกเทศ มีทั้งห้องอบรมและที่พัก เพื่อให้สามารถจัดอบรมแบบ residential course ได้ในบางหลักสูตร

สื่อการสอน

1. ควรมีการถ่ายวิดีโอประกอบ ในการฝึกภาคปฏิบัติ
2. ควรมีการใช้สื่อการสอนหลายชนิดประกอบกัน นอกเหนือจากแผ่นใส

ลักษณะหลักสูตร

1. ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารได้ เข้าใจแนวคิดด้านการฝึกอบรมอย่างแท้จริง จะได้ให้ความร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น
2. ควรจัดหลักสูตรแยกจากกันระหว่างผู้ที่ยังไม่มีความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม เลยกับผู้ที่มีพื้นฐานและประสบการณ์บ้างแล้ว
3. ควรจัดหลักสูตรในระดับสูง หรือจัดหลักสูตรที่เจาะลึกแยกเฉพาะ เป็นรายวิชา เช่น การเป็นวิทยากรฝึกอบรม การบริหารงานฝึกอบรม และการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ควรแยกกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะอาชีพ การที่ผู้เข้ารับการอบรมมาจากต่างกลุ่มอาชีพ ก่อให้เกิดความแตกต่างทั้งลักษณะงาน ความรู้ความสามารถ การศึกษา วิทยากรถ่ายทอดได้หลากหลาย จึงควรแยกเป็นอาชีพ เช่น กลุ่มราชการ กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน
2. ควรกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมจริง ๆ จะได้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

การประเมินผลการฝึกอบรม

1. ควรมีการประเมินและติดตามผลโครงการฝึกอบรมอย่าง เป็นระบบและจริงจัง ภายหลังการฝึกอบรม
2. ควรมีการปรับปรุงหลักสูตรให้ เหมาะสมหลังจากการประเมินและติดตามผลโครงการ
3. ควรจัดให้มีการอบรมซ้ำ เพื่อทบทวนผลการฝึกอบรม และ เพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมแก่ผู้เคยผ่านการอบรมมาแล้ว

ความคิดเห็นของวิทยากรต่อโครงการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์วิทยากรในโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ตามรายวิชาที่สอน 7 วิชา คือ บทนำ : แนวความคิด ความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ในการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดแผนงานฝึกอบรม วัตถุประสงค์การฝึกอบรม การเขียนโปรแกรมการฝึกอบรม การบริหารงานฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น วิทยากรแต่ละรายวิชาได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์รายวิชาว่า แต่ละรายวิชามุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจเนื้อหาสาระของรายวิชานั้น ๆ และมีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในด้านนั้น ๆ ได้จริง ซึ่งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรรายวิชานี้จะสอดคล้องกับความคาดหวังของวิทยากรต่อการที่ผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ก็เป็นเพียงความรู้ในระดับเบื้องต้นเท่านั้น สำหรับระยะเวลาที่จัดให้วิทยากรนั้น บางรายวิชาก็มีความเหมาะสม บางรายวิชาที่ยังให้เวลาไม่เพียงพอกับเนื้อหาวิชาที่มีมาก วิชาที่มีความเหมาะสม ได้แก่ บทนำ : แนวความคิด ความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์การฝึกอบรม และการบริหารงานฝึกอบรม ส่วนวิชาที่ระยะเวลาไม่เพียงพอกับเนื้อหาวิชา ได้แก่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดแผนงานฝึกอบรม การเขียนโปรแกรมการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ส่วนเทคนิคหรือวิธีการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมนั้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีบรรยาย โดยเน้นให้มีการตอบโต้ในระหว่างบรรยาย การศึกษาปฏิบัติ การทำแบบฝึกหัด การใช้สไลด์ประกอบ และการระดมความคิด ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโครงการนั้น วิทยากรเสนอว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีพื้นฐานความรู้ที่ใกล้เคียงกัน ควรเก็บผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านฝึกอบรมโดยตรง จะได้รับความรู้ความเข้าใจจากวิทยากรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้วิทยากรได้เสนอให้ผู้จัดเพิ่มระยะเวลาในบางรายวิชาให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ และขอให้ผู้จัดให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ที่จะเข้ารับการอบรมแก่วิทยากรล่วงหน้า เพื่อวิทยากรจะได้เตรียมเนื้อหาความรู้ถ่ายทอดได้ตรงตามประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

ความคิดเห็นของผู้บริหารโครงการต่อโครงการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ได้ให้
 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและความคาดหวังที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้นำไปใช้
 ในการปฏิบัติงานว่า เน้นความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการฝึกอบรม สามารถหาความเป็น
 ในการฝึกอบรม วางแผนงานฝึกอบรม ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรม
 ในระดับต้นได้ ทั้งนี้หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรเร่งรัด ใช้เวลาฝึกอบรมเพียง 15 ชั่วโมง จึงมีได้มุ่ง
 รายละเอียดเชิงทฤษฎีที่วิเคราะห์เจาะลึกมากนัก หากเน้นการฝึกปฏิบัติและการสามารถนำความรู้
 กลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ในระดับต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโครงการได้เสนอแนะว่า
 ควรเน้นให้มีแบบฝึกหัดที่ใกล้เคียงกับงานที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ให้มากขึ้น

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามที่น่าพิจารณาก็คือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ถึง
 ร้อยละ 99.06 ยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการฝึกอบรม หรือเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม แม้ว่า
 การติดตามผลการฝึกอบรมในงานวิจัยนี้จะดำเนินการเมื่อการอบรมเสร็จสิ้นไปแล้ว 2-3 ปี ย่อม
 แสดงว่า การฝึกอบรมนั้นไม่สูญเปล่า และการพิจารณาส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเป็นไปอย่าง
 เหมาะสม หากพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่ตอบ
 แบบสอบถามนั้น ร้อยละ 85.00 เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมตั้งแต่ก่อนเข้ารับการ
 ฝึกอบรม และเป็นผู้ประเมินผลการฝึกอบรมของผู้ได้บังคับบัญชาในครั้ง นี้ จึงทำให้ผลการวิจัยมี
 ความน่าเชื่อถือ เนื่องจากผู้วิจัยเลือกผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือผู้บังคับบัญชา
 เหนือชั้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้ส่งผู้ผ่านการฝึกอบรมเข้ารับการอบรม และเป็นผู้ใกล้ชิด
 ผู้ผ่านการฝึกอบรมที่สามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการ
 ฝึกอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงานได้

2. ลักษณะการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบัน
 การศึกษา ส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.10 และ 55.00 เข้ารับการฝึกอบรมโดยมีความสนใจเป็น
 พื้นฐาน และเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อขอเข้ารับการฝึกอบรม ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจาก

รัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชนส่วนใหญ่ ร้อยละ 51.22 และ 52.17 เข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่ง เข้ารับการฝึกอบรม ย่อมแสดงว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษา มีความกระตือรือร้น หรือมองเห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนาทั้งตัวบุคลากรเองและพัฒนาองค์การ ทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ ทำให้แต่ละคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งและ เจริญเติบโต และทำให้มีขวัญดีขึ้น (สุปราณี ศรีจักราภิขุ 2524: 5) จึงได้เสนอผู้บังคับบัญชา เพื่อขอเข้ารับการฝึกอบรม ส่วนผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชนนั้น ผู้บังคับบัญชา เป็นฝ่าย เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม และได้ เรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาสอบถามความสมัครใจก่อนส่งไป เข้ารับการอบรม ผู้วิจัย เห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และจะช่วยทำให้การฝึกอบรมมีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น เพราะตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดี เมื่อมีความพร้อมและมีความต้องการที่จะเรียน (ทองทองเต็ม 2532: 1) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสอบถามความสมัครใจผู้เข้ารับการอบรมแต่เพียงอย่างเดียว นั้นยังไม่ เป็นการเพียงพอ หากต้องการจะเพิ่มสัมฤทธิ์ผลในการฝึกอบรมให้มากขึ้นนั้น ควรที่ผู้บังคับบัญชาจะได้แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความ เข้าใจในสิ่งที่เข้ารับการอบรม ตลอดจนการนำความรู้ความ เข้าใจและประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมที่มีต่อระบบงาน องค์กร และต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมด้วย (ศรีอรุณ เรศานนท์ 2523: 43) ยิ่งกว่านั้น การที่ผู้บังคับบัญชาได้แสดงถึงการสนับสนุนในการส่งผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ ความเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาเองก็ให้ความเห็นว่า ยินดีสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ารับการฝึกอบรม เพราะ เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม ย่อมแสดงถึงว่า ผู้บังคับบัญชามีความ เข้าใจแนวคิดของการฝึกอบรมได้ดี

3. ระดับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับทัศนะของผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชากลับเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชานำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ประเด็นนี้ ผู้วิจัย เห็นว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีได้แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวัตถุประสงค์ในการส่งเข้ารับการอบรมอย่างชัดเจน รวมถึงมิได้แจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้ใต้

บังคับบัญชาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดทิศทางในการที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้อย่างจริงจัง ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เพื่อให้ให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ได้อย่างเต็มที่นั้น นอกเหนือจากการแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังตั้งที่ได้อภิปรายมาแล้วนั้น ควรที่จะได้มีการกำหนดรูปแบบในการรายงานผลการฝึกอบรม รวมตลอดทั้งกำหนดให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมจัดทำข้อเสนอในลักษณะของ Work Improvement Proposal เพื่อที่จะรายงานผลและชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมที่ตนเองได้รับอนุมัติไป เข้ารับการฝึกอบรมนั้น จะสามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้เพียงใด ทั้งนี้ในเรื่องนี้ จะช่วยให้สามารถทำการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมได้อย่าง เป็นระบบอีกด้วย (ดูภาคผนวก ก)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในกลุ่มของผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากภาคเอกชน จะเห็นได้ว่า มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษา ที่ว่าผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากภาคเอกชนเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลางเท่านั้น ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่สถาบันทรัพยากรมนุษย์จัดขึ้นนั้น ลักษณะของ เนื้อหารายวิชาและตัวอย่างประกอบส่วนใหญ่ ยังอิงอยู่กับระบบราชการและรัฐวิสาหกิจ สัดส่วนของวิทยากรที่บรรยายก็มีแนวโน้มมาจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษา มากกว่าจากภาคเอกชน ดังนั้นรูปแบบและตัวอย่างประกอบจึงอาจจะไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในภาคเอกชนเท่าที่ควร

หากพิจารณาถึงระดับของประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นรายหัวข้อวิชาแล้วจะเห็นว่า ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า เกือบทุกหัวข้อมีประโยชน์ในระดับมาก ยกเว้นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเขียนโปรแกรมการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ที่ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า มีประโยชน์ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมมีค่อนข้างจำกัด หลักสูตรการอบรมจัดในลักษณะที่เร่งรัด (สุปราณี ศรีจิตราภิมุข, สัมภาษณ์) ทำให้ขาดการฝึกปฏิบัติ (Workshop) และขาดตัวอย่างที่ชัดเจนในท่วงเวลาที่จำกัด ในขณะที่โดยเนื้อหาวิชาของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเขียนโปรแกรมการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม นั้น จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติ และทำแบบฝึกหัดสลับกับการบรรยายภาคทฤษฎี การที่เนื้อหาวิชาเกี่ยวกับระยะเวลาที่กำหนดไม่เหมาะสม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประโยชน์ไม่เต็มที่ (วิทยากรและผู้บริหาร

โครงการ, สัมภาษณ์) อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษา เปรียบเทียบกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แตกต่างไปจากผู้ผ่านการฝึกอบรมในประเด็นของระดับของประโยชน์แต่ละรายวิชาต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

4. การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมถึงร้อยละ 82.63 ต้องนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์หรือปรับใช้เข้ากับงานที่ทำ มีเพียงร้อยละ 9.39 เท่านั้น ที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้เลยทันที ในประเด็นนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่มุ่ง เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ดำเนินการฝึกอบรมในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรพื้นฐานสำหรับผู้ทำงานด้านฝึกอบรมที่ยังไม่มีประสบการณ์มากนัก จึงมิได้เน้นการวิเคราะห์เจาะลึกในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ หากเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวความคิด ความหมาย เบื้องต้น และภาระหน้าที่งาน ตลอดจนกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมโดยให้มีความสามารถดำเนินการตามกระบวนการในระดับต้น (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล, สัมภาษณ์) ด้วยเหตุนี้ ความรู้ต่าง ๆ ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับไปนั้น จึงจำเป็นต้องนำไปประยุกต์หรือปรับใช้กับงานที่ปฏิบัติ

5. ประโยชน์จากการฝึกอบรมที่บรรลุผลตามความคาดหวังนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ และผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมที่บรรลุผลตามความคาดหวังในระดับปานกลาง ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยพบว่า ทั้งผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่มิได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ในประเด็นที่ว่า หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรระดับพื้นฐานและ เป็นหลักสูตรรวบรัด มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ยังไม่มีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมมากนัก การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริง การพิจารณาส่งผู้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม จึงไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ทำให้ได้รับประโยชน์บรรลุผลตามความคาดหวังในระดับปานกลางเท่านั้น ในกรณีนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการออกแบบพัฒนาหลักสูตรและเลือกโครงการนั้น สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจน แต่มิได้ระบุถึงคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ ทำให้การพิจารณาส่งผู้ได้บังคับบัญชา

เข้ารับการฝึกอบรม หรือการสมัคร เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ตรงตามความคาดหวังของผู้ เข้ารับการ อบรมหรือของผู้บังคับบัญชาของผู้ เข้ารับการอบรม

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการ เท่านั้น ที่เห็นว่าประโยชน์ของการฝึกอบรมบรรลุผลตามความคาดหวังในระดับมาก ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยมีความ เห็นว่า เนื่องจากหน่วยงานที่จัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ ส่วนราชการมีค่อนข้างน้อย ในปัจจุบันมีเพียงไม่กี่หน่วยงานเท่านั้น ซึ่งได้แก่ สถาบันพัฒนา ข้าราชการพล เรือน ของสำนักงาน ก.พ. ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สำนักฝึกอบรม ของ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ของกรมแรงงาน ที่จัดหลักสูตร ดังกล่าวแก่กลุ่มข้าราชการ ซึ่งก็ดำเนินการได้ไม่มากนักในแต่ละปี การที่สถาบันทรัพยากรมนุษย์ จัดหลักสูตรนี้ขึ้น โดยได้ดำเนินการขออนุมัติจากกระทรวงการคลังให้ข้าราชการสามารถ เบิก ค่าลงทะเบียนจากต้นสังกัดได้ จึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ เข้ารับการฝึกอบรมจาก ส่วนราชการได้เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ เข้ารับการฝึกอบรมจากส่วนราชการ เห็นว่า โครงการนี้ได้ให้ประโยชน์บรรลุผลตามความคาดหวังในระดับมาก

6. การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การขึ้น ผู้ผ่านการ ฝึกอบรมมีความคิด เห็นที่สอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ เห็นว่าทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาจากบริษัท เอกชน ที่เห็นว่าทำให้เกิดการพัฒนาระบบงานมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ ผู้วิจัยคิดว่า เนื่องจากบริษัท เอกชน เน้นการพัฒนาระบบงานควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบคน การ พัฒนาระบบงานนั้นจะต้องดำเนินการก่อนส่งบุคลากรไปฝึกอบรม หากไม่พัฒนาระบบงานก่อน การ ฝึกอบรมจะไม่บรรลุผล เท่าที่ควร เมื่อมีการพัฒนาระบบงานแล้ว ดังนั้นความรู้ที่ได้รับจากการ ฝึกอบรมจึงทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำมาพัฒนาระบบงานได้มากขึ้น เนื่องจากเขามีพื้นฐานความรู้ตั้งแต่ ก่อน เข้ารับการอบรมมาบ้างแล้ว ทนง ทองเต็ม (สัมภาษณ์) ได้ให้ตัวอย่างเพิ่มเติมในเรื่อง การพัฒนาระบบงานว่า ก่อนส่งบุคลากรไป เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการจัด เก็บเอกสาร จะต้อง พัฒนาระบบการจัด เก็บ เอกสารในหน่วยงาน มีการจัดทำคู่มือการจัด เก็บเอกสารก่อน แล้วจึงส่ง บุคลากรไปฝึกอบรม เพื่อให้ใช้คู่มือการจัด เก็บ เอกสารได้ และให้ เข้าใจระบบการจัด เก็บ เอกสาร หลังการฝึกอบรมบุคลากรกลับมาปฏิบัติงาน จะมีความรู้ความ เข้าใจระบบการจัด เก็บ เอกสาร และ ใช้คู่มือการจัด เก็บ เอกสารได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

7. การ เปลี่ยนตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบภายหลังจากการฝึกอบรม จาก การวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ถึงร้อยละ 73.24 ไม่ได้ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือ หน้าที่ความรับผิดชอบไปจากเดิม ณ จุด ๆ นี้ ทำให้เกิดความมั่นใจในประเด็นที่ว่า การคัดเลือก ตัวผู้ เข้ารับการฝึกอบรม เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพราะการที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับไป ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ เดิม ย่อมได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมบ้างไม่มาก ก็น้อย ทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่สูญเปล่า อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่า ถึงร้อยละ 26.76 ซึ่งได้มีการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบไปจาก เดิมนั้น เมื่อสอบถามถึง ประเด็นที่ เกี่ยวเนื่องว่า หลังจาก เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานแล้วยังสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ปรากฏว่า ร้อยละ 98.25 เห็นว่ายังสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ซึ่ง เคยทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรม อันเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานใน องค์การนั้น โดยทั่วไป เป็นผู้ที่ เข้าใจแนวความคิดของการฝึกอบรมได้ เป็นอย่างดี แม้ว่าจะไปปฏิบัติ งานด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่ใช่งานด้านฝึกอบรมแล้ว แต่ยังเห็นถึงแนวทางและประเด็นในการ เชื่อมโยง สัมพันธ์ถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้กับงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ทั้งนี้หาก พิจารณาให้ลึกซึ้งแล้ว จะเห็นได้ว่า กระบวนการในการฝึกอบรมนั้น เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ถึงวิธีแก้ปัญหา การ กำหนดวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย เพื่อการแก้ปัญหา การดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งทั้งหมดโดย กระบวนการการฝึกอบรมจึง เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (ทอง ทองเต็ม, สัมภาษณ์)

สำหรับในประเด็นนี้ ผู้วิจัยมีความ เห็น เพิ่ม เติมจากการพิจารณาตัวหลักสูตรการ อบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน ของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ในรายวิชา "เนื้อหา : แนว ความคิด ความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ในการฝึกอบรม" และ "การบริหารฝึกอบรม" และจากการร่วมสังเกตการณ์ในชั้น เรียน ผู้ที่เป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ ได้ เน้นย้ำ เพื่อที่ ถึงประเด็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง สามารถที่ จะนำกระบวนการดังกล่าวไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดก็ได้ เพียงแต่ปรับ เปลี่ยนวิธีการใน การแก้ปัญหาจากการฝึกอบรมไป เป็นวิธีการอื่นตามความ เหมาะสม (สุปราณี ศรีจักราภิมุข, คำบรรยาย) การ เน้นย้ำของวิทยากรจึงมีส่วนช่วยให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมได้ เข้าใจและ เห็นความ สำคัญของการฝึกอบรมยิ่งขึ้น

8. วิธีการที่วิทยากรใช้ถ่ายทอดความรู้ในการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า วิทยากรใช้การบรรยายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.74 เมื่อเทียบกับวิธีอื่น ๆ ขณะที่วิธีการฝึกปฏิบัติใช้เพียงร้อยละ 10.40 และการสาธิต ใช้เพียงร้อยละ 4.20 ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการที่วิทยากรใช้มากที่สุด คือ การบรรยายนั้น เป็นวิธีที่เน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ตัววิทยากร เป็นสำคัญ มิได้เน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นจึงไม่เพียงพอ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรจะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการฝึกปฏิบัติ (Workshop) ให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดทักษะความชำนาญ และมองเห็นแนวทางในการที่จะนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรงได้มากยิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้น การถ่ายทอดความรู้ด้วยการบรรยายเป็นหลักนั้น เป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้เรียนขาดการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ว่า "...ผู้ใหญ่มีความต้องการอย่างลึกซึ้งที่จะเป็นผู้นำตัวเอง ดังนั้นบทบาทของครูผู้สอนผู้ใหญ่คือ การร่วมกระบวนการแสวงหาความรู้กับผู้เรียนมากกว่าการถ่ายทอดความรู้ของตนเอง และประสบการณ์ เป็นแหล่งที่มาของความรู้ที่มีคุณค่าที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์ประสบการณ์..." (Knowles อ้างถึงใน อุ่นตา นพคุณ 2527: 13) ดังนั้น วิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรควรจะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับผู้ใหญ่ จึงน่าจะเป็นการอภิปราย การซักถามปัญหา การแบ่งกลุ่มย่อยแก้ปัญหา การระดมสมอง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์การเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 92.02 มีปัญหาและอุปสรรคเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และเมื่อพิจารณาจากประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมประสบนั้น ปัญหาส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย สำหรับประเด็นปัญหาที่ประสบในระดับปานกลาง ได้แก่ การขาดนโยบายและแผนงานฝึกอบรมที่ชัดเจน และขาดการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมที่เป็นระบบ การที่หน่วยงานหรือองค์การขาดนโยบายและการวางแผนงานฝึกอบรมที่ชัดเจนแล้ว จะไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพได้ จากการสรุปผลการสัมมนาในกลุ่มย่อย กลุ่มที่ 1 เรื่อง การฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้จริงหรือ ได้เสนอแนะวิธีที่จะทำให้การฝึกอบรมเป็น เครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานว่า องค์การจะต้องมีนโยบาย เกี่ยวกับการ

ฝึกอบรมที่แน่นอน ทั้งนโยบายยืนพื้น (Standing Policy) และนโยบายต่อเนื่อง (Years by years policy) (ศรีอรุณ เรศานนท์ 2523: 43) สำหรับการขาดการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมที่เป็นระบบนั้น องค์การส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 50 ยังใช้การประเมินผลการฝึกอบรมเพียงขั้นของการประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) หรือการสำรวจความพึงพอใจของผู้ผ่านการฝึกอบรมเท่านั้น (ทง ทงเติม, สัมภาษณ์) ทั้ง ๆ ที่การประเมินผลการฝึกอบรมนั้น มีถึง 4 ขั้นตอน คือ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และการประเมินผลลัพธ์ (Result Evaluation) (Kirkpatrick อ้างถึงใน ทง ทงเติม 2530: 8) จากผลการวิจัยในประเด็นที่ว่า การขาดการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมที่เป็นระบบ เป็นปัญหาและอุปสรรคของการที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ปาน สวัสดิ์สาลี (2531: 10) ที่กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลการฝึกอบรม คือไม่มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งองค์การควรคำนึงถึงเพื่อประโยชน์แก่การวางแผนดำเนินการฝึกอบรม อันจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลตาม เป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษา ประสบในระดับมาก คือ ปัญหาอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สามารถที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้โดยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เช่น พัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้ เป็นวิทยากรภายในด้วย จากข้อเสนอแนะของกลุ่มที่ 4 ในการสัมมนาเรื่อง การฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้จริงหรือ ก็ได้เสนอให้หน่วยงานแก้ปัญห การขาดแคลนบุคลากรด้วยการสร้างวิทยากรภายในโดยการจัดฝึกอบรม (สมิต สัชฎกร 2523: 51) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มาจากส่วนราชการทำหน้าที่ เป็นวิทยากรในหน่วยงานด้วย ร้อยละ 55.75 อีกร้อยละ 44.25 ยังไม่ได้ทำหน้าที่ในส่วนนี้ หากได้มีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมจะช่วยแก้ปัญหการขาดแคลนวิทยากร ซึ่งหน่วยงานราชการหลายแห่งประสบอยู่ในขณะนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยคิดว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. น่าจะเข้ามา มีบทบาทมากขึ้นในการ เป็นศูนย์วางแผนและประสานการพัฒนาข้าราชการ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการที่มีอยู่ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น อันจะช่วยแก้ปัญหในส่วนของอัตราค่าจ้างได้ในแง่ของการพัฒนาอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ให้มีคุณภาพ และการใช้อัตราค่าจ้างที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนนั้น โดยบทบาทหน้าที่ของการก่อตั้งก็ เพื่อ เป็นศูนย์

วางแผนและประสานงานการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรม เพื่อมุ่งพัฒนาข้าราชการ โดยมี จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม เพื่อมุ่งพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ทักษะ และทักษะพร้อมที่จะ เป็น นักแก้ปัญหา ผู้ให้บริการ ผู้มองอนาคต และมีวิสัยทัศน์ของการ เป็นนักพัฒนา (สถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 2528: 11) อย่างไรก็ตาม จำนวนข้าราชการที่ได้รับการ ฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในปี 2531 มีจำนวนทั้งสิ้น 11,435 คน (ธานินทร์ อุคม 2531: 212) สำหรับข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการฝึกอบรมจากสถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือนในปี 2531 มีจำนวน 841 คน (ธานินทร์ อุคม 2531: 210) ซึ่ง นับว่าไม่มากนัก เมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งประเทศ ซึ่งขณะนี้มีอยู่ 1,008,182 คน (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ 2531: 1)

10. การยอมรับในผลการปฏิบัติงานจากฝ่ายต่าง ๆ เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับไป ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมนั้น ปรากฏว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน จากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน ตลอดทั้งจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากภายนอก ถึงร้อยละ 94.66 ถึง 98.81 ในจุดนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะพิจารณาได้ว่า ตัวผู้ผ่านการฝึกอบรมซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมขององค์การ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง อาจ เนื่องจากโอกาสที่จะได้รับความรู้จากวิทยากรในระหว่างที่จัดการฝึกอบรมของหน่วยงาน หรือการ ที่บางส่วนต้องเป็นวิทยากรภายในเอง จึงต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทำให้เป็นที่ ยอมรับโดยตำแหน่งหน้าที่แล้วส่วนหนึ่ง ในอีกส่วนหนึ่ง เนื่องจากหลักสูตรที่สถาบันทรัพยากรมนุษย์ จัดขึ้นนั้น เป็นหลักสูตรที่ เน้นการให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เมื่อ เชื่อมโยงทั้งสองส่วนนี้ เข้าด้วยกัน จึง เป็น เหตุผลที่ อธิบายถึงการยอมรับในผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบุคคลต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องใน อัตรารัฐมาก

11. ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาคอการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาภายหลังผ่านการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาส່วามในเพิ่มมีความ พึงพอใจในระดับมากค่อการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยส่วนรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา ยก เว้นผู้บังคับบัญชาจากบริษัท เอกชนที่พึงพอใจ เพียงระดับปานกลาง เท่านั้น เมื่อพิจารณา

รายละเอียด เป็นแต่ละประเด็นของพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ก็จะพบว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในระดับมากต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตาม วัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมกำหนดไว้ทุกประเด็น ยกเว้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการ ฝึกอบรมจากบริษัท เอกชน ที่มีความพึงพอใจเพียงระดับปานกลางต่อพฤติกรรม 2 ประเด็น ของ ผู้ได้บังคับบัญชา คือ ความสามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และความสามารถในการ ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากในบริษัท เอกชนมีลักษณะการ ดำเนินการฝึกอบรมเป็น 2 ระดับ ระดับหนึ่ง คือ ระดับที่ระบบการฝึกอบรมมีความก้าวหน้ามาก บุคลากรมีความสามารถในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ในระดับมากอยู่แล้ว ผลการฝึกอบรมจึงไม่ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ผ่านการฝึกอบรมจนผู้บังคับ บัญชาให้ความพึงพอใจในระดับมาก อีกระดับหนึ่งของการดำเนินการฝึกอบรมในบริษัท เอกชน คือ ยังไม่ได้พัฒนาระบบงานฝึกอบรมมากนัก การพัฒนาบุคลากรจะทำโดยส่งบุคลากรไปฝึกอบรมใน โครงการฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดดำเนินการ หรือติดต่อให้หน่วยงานอื่นจัดฝึกอบรมให้ในลักษณะ ของ In-House Training ภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และออกแบบ หลักสูตรการฝึกอบรม จะเป็นของหน่วยงานที่รับจัดฝึกอบรมให้ ทำให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานใน ลักษณะนี้มองไม่เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ได้บังคับบัญชาในลักษณะงาน ดังกล่าวภายหลังจากการฝึกอบรม

12. การแสดงความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาคือการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะแสดงความพึงพอใจด้วยการมอบหมาย งานที่มีความยากและต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้นจากเดิมให้ ยกเว้นผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการ ฝึกอบรมจากบริษัท เอกชนที่จะใช้การพิจารณาส่งผู้ได้บังคับบัญชา เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร อื่นที่จะเพิ่มความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บังคับบัญชา กระทำถูกต้องเหมาะสมแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นการมอบหมายงานที่มีความยากและต้องใช้ความรู้ความ สามารถมากขึ้นจาก เดิมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือการส่งผู้ได้บังคับบัญชา เข้ารับการฝึกอบรมใน หลักสูตรอื่นที่จะเพิ่มความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพราะ เป็นวิธีสร้างขวัญและกำลังใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ถ้าจะพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่า บริษัท เอกชนให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมอย่างต่อ เนื่องมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ

13. การปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ ของผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมปฏิบัติ เป็นประจำมากที่สุด คือ การประสานโครงการฝึกอบรม (ร้อยละ 63.38) และลักษณะงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมปฏิบัติ เป็นประจำน้อยที่สุด คือ การเป็นวิทยากรฝึกอบรม (ร้อยละ 13.62) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ลักษณะงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมปฏิบัติอยู่ค่อนข้างแคบ คือส่วนใหญ่จะมีบทบาทแค่ทำหน้าที่ประสานงานฝึกอบรม ส่วนลักษณะงานอื่น ๆ ปฏิบัติน้อย โดยเฉพาะการเป็นวิทยากรฝึกอบรม ในประเด็นนี้ ควรที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จะได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถและศักยภาพที่จะรับผิดชอบงานในลักษณะต่างๆ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้อัตราค่าจ้างที่มีอยู่ถูกใช้ให้ เป็นประโยชน์แก่องค์การสูงสุด

14. ระดับความจำเป็นของประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมที่ผู้ผ่านการฝึกอบรม เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้แสดงความเห็นไว้ ดังนี้

14.1 การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อ แหล่งข้อมูล ประเภทของข้อมูล และตัวชี้วัดความจำเป็นในการฝึกอบรม และการกำหนดประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่ง ณ จุดนี้สามารถอภิปรายผลได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักและเห็นความสำคัญว่า การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นเรื่องยาก หากประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมผิดพลาด ก็จะทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และการสร้างหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่องค์การได้อย่างแท้จริง ซึ่ง จินตนา บิลมาศ (2531: 1) กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งคือ การฝึกอบรม เนื่องจากความจำเป็นในการฝึกอบรมนับว่าเป็นขั้นตอนของการฝึกอบรมขั้นแรกสุดที่ทำให้เราสามารถค้นหาสภาพของปัญหา และวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นว่าสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับประเด็นระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในระดับปานกลางเท่านั้น แสดงว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจถึงความจำเป็นของระเบียบวิธีการวิจัยในฐานะที่เป็นวิธีการในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (จินตนา บิลมาศ 2531: 3-4)

อีกประเด็นหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างแผนธุรกิจหรือแผนหลักกับความจำเป็นในการฝึกอบรม นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษาเห็นว่ามีควมจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชนกลับเห็นว่ามีควมจำเป็นในระดับมาก ในจุดนี้ถือได้ว่าเนื่องจากในหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษายังไม่มีการจัดทำแผนธุรกิจอย่างชัดเจนหรือในหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนก็ไม่ได้ เผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงรายละเอียดของแผนดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดทำแผนของระบบราชการและสถาบันการศึกษา ไม่มีรายละเอียดในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ซึ่งผิดกับในภาครัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน ที่มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนดำเนินงานขององค์การ ซึ่งในจุดนี้ จะทำให้การฝึกอบรมมีทิศทางที่แน่นอน สามารถที่จะใช้แก้ไขปัญหาขององค์การได้ตรงจุด เพราะการกำหนดเป็นแผนย่อมมีเป้าหมาย ทิศทาง วัตถุประสงค์ การดำเนินการ และงบประมาณที่แน่ชัด (ทอง ทองเต็ม, สัมภาษณ์)

14.2 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี ขึ้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การเขียนวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม และการเขียนวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอน จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดีว่า เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมอย่างมีขอบเขตแน่นอน อันจะช่วยในการวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และเป็นมาตรฐานในการประเมินผลการฝึกอบรมอีกด้วย ซึ่งสุปราณี ศรีฉัตรามิขุ (2529: 2) กล่าวว่า เนื่องจากจุดประสงค์ของการอบรม เป็นสิ่งที่ระบบต้องการและสามารถวัดค่าได้ ดังนั้นจึงมีความสำคัญเปรียบได้กับหัวใจของการอบรม

อย่างไรก็ตาม ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากบริษัทเอกชน เห็นว่า ในหัวข้อของการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้น มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรมเพียงระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ เห็นว่า มีความจำเป็นในระดับมาก ในประเด็นนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าในการเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรมนั้น ในปัจจุบันขาดความชัดเจน และขาดแนวคิดในเชิงปริมาณ หากจะพิจารณาถึงระดับของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแล้ว สามารถแบ่งได้ 2 ระดับ

คือ วัตถุประสงค์ทั่วไปหรือวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม วัตถุประสงค์ทั่วไปหรือวัตถุประสงค์หลักจะเป็นการระบุถึงสภาพการณ์ทั่วไป และความต้องการที่จะบรรลุจากการดำเนินการฝึกอบรม โดยทั่วไปจะมีระบุไว้ในโครงการฝึกอบรมทุกครั้ง แต่สำหรับ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้น ผู้เขียนโครงการมักจะมีได้ระบุไว้ ซึ่งหากจะทำให้การดำเนินการมีความชัดเจน และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ควรจะมีการระบุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมไว้ในตัวหลักสูตรรายวิชาโดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลการอบรมได้อย่างแท้จริง หลักในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้น ต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะให้ใครทำ ทำอะไร ภายใต้อะไร อย่างไร และในระดับใด เราเรียกหลักดังกล่าวว่า หลัก ABCD A มาจากคำว่า Audience คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม B มาจาก Behavior คือพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งต้องสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ C มาจาก Condition คือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในการแสดงพฤติกรรม และ D มาจาก Degree คือระดับความสามารถในการแสดงพฤติกรรมโดยอาศัยความชำนาญหรือทักษะ (ปาน สวัสดิ์สาลี 2531: 80) ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เช่น เพื่อให้พนักงานพิมพ์ดีดสามารถพิมพ์ดีดสัมผัสได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษด้วยความเร็ว 45 คำต่อนาที เมื่อสิ้นสุดการอบรม ดังนั้น การที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ทำให้การมองความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ในหัวข้อนี้แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า วิทยากรผู้บรรยายในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ควรจะให้ความรู้เพิ่มเติมในประเด็นนี้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

14.3 การจัดทำโครงการ/หลักสูตรการฝึกอบรม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมากขึ้นหัวข้อต่อไปนี้ องค์ประกอบของโครงการ/หลักสูตรที่ครบถ้วนตามหลักวิชาการ วิธีการ เขียนรายละเอียดหลักสูตร วิธีการเขียนแผนการสอน การจัดทำโครงการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ การจัดทำโครงการฝึกอบรมในงาน และการจัดทำโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

ในประเด็นนี้ผู้วิจัยคิดว่า การฝึกอบรมในปัจจุบันนี้ การจัดทำโครงการยังขาดรายละเอียดที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเขียนรายละเอียดหลักสูตรขาดความชัดเจนในเรื่องรายละเอียดรายวิชาแต่ละรายวิชา ทำให้วิทยากรผู้สอนแต่ละรายวิชาไม่มีโอกาสได้เห็นภาพของแต่ละรายวิชาที่ชัดเจน บางครั้งจึงเกิดการบรรยายซ้ำซ้อนกัน ในกรณีนี้ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมควรจะพัฒนารูปแบบของการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรให้ชัดเจน อย่างน้อยที่สุดควร

ประกอบไปด้วย ชื่อวิชา ระยะเวลาที่ใช้ในการสอน วัตถุประสงค์รายวิชาซึ่งต้องเขียนในลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม แนวทางการฝึกอบรมหรือประเด็นสำคัญในการฝึกอบรม เป็นหัวข้อย่อย วิธีการฝึกอบรมระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้วิธีใดบ้าง เช่น การบรรยาย การอภิปราย การฝึกปฏิบัติ การสาธิต การระดมสมอง วิธีการวัดและประเมินผลรายวิชา และวิทยาการผู้รับผิดชอบ หากเราสามารถเขียนรายละเอียดหลักสูตรได้อย่างแจ่มชัด เช่นนี้ ก็จะทำให้ผู้เรียนได้มองเห็นภาพรวม และรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังเป็นประโยชน์แก่วิทยากรให้ได้เห็นภาพรวมของทุกรายวิชา สามารถสอนได้อย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กันในแต่ละรายวิชาอย่างเป็นลำดับ ไม่เกิดการซ้ำซ้อนกัน การกำหนดรายละเอียดหลักสูตรที่กล่าวมาแล้วนี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นแผนการสอนอย่างย่อๆ ซึ่งวิทยากรจะสามารถนำไปขยาย เป็นแผนการสอนอย่างละเอียดได้ สำหรับแผนการสอน หรือแผนบทเรียน (Lesson Plan) นั้น เป็นแนวทางสำหรับวิทยากรที่จะเตรียม เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการสอน หรือสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการฝึกอบรม การเขียนแผนการสอนนั้น วิทยากรสามารถที่จะนำรายละเอียดหลักสูตรมาขยายเพิ่มเติม โดยพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย คือ หลักการและเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หัวข้อวิชาหลักของทั้งโครงการ เพื่อประโยชน์ในการ เชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากนั้นนำรายละเอียดหลักสูตรมาแตกประเด็นย่อย กำหนดระยะเวลาของแต่ละประเด็น วิธีการในการถ่ายทอด อุปกรณ์หรือสื่อการเรียนการสอน เอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วนำรายละเอียดมาเขียน เป็นแผนการสอนต่อไป แผนการสอนจะช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน เป็นระบบ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์รายวิชาที่กำหนดไว้

ในประเด็นของการจัดทำโครงการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ เป็นประเด็นนี้ สถานประกอบการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาและเอกชนหันมาให้ความสนใจการฝึกอบรมในลักษณะนี้มากขึ้น โอกาสที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการจัดฝึกอบรมภายในจะมีมากกว่าการจัดส่งบุคลากรไป เข้ารับการอบรมภายนอก เนื่องจากการจัดฝึกอบรมภายในนั้น เราสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดรายละเอียดหลักสูตรก็สามารถจะกำหนดให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการ จะช่วยให้การแก้ปัญหา เป็นไปได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น แต่โดยทั่วไปจะใช้งบประมาณมากกว่าการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก

สำหรับโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก การฝึกอบรมสมัยก่อนมักเน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่วิทยากร เป็นสำคัญ แต่ในปัจจุบัน จะเปลี่ยนมาให้ความสำคัญเน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นการออกแบบหลักสูตรให้เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จะเน้นการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะเน้นการฝึกปฏิบัติ วิทยากรจะเป็นเพียงผู้นำเสนอข้อมูลในลักษณะของการบรรยายสรุปในเบื้องต้น หลังจากนั้นจะเป็นการแบ่งกลุ่มย่อยฝึกปฏิบัติ วิทยากรจะเป็นผู้คอยชี้แนะให้กลุ่มได้ทำงานร่วมกัน การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการหาประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดความสนใจและยังสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ ถ้าจะออกแบบหลักสูตรให้เชื่อมโยงต่อการทำงานเอาลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์การมาร่วมกันขบคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหาพร้อมกันในการอบรมเชิงปฏิบัติการ จะเป็นการช่วยเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อีกทั้งสามารถนำไปแก้ปัญหขององค์การได้อีกทางหนึ่งด้วย

หัวข้อการจัดทำโครงการฝึกอบรมลูกค้า ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและสถาบันการศึกษา เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับน้อย ในขณะที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชน เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยคิดว่า ผลการวิจัยสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและบริษัท เอกชน เป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการลูกค้า จึงให้ความสำคัญกับเรื่องของการฝึกอบรมลูกค้ามากกว่าหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตาม การที่ผลจากการวิจัยพบว่า เป็นความจำเป็นในระดับน้อยและระดับปานกลางนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมลูกค้าเท่าที่ควร ในขณะที่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมลูกค้า เป็นอย่างยิ่ง เพราะการฝึกอบรมลูกค้าจะช่วยองค์การได้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาธุรกิจ เช่น บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีโครงการฝึกอบรมลูกค้าที่กู้เงินจากบริษัท เพื่อเพิ่มพูนความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน (ทองทองเต็ม, สัมภาษณ์) จากแนวโน้มการแข่งขันกันในโลกของธุรกิจปัจจุบัน ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าการในอนาคตข้างหน้า โครงการฝึกอบรมลูกค้าจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

14.4 การลงมือฝึกอบรม จากผลการวิจัยพบว่า หัวข้อที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก คือ หลักเกณฑ์การพิจารณา

คัดเลือกวิทยากร เทคนิคการใช้วัสดุทัศนูปกรณ์และ เครื่องช่วยสอน เทคนิคการฝึกอบรม เน้นจุดศูนย์กลางการ เรียนรู้ที่ผู้เรียน/ผู้เข้ารับการอบรม เทคนิคการละลายพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม เทคนิคกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคการใช้เกมเพื่อการฝึกอบรม เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวกกลุ่ม เทคนิคการเขียนคำกล่าว และเทคนิคการจูงใจและการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม

เป็นที่ทราบกันว่า ในการลงมือฝึกอบรมนั้น กระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง แต่ยังไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป เท่าที่ควร หากจะให้กระบวนการลงมือฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ ควรให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ เข้าใจกระบวนการเหล่านี้ เพื่อนำไปปรับใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ผ่านการฝึกอบรม เห็นความจำเป็นที่จะต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมในหัวข้อเหล่านี้ในระดับมาก ย่อมแสดงว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้ผ่านการฝึกอบรมตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ ในการลงมือฝึกอบรมอย่างยิ่ง

ส่วนหัวข้อ เทคนิคการนำเสนอโครงการ เพื่อขออนุมัติ เทคนิคการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม การจัดสถานที่ฝึกอบรมแบบต่าง ๆ และเทคนิคการ เป็นผู้ช่วยวิทยากร ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ เหล่านี้เพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาที่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นเพียงระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดว่า เนื่องจากในสถาบันการศึกษานั้น ลักษณะการเรียนการสอนของอาจารย์จะเป็นแบบ Classroom เป็นการเรียนการสอน เน้นจุดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ตัวผู้สอน คืออาจารย์ ทำให้ไม่เกิดความจำเป็นของการสอนแบบ เป็นทีม การฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ตลอดจนการใช้วิทยากรผู้ช่วย ดังนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาจึงไม่ เห็นความสำคัญของเทคนิคการ เป็นผู้ช่วยวิทยากร รวมทั้งการจัดทำโครงการต่าง ๆ เนื่องจากในสถาบันการศึกษา การจัดโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เป็นการ จัดเพื่อบริการวิชาการแก่สังคม ไม่ใช้พัฒนาบุคลากรภายใน ดังนั้น การนำเสนอโครงการ เพื่อขออนุมัติ การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม และการจัดสถานที่ฝึกอบรมแบบต่าง ๆ จึงไม่จำเป็นต้องอาศัย เทคนิควิธีที่ละเอียดอ่อน ผิดกับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ที่จัดฝึกอบรมโดยเน้นพัฒนาบุคลากรภายใน จำเป็นต้องอาศัย เทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงทั้งด้านนโยบายและด้านงบประมาณ

14.5 การประเมินผลการฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่า ในหัวข้อการออกแบบ ประเมินผล ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับ มาก ในหัวข้อย่อยเกี่ยวกับ แบบทดสอบหลังการฝึกอบรม แบบทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการ ฝึกอบรม และการวัดโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความ เห็นว่า เนื่องจากการ ประเมินผลการฝึกอบรมในประเทศไทยยังมีจุดอ่อนที่การขาดระบบ และขาดการวางแผนใน การประเมินผล การประเมินผลการฝึกอบรมควรมีการวางแผนควบคู่ไปกับการกำหนดความจำเป็น และวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม โดยทั่วไปการประเมินผลการฝึกอบรมที่ทำได้โดยทั่วไป มักทำใน ประเมิน เมื่อการฝึกอบรมดำเนินไปใกล้จะสิ้นสุด (ปราบ สวัสดิ์สาลี 2531: 10) เจ้าหน้าที่ ฝึกอบรมโดยทั่วไปจึงไม่มีความรู้ในการออกแบบประเมินผล เท่าที่ควร สำหรับหัวข้อย่อยเรื่องแบบ วัดความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นใน ระดับปานกลาง เท่านั้น ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาที่เห็นว่าจำเป็นในระดับมาก ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความ เห็นว่า ในสถาบันการศึกษาให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลการ เรียนการสอนอยู่แล้ว ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลด้วยวิธีใด ๆ ก็ตาม จึงอยู่ในความสนใจ ของบุคลากร ผิดกับผู้ผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งเห็นว่า การประเมินผลโดยการวัด ความแตกต่างระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม เป็น เรื่องที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้วิจัยคิดว่าจำเป็นที่วิทยากรที่บรรยาย เกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมจะให้ความรู้และกระตุ้น ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เห็นความสำคัญของการประเมินผลโดยการวัดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ทดลองกับกลุ่มควบคุม เพื่อให้ผู้ที่ประเมินผลการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ว่า โดยทั่วไปผู้ที่ เคย เข้ารับการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม จะมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เพื่อแสดงถึงสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว (ทอง ทองเต็ม, สัมภาษณ์)

สำหรับในหัวข้อการประเมินผลโดยใช้แบบจำลองชิปของสตีฟ เฟลลิม นั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นเพียงในระดับปานกลาง ทั้งการ ประเมินสภาวะแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมิน ผลผลิต ยกเว้นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาและรัฐวิสาหกิจที่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับ การฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมากในการประเมินผล ทั้งนี้ เนื่องจากรื่องการประเมินผล โดยใช้แบบจำลองชิป ยัง เป็น เรื่องใหม่สำหรับในส่วนของภาคเอกชน แต่สำหรับในสถาบันการศึกษานั้น แบบจำลองชิปได้แพร่หลาย เข้ามาในสถาบันการศึกษาก่อน จึงมีความรู้และประสบการณ์ในด้านนี้

พอสมควร ในขณะที่บริษัท เอกชนยังไม่คุ้นเคยกับรูปแบบดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า น่าที่จะมีการจัดฝึกอบรมโดย เฉพาะเจาะจงในเรื่องของการประเมินโดยแบบจำลองซิป โดยนำไปผนวกเปรียบเทียบกับแบบจำลองอาร์แอลบีอาร์ของ เคริกแพทริก ซึ่ง เป็นแบบจำลองในการประเมินผลการฝึกอบรมที่ เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายมากกว่า

ในเรื่องของการประเมินผลโดยใช้แบบจำลองอาร์แอลบีอาร์ของ เคริกแพทริกนั้น จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อย่อยทั้ง 4 หัวข้อ เพิ่มมากขึ้นในระดับมาก คือ การประเมินปฏิกริยา การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในปัจจุบันรูปแบบที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรมโดยทั่วไป จะใช้แบบจำลองอาร์แอลบีอาร์ เป็นส่วนใหญ่ แต่เรายังใช้การประเมิน เพียงแต่การประเมินปฏิกริยาและประเมินการเรียนรู้ เพราะ เป็นการประเมินที่ทำได้ง่าย ในการจัดฝึกอบรมโดยทั่วไป เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมจะมีการแจกใบประเมินผลให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบ โดยเนื้อหาแล้ว คือการประเมินปฏิกริยาหรือความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม ซึ่งจะถามถึงความพึงพอใจต่อ เนื้อหาการฝึกอบรม วิทยากร เอกสารประกอบการฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น สำหรับการประเมินการเรียนรู้ที่ปฏิบัติกันนั้น มัก เป็นการทดสอบความรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรม การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ออกมาแสดงความรู้ความคิด เห็นหน้าชั้น ซึ่ง เป็นการประเมินที่ทำได้ค่อนข้างสะดวก ส่วนการประเมินพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์นั้น ต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก และทำได้ยากกว่าการประเมินผลการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ (ทอง ทองเต็ม 2530: 18) คือต้องติดตามประเมินเมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้วว่า เขาได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ และมีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด ซึ่งในจุดนี้เป็นการประเมินพฤติกรรม สำหรับการประเมินผลลัพธ์นั้น เป็นการติดตามถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าหลังจากผ่านการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงาน เขาได้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานจาก เดิมหรือไม่ ผลการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับจากบุคคลระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพียงใด ตลอดถึงความก้าวหน้าในสายการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม (ปาน สวัสดิ์สาลี 2531: 19) ดังนั้นเองผู้ผ่านการฝึกอบรมจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องได้รับการเพิ่มพูนความรู้ในการประเมินทุกระดับให้มากขึ้น โดยเฉพาะการประเมินผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงถึง 3.88

นอกเหนือจากรูปแบบการประเมินผลแบบต่าง ๆ แล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังเห็นว่า จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในเรื่องการจัดทำโครงการติดตามผลการฝึกอบรม สถิติประยุกต์ เพื่อการประเมินผลการฝึกอบรม และการเขียนรายงานการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการประเมินผลการฝึกอบรมที่จะขาดเสียมิได้

14.6 กำรบริหารงานฝึกอบรม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมเห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ในหัวข้อต่อไปนี้คือ การกำหนดนโยบายและแผนในการฝึกอบรม การบริหารงบประมาณ การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานฝึกอบรม การกำหนดอัตรากำลังของหน่วยงานฝึกอบรม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานฝึกอบรม มาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพในงานฝึกอบรม มาตรการจูงใจวิทยากรภายในที่มีได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรม และเทคนิคการประสานงานฝึกอบรม ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความเข้าใจที่ถูกต้องที่มองเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานฝึกอบรม ในขั้นของการกำหนดนโยบายแผนงานงบประมาณ โครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง เพราะเมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมหลายครั้ง เราจะนึกถึงแต่กระบวนการในการหาความจำเป็นในการกำหนดวัตถุประสงค์ การเขียนโครงการ การลงมือฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม โดยมิได้นึกถึงขั้นตอนในการบริหารโครงการฝึกอบรมไว้ด้วย พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2530: 3-4) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในการบริหารงานฝึกอบรมไว้ 4 ประการ คือ ประชญา แนวความคิด หรือทัศนคติของฝ่ายบริหารคองงานฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีความรู้ เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง การมีงบประมาณที่เหมาะสมและมีอัตรากำลังที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการดำเนินงาน

สำหรับ เรื่องของการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นว่า จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นในระดับมาก ยกเว้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการที่เห็นความจำเป็นเพียงระดับปานกลางเท่านั้น ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นความจำเป็นของการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องนี้ในระดับมาก เป็นทัศนคติที่ถูกต้อง เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ใช่อันผู้บริหารโดยตรง จะมีผู้บริหารเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นการที่จะได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ในส่วนที่จะกำหนดนโยบายด้านการฝึกอบรมโดยจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น เป็น

กลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่าง เป็นระบบ มีการกำหนด เป็นนโยบาย และแผนโดยคณะทำงานที่เป็นคณะกรรมการ ย่อมส่งผลให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการ นั้น ยังมองไม่เห็นความสำคัญในการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากนัก เนื่องจาก โดยระบบแล้ว งานฝึกอบรมเป็นงานเล็ก ๆ ที่มีขึ้นอยู่กับฝ่ายอื่น เช่น กองการเจ้าหน้าที่ กองกลาง กองวิชาการ งานฝึกอบรมจึงไม่มีความ เป็นอิสระในตัวเอง ขึ้นกับนโยบายของผู้บริหาร และผู้บริหารเองส่วนใหญ่ยังมองไม่เห็นถึงความสำคัญของงานฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับการสรุปผลการสัมมนากลุ่มย่อย กลุ่มที่ 3 เรื่อง การฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้จริงหรือ เอียร์ ธรรมาธิปต์ (2523: 45) กล่าวว่า ปัญหาสำคัญของงานฝึกอบรมคือ ฝ่ายจัดการไม่เข้าใจ ความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม จึงควรที่จะแยกงานฝึกอบรมออกมาเป็น กองฝึกอบรม ให้ผู้บริหารตามสายงานมีอิสระในการกำหนดนโยบายและแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นของ องค์การ เพื่อให้การฝึกอบรม เป็น เครื่องมือในการพัฒนาองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพอย่าง แท้จริง

สำหรับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมต่อระดับความ จำเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้น โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ไม่แตกต่างไปจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก โดยจุดและ ประเด็นหลัก ๆ แล้ว ก็เกือบไม่มีความแตกต่างกันเลย

15. ความประสงค์ในการเข้ารับการฝึกอบรม หากสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มีการจัด ฝึกอบรม เพื่อทบทวนและ เพิ่ม เสริมความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม สำหรับเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรมผู้เคยผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว ปรากฏว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมร้อยละ 81.69 ประสงค์จะ เข้ารับการฝึกอบรมอีก ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ร้อยละ 88.50 ประสงค์จะ ส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมอีก ผู้วิจัยคิดว่า จากเจตนาวิจัยในจุดนี้ สามารถใช้เป็นตัว ชี้บ่งถึงความสำเร็จของโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ของสถาบัน ทรัพยากรมนุษย์ ได้ในระดับหนึ่งว่า โครงการได้รับความสำเร็จในระดับมาก ยิ่งเป็นที่ต้องการ ของผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ที่จะให้สถาบันทรัพยากรมนุษย์ เป็น ศูนย์กลางในการ เพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับการฝึกอบรมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ และผู้เกี่ยวข้องต่อไป

ทั้งนี้ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ควรจะได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงการฝึกอบรม เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

16. ความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาต่อประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้น ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชามีความเห็นด้วยในระดับน้อยต่อประเด็นที่ว่า การฝึกอบรมมีแต่เสีย เวลาและค่าใช้จ่าย มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานน้อยมาก ผู้ถูกส่ง เข้ารับการอบรมมัก เลือกจากคนที่ไม่ค่อยมีงานทำ ขาดระเบียบวินัย และนิสัยไม่ค่อยดี และหน่วยงานด้านการฝึกอบรมขององค์การมัก เป็นที่รวมของคนที่มีปัญหา หรือทำงานอื่นไม่ได้ดีเท่าที่ควร จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้ เข้ารับการฝึกอบรม เห็นด้วยในระดับน้อยต่อประเด็นทั้ง 3 ดังกล่าวข้างต้น ย่อมแสดงถึงการมีทัศนคติที่ติดลบต่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล คือ เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงาน เห็นว่าการฝึกอบรมมีส่วนสร้างและพัฒนาบุคคล ความคิดเก่า ๆ ที่เคยมองภาพของงานฝึกอบรมในทางลบ เริ่มหมดไป

สำหรับประเด็นที่ผู้ผ่านการฝึกอบรม เห็นด้วยในระดับมาก คือ การจะอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์ น่าจะให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้และ เข้าใจหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย จากประเด็นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชายังขาดความรู้ความ เข้าใจในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งหากให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความ เข้าใจหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมนั้น ซึ่งจะทำให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการฝึกอบรมอย่างเต็มที่

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่ง คือ งานฝึกอบรมในปัจจุบันขาดประสิทธิภาพ เพราะขึ้นตรงกับงานด้านการเจ้าหน้าที่ ควรแยกเป็นหน่วยงานอิสระของตนเอง นั้น ปรากฏว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เห็นด้วยในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บังคับบัญชาจากส่วนราชการที่เห็นด้วยในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากลักษณะงานของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปงานฝึกอบรมจะขึ้นตรงกับกองการเจ้าหน้าที่ กองกลาง หรือกองวิชาการ มีเพียงบางหน่วยงาน เท่านั้นที่มีกองฝึกอบรมที่มีอิสระในการดำเนินการฝึกอบรมของตนเอง โดยไม่ต้องรับนโยบายจากกองอื่น ผู้วิจัยคิดว่าถึงเวลาแล้วที่หน่วยงานราชการจะมีการปรับโครงสร้างให้งานฝึกอบรม เป็นงานที่มีอิสระของตนเอง สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องขึ้นตรงกับกองอื่น ๆ

17. ความคิด เห็นหรือข้อ เสนอแนะ เพิ่ม เติม เกี่ยวกับโครงการ "การอบรม เจ้าหน้าที่ ผูกอบรมในหน่วยงาน" ปรากฏว่า ผู้ผ่านการผูกอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการผูกอบรม ได้ให้ข้อคิด เห็นหรือข้อ เสนอแนะ เพิ่ม เติม เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ดังนี้

17.1 หลักสูตร (หัวข้อวิชา) ควรเพิ่มหัวข้อวิชาต่อไปนี้ คือ เทคนิคการพูดในที่ชุมชน การใช้ เกม เพื่อการผูกอบรม และมอบหมายสัมพันธ์ในการทำงานด้านผูกอบรม และควรเพิ่มรายละเอียดในหัวข้อการประเมินและติดตามผลการผูกอบรม และการหาความจำเป็นในการผูกอบรม โดยเน้นการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงให้มากขึ้น

ในประเด็นข้างต้นนี้ เนื่องจากหลักสูตรการผูกอบรมมีระยะเวลาจำกัดเพียง 15 ชั่วโมง โดยเป็นหลักสูตรเบื้องต้นสำหรับเจ้าหน้าที่ผูกอบรม และเป็นหลักสูตรเร่งรัดในการกำหนดหัวข้อวิชานั้น ผู้บริหารโครงการจึงมุ่งให้มี เฉพาะหัวข้อวิชาที่คิดว่าจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ผูกอบรมที่ยังไม่มีประสบการณ์มากนัก เป็นการกระตุ้นให้ เข้าใจแนวคิด บทบาทภาระหน้าที่ ตลอดจนสามารถดำเนินการในการหาความจำเป็นในการผูกอบรม การออกแบบหลักสูตร ออกแบบใบประเมินผลการผูกอบรม และวางแผนงานผูกอบรมได้ในระดับต้น มิได้มุ่งลงรายละเอียดเจาะลึก อย่างไรก็ตาม นำที่ผู้บริหารจะรับข้อ เสนอแนะดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุง

17.2 เนื้อหารายวิชา ควร เน้นการฝึกปฏิบัติให้มากขึ้นในหัวข้อการเขียนวัตถุประสงค์การผูกอบรม การเขียนแผนการสอน และการประเมินและติดตามผลการอบรม และควรเพิ่ม เนื้อหาให้ละเอียดขึ้นโดยปรับระยะเวลาให้สัมพันธ์กับเนื้อหา ตลอดจนเพิ่มการทำกรณีศึกษาในแต่ละวิชาให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับสภาพการปฏิบัติงานจริงได้

ในประเด็นนี้ ก็ เนื่องจากระยะเวลาที่จำกัด ประกอบกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่มุ่ง เน้นการ เสนอภาพรวมของกระบวนการผูกอบรม มิได้ เน้นการวิเคราะห์ เจาะลึกใบรายละเอียด ทำให้ผู้ เข้ารับการผูกอบรมที่ต้องการความรู้ที่ละเอียดทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ไม่ได้รับประโยชน์ เท่าที่ควร ผู้วิจัยคิดว่า ควรที่จะได้มีการขยายระยะเวลา เพื่อกจะได้เพิ่มเติม เนื้อหารายวิชา และปรับวิธีการผูกอบรมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้ เข้ารับการผูกอบรม ได้รับประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

17.3 วิทยากร ควรเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานมากกว่า วิทยากรที่เป็นนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และควรเป็นวิทยากรที่มีความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ตลอดจนมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี

ในประเด็นนี้ ผู้จัดได้คำนึงถึงคุณสมบัติและประสบการณ์ของวิทยากรค่อนข้างมาก เพราะต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และประสบการณ์อย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความหลากหลาย คือ มาจากทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษา และบริษัทเอกชน ทำให้ผู้จัดต้องพยายามเชิญวิทยากรให้มีความหลากหลาย เพื่อจะได้ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยคิดว่า ผู้จัดควรแก้ไขปัญหาเรื่องวิทยากร ด้วยการจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมแยกตามอาชีพ การเชิญวิทยากรจะได้ตรงตามความต้องการและพื้นความรู้ของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

17.4 ระยะเวลา ระยะเวลาที่อบรมค่อนข้างน้อย ควรขยายระยะเวลาเป็น 5-10 วัน และควรเพิ่มระยะเวลาให้มากขึ้นในบางหัวข้อ คือ การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการจัดแผนงานฝึกอบรม

ในเรื่องของระยะเวลานั้น เป็นความประสงค์ของผู้จัดที่กำหนดไว้สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมที่เร่งรัด ระยะเวลา 15 ชั่วโมง ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าค่อนข้างน้อย ถ้าเทียบกับเนื้อหารายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับกระบวนการที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพึงจะได้รับรู้ ดังนั้น สิ่งที่ผู้จัดควรปรับปรุงในเรื่องของระยะเวลาคือ การขยายเวลาทั้งโครงการและในรายวิชา โดยพิจารณาเพิ่มระยะเวลาในรายวิชาที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก และมีความจำเป็นในการปรับใช้ในการปฏิบัติงานมาก เช่น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม ความที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้เสนอแนะมา

17.5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ได้แก่ ห้องอบรมคับแคบ ไม่เหมาะสม สื่อการสอนน้อยเกินไป หลักสูตรควรปรับปรุง โดยเพิ่มหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร หลักสูตรเฉพาะเจาะจงในกระบวนการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามกลุ่มอาชีพ ตามประสบการณ์ และพื้นความรู้ การประเมินผลการฝึกอบรมควรดำเนินการอย่างจริงจังและเป็นระบบ และมีการปรับปรุงหลักสูตรภายหลังจากการประเมินผลโครงการ

ข้อเสนอแนะเหล่านี้ ผู้จัดควรตระหนักถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และพยายามแก้ไขข้อจำกัดที่มีอยู่ อย่างเช่น สถานที่ในการฝึกอบรม ผู้จัดน่าจะจัดหาสถานที่ในการฝึกอบรมที่เหมาะสม โดยอาจจัดหางบประมาณจัดสร้างสถานที่ฝึกอบรมที่เป็น เอกเทศ มีห้องฝึกอบรมที่เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีที่พักและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อจะได้จัดหลักสูตรอื่น ๆ ได้ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวต่อไป ส่วนสื่อการสอน เป็น เอกสิทธิ์ของวิทยากร ผู้จัดน่าจะให้ความสนใจกับวิทยากร เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป สำหรับหลักสูตรอื่น ๆ นั้น ผู้จัดควรกำหนดไว้ในแผนระยะยาวที่จะดำเนินการ เช่น การบริหารงานฝึกอบรม การเป็นวิทยากรฝึกอบรม เพื่อสนองความต้องการของผู้สนใจ ในเรื่องของการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ผู้จัดควรตระหนักถึงความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจังให้ต่อเนื่อง เป็นระบบ ส่วนการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยแบ่งเป็นกลุ่มอาชีพนั้นแม้ว่าผู้จัดต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากต่างกลุ่มอาชีพได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาชีพ แต่จากการวิจัย ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากต่างกลุ่มอาชีพ จะมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน ความต้องการในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานย่อมแตกต่างกัน การจัดวิทยากรก็ต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงน่าจะผู้จัดจะพิจารณาคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยแบ่งเป็นรุ่นตามกลุ่มอาชีพมากกว่าการจัดแบบ เดิม

18. ความคิด เห็นของวิทยากรต่อโครงการ "การอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" จากการสัมภาษณ์วิทยากร 5 ท่าน โดยจำแนกตามรายวิชาทั้ง 7 วิชา คือ บทบาท : แนวความคิด ความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ในการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดแผนงานฝึกอบรม วัตถุประสงค์การฝึกอบรม การเขียนโปรแกรมการฝึกอบรม การบริหารงานฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม นั้น ปรากฏว่า วิทยากรแต่ละรายวิชาได้กำหนดวัตถุประสงค์รายวิชาไว้สอดคล้องกับความคาดหวังที่วิทยากรต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าใจเนื้อหาสาระของรายวิชา และสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในระดับต้น ส่วนระยะเวลาที่มีทั้งที่ เหมาะสมและยังไม่เหมาะสม วิทยากรใช้เทคนิควิธีการถ่ายทอดที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม วิทยากรก็ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีพื้นฐานความรู้ที่ใกล้เคียงกัน และควร เป็นผู้ทำงาน เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมโดยตรง ตลอดจนการแนะนำให้ผู้จัด เพิ่มระยะเวลาในบางรายวิชาให้ เหมาะสมกับ เนื้อหาสาระ

ความคิดเห็นของผู้บริหารโครงการต่อโครงการ "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ผู้บริหารโครงการได้สรุปวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและความคาดหวังที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานว่า เน้นความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการฝึกอบรม สามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผนงานฝึกอบรม ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมในระดับต้นได้ เนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมนี้เป็นหลักสูตรเร่งรัด ใช้เวลาเพียง 15 ชั่วโมง มีได้มุ่งรายละเอียดที่วิเคราะห์เจาะลึกมากนัก หากเน้นการนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในระดับต้น ผู้บริหารโครงการได้ให้ข้อ เสนอแนะว่า ควรเน้นให้มีแบบฝึกหัดที่ใกล้เคียงกับงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติอยู่ให้มากขึ้น

จากผลการสัมภาษณ์วิทยากรและผู้บริหารโครงการ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิทยากรและผู้บริหารโครงการมีความเข้าใจที่ตรงกัน ในด้านวัตถุประสงค์โครงการกับวัตถุประสงค์รายวิชา ทั้งนี้วัตถุประสงค์รายวิชาต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หากมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การที่วิทยากรและผู้บริหารโครงการมีความเข้าใจด้านวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน ย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะได้รับประโยชน์ความรู้ความเข้าใจทั้งของโครงการฝึกอบรมและแต่ละรายวิชา อย่างไรก็ตาม วิทยากรยังต้องการให้ผู้จัดปรับปรุงในบางประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องระยะเวลาที่จัดให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ รวมทั้งการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการควรจะปรับปรุงเพื่อให้โครงการมีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

ข้อ เสนอแนะ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการฝึกอบรม

ศูนย์วิทยพัทยากร

เพื่อให้การจัดโครงการฝึกอบรมในรุ่นต่อไป เป็นประโยชน์และมีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมี

ข้อ เสนอแนะในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การดำเนินการจัดทำโครงการฝึกอบรม

1.1 การออกแผ่นพับเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรม ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้จัดควรกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์รายวิชา รวมทั้งระบุคุณสมบัติของผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมให้ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่สนใจ พิจารณาจัดส่งผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้ารับการฝึกอบรมให้ได้รับประโยชน์เต็มที่ตามวัตถุประสงค์ของผู้จัดและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.2 การจัดทำรายละเอียดหลักสูตร ผู้วิจัยขอ เสนอแนะให้ผู้จัดทำรายละเอียดของหลักสูตรให้ชัดเจน โดยแต่ละหัวข้อวิชาควรประกอบด้วย หัวข้อวิชา ระยะเวลาในการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์รายวิชา (เชิงพฤติกรรม) แนวทางในการฝึกอบรมหรือประเด็นสำคัญ วิธีการฝึกอบรม วิธีการวัดและประเมินผลรายวิชา และวิทยากรผู้รับผิดชอบในรายวิชา ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ เห็นภาพรวมและรายละเอียดของ แต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน และช่วยให้วิทยากรแต่ละคนสามารถสอนได้อย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กันในแต่ละรายวิชาอย่าง เป็นลำดับ โดยไม่เกิดการซ้ำซ้อนกัน

1.3 หลักสูตร (หัวข้อรายวิชา) ควรขยายหัวข้อรายวิชาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เห็นว่ามีความจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมจากผลการวิจัย ผู้วิจัยขอ เสนอแนะหลักสูตรว่าควรประกอบด้วยหัวข้อการฝึกอบรมและระยะเวลา ดังนี้

1. แนวความคิดของการฝึกอบรม บทบาทภาระหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)
2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (6 ชั่วโมง)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)
4. การจัดทำโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)
5. เทคนิคการใช้เกมเพื่อการฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)
6. เทคนิคการพูดในที่ชุมชน (3 ชั่วโมง)
7. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม (6 ชั่วโมง)
8. การบริหารงานฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

1.4 ระยะเวลา เพื่อให้เป็นไปโดยสอดคล้องสัมพันธ์กับหัวข้อวิชา และเนื้อหา รายวิชาที่เพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยขอ เสนอแนะให้ผู้จัดขยายระยะเวลาจาก 15 ชั่วโมง เป็น 24-30 ชั่วโมง โดยจัดฝึกอบรมในวันราชการเต็มวัน

1.5 คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้จัดควรกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยแยกเป็นรุ่นตามกลุ่มอาชีพ เช่น กลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ บุคลากรจากสถาบันการศึกษา และบริษัทเอกชน จากการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากต่างกลุ่มอาชีพ จะมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทำงานที่

แตกต่างกัน ความต้องการในการนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปตามสภาวะแวดล้อม ระบบโครงสร้าง และวัตถุประสงค์ขององค์การ การแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามกลุ่มอาชีพ จะทำให้ผู้จัดสามารถจัดหาวิทยากรได้ตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่สำคัญคือ ผู้จัดควรกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ชัดเจน

2. การดำเนินการฝึกอบรม

2.1 วิทยากร ผู้จัดควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานประเภทเดียวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัย เสนอแนะให้จัดฝึกอบรมแยกตามกลุ่มอาชีพ เพื่อให้การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้เป็นไปตามพื้นฐานความรู้และความต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ผู้จัดควรพิจารณาวิทยากรที่มีความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ ตลอดจนมีเทคนิคในการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรทำหน้าที่เชื่อมโยงแนวทางหรือประเด็นการฝึกอบรมในแต่ละรายวิชาแก่วิทยากร เพื่อให้วิทยากรแต่ละคนสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างต่อเนื่องสัมพันธ์ และไม่เกิดความซ้ำซ้อน

2.2 วิธีการในการฝึกอบรม ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้จัดควรแจ้งให้วิทยากรได้ทราบถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่ต้องการให้วิทยากรใช้เทคนิควิธีการถ่ายทอดความรู้โดยเน้นการฝึกปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี และขอให้วิทยากรใช้เทคนิควิธีอื่น ๆ นอกเหนือจากการบรรยายที่วิทยากรส่วนใหญ่ใช้เป็นหลัก เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น การแบ่งกลุ่มย่อยแก้ปัญหา การระดมสมอง การใช้เกม การอภิปราย เป็นต้น โดยขอให้วิทยากรใช้สื่อการสอนหลายชนิดประกอบกัน เช่น แผ่นใส วิดีโอ สไลด์ เป็นต้น

3. การประเมินผลการฝึกอบรม

3.1 วิธีการในการประเมินผล ผู้วิจัยคิดว่าผู้จัดควรใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากการประเมินปฏิกิริยาหรือประเมินความพึงพอใจเพียง

อย่างเดี่ยว เช่น การประเมินความรู้ และการประเมินพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3.2 การรายงานผลการประเมินผลการฝึกอบรมแก่วิทยากร ผู้จัดควรรายงานผลการประเมินผลการฝึกอบรมแก่วิทยากรในโครงการทุกครั้ง เพื่อให้วิทยากรได้ทราบและจะได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ในครั้งต่อไป

3.3 การดำเนินการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ผู้จัดควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบที่สำคัญคือ ควรมีการนำผลจากการประเมินและติดตามผลมาปรับปรุงและพัฒนาโครงการฝึกอบรมให้มีสัมฤทธิ์ผลอย่างจริงจัง

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

4.1 สถานที่ในการฝึกอบรม ผู้จัดน่าจะจัดหาสถานที่ในการฝึกอบรมให้เหมาะสม คือ มีห้องสำหรับจัดฝึกอบรมที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่สำคัญน่าจะเป็นสถานที่เฉพาะ เป็น เอกเทศ เพื่อให้สามารถจัดการฝึกอบรมได้ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากสถาบันทรัพยากรมนุษย์มีการจัดโครงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและหลากหลายหลักสูตร

4.2 การจัดฝึกอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอแนะให้สถาบันทรัพยากรมนุษย์จัดหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มเติม ดังนี้

4.2.1 จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงลงไป เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เฉพาะด้านแก่ผู้ที่เคยผ่านการฝึกอบรมในระดับต้นไปแล้ว โดยอาจจัดเป็นช่วง (Module) เพื่อให้ผู้ที่เคยผ่านการฝึกอบรมระดับพื้นฐาน เลือกเข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็น และตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำแผนการฝึกอบรม เทคนิคการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม การบริหารงานฝึกอบรม เป็นต้น

4.2.2 จัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อทบทวนและเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมผู้เคยผ่านการอบรมหลักสูตรระดับต้นมาแล้ว

4.2.3 จัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจแนวความคิดและความสำคัญของการฝึกอบรม อันจะช่วยให้ผู้บริหาร เกิดความเข้าใจและยินดีสนับสนุนการดำเนินการฝึกอบรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการท้าวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะมีการติดตามผลโดยการวิเคราะห์โครงสร้างและหลักสูตรที่ผู้ผ่านการฝึกอบรม "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรและจัดฝึกอบรมในหน่วยงาน เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แท้จริง ถึงคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม

2. ควรมีการศึกษานโยบายของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และศึกษาจาก การติดตามผลการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ผู้ผ่านการฝึกอบรม "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" กลับไปดำเนินการ นอกเหนือจากการศึกษาจากตัวผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ผ่านการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้ได้เห็นภาพที่กว้างและสามารถวิเคราะห์ถึงสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรม "การอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในหน่วยงาน" ได้อย่างแท้จริง

3. ควรจะมีการติดตามผลโครงการฝึกอบรมรุ่นต่อ ๆ ไป หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงการฝึกอบรมอื่น เป็นผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แล้ว เพื่อพิจารณาว่าโครงการฝึกอบรมที่ปรับปรุงจากข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ยังมีจุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมอีกหรือไม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย