

658.3124

ป467 ก

ร.3

การฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

งานเขตกรุงเทพมหานคร

14 ต.ค. 2540

ปริญญานิพนธ์

ของ

ปรีชา คล้ายเครือ

Sh 18161

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่

พฤษภาคม 2540

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

บริษัท คล้ายเครือ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่

พฤษภาคม 2540

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและรวบรวมประวัติความเป็นมาของการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เพื่อรวบรวมสถิติและข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานของผู้บริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในสองด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตร และด้านวิธีการฝึกอบรม และเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้งสองด้าน

วิธีการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากเอกสาร และจากความคิดเห็นของผู้บริหารจำนวน 46 คน ซึ่งเป็นผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ เอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมระหว่าง พ.ศ. 2532-2539 และแบบสอบถามความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา และใช้สถิติอย่างง่าย ได้แก่ จำนวน ความถี่ และร้อยละ

ผลการวิจัยสำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้ตั้งหน่วยฝึกอบรมขึ้นในสำนักงานพนักงานเมื่อ พ.ศ. 2520 เพื่อทำหน้าที่จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ต่อมาได้ยกฐานะเป็นส่วนพัฒนาพนักงานเมื่อ พ.ศ. 2536 ในที่สุดได้เปลี่ยนเป็นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เมื่อ พ.ศ. 2538 ซึ่งได้แบ่งงานออกเป็นสี่ส่วน ได้แก่ ส่วนวิชาการ ส่วนบริหารสำนักงาน ส่วนงานสื่อการสอน และศูนย์ฝึกอบรม
2. ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานขึ้นเพื่อให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เนื้อหาของหลักสูตรเน้นในด้านการบริหาร ด้านการบริการลูกค้า ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้านความรู้และทักษะเสริม การปฏิบัติงานในหน้าที่ โครงการและหลักสูตรเหล่านี้มีการพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ และจำนวนหลักสูตรและผู้เข้ารับการอบรมมีเพิ่มขึ้นทุกปี
3. ผู้บริหารธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า หลักสูตรที่มีความสำคัญที่สุดคือ หลักสูตรด้านการตลาด รองลงมาคือ หลักสูตรด้านสินเชื่อ และด้านการบริการลูกค้าตามลำดับ

4. ผู้บริหารธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า การฝึกอบรมควรจัดในวันปกติ คือ วันจันทร์ถึงวันศุกร์ และควรจัดฝึกอบรมเป็นระยะสั้น 1-3 วัน หรือไม่เกิน 5 วัน สถานที่จัดฝึกอบรมควรเป็นศูนย์ฝึกอบรมของสำนักงานใหญ่มากกว่าสถานที่อื่น ๆ วิทยาการที่มาจากความรู้ควรมาจากภายนอกธนาคาร และต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะในวิธีการให้ความรู้ และในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรควรมีเอกสารประกอบหลักสูตร และเห็นว่าเอกสารมีความสำคัญกว่าสื่อการสอนประเภทอื่น ๆ

5. ผู้บริหารธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมเป็นข้อเสนอแนะว่า ควรจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับงานและนำไปใช้ได้ทันที ควรเลือกผู้เข้าอบรมโดยไม่กระทบกระเทือนการทำงาน ควรจัดช่วงเวลาให้สัมพันธ์กับหลักสูตร ควรมีเอกสารประกอบหลักสูตร ควรจัดหลักสูตรสนทนาภาษาอังกฤษทุกปี ควรจัดสถานที่ให้เหมาะสม ควรมีสื่อหลากหลาย ควรเน้นภาคปฏิบัติ และควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีเวลาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

STAFF TRAINING OF THE BANGKOK METROPOLITAN BANK (PUBLIC)
COMPANY LIMITED IN BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT

BY

PREECHA KHLAIKHRUA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University

May 1997

The purposes of this research were to study and compile the historical background of staff training of the Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited; to gather statistics and information on staff training; to study opinions in staff training of the executives of the Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited in two aspects: training course and training method; and to gather additional opinions in staff training in the two aspects.

The method of this study was the documentary research cum the opinionnaire gathered from 46 executives, who were the Branch Managers and Assistant Branch Managers of the Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited in Bangkok Metropolis. The instruments used for this research were the documents on staff training during 1989-1996, and the opinionnaire on staff training. The data were treated through the descriptive analysis, and the basic statistics used were the number, frequency and percentage.

The main research findings were summarized as follows:-

1. The Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited established the Staff Training Unit within the Office of Employees in 1977, to take responsibility in providing training for the employees. Later on in 1993 it was upgraded to the Staff Development Division. Finally, in 1995 it was changed into the Personnel Resource Development Department, with four Divisions, namely, Academic Affairs Division, Office Management Divisions, Instructional Media Division, and Training Center.

2. The Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited provided training projects and training courses for its executives and staff at all levels. The course contents emphasized management, customer services, work performance, and additional knowledge and skills for undertaking work on duty. These training projects and training courses were gradually developed, and the numbers of courses and participants were annually increased.

3. The executives of the Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited viewed that the most important training course was on marketing, and the other important courses were on credits, and customer services, respectively.

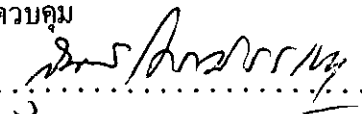
4. The executives of the Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited viewed that the staff training should be conducted on working days, Monday to Friday; in short duration of one to three days, or not more than 5 days; and within the Training Center of the Main Office; the resource persons should come from outside and have knowledge, ability and skills in training methodology. They also viewed that the training documents should be provided for participants at each training course, and that the documents were more important than other instructional media.

5. The executives of the Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited had additional opinions by suggesting that the course contents be suitable and applicable to immediate work; the training participants be chosen without affecting their daily work performance;

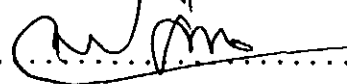
training duration and course contents be related; training documents be provided; English conversation courses be conducted every year; the training place be suitable; there be multi-media; practical work be emphasized; and there be idea and experience exchange among training participants.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก การศึกษาผู้ใหญ่
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

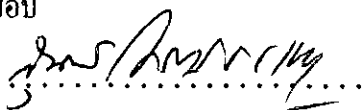
.....  ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โจดรบรรเทา)

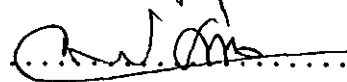
.....  กรรมการ

(อาจารย์วรัชธรรม ค้าพอ)

คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน

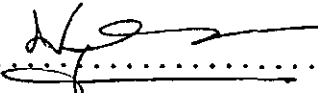
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โจดรบรรเทา)

.....  กรรมการ

(อาจารย์วรัชธรรม ค้าพอ)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เล่วลิ้ม)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปฐม นิคมานนท์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

วันที่...๖...เดือน...พฤษภาคม...พ.ศ. 2540

ประกาศศุภณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และการช่วยเหลือของรองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร รัตตบรรเทา อาจารย์วรธรรม ค้ำพอ ประธานและกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่ง ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้วเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลย์ รองศาสตราจารย์ ดร.ปฐม นิคมานนท์ ที่กรุณา เป็นกรรมการสอบเพิ่มเติมปริญญานิพนธ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะอันมีค่ายิ่งต่อความสมบูรณ์ของ ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ได้อนุเคราะห์ทำให้เอกสารมา ประกอบในการทาวิจัย และขอขอบคุณท่านผู้จัดการธนาคารศรีนคร จักัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ทำให้ได้ข้อมูลในการทาวิจัย ในครั้งนี้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ความคิดเห็น กับผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ในการทาวิจัยครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ขุนงำความดีและประโยชน์อันเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่ บิดามารดาที่ให้การเกิดชีวิตผู้มีพระคุณอันสูงส่ง ครู-อาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนมา และภรรยา ที่คอยช่วยเหลือ ห่วงใย ให้กำลังใจมาโดยตลอด จนผู้วิจัยสามารถ ทาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

ปรีชา คล้ายเครือ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม	5
ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ ประเภท และกระบวนการของการฝึกอบรม	9
แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
3 วิธีดำเนินการวิจัย	26
รูปแบบการวิจัย	26
กลุ่มตัวอย่าง	26
เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	27
การวิเคราะห์ข้อมูล	29

4 ผลการวิเคราะห์เอกสาร	30
ประวัติการก่อตั้งธนาคารศรีนคร	30
ประวัติความเป็นมาของการฝึกอบรม	31
โครงสร้างของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)	36
สำนักฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)	40
✓ การวิเคราะห์หลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละปี	45
✓ การวิเคราะห์เนื้อหาของหลักสูตร	53
✓ การวิเคราะห์สถิติเกี่ยวกับการฝึกอบรม	58
4.5.6	
5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	60
ความคิดเห็นด้านหลักสูตร	60
ความคิดเห็นด้านวิธีการฝึกอบรม	68
ความคิดเห็นเพิ่มเติม	74
6 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	76
ความมุ่งหมายของการวิจัย	76
วิธีดำเนินการวิจัย	76
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
อภิปรายผล	82
ข้อเสนอแนะ	87
ข้อเสนอแนะทั่วไป	87
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	88

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	96
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	97
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	101
ภาคผนวก ค ตัวอย่างโครงการฝึกอบรมปี 2539	106
ภาคผนวก ง เนื้อหาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรม	114
ประวัติย่อของผู้วิจัย	178

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนผู้อบรมและจำนวนหลักสูตรในโครงการฝึกอบรมปี พ.ศ. 2538	58
2 จำนวนผู้อบรมและจำนวนหลักสูตรในโครงการฝึกอบรมปี พ.ศ. 2539	59
3 จำนวนและร้อยละอันดับความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร	61
4 จำนวนและร้อยละความสำคัญของการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการตลาดตามความ คิดเห็นของผู้บริหาร	62
5 จำนวนร้อยละความสำคัญของการอบรมด้านสินเชื่อบริการตามความคิดเห็นของผู้บริหาร	63
6 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านธุรกิจต่างประเทศตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร	64
7 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านบัญชีในความคิดเห็นของผู้บริหาร .	65
8 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร	66
9 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านบริการลูกค้าตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร	67
10 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านช่วงวันของ สัปดาห์	68
11 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านระยะเวลา การฝึกอบรม	69
12 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านสถานที่จัด อบรม	70

13	จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านที่มาของ วิทยาการ	71
14	จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านความรู้ ความสามารถของวิทยาการ	72
15	จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านสื่อประกอบ การฝึกอบรม	73
16	ความถี่และร้อยละความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารเกี่ยวกับด้านหลักสูตรฝึกอบรม	74
17	ความถี่และร้อยละความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารเกี่ยวกับด้านวิธีการฝึกอบรม	75

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โครงสร้างของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	32
2 โครงสร้างสายงานบริหาร	37
3 โครงสร้างสายงานปฏิบัติ	39
4 โครงสร้างของสำนักฝึกอบรม	44

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และในขณะเดียวกันทำให้มนุษย์มีส่วนในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ทุกองค์การจึงพยายามคัดเลือกและสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานและฝึกอบรมให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม นอกจากจะอาศัยปัจจัยด้านต่าง ๆ แล้ว ยังต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในอดีตทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ดังนั้นในแผนพัฒนาประเทศระยะที่ 8 รัฐบาลจึงมีการเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เนื่องจากว่าการพัฒนาประเทศจะสำเร็จลุล่วงไปได้ดีนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานและปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทรัพยากรเหล่านี้ได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็นพนักงานในระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงพนักงานปฏิบัติงานในระดับล่าง พนักงานเหล่านี้เมื่อได้รับการคัดเลือกและบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ของธนาคารแล้ว ยังได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

นับตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันนี้ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนประจำการ เมื่อได้รับการคัดเลือกบรรจุเป็นพนักงาน เพื่อเป็นการบูรณาการให้เข้าในระบบการทำงาน รู้จักงานในหน้าที่ และในระหว่างประจำการ

เมื่อเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นหรือได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกอบรมยังสถาบันต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยให้การสนับสนุนทุนการศึกษา

การฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูง แต่ละปีธนาคารฯ ได้ใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากเพื่อให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้โดยมีความคาดหวังว่าจะได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพนักงานของธนาคารฯ อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมของพนักงานอาจจะไม่สนองความต้องการของธนาคารฯ หรือของพนักงานธนาคารฯ เอง และอาจจะไม่คุ้มกับการลงทุนของธนาคารฯ ในการส่งเสริมการฝึกอบรมของพนักงาน

ดังนั้น การฝึกอบรมพนักงานของธนาคารอาจมีปัญหามากหลายด้าน ผู้วิจัยในฐานะที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงสนใจค้นคว้าเกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ได้ทราบประวัติความเป็นมาของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม ปริมาณการฝึกอบรม และความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาในการฝึกอบรมในอนาคต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อรวบรวมสถิติและข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ได้แก่ จำนวนหลักสูตร จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาความต้องการ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (2530-2539)
2. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนหลักสูตร จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบแนวคิดในการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) และได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมตามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร เป็นการศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมระหว่างปี พ.ศ. 2530-2539 ตามความมุ่งหมายข้อที่ 1 และ 2
2. ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างมาร้อยละ 10 ได้ผู้บริหาร 46 คน แล้วใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมใน 2 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านวิธีการฝึกอบรม

✓ นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) หมายถึง กระบวนการในการให้ความรู้และความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญ ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

2. ธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) หมายถึง สถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นดำเนินการด้านธุรกิจด้านการเงินตามระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลัง ในที่นี้ หมายถึง ธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

3. ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลในตำแหน่งหัวหน้าสายงานต่าง ๆ ในธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ

4. เจ้าหน้าที่ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับมอบหมายจากธนาคารฯ ให้ดูแลในส่วนงานฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ 2 ระดับ คือ ระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ เฉพาะเจ้าหน้าที่สังกัดสำนักฝึกอบรม

5. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีคุณลักษณะด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านบุคลิกลักษณะ ด้านคุณธรรม ด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม หมายถึง ทศนะของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมใน 2 ด้าน คือ

6.1 ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง เนื้อหาสาระที่ใช้ในการฝึกอบรม เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาหลักสูตร เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ทั้งด้านการบริหาร การจัดการ การธนาคาร โครงการวิชาชีพ และโครงการเสริมความรู้อื่น ๆ ให้กับพนักงานทุกระดับของธนาคาร

6.2 ด้านวิธีการฝึกอบรม หมายถึง เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม สื่อ วิทยากร จำนวนวัน เวลาที่ใช้ในการอบรม สถานที่ การประเมินผล การประสานงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ และกระบวนการของการฝึกอบรม แนวคิด และทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

✓ แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (เรียงลักษณ์ วรรณพันธ์. 2529 : 1 - 5) มีดังต่อไปนี้
คำว่า "ฝึกอบรม" ถ้าวิเคราะห์ความหมายตามศัพท์ซึ่งประกอบด้วยคำ 3 คำ
คือ ฝึก + อบรม คำว่า ฝึก หมายถึงการทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีทักษะ ส่วนคำว่า
อบรม ล้วนแล้วแต่หมายถึงวิธีการที่ทำให้ "สุก" อย่างไรก็ตามจะเรียกว่า "สุก" ถ้าเป็น
อาหาร อาการสุก หมายถึง อาการของอาหารที่พร้อมจะมารับประทานได้อย่างถูกต้อง
ถูกอนามัย เกิดประโยชน์ต่อผู้รับประทาน ถ้าเป็นคน "สุก" คงจะหมายถึง การที่บุคคลผู้นั้น
พ้นสภาพจากการเป็นคนดิบ คือเป็นผู้ที่รู้จริง ทำได้จริง ไม่ซัดเซวุ่นวาย กลาง ๆ และเมื่อนำ
บุคคลผู้นั้นมาใช้งานย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

การตีความรอยจแนกคำข้างต้น เป็นความเห็นส่วนหนึ่งซึ่งวิเคราะห์คำทางนิรุกติศาสตร์
หากจะจแนกความหมายของคำอีกแบบหนึ่งแล้ว พอจะแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ คำว่าฝึก ซึ่ง
หมายถึงการฝึกหัด และอบรม ซึ่งหมายถึงการสั่งสอน ดังนั้น เราจะเห็นว่าคำคำนี้มีความหมาย
ครอบคลุมไปถึงการสอนที่มีได้มุ่งแต่จะศึกษาจากตำราอย่างเดียว หรือมีได้มุ่งศึกษาจากทฤษฎี
หรือพิสูจน์ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น แต่มีความมุ่งหวังที่จะศึกษาและทดลองฝึกหัดควบคู่กันไปด้วย
ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการศึกษาที่ว่าการศึกษาที่ดีนั้น ต้องเรียนควบคู่กับการลงมือปฏิบัติ จึงจะท
าให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจอย่างแท้ จดจำได้นาน สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ในอาชีพต่อไป

ดังนั้น "การฝึกอบรม" คือ การที่ทำให้บุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แท้จริงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นว่าผู้ที่บัญญัติศัพท์ "ฝึกอบรม" ขึ้นมาชั้นนั้น ใช้คำได้อย่างลึกซึ้ง ถึงแม้ว่าจะเป็นคำง่าย ๆ เพราะในกระบวนการฝึกอบรมทั้งหลายใด ๆ ก็ตาม ล้วนแล้วแต่กระทำเพื่อเหตุผลถึงความหมายข้างต้นทั้งนั้น อย่างไรก็ตามก็ตีความหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรมยังมีผู้เข้าใจเข้าใจเขวอยู่มากทั้งผู้อบรม ผู้เข้ารับอบรม และบุคคลทั่วไป ทั้งนี้เพราะแนวทางในการปฏิบัติที่กระทำมาของการอบรม ทำให้ความเข้าใจความหมายของการฝึกอบรมเข้าใจเขวไปตามนั้น

แนวปฏิบัติของการฝึกอบรมได้พัฒนามาเป็นลำดับดังนี้ กล่าวคือ ระยะแรกการฝึกอบรมเกิดขึ้นเนื่องจากสถานศึกษาอย่างเป็นทางการยังไม่แพร่หลายเหมือนในปัจจุบัน ผู้ใดต้องการที่จะให้ลูกหลานของตนประกอบอาชีพใดในอนาคตจะนำไปฝึกไว้กับผู้ที่มีอาชีพนั้น ซึ่งมีความรู้ความชำนาญพอที่จะสั่งสอนถ่ายทอดทำได้ เด็กจะเรียนรู้ไปโดยวิธีปฏิบัติตามที่ตัวครูหรือผู้ฝึกจะสั่งให้ทำ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับ การลองถูกลองผิด และการช่างสังเกตของผู้เรียนเอง ผู้ใดมีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทนมากก็จะได้รับความรู้มาก ลักษณะเช่นนี้เห็นชัดเจนสมัยก่อนรัชกาลที่ 5 ซึ่งยังไม่ได้มีการจัดฝึกอบรมอย่างมีระเบียบแบบแผนนัก เช่น การเป็นเสมียนฝึกหัดก่อนเข้ารับราชการ การฝึกหัดเป็นช่างทอง ช่างแกะสลัก และช่างถม เป็นต้น เหล่านี้ผู้เข้าไปฝึกหัดงานจะต้องใช้เวลาพอสมควร จนกว่าจะมีความชัดเจน สามารถออกไปทำงานประกอบอาชีพโดยลำพังตนเองได้ จากสภาพการฝึกอบรมเช่นนี้ทำให้ความเข้าใจในความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นการสอนให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด "ทำตามหรือเลียนแบบ" ถือการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติเป็นสำคัญ

ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมแบบนี้ยังคงปฏิบัติกันอยู่ เช่น เด็กที่ช่วยงานอยู่ตามอู่ซ่อมรถยนต์ เด็กเหล่านี้ได้รับความรู้ความชำนาญจนกระทั่งบางทีอาจดีกว่าเด็กที่จบจากสถาบันการศึกษาที่สอนทางด้านนี้เสียอีก

ต่อมาในระยะที่สอง สังคมมีการขยายตัวทางด้านการศึกษามากขึ้น จนกระทั่งคนชั้นงานแต่ยังคงมีตำแหน่งงานอีกมากที่ผู้ที่ผ่านการศึกษามัธยมไม่ยอมทำ ถือว่าตนไม่ควรจะทำงานในตำแหน่งนั้นในปึกหนึ่ง ๆ มีจำนวนมากมาย จะมีผู้กล่าวว่าผลิตออกมาเกินความต้องการ แต่ยังปรากฏว่ามีความขาดแคลนครูอยู่เสมอ โดยเฉพาะในต่างจังหวัดและชนบทที่ห่างไกล ทั้งนี้เพราะบางคนมีความคิดว่าความรู้ที่ตนได้ร่ำเรียนมามีมากมาย จะต้องสอนในชั้นสูง ๆ การที่ต้องสอนในโรงเรียนประถม

ถือเป็นความท้าทายน่าอัศจรรย์ ดังนั้นจึงมักปรากฏอยู่เนื่อง ๆ ว่าตำแหน่งครูที่เปิดรับสมัครจะว่างไปเพราะไม่มีผู้มาสมัคร แต่โรงเรียนเหล่านี้จำเป็นต้องมีครูเพื่อทำการสอนเด็ก จึงต้องรับบุคคลที่มีคุณสมบัติต่ำกว่าที่กำหนดไว้มาฝึกให้ทำการสอนและเพิ่มพูนความรู้ที่สำคัญบางเรื่องไว้

เพราะฉะนั้น การฝึกอบรมในความรู้ลึกของคนทั่วไปในระยะนี้คือ "การนำคนที่ด้อยการศึกษามาทำการสอน" และถือว่าบุคคลที่ผ่านการศึกษามาแล้วจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องเข้ารับการอบรมแต่ประการใด ดังนั้นผู้ถูกคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมจึงมีความรู้ลึกคล้ายถูกหลงโทษ มีปมด้อย เพราะตนขาดการศึกษา สำหรับผู้สอนถือว่าใครที่ผ่านการศึกษาระดับสูงมาแล้วย่อมเป็นผู้สอนได้ การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นการบังคับ พยายามที่จะเข้าครอบงำความคิดของผู้เข้ารับการอบรมแทนที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

แนวความคิดต่อการฝึกอบรมเช่นนี้ยังคงมีอยู่ตามหน่วยฝึกอบรมบางแห่งของทางราชการในปัจจุบัน ซึ่งเป็นอันตรายต่อการฝึกอบรมมาก เพราะการฝึกอบรมจะไม่ได้ผลเท่าใดเลย

ในระยะที่สาม มีการแยกความหมายของการฝึกอบรมกับการศึกษาออกจากกันโดยชัดเจน ถือว่าการฝึกอบรมและการศึกษามีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าในแนวทางการปฏิบัติจะมีอะไรที่คล้ายกันมากก็ตาม มีการให้ความสำคัญในการฝึกอบรมมากขึ้น โดยเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อทุกคน เพราะเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลแบบหนึ่งเพื่อผลของความมีประสิทธิภาพต่อหน่วยงานที่บุคคลนั้นมาประจำอยู่ ดังนั้นไม่ว่าบุคคลใดจะจบการศึกษามาสูงหรือต่ำก็ตาม ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอยู่ดี ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่เขาได้รับมานั้น เป็นการได้ความรู้ แนวความคิดทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้เลือกอาชีพได้ และส่วนมากเป็นความรู้พื้นฐานที่จะทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข เมื่อบุคคลนั้นเข้ามาอยู่ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เขาจะต้องนำความรู้เหล่านั้นมาปรับให้ได้ผลดี ซึ่งเขาอาจต้องลองผิดลองถูก ต้องใช้เวลาไม่น้อยทีเดียว ถ้ามองงานแง่ผลผลิตของงานย่อมจะได้ไม่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นจึงคิดว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีแก้ปัญหาดังกล่าวที่จะทำให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถจากเดิมเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติได้ตรงเป้าหมายในเวลาที่รวดเร็วกว่าการพัฒนาด้วยตนเอง

การฝึกอบรมกระทำควบคู่ไปกับการทำงานของบุคคล ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับคุณภาพของบุคคลในหน่วยงานหลายแห่งให้มีความสำคัญในการฝึกอบรมถึงกับตั้งหน่วยฝึกอบรมขึ้น โดยเฉพาะให้ทำหน้าที่ฝึกอบรมแก่คนในองค์กรและมีแนวโน้มว่าการฝึกอบรมจะพัฒนาต่อไปอีกเรื่อย ๆ เพื่อเป็นวิธีทางหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ อีกทั้งเป็นการเตรียมพร้อมเพื่องานในอนาคตด้วย

ในปัจจุบันการฝึกอบรมได้พัฒนาขึ้นมาจนกลายเป็นสาขาวิชาหนึ่งซึ่งมีกระบวนการวิชาที่ต้องค้นหา เพื่อความสมบูรณ์และมีแบบแผนเฉพาะตัว จนกระทั่งสถาบันบางแห่งเปิดการฝึกอบรมเป็นอาชีพเลยทีเดียว

ในการบริหารการศึกษา การฝึกอบรมถือว่าเป็นบริการทางด้านการศึกษาสาขานึ่งที่ควรจะทำควบคู่ไปกับการจัดการศึกษา โดยมุ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตัวบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่ถือครูเป็นสำคัญ และถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำตลอดเวลา เพราะการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านวิทยาการ วิธีการ แนวความคิดใหม่ ๆ และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเกิดขึ้นอยู่เสมอ เนื่องจากการแปรเปลี่ยนทางด้านสังคม เศรษฐกิจ รวมทั้งการเมืองด้วย

ดังนั้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาจะต้องถูกนำมาใช้อยู่เสมอ โดยที่สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนเหล่านี้ เพื่อให้ระบบการศึกษาได้ก้าวไปข้างหน้าโดยไม่หยุดยั้ง แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ และเกิดทักษะความชำนาญ และทัศนคติที่ดี ยินดีและเต็มใจที่จะยอมรับสิ่งเหล่านี้มาใช้อย่างถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ วิธีทางหนึ่งคือ การฝึกอบรมนั่นเอง เพราะการที่จะปล่อยให้เขาไปค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะแต่ละคนมีภาระอันหนักอึ้งอยู่แล้ว และอาจต้องเสียเวลามากไม่ทันการ การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สามารถสร้างพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ตรงตามเป้าหมายและทันทีทันใด

อย่างไรก็ดีถ้าพิจารณาการฝึกอบรมในแง่ของระบบแล้ว การฝึกอบรมเป็นระบบหนึ่งที่จะต้องมีปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการเพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย แต่เป็นระบบรองระบบหนึ่งในระบบใหญ่ของระบบการบริหารงาน ดังนั้นถึงแม้ว่าโดยลำพังระบบการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จคือ ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ตามเป้าหมายของหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ยังถือเป็นความสำเร็จที่สมบูรณ์ไม่ได้เสียทีเดียว ถ้าระบบการบริหารไม่เอื้ออำนวยให้ภาพของการฝึกอบรมมาปฏิบัติในงาน

จากการสำรวจปัญหาของการจัดการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เมื่อ พ.ศ. 2517 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานส่วนมากรวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมบางคน ยังไม่ค่อยเข้าใจการฝึกอบรมในลักษณะระบบที่ต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับระบบบริหาร การฝึกอบรมจึงเป็นเพียงเรื่องที่ต้องกระทำ แต่ไม่มีการนำผลไปใช้หรือนำมาใช้ได้น้อยมาก จึงเป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง เพราะควรจะเป็นที่เข้าใจว่าเป้าหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรมคือ การนำผลของการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานนั่นเอง

ความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ ประเภท และกระบวนการของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง ที่สามารถช่วยให้องค์การเพิ่มทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จงานการบริหาร ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ถือเป็นบริการอย่างหนึ่งที่กระทำเพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ เจริญรุดหน้าอยู่เรื่อย ๆ ถ้าบุคคลใดหยุดอยู่กับที่ ไม่พยายามขวนขวายหาความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และพัฒนาทัศนคติเดิมย่อมเท่ากับการเดินถอยหลังอยู่ทุกขณะ ดังนั้นวิธีที่จะช่วยให้บุคคลเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ของหน่วยงานโดยรวมก็คือ การฝึกอบรม นั่นเอง การฝึกอบรม มีความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ ประเภท และกระบวนการของการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529 : 7 - 13)

1. ความหมายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีวิธีการเฉพาะ แต่ก่อนอื่นควรทำความเข้าใจกับความหมายของการฝึกอบรมโดยแท้จริงเสียก่อน มีนักวิชาการและผู้รู้ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ และสวิง สุวรรณ (2531 : 2) กล่าวว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด โดยมีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุล และเกศินี หงส์นันท์ (2536 : 2) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรม คือ กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 7) กล่าวว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น"

กริช อัมโรจน์ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2529 : 6 - 7 ; อ้างอิงมาจาก กริช อัมโรจน์. ม.ป.ป.) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติอันเหมาะสม และเกิดความชำนาญในเรื่องหนึ่งจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อันจะทำให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่"

โรสณ ภูเก้าล้วน (2536 : 2) กล่าวว่า "การฝึกอบรม เป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการพยายามใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีค่าต่อองค์กรมากที่สุด"

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524 : 1) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่บุคคลในองค์กร จนสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเจตคติในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน"

ภิญญ์ สาร (เรียงลักษณ์ วรรณพันธ์. 2529 : 7 ; อ้างอิงมาจาก ภิญญ์ สาร. 2517 : 422) กล่าวว่า "การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ"

โกลด์เบิร์ก (โรสแม ภูเก้าส่วน. 2536 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Goldberg. 1969) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า "การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม หมายถึง การเตรียมการด้านการเงินและตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดระบบงานและระบบการประสานงาน การจัดแบ่งความรับผิดชอบและสายงาน การติดต่อสื่อสาร พร้อมทั้งการกำหนดระเบียบวิธีการและกระบวนการอื่นที่จะทำให้สามารถดำเนินการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้"

ฟลิปโป (เรียงลักษณ์ วรรณพันธ์. 2529 : 7 ; อ้างอิงมาจาก Flippo. 1966) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีทักษะมากยิ่งขึ้น"

จากคำจำกัดความดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม 3 ด้าน คือ เพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลขึ้น เพิ่มพูนทักษะ หรือความชำนาญเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสบการณ์ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและล้าสมัย เพื่อให้เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมมาให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ ประสิทธิภาพของบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใด หรือรูปแบบใดก็ตาม ย่อมมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการ แต่วัตถุประสงค์โดยรวม ๆ ย่อมมีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ 6 ประการ ดังนี้

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งงานปัจจุบันและอนาคต

2.2 เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการ ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการสร้างขึ้นมา อันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม

2.3 เพื่อสนองต่อความยากของงาน และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน

2.4 เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เข้าใจจนข้อบังคับ ระเบียบ

2.5 เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

2.6 เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังใจที่ดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะสมบูรณ์และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ หากว่าวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นจากความต้องการอันแท้จริง โดยอาศัยความสัมพันธ์กันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับวัตถุประสงค์ของผู้อยู่ในหน่วยงานเป็นประการแรกและประการสำคัญ นอกจากนั้นรวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมด้วย

3. ประโยชน์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมถ้าดูอย่างผิวเผินจะดูประหนึ่งว่าเป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลา กำลังคน และงบประมาณมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับที่แท้จริง เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมมาที่มีความรู้ความชำนาญงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีประสิทธิภาพต่อหน่วยงานนั้นนานที่สุด ดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานนั้น ถือว่าเป็นการลงทุนที่สำคัญและมีประโยชน์ที่คุ้มค่า

ประโยชน์ของการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

3.1 ทำให้วิธีปฏิบัติงานดีขึ้น

3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

3.3 ช่วยลดเวลาเรียนวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง

3.4 ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น เพราะผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วย่อมจะรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและถูกต้อง

3.5 ทำให้สายการบังคับบัญชา การควบคุม การบริหาร การติดต่อ และ ประสานงาน และความร่วมมือดีขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

3.6 ช่วยส่งเสริมจิตใจ และศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.7 กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ละการโยกย้ายข้าราชการในหน่วยงาน ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วมักจะได้รับการพิจารณาก่อนเพราะถือว่าเป็นผู้ที่รู้งาน

3.8 ช่วยทำให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะการฝึกอบรม ทำให้ได้ผลย่อมจะกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีความตั้งใจทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นแล้ว จะเห็นความผิดถูกในการปฏิบัติงานชัดเจน เมื่อเป็นเช่นนี้ ก็ย่อมมีการแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีให้ประโยชน์ในการช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคน นอกจากนี้ถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ผิดพลาด ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และเป็นบันไดที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

4. ประเภทของการฝึกอบรม นักวิชาการได้จัดจำแนกประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายแบบด้วยกัน แล้วแต่จะยึดสิ่งใดเป็นหลักในการจำแนก เช่น 1. ลักษณะการทำงานเป็นหลัก 2. รูปแบบของการจัดการฝึกอบรมเป็นหลัก และ 3. ระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก เป็นต้น เมื่อพิจารณาโดยรวม ๆ แล้วอาจจำแนกประเภทของการฝึกอบรมได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ 3 ประเภท คือ การฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาหาความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่เมื่อหน่วยงานใดทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ๆ จำนวนหนึ่งแล้ว จะฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ ความชำนาญทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่องานหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง เมื่อ

เสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วจึงบรรจุก้าวเข้าปฏิบัติหน้าที่อีกทีหนึ่ง จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ ต้องการฝึกฝนผู้ที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์มากพอสมควรเพื่อไม่ให้เสียเวลาในการฝึกงาน สอนงานในขณะปฏิบัติงานและทำให้ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

4.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานในองค์การต่าง ๆ เมื่อแรกเข้าโดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุก้าวใหม่ รียกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ๆ จุดประสงค์หลักของการปฐมนิเทศมีดังนี้

4.2.1 เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานโดยละเอียด

4.2.2 เพื่อให้เข้าใจกฎข้อบังคับระเบียบแบบแผน สิทธิหน้าที่ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ และวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงาน

4.2.3 เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้น และเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน

4.2.4 เพื่อให้ข้าราชการ หรือพนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน

4.2.5 เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน

4.2.6 เพื่อให้ทราบถึงอนาคต และโอกาสก้าวหน้าของตนเอง

4.3 การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการ หรือทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้มีความรู้ความคิดที่ได้รับมานั้นมาปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญ กำลังใจ และมีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์ใหญ่คือ ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นการฝึกอบรมเกิดขึ้นก็เนื่องจากว่าคนเป็นทรัพยากรอันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างสรรงานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้าได้ นั่นเอง การฝึกอบรมประเภทนี้จะพบได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

4.3.1 การฝึกอบรมในงานเป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมีได้เป็นทางการ หรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียงวิธีสอนงานในหน้าที่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานหรือ ทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหาหรือข้อติดขัดประการใด ผู้ปฏิบัติงานนั้นย่อมสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งโดยปกติแล้วการอบรมวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต้องคอยสอดส่อง ดูแล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจงสอนแนะให้ผู้รับการ อบรม เข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องได้ผลเต็มที่

4.3.2 การฝึกอบรมนอกงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการแนะนำหรือ สอนงานทั่วไป โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมและจากงานไปชั่วคราว เพื่อรับการฝึกอบรมอย่าง เต็มที่ ไม่ต้องเป็นกังวลเรื่องภาระในงานหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ การฝึกอบรมอาจจัดได้หลายรูปแบบ เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการเปิดหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น ทั้งนี้เนื้อหา ของหลักสูตรที่ฝึกอบรมอาจเป็นการเสริมความรู้เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้น หรืออาจเป็น เนื้อหาความรู้ที่เตรียมไว้เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การฝึกอบรมสามารถแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ

3 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ หมายถึง การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานในสถานที่ ใดที่หนึ่ง ได้แก่ การเรียนในโรงเรียน การศึกษาในวิทยาลัย มหาวิทยาลัย และสถานศึกษา ต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และเจตคติที่จะออกไปประกอบ อาชีพได้ เมื่อเรียนสำเร็จตามหลักสูตรนั้น ๆ

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมให้แก่พนักงานบรรจุใหม่ ในองค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานบรรจุใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ และคุ้นเคยกับหน่วยงาน รู้จักเพื่อนร่วมงานและเข้าใจระบบการบริหารงาน ระเบียบข้อบังคับ ของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อพนักงานจะได้มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น และ มีความอบอุ่นใจในการทำงาน

3. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เป็นการฝึกอบรมแก่พนักงานทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ให้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ นอกจากนี้เพื่อให้พนักงาน ได้มีความรู้และความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ ๆ และความก้าวหน้า ของเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้รอบตัวที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

5. กระบวนการของการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ต้องมีการ ดำเนินงานลำดับขั้นต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นจนจบ และแต่ละขั้นตอนก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อน ไปกว่ากัน ถ้าการดำเนินการขั้นตอนหนึ่งขั้นตอนใดผิดพลาดหรือบกพร่อง ก็อาจทำให้การฝึก อบรมล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้จัดการฝึกอบรมจึงควรศึกษากระบวนการฝึกอบรมให้เข้าใจอย่าง ถ่องแท้และปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ให้ครบถ้วนและให้สัมพันธ์กับกระบวนการในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การสำรวจความต้องการ การสร้างหลักสูตร การเสริมหลักสูตร การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม กระบวนการของการ ฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมาก จึงยกมาบอกกล่าวไว้ในภาคผนวก ง

แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การฝึกอบรมจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ที่มีอายุเลย 18 ปี ขึ้นไป ดังนั้นการเข้าใจแนวคิด ทฤษฎี และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงจำเป็นสำหรับผู้ที่ทำการฝึก อบรม โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับวัยผู้ใหญ่ที่สัมพันธ์กับกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถ ในการหาข่าวสารข้อมูลของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับ การดำเนินชีวิต บทบาททางสังคม และเจตคติ มากกว่าความสามารถการเรียนรู้ที่มีมาแต่กำเนิด

ดังนั้นในตอนนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับผู้ใหญ่ในฐานะผู้เรียน โดยเฉพาะในเรื่อง คุณลักษณะในวัยผู้ใหญ่ที่มีผลกระทบต่อผลการเรียนรู้

โบลส์ (Knowles) ได้ใช้คำว่า การศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งหมายถึง "ศาสตร์ หรือ ศิลปะในการช่วยผู้ใหญ่เรียนรู้" ซึ่งแตกต่างจาก การศึกษาสำหรับเด็ก ซึ่งหมายถึง "การสอน เด็ก" การศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ได้อาศัยแนวคิดและสมมติฐานที่บ่งบอกลักษณะ เฉพาะของผู้ใหญ่

4 ประการ คือ

1. เมื่อคนเจริญเติบโตเต็มที่ การเข้าใจตนเองจะเปลี่ยนจากผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปสู่ที่สามารถนำตนเองได้
2. ผู้ใหญ่สะสมประสบการณ์ไว้มาก ซึ่งเป็นประสบการณ์ต่อการเรียน ประสบการณ์ส่วนตัว จะสร้างเอกลักษณ์แห่งตนและมีค่ามากสำหรับผู้ใหญ่
3. ความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับภารกิจเชิงพัฒนาการตามบทบาททางสังคมของตนเอง และ
4. การเปลี่ยนแปลงในด้านการมองเวลาเมื่อแต่ละคนมีวุฒิภาวะ จากการนำความรู้ไปใช้ในอนาคต ไปสู่การนำความรู้ไปใช้ทันที ดังนั้นผู้ใหญ่จึง เน้นปัญหาเป็นศูนย์กลาง มากกว่าเน้นเนื้อหาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้

แมสโลว์ (สุนทร รัตนบรรเทา. 2530 : 93 - 94 ; อ้างอิงมาจาก Maslow. n.d.) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีการศึกษาผู้ใหญ่กลุ่มมนุษยนิยม ได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคคลสำคัญ ๆ ของโลก เช่น ลินคอล์น เบโทเฟน ซึ่งทำให้แมสโลว์กำหนดคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ใหญ่ที่เป็นตัวของตัวเอง และสามารถนำตนเองได้ไว้ 15 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ช่วยเหลือแสวงหาความจริง
2. เป็นผู้ยอมรับตนเอง ผู้อื่น และสภาพธรรมชาติของโลก
3. เป็นผู้มีความมั่นคงทางด้านความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม
4. เป็นผู้เน้นปัญหามากกว่าการเน้นตนเองเป็นศูนย์กลางในด้านที่มุ่งการสนใจไปที่ภารกิจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบได้
5. เป็นผู้มีความต้องอยู่เป็นอิสระ หรือหาโอกาสอยู่เป็นอิสระคนเดียว เพื่อจะได้มีเวลาคิดที่ตนได้สนใจ

6. เป็นผู้มีความงามหน้าที่ มีอิสระไม่ต้องพึ่งใครและคงความเป็นตัวของตนเองได้ เมื่อถูกปฏิเสธหรือขาดความนิยม

7. เป็นผู้มีความชื่นชมในสิ่งต่าง ๆ อยู่เป็นนิจและยินดีในปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตได้ ไม่ว่าปัญหานั้นจะมาทางใดก็ตาม

8. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากมายและซับซ้อน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นในด้านศาสนาเสมอไป

9. เป็นผู้มีความรู้สึกสนใจเพื่อนมนุษย์โดยรวม ไม่เฉพาะต่อครอบครัวใกล้ชิดกับตนเองเท่านั้น แต่กับสวัสดิการต่อโลกทั้งมวล

10. เป็นผู้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคนที่ตนใกล้ชิดอย่างลึกซึ้งมากกว่าความสัมพันธ์แต่เพียงผิวเผินเท่านั้น

11. เป็นผู้ริ่ครองสร้างในการเป็นประชาธิปไตยในการมองผู้อื่น และมอบการเป็นมิตรกับผู้อื่น โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ฐานะ ศาสนามากกว่าในการมอบผู้อื่นในฐานะเป็นเอกกัตบุคคล

12. เป็นผู้มีความสูง

13. เป็นผู้มีความก้าวหน้าทางดี

14. เป็นผู้มีความริเริ่มสร้างสรรค์

15. เป็นผู้คัดค้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมโดยสิ้นเชิง

วูเปิร์ก (สุนทร รัตนบรรเทา. 2530 : 99 - 100 ; อ้างอิงมาจาก Weinberg. n.d.) ได้สรุปการเรียนรู้ที่จะนำไปใช้ในการศึกษาผู้ใหญ่ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่เรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระ หมายความว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระจะช่วยให้ผู้ใหญ่รู้จักศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สภาพการเรียนรู้ควรจะให้และส่งเสริมการตัดสินใจและการแสดงออกด้วยตนเอง

2. ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการมองเห็นความสัมพันธ์ของโลกกับประสบการณ์ของตนเอง หลักการนี้ได้มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยการกระทำของจอห์น ดุย และประสบการณ์ในการกระทำที่ผู้เรียนต้องเป็นผู้เลือกเอง

3. ผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยความร่วมมือ ซึ่งการเรียนรู้ด้วยความร่วมมือนี้ วาเปิร์กกล่าวว่า ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการเรียนรู้เป็นกลุ่ม แต่เป็นการทำให้ผู้อื่นสนับสนุนประสบการณ์การเรียนรู้ ไม่เข้ามาทำให้การเรียนรู้ช้าลง การเรียนรู้ด้วยความร่วมมือนี้ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในสภาพแวดล้อมที่เข้ามามีการแข่งขัน

4. ผู้ใหญ่เรียนรู้จากภายในไปสู่ภายนอก หมายความว่า การเรียนรู้ที่มีความหมายมากที่สุด คือ การเรียนรู้จากภายในผู้เรียน มากกว่าแรงผลักดันบางอย่างที่มาจากภายนอก

5. ผู้ใหญ่เรียนรู้ตามคุณลักษณะของความเป็นมนุษย์ของตนเอง เช่น มนุษย์มีลักษณะเฉพาะที่เกิดจากประสบการณ์ เป็นผู้มีความรู้สึกนึกคิดและเป็นผู้พร้อมที่จะพัฒนาความสามารถ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการสร้างสรรค์

/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

✓ 1. งานวิจัยในประเทศ

เครือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล และเกศินี หงส์นันท์ (2526 : 63) การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาการบริหารการฝึกอบรมขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนักฝึกอบรม พบว่า นักฝึกอบรมในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีบทบาทตามที่ได้ปฏิบัติจริงเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ

1. ผู้กำหนดนโยบายการฝึกอบรมเสนอฝ่ายบริหาร
2. ผู้ริเริ่มกระตุ้นในการวางแผนการดำเนินการ
3. ผู้อำนวยการฝึกอบรม
4. ผู้ประสานงานฝึกอบรม
5. ผู้เชี่ยวชาญในสาขาหนึ่งสาขาใด
6. ผู้วิเคราะห์วางแผนฝึกอบรมของหน่วยงาน

ทงศักดิ์ คุ้มาษา (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาคุณภาพ
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน" โดยมีวัตถุประสงค์ที่แสดงถึงการเป็นเจ้าหน้าที่
ฝึกอบรมที่มีคุณภาพ โดยมีวิธีการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ การศึกษาคุณลักษณะที่แสดงถึงการ
เป็นวิทยากรฝึกอบรมที่มีคุณภาพ การวัดและประเมินคุณภาพเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และการศึกษา
ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีคุณภาพสูงและคุณภาพต่ำของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า

1. คุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ
ด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ คุณธรรม และอุดมการณ์การปฏิบัติงาน
2. คุณภาพเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของกรมการพัฒนาในปัจจุบัน มีคุณภาพอยู่ในระดับ
ปานกลาง โดยมีคุณภาพด้านคุณธรรมสูงกว่าด้านอื่น ๆ และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเหล่านี้มีความรู้สูง
ในเรื่องพฤติกรรมกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม แต่การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมมีคุณภาพอยู่ใน
ระดับต่ำ
3. คุณภาพเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมระดับกอง มีคุณภาพสูงกว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเขตและ
ระดับจังหวัด และวิทยากรฝึกอบรมทั้ง 3 สังกัด มีคุณภาพแตกต่างกันในด้านความรู้ บุคลิกลักษณะ
และอุดมการณ์การปฏิบัติงาน
4. สภาพการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีคุณภาพสูงและคุณภาพต่ำ
ส่วนสภาพส่วนตัวไม่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีคุณภาพของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมแต่อย่างใด

✓ 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ซามอนโต (Samonto. 1968 : 279) ได้ศึกษาพบว่า การฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานในองค์การให้ดีขึ้น เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นทั้งปัจจุบันและมีผลต่ออนาคตด้วย กระบวนการฝึกอบรมนี้ นับว่าเป็นขั้นที่สำคัญขั้นหนึ่งของการบริหารงานบุคคลในอันที่จะได้พัฒนาพนักงานในองค์การให้มีเจตคติ พฤติกรรมและทักษะ ความรู้ที่เหมาะสมกับงานที่พัฒนาไปโดยลำดับ

คาร์เคนวัลด์ และเมอเรียม (สุนทร โคตรบรรเทา. 2530 : 127 - 128 ; อ้างอิงมาจาก Darkenwald and Merriam. n.d.) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สามารถนำมาใช้วางแผนการศึกษาผู้ใหญ่ได้ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความพร้อมในการเรียนของผู้ใหญ่ ขึ้นอยู่กับปริมาณการเรียนรู้ที่มีมาก่อน ยิ่งผู้ใหญ่มีความรู้สะสมมากไว้เท่าใด ยิ่งมีความสามารถในการรับความรู้ใหม่ ๆ และคิดานสิ่งที่ซับซ้อนได้มากขึ้นเท่านั้น ประสบการณ์ทางการศึกษาที่มีมาในอดีตในกลุ่มนักศึกษาผู้ใหญ่ ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการจัดการศึกษา
2. แรงจูงใจที่มาจากภายใน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความคงทนและลุ่มลึกยิ่งกว่า เมื่อความต้องการได้รับการสนองจากการเรียนโดยตรงแล้ว สิ่งที่ได้เรียนนั้นจะกลายเป็นส่วนหนึ่งภายในตัวผู้เรียนนั่นเอง แรงจูงใจภายนอกอาจทำให้เกิดการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้นี้จะไม่ได้ผลเท่ากับที่มีแรงจูงใจจากภายใน ดังนั้นการสร้างกิจกรรมการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาผู้ใหญ่ จึงเป็นเครื่องประกันว่าการเรียนรู้นั้นมีความคงทนยิ่งขึ้น
3. การเสริมแรงการเรียนรู้ทางบวก (การให้รางวัล) จะได้ผลมากกว่าการเสริมแรงทางลบ (การลงโทษ) เนื่องจากผู้ใหญ่ส่วนมากขาดความมั่นใจและมีความวิตกกังวล เพราะมีประสบการณ์ทางลบจากการที่เคยเรียนมาก่อน ความรู้สึกที่ประสบผลสำเร็จจากการเรียนของผู้ใหญ่ จึงมีความจำเป็นสำหรับการเรียนครั้งต่อไป และการมีส่วนร่วมด้วย
4. การเรียนรู้ได้ผลสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีการจัดระเบียบของความรู้ทำให้ผู้เรียนบทเรียนควรจะเริ่มจากง่ายไปหายาก หรือจัดตามแนวความคิดรวบยอดที่สัมพันธ์กัน จุดเริ่มต้นในการจัดระเบียบความรู้สำหรับผู้ใหญ่ คือ จัดการให้มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์และความรู้ในอดีตของผู้ใหญ่นั้นเอง
5. การเรียนรู้โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ สามารถทำได้โดยการทบทวน ซึ่งควรจัดระยะ เวลาให้อย่างมีระบบตลอดระยะที่เรียน
6. เนื้อหาและภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องจะเรียนได้ง่าย และจำได้นานกว่าเนื้อหาที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง ประเด็นนี้เป็นจริงโดยเฉพาะสำหรับผู้ใหญ่ที่มีอายุมาก

ข้อมูลความรู้หรือภารกิจใด ๆ จะมีความเกี่ยวข้องหรือไม่มีความเกี่ยวข้องก็ได้ สิ่งที่ทำนายสำหรับผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ การหาวิธีที่จะทำให้เนื้อหาสอดคล้องกับประสบการณ์และความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ใหญ่ที่เอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องมองเห็นความสัมพันธ์ มีความคิดรวบยอดและหาความหมายต่าง ๆ ด้วยตนเองจะได้ประโยชน์จากการเรียนรู้นั้น นักการศึกษาผู้ใหญ่ที่จัดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนเต็มที่ ย่อมถือว่าเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายและคงทนยิ่งขึ้น

8. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อการเรียนรู้ สิ่งเร้าทั้งหลาย เช่น เสียงรบกวน ที่นั่งคับแคบ อุณหภูมิ และแสงสว่าง ฯลฯ อาจรบกวนกระบวนการเรียนได้ องค์ประกอบอย่างอื่นอีก เช่น ความเครียด การถูกละเลยทอดทิ้ง ความกดดัน ความเมื่อยล้า และปัญหาสุขภาพ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนได้เช่นเดียวกัน องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมจึงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่สูงอายุอย่างมาก

ในกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้สอนจะต้องมีความเข้าใจในลักษณะธรรมชาติและรายละเอียดต่าง ๆ ของผู้เรียนได้ดีพอสมควรจึงจะสามารถเข้าใจและจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนการสอนที่ดีได้ (บรูม นิคมานนท์. 2528 : 297) ดังนั้นผู้สอนนักศึกษาผู้ใหญ่แตกต่างจากเด็กหลายประการ เช่น ผู้ใหญ่ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าเด็ก บกครองตนเองได้ สนใจเรียนรู้ในสิ่งที่สามารถเข้าใจประโยชน์ได้ทันที นอกจากนี้ผู้ใหญ่มักผ่านประสบการณ์มากและนานพอสมควร จนกระทั่งเกิดความรู้สึกฝังแน่นในจิตใจ ดังนั้นหลักการเรียนการสอนที่ดีจึงอยู่ที่การจัดสถานการณ์และเงื่อนไขที่เหมาะสมเพื่อที่จะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (บรูม นิคมานนท์. 2528 : 300 - 301)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการสอน โรเจอร์ส (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2533 : 149 ; อ้างอิงมาจาก Rogers. 1965 : 63 - 65) ได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับบทบาทของครูที่สอนนักศึกษาผู้ใหญ่ว่า จะต้องเปลี่ยนสภาพจากความเป็น "ครู" ไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) และได้ให้ทัศนะของผู้อำนวยความสะดวกไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การทำให้ความไว้วางใจและการพยักย่องผู้เรียน
2. มีความจริงใจต่อผู้เรียน
3. มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งการตั้งใจฟังผู้เรียนพูด

ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีผู้อำนวยความสะดวกให้ทัศนคติเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้สอนผู้ใหญ่ว่าดังนี้

1. ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
2. เป็นผู้ร่วมวางแผนการเรียน
3. ครูจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ และช่วยให้ผู้เรียนได้รับความรู้และวิธีเรียน
4. ครูผู้สอนผู้ใหญ่อควรจะมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนและอุปกรณ์การเรียน จูงใจ

ผู้เรียนและให้กำลังใจผู้เรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

✓ โบลส์ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2523) : 57 - 59 ; อ้างอิงมาจาก Knowles.

1978) ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ว่ามีหลายประการดังนี้

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อเขามีความต้องการและความสนใจ (Need and Interests) ที่จะเรียน
2. ให้ผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน
3. ประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้นจึงควรหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนการสอน

4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (Self-Directing) เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนนักศึกษาที่เป็นผู้ใหญ่ต้องเตรียมการสอนในด้านต่าง ๆ อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน เวลาที่ใช้กับเนื้อหาที่จะสอน

นอกจากนี้ โบลส์ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2523 : 59 ; อ้างอิงมาจาก Knowles. 1970 : 163) ได้พูดถึงคุณลักษณะที่ดีของครูสอนนักศึกษาผู้ใหญ่ไว้ดังนี้

1. ผู้สอนวิชาชีพจะมีเพียงความรู้อย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมีทักษะและความสามารถในการประกอบอาชีพด้วย
2. ครูผู้สอนจะต้องมีความกระตือรือร้น ค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตลอดจนมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
3. ครูผู้สอนจะต้องมีอารมณ์ดี มีความเป็นกันเองกับผู้เรียนและมีความสนใจในผู้อื่นด้วย
4. ครูผู้สอนผู้ใหญ่จะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความตั้งใจที่จะค้นคว้าทดลองหาวิธีการที่จะเข้าถึงความเปลี่ยนแปลงความต้องการและความสนใจของผู้เรียน
5. ผู้สอนจะต้องให้ความสนใจ สนับสนุน ให้กำลังใจต่อการพัฒนาการความเจริญก้าวหน้าของปัจเจกบุคคลมากกว่าการหยิบยื่นให้

ส่วน คิดด์ (Kidd. 1973 : 292 - 307) ได้ศึกษาและแสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูผู้สอนนักศึกษาผู้ใหญ่ กล่าวโดยสรุปคือ

1. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ หรือกิจการที่ตนได้กระทำไปแล้วอย่างดี
2. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองได้เป็นอย่างดี หรือเป็นผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับตนเอง หรือรับตัวให้เข้ากับคนอื่น
3. ครูผู้สอนจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือมีทักษะในวิชาชีพของตนได้เป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นว่าคุณค่าและประโยชน์ของจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่ออาชีพนักการศึกษาผู้ใหญ่ ผู้สอนหรือวิทยากรในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนที่จัดทำให้กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใหญ่ ดังที่ อุ่นตา นพคุณ (2527 : 6 - 7) ได้สรุปไว้ในหนังสือ "การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" กล่าวถึงประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้สอนหรือวิทยากรมีความรู้และความเข้าใจว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมาได้
อย่างไร
2. ช่วยให้ผู้สอนหรือวิทยากรเข้าใจหลักปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตัวในการจัดกิจกรรม
การเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นตามความเชื่อ หรือทฤษฎีการเรียนรู้ตนเอง
เข้าใจและนิยมที่จะปฏิบัติ
3. ช่วยให้ผู้สอนหรือวิทยากรสามารถตัดสินใจเลือกกิจกรรมและวิธีการเรียนการสอน
และที่สำคัญก็คือ ทฤษฎีการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ได้ว่า ควรจะปฏิบัติการณ์อย่างไร
ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้วางขั้นตอนเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยในเรื่องรูปแบบการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ วิธีการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผนวกกับการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ในส่วนเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร และเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประวัติความเป็นมาของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) โครงสร้างการบริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) สำนักฝึกอบรม หลักสูตร เนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมที่ผ่านมา

ในส่วนที่เป็นการสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการจำนวน 46 คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ในสาขาต่าง ๆ ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 เอกสาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในระหว่างปี 2530-2539 ซึ่งเป็นเอกสารอยู่ในห้องสมุดของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ตามสาขาต่าง ๆ และสำนักงานใหญ่เท่าที่จะหาได้ เพื่อรวบรวมประวัติความเป็นมา สถิติ และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมตามความมุ่งหมายข้อที่ 1 และ 2

1.2 แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจรวมข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหารธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) จำนวน 46 คน

2. วิธีการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และส่วนที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงมีนาคม 2540 โดยได้ติดต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม โดยครั้งแรกได้ติดต่อเป็นทางการ และได้ไปพบผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อชี้แจงให้ทราบวัตถุประสงค์ในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมย้อนหลัง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2530 ถึง 2539 เป็นระยะเวลา 10 ปี

หลังจากผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นที่เข้าใจแล้ว ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ค้นหาเอกสารที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ให้จำนวนหนึ่ง และผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังได้ส่งให้หัวหน้าส่วนที่เกี่ยวข้องจัดหาและรวบรวมเอกสารไว้ให้แก่ผู้วิจัยอีก และได้นัดหมายให้ผู้วิจัยไปรับในโอกาสต่อไป

ผู้วิจัยได้พบหัวหน้าส่วนวิชาการที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อรับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้รับสรุปรายงานการฝึกอบรมประจำปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532-2539 เอกสารเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นให้หน่วยโดยเจ้าหน้าที่ได้รวบรวมขึ้นใหม่จากแฟ้มเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เพื่อมอบให้แก่ผู้วิจัยโดยเฉพาะ

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้อ่านทบทวนเอกสารที่ได้มา และได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเกี่ยวกับเอกสารที่ได้มาทั้งหมด ปรากฏว่ายังได้ไม่ครบตามที่ต้องการ ผู้วิจัยจึงได้ไปติดต่อเพื่อขอเอกสารที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมกับหัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมเพื่อขอเอกสารที่ยังขาด ซึ่งหัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมได้ค้นหาเอกสารเท่าที่มีและหาได้มากที่สุดเท่าที่จะหาได้

เมื่อได้เอกสารเท่าที่จะหาได้แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เอกสารตามความมุ่งหมายข้อที่ 1 และ 2 ซึ่งจะได้กล่าวละเอียดในตอนต่อไป

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้จัดสร้างเครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้วิจัยได้จัดสร้างเครื่องมือโดยปรึกษากับคณะกรรมการในการทำแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วย 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัว ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมใน 2 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร และด้านวิธีฝึกอบรม และตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ดังปรากฏในภาคผนวก)

2.2.2 ผู้วิจัยได้จัดพิมพ์แบบสอบถามให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 46 คน

2.2.3 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัย ส่งไปถึงผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม เพื่อขอให้เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานตอบแบบสอบถามและให้ความสะดวกเกี่ยวกับเอกสาร เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

2.2.4 จัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการสาขาของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 46 คน พร้อมมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่วนตัวจากผู้วิจัยแนบไปด้วย โดยจัดส่งทางพนักงานจัดส่งเอกสารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในช่วงเดือนมีนาคม 2540

2.2.5 ผู้วิจัยได้จัดกระทำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับ

กลับคืน 46 ฉบับ สำหรับวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนาและใช้สถิติอย่างง่าย ได้แก่ จำนวนและค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในบทที่ 4
2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติอย่างง่าย ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในบทที่ 5

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์เอกสาร

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาเพื่อรวบรวมประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) การก่อตั้งสำนักฝึกอบรม โครงสร้างของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) หน้าที่และการแบ่งส่วนงานของสำนักฝึกอบรม การวิเคราะห์หลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละปี การวิเคราะห์เนื้อหาของหลักสูตร และการวิเคราะห์สถิติเกี่ยวกับการฝึกอบรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประวัติการก่อตั้งธนาคารศรีนคร

ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีประวัติการก่อตั้งโดยย่อดังนี้

ธนาคารศรีนคร จำกัด ได้เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2493 ที่ทำการเลขที่ 84 ถนนราชวงศ์ ตามลจจักรวรรดิ อาเภอสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร แรกดำเนินการธนาคารศรีนคร จำกัด เป็นตึกแถว 4 ชั้น 4 คูหา มีพนักงานจำนวน 58 คน มีบริการเงินฝากเพียง 2 ประเภท คือ ประเภทกระแสรายวัน และประเภทฝากประจำ มีทุนจดทะเบียนเพียง 10 ล้านบาทเท่านั้น

ธนาคารได้ขยายกิจการโดยเปิดกิจการสาขาเพื่อบริการลูกค้าให้ได้มากขึ้น โดยการเปิดสาขาสองแยกเป็นสาขาแรก เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2501 และในเดือนธันวาคมปีเดียวกันนั้นเอง ได้เปิดสาขาขึ้นอีก 3 แห่ง คือ สาขาบางรัก สาขาบางลาญ และสาขาประตูน้ำ และในปีต่อมา ได้เปิดสาขาเพิ่มขึ้นทั่วกรุงเทพมหานคร

ในปี พ.ศ.2512 ธนาคารศรีนคร จำกัด ได้ขยายสาขาไปยังภูมิภาค โดยได้เปิดสาขาแห่งแรกขึ้นที่อาเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และได้เปิดสาขานต่างจังหวัดอีกหลายแห่งในปีต่อ ๆ มา

ในปี พ.ศ. 2513 ธนาคารศรีนครได้ขยายกิจการออกไปอย่างกว้างขวางและได้สร้างสำนักงานใหญ่ขึ้นใหม่ที่ตำบลสวนมะลิ อำเภอบ่อหมบราบศัตรูพ่าย ซึ่งใช้เวลาก่อสร้างนานถึง 6 ปี ใช้งบประมาณก่อสร้างจำนวนเงิน 130 ล้านบาท

ประวัติความเป็นมาของการฝึกอบรม

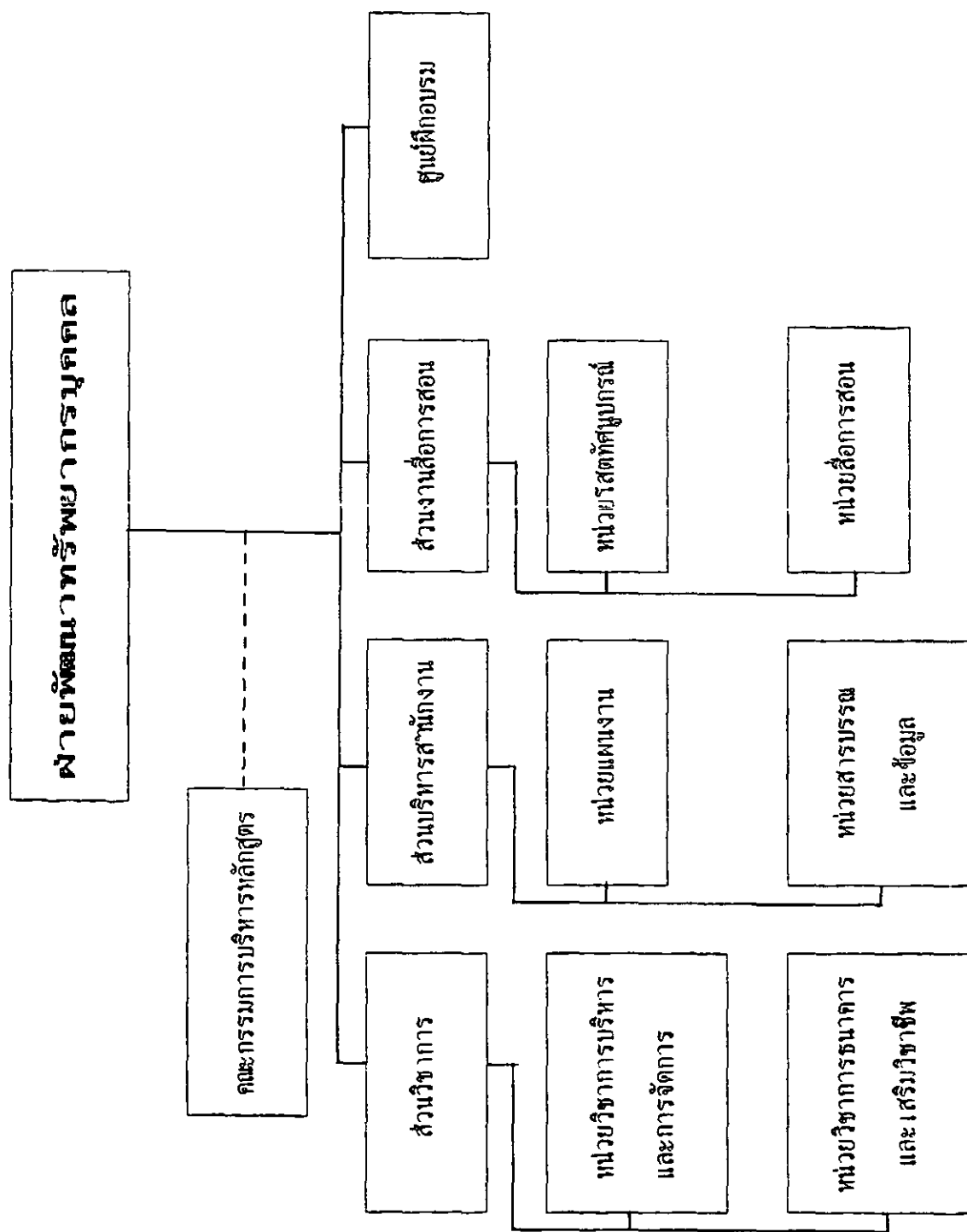
จากการวิเคราะห์เอกสารระหว่างปี พ.ศ. 2530-2539 ทบทวนประวัติความเป็นมาของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ดังต่อไปนี้

ประมาณปี พ.ศ. 2520 ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้ดำริจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาพนักงานของธนาคารขึ้น โดยเป็นงานหนึ่งของ "สำนักการพนักงาน" และภายในปีเดียวกันนี้เองได้จัดตั้ง "หน่วยอบรม" ขึ้นในสำนักแห่งนี้ เมื่อดำเนินการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานของธนาคารและมีหน้าที่จัดส่งพนักงานของธนาคารไปเข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันภายนอกธนาคาร หน่วยฝึกอบรมแห่งนี้ได้ใช้ศาลาสรีนครของสำนักงานใหญ่เป็นสถานที่จัดฝึกอบรม

อีกสองสามปีต่อมา สำนักการพนักงานได้ยกฐานะของหน่วยอบรมเป็น "ส่วนพัฒนาพนักงาน" ซึ่งประกอบด้วย 2 หน่วย คือ หน่วยพัฒนาหลักสูตร และหน่วยปฏิบัติการฝึกอบรม และได้จัดให้มีห้องฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอีก 2 ห้องในสำนักการพนักงาน ที่ชั้น 7 ของสำนักงานใหญ่ และต่อมาในปี พ.ศ. 2527 ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้ปรับปรุงงานใหม่ในสำนักการพนักงาน โดยเปลี่ยนเป็น "ฝ่ายการพนักงาน" ต่อมาในปี 2528 ฝ่ายการพนักงานนี้ ได้เปลี่ยน "ส่วนพัฒนาพนักงาน" โดยแบ่งเป็น 3 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยวางแผนและประเมินผล ติดตามผล หน่วยปฏิบัติการอบรมภายใน และหน่วยอบรมภายนอก

งานด้านพัฒนาพนักงาน ได้ขยายขอบเขตเพิ่มขึ้น ส่วนพัฒนาพนักงาน ได้ยกฐานะเป็น "สำนักฝึกอบรม" เมื่อ พ.ศ. 2536 ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนวางแผนฝึกอบรม ส่วนปฏิบัติการฝึกอบรม ส่วนอบรมภายนอก และส่วนสารบรรณธุรการ (ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 2)

ต่อมาอีกเมื่อ พ.ศ. 2538 สำนักฝึกอบรมได้ยกฐานะขึ้นเป็น "ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล" โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนงานวิชาการ ส่วนบริหารสำนักงาน ส่วนงานสื่อการสอน และศูนย์ฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 1 และมีหน้าที่ดังจะกล่าวในตอนต่อไป



เพื่อให้การบริหารงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ โครงสร้างการบริหารงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) จึงได้ออกประกาศที่ พอ 156/ 2538 เรื่อง โครงสร้างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งในประกาศฉบับนี้มีสาระสำคัญคือ ให้ ยกเลิกประกาศ กพ 57/2536 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2536 เรื่องโครงสร้างสำนักฝึกอบรม และให้เปลี่ยนชื่อ "สำนักฝึกอบรม" ให้เป็น "ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล"

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้วิวัฒนาการมาจากสำนักฝึกอบรม มีการบริหารงาน หน้าที่ และการแบ่งงานดังต่อไปนี้

1. การบริหารงาน ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริหารงานโดย "คณะกรรมการบริหาร หลักสูตร" ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้ทรงคุณวุฒิ และประสบการณ์ในทุกสาขาวิชาจากฝ่ายงาน ต่าง ๆ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อพัฒนา ปรับปรุง และกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้ สอดคล้องกับความจำเป็น และนโยบายพัฒนาบุคลากรของธนาคารฯ รวมทั้งให้ความเห็นในการ คัดเลือก และสรรหาวิทยากร ทั้งนี้ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่าย พัฒนาทรัพยากรบุคคล

2. หน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่บริหาร งานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาบุคลากรของธนาคาร สรรวจ วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จัดทำ โครงการและงบประมาณฝึกอบรมประจำปี ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม และ รายงานการฝึกอบรมเสนอผู้บริหาร

3. การแบ่งงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งงาน ออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนวิชาการ ส่วนบริหารสำนักงาน ส่วนงานสื่อการสอน และศูนย์ฝึกอบรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ส่วนวิชาการ ส่วนวิชาการมีหน้าที่สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นใน การฝึกอบรม เพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรทั้งด้านการบริหาร การจัดการ การธนาคาร และ

เสริมสร้างความรู้ด้านอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของธนาคาร โดยทำหน้าที่ประสานงานกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิทยากรภายนอก ดำเนินการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ และทำการประเมินผล

ส่วนวิชาการ แบ่งงานออกเป็น 2 หน่วย ดังต่อไปนี้

3.1.1 หน่วยวิชาการบริหารและการจัดการ มีหน้าที่ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยทำหน้าที่ดูแลหลักสูตรและประสานงานกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิทยากรภายนอก เพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรทางด้านการบริหารและการจัดการให้สอดคล้องกับความเป็น ความต้องการ และให้เป็นไปตามนโยบายพัฒนาบุคลากรของธนาคาร สรรหาวิทยากรทั้งภายในและภายนอก ดำเนินการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านการบริหารและการจัดการ ตามที่ธนาคารกำหนด ติดต่อประสานงานกับวิทยากร ประสานงานกับส่วนงานสื่อการสอน ในการเตรียมเอกสารและอุปกรณ์ต่าง ๆ ดูแลความเรียบร้อยของสถานที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และบันทึกประวัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสานงานด้านการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข่าวสารการฝึกอบรม ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประเมินหลักสูตร

3.1.2 หน่วยวิชาการธนาคารและเสริมวิชาชีพ มีหน้าที่เช่นเดียวกับหน่วยวิชาการบริหารและการจัดการ แต่รับผิดชอบโครงการด้านวิชาการธนาคาร ด้านวิชาชีพ และด้านเสริมความรู้อื่น ๆ

3.2 ส่วนบริหารสำนักงาน มีหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินการด้านจัดทำงบประมาณ และแผนงานประจำปี บริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน เป็นศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนาพนักงาน และทำหน้าที่ควบคุมดูแลงานสารบรรณของฝ่าย

ส่วนบริหารสำนักงาน แบ่งงานออกเป็น 2 หน่วย ดังต่อไปนี้

3.2.1 หน่วยแผนงาน มีหน้าที่ประสานงานภายในฝ่าย เพื่อจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี ดูแลการใช้จ่ายงบประมาณและควบคุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ดูแลการเบิกจ่ายพัสดุและอุปกรณ์สำนักงาน

การลงทะเบียนดูแลความสะดวกเรียบร้อยของห้องอบรม ติดตามประสานงานการจัดซ่อม จัดซื้อ ชำระค่าสาธารณูปโภค ทักษะเป็นทรัพย์สิน และจัดทำข่าวการจัดฝึกอบรม และจัดทำป้าย นิทรรศการ

3.2.2 หน่วยสารบรรณและข้อมูล มีหน้าที่รับส่งหนังสือเข้า-ออก ร่าง และพิมพ์คำตอบจดหมายทั่วไป เป็นศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนาพนักงาน จัดทำฐานข้อมูลสำหรับผู้ผ่านการอบรม และดูแลด้านการอบรมภายนอก

3.3 ส่วนสื่อการสอน มีหน้าที่ดำเนินการผลิตสื่อการฝึกอบรมทั้งภายในฝ่ายและการสอนทางไกล แผ่นใส สไลด์ วิดิทัศน์ เทปบันทึกเสียง ดูแลสตัทสนุกรณ์ ดูแลห้องสมุดอำนวยความสะดวกและติดตั้งอุปกรณ์ จัดการอุปกรณ์สตัทสนุกรณ์ บริการยืมอุปกรณ์ ถ่ายรูป บันทึกภาพการฝึกอบรม

ส่วนงานสื่อการสอน แบ่งงานออกเป็น 2 หน่วย ดังต่อไปนี้

3.3.1 หน่วยสตัทสนุกรณ์ มีหน้าที่ดำเนินการถ่ายภาพและบันทึกภาพการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร จัดเก็บสื่อและอุปกรณ์ฝึกอบรมทุกชนิด และควบคุมดูแลการติดตั้งเครื่องเสียง ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง และการติดตัวอักษรบนเวทีให้เรียบร้อย

3.3.2 หน่วยสื่อการสอน มีหน้าที่ดำเนินการผลิตสื่อการฝึกอบรม เอกสารประกอบการบรรยาย แผ่นใส สไลด์ วิดิทัศน์ เทปบันทึกเสียง จัดหาและผลิตสื่อการสอนทางไกล ให้บริการยืมสื่อการสอนทางไกล ดูแลห้องสมุดสื่อการสอน และจัดทำป้ายนิทรรศการ ประกอบในโอกาสต่าง ๆ

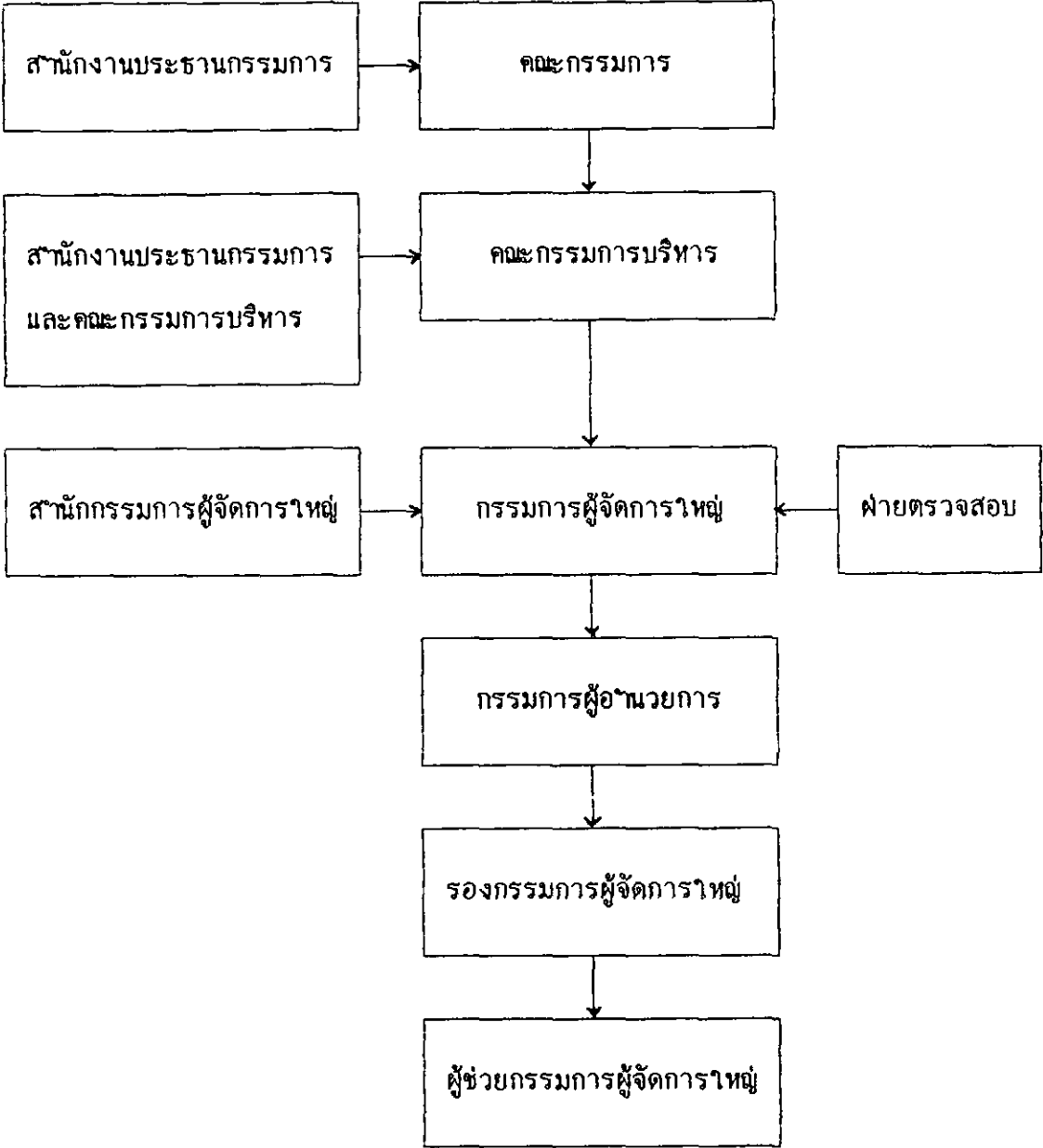
3.4 ศูนย์ฝึกอบรม มีหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามโครงการและหลักสูตรต่าง ๆ ของธนาคาร บริหารอาคารศูนย์ฝึกอบรมสำหรับวิทยากร และผู้เข้ารับการอบรม จัดตารางการใช้ห้องพักและห้องฝึกอบรม ดูแลความปลอดภัย สันทนาการ อุปกรณ์การสอน และการจัดครูเวรคอยดูแลผู้เข้ารับการอบรม

โครงสร้างของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2493 ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญมากในระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีโครงสร้างของการบริหารงานดังนี้

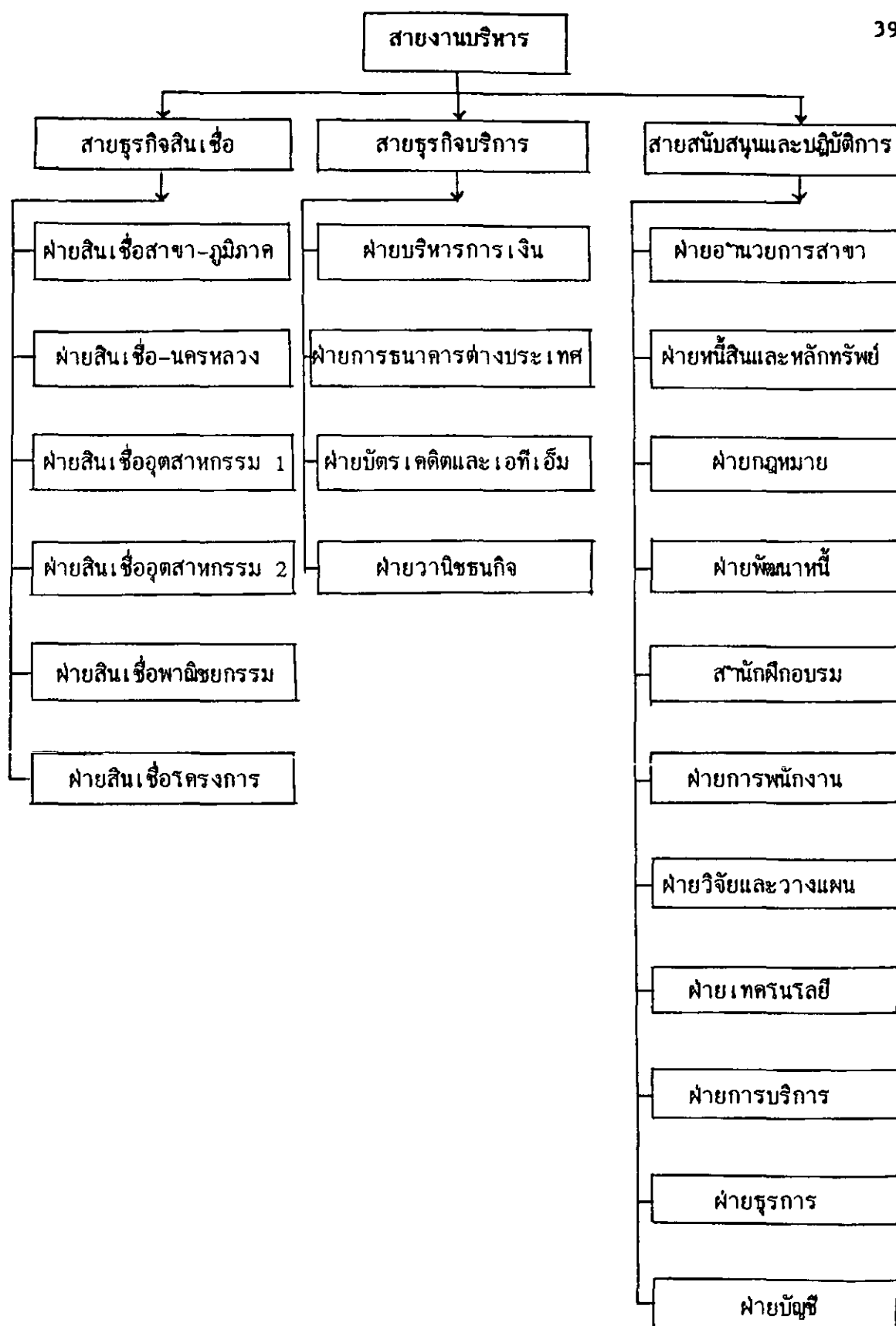
ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) แบ่งโครงสร้างของสายงานออกเป็น 2 สายงานใหญ่ ๆ ได้แก่ สายงานบริหารและสายงานปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. สายงานบริหาร ในสายงานบริหาร ประกอบด้วย สำนักงานประธานกรรมการ คณะกรรมการบริหาร และสำนักงานกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในสำนักงานประธานกรรมการ ประกอบด้วย คณะกรรมการ ได้แก่ ผู้ถือหุ้นของธนาคารทั้งหมด คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร ซึ่งคัดเลือกและแต่งตั้งจากคณะกรรมการจำนวนหนึ่ง เพื่อบริหารงานของธนาคาร ส่วนในสำนักงานกรรมการผู้จัดการใหญ่ มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายตรวจสอบ จะมีกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ อยู่ในสายงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ด้วย (ดังภาพประกอบ 2)



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างสายงานบริหาร (ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน). 2536)

2. สายงานปฏิบัติ สายงานปฏิบัติแบ่งออกได้เป็น 3 สายงานย่อย ได้แก่ สายธุรกิจ สินเชื่อ สายธุรกิจบริการ สายสนับสนุนและปฏิบัติการ ในสายธุรกิจสินเชื่อ ประกอบไปด้วย ฝ่ายสินเชื่อสาขา-ภูมิภาค ฝ่ายสินเชื่อ-นครหลวง ฝ่ายสินเชื่ออุตสาหกรรม 1 ฝ่ายสินเชื่ออุตสาหกรรม 2 ฝ่ายสินเชื่อพาณิชย์กรรม ฝ่ายสินเชื่อโครงการ ส่วนในสายธุรกิจบริการ ประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหารการเงิน ฝ่ายการธนาคารต่างประเทศ ฝ่ายบัตรเครดิตและเอทีเอ็ม ฝ่ายวานิชธนกิจ และในสายสนับสนุนและปฏิบัติการ ประกอบไปด้วย ฝ่ายอำนวยการสาขา ฝ่ายหนี้สินและหลักทรัพย์ ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายพัฒนาหนี้ สำนักฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายการบริการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบัญชี (ดังภาพประกอบ 3)



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างสายงานปฏิบัติ (ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน). 2536)

สำนักฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

สำนักฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่และการแบ่งส่วนงาน ดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ สำนักงานฝึกอบรมมีหน้าที่บริหารงานฝึกอบรมให้เป็นไปตามนโยบาย การพัฒนาบุคลากรของธนาคาร สรรวจวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การให้ทุนแก่พนักงาน กำกับดูแลการฝึกงานของนักศึกษาฝึกอบรม และสรุปรายงานการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของธนาคาร

2. การแบ่งส่วนงาน สำนักฝึกอบรมมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 สายงาน ดังต่อไปนี้

2.1 ส่วนวางแผนฝึกอบรม มีหน้าที่สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม แปรนโยบายพัฒนาบุคลากรของธนาคารไปสู่แผนปฏิบัติการฝึกอบรม สร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของธนาคาร จัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี สร้างและปรับปรุงระบบงาน ประเมินผลในการฝึกอบรม ดำเนินการประเมินผลและติดตามผลแต่ละหลักสูตร จัดทำสรุปรายงานข้อมูลการฝึกอบรม และประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมของธนาคาร

ส่วนวางแผนฝึกอบรม แบ่งงานออกเป็น 2 หน่วย ดังต่อไปนี้

2.1.1 หน่วยสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีหน้าที่สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและนโยบาย ด้านพัฒนาบุคลากรของธนาคาร สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ จัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้เป็นไปตามนโยบาย และประเมินผลตามเนื้อหาวิชาและความจำเป็นเร่งด่วนของธนาคาร นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

2.1.2 หน่วยประเมินและติดตามผล มีหน้าที่ประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาวิชา วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทบทวนสอบวัดผลทั้งก่อนและหลังการอบรมในแต่ละหลักสูตร และแจ้งผลการสอบให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสานงานและติดตามผลให้ฝ่ายการฝึกอบรมจัดทำสรุปรายการติดตามผลฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม และจัดทำสรุปการทํารายงานข้อมูลด้านการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

2.2 ส่วนปฏิบัติการฝึกอบรม มีหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ติดตามประสานงานและสรรหาวิทยากรที่จะมาบรรยายในแต่ละหลักสูตร ติดตามประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ในการคัดเลือกและจัดส่งผู้เข้ารับการอบรม ติดตามประสานงานเรื่องสถานที่ฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม และการรับส่งวิทยากร ทําหน้าที่เป็นพิธีกรในการดำเนินการจัดอบรมในแต่ละหลักสูตร จัดทำบันทึกประวัติผู้ผ่านการฝึกอบรม รวบรวมผลการประเมินหลักสูตร วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ติดตามประสานงานกับวิทยากรภายนอก และประสานงานประชาสัมพันธ์ข่าวฝึกอบรม

ส่วนปฏิบัติการฝึกอบรม แบ่งงานออกเป็น 3 หน่วย ดังต่อไปนี้

2.2.1 หน่วยงานปฏิบัติการฝึกอบรม 1 มีหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามโครงการและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ โดยรับผิดชอบโครงการฝึกอบรมด้านบริหาร ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านมนุษยนิเทศ ติดตามวิทยากรเพื่อดำเนินการบรรยายแต่ละหลักสูตร ดูแลต้อนรับวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องสถานที่ฝึกอบรม ค่าตอบแทน วิทยากร และเอกสารประกอบการฝึกอบรม จัดส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม รับส่งวิทยากร จัดทำใบลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นพิธีกรในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ร่วมประเมินผลหลักสูตร วิทยากร และผู้เข้ารับการอบรมในระหว่างการฝึกอบรม และบันทึกประวัติผู้ผ่านการฝึกอบรม จัดทำสรุปงบประมาณการจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และประสานงานในการประชาสัมพันธ์ข่าวในการฝึกอบรม

2.2.2 หน่วยปฏิบัติการฝึกอบรม 2 มีหน้าที่เช่นเดียวกันกับหน่วยปฏิบัติการฝึกอบรม 1 แต่รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมด้านการตลาด ด้านสินเชื่อ ด้านธุรกิจต่างประเทศ และด้านบริการ

2.2.3 หน่วยปฏิบัติการฝึกอบรม 3 มีหน้าที่เช่นเดียวกับการฝึกอบรม 1 แต่รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ ด้านภาษา ด้านความรู้ตามสายงานและโครงการฝึกอบรมเร่งด่วนตามสภาพการณ์

2.3 ส่วนอบรมภายนอก มีหน้าที่เสนอแนะหลักเกณฑ์ให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน กำนันตำบลและประธานงานในการจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานยังสถาบัน ภายนอก ทั้งในและนอกประเทศ กำนันตำบล ประธานงาน นักศึกษาดูงาน รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งจัดโดยสถาบันภายนอก บริการให้ยืมเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่จัดโดย สถาบันภายนอก และสรุปรายงานงบประมาณค่าใช้จ่าย และข้อมูลให้ทุนการศึกษา และการจัดส่ง พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานในสถาบันภายนอก

ส่วนฝึกอบรมภายนอก แบ่งงานออกเป็น 2 หน่วย ดังต่อไปนี้

2.3.1 หน่วยทุนการศึกษา มีหน้าที่เสนอแนะให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน ประธานงานในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับทุนการศึกษา ติดต่อประสานงานกับสถาบันการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและรายละเอียดของหลักสูตร บันทึกประวัติผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาที่สำเร็จ การศึกษา และการศึกษาดูงานตามเงื่อนไขการให้ทุนของธนาคาร และจัดทำสรุปรายงานและ งบประมาณการให้ทุนการศึกษา

2.3.2 หน่วยอบรมภายนอก มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นของ หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดโดยสถาบันภายนอก ประสานงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ในการพิจารณา คัดเลือกและจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมยังสถาบันภายนอก บันทึกประวัติผู้ผ่านการอบรม ภายนอก ช่วยเสนอแนะและกำหนดวิทยากรสำหรับหลักสูตรฝึกอบรมของธนาคาร ติดต่อประสาน งานในการจัดส่งพนักงานไปดูงานหรือสัมมนาในต่างประเทศ บริการให้ยืมเอกสารในการฝึกอบรมที่จัดโดยสถาบันภายนอก สรุปงบประมาณค่าใช้จ่าย และรายงานการจัดส่งพนักงานไปอบรม สัมมนาและดูงานยังสถาบันภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

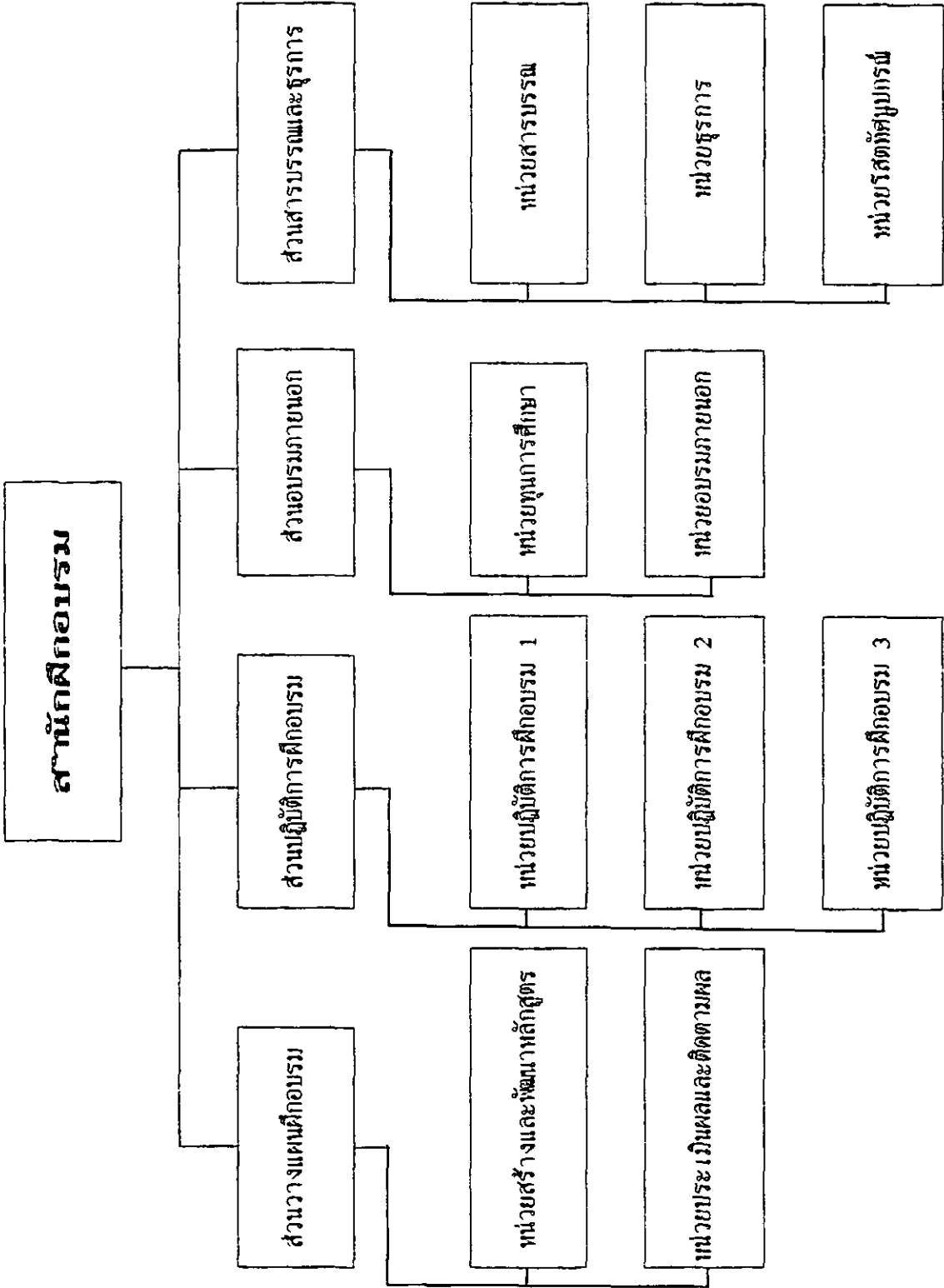
2.4 ส่วนสารบรรณและธุรการ มีหน้าที่กำกับดูแลความพร้อมของอุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม จัดเก็บเอกสารประกอบการฝึกอบรม เทป วิดีทัศน์ สื่อการฝึกอบรมอื่น ๆ และอุปกรณ์การฝึกอบรมต่าง ๆ จัดทำร่างพิมพ์โต้ตอบจดหมาย และบันทึกต่าง ๆ ลงทะเบียนรับส่งหนังสือและบันทึกต่าง ๆ จัดทำบัญชีบัตรสำหรับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม ติดต่อประสานงานในการจัดสถานที่ฝึกอบรม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ กำกับดูแลและต้อนรับวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม ติดต่อประสานงานในเรื่องที่จอดรถของวิทยากร และรับส่งวิทยากร และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนาพนักงาน

ส่วนสารบรรณและธุรการ แบ่งงานออกเป็น 3 หน่วย ดังต่อไปนี้

2.4.1 หน่วยสารบรรณ มีหน้าที่จัดเก็บเอกสารของสำนักและเอกสารประกอบในการฝึกอบรม จัดทำร่างพิมพ์โต้ตอบจดหมาย บันทึก และคำกล่าวรายงาน จัดทำบัญชีบัตรสำหรับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม ติดต่อและเชิญผู้เป็นประธานในพิธีการเปิดและปิดการอบรม จัดทำข่าวการฝึกอบรม ลงทะเบียนจดหมายเข้าออกและรับส่งเอกสาร บริการวิทยุสื่อสาร เทป วิดีทัศน์ และอุปกรณ์ฝึกอบรม รับจองห้องฝึกอบรม และเป็นศูนย์ข้อมูลพัฒนาพนักงาน

2.4.2 หน่วยธุรการ มีหน้าที่ผลิตเอกสารประกอบการฝึกอบรม ควบคุมดูแลความสะอาดเรียบร้อยของห้องฝึกอบรม และความพร้อมอุปกรณ์ประจำห้องฝึกอบรม ติดต่อประสานงานสถานที่จัดฝึกอบรม ต้อนรับวิทยากรที่มาบรรยาย ดูแลและจัดเลี้ยงผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างพักการฝึกอบรม และประสานงาน การจัดซ่อมและจัดหาวัสดุการจัดฝึกอบรม และวัสดุอุปกรณ์ของสำนัก

2.4.3 หน่วยโสตทัศนูปกรณ์ มีหน้าที่ดำเนินการผลิตสื่อการฝึกอบรม แผ่นใส สไลด์ วิดีทัศน์ เทปบันทึกเสียง จัดทำอักษรพิมพ์ติดเวทีสำหรับการฝึกอบรม ดำเนินการถ่ายภาพและบันทึกภาพแต่ละหลักสูตร จัดเก็บสื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรมทุกชนิด ตลอดจนติดตั้งเครื่องเสียง ไม้ครุฑ เทปบันทึกเสียง และอักษรติดเวที



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างของสำนักศึกษานิเทศศาสตร์ (สำนักศึกษานิเทศศาสตร์ จ.กาฬสินธุ์ . 2536)

การวิเคราะห์หลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละปี

เป็นการวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรมระหว่างปี 2532-2539 ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรฝึกอบรมในปี 2532 การพัฒนาบุคลากรของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ธนาคารได้ส่งพนักงานศึกษาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อรองรับการพัฒนาระบบการให้บริการ (Electronic Banking) ให้ทันสมัย

1.2 ด้านบริหาร ธนาคารถือว่านโยบายที่สำคัญที่สุดของธนาคารคือการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า จึงได้จัดอบรมหลักสูตร "พัฒนาคุณภาพงานบริการ" 5 รุ่น หลักสูตร "ปฐมนิเทศ" 2 รุ่น และหลักสูตร "วิทยาการฝึกอบรม" 2 รุ่น

1.3 ด้านสินเชื่อ เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ และการให้บริการสินเชื่อมีประสิทธิภาพขึ้น ธนาคารจึงได้จัดอบรมหลักสูตร "สินเชื่อ" รวม 9 รุ่น

1.4 ด้านการตลาด ธนาคารได้จัดอบรมหลักสูตร "การตลาดกับงานธนาคาร" 4 รุ่น เพื่อให้พนักงานของธนาคารมีสามัญสำนึกเป็นนักการตลาด .

1.5 ด้านการเตรียมกำลังคน ธนาคารได้ให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (MBA) หลายอัตรา และส่งพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมหลักสูตร MINI MBA ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พร้อมทั้งหลักสูตร MMP ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประมาณ 10 อัตรา นอกจากนี้ธนาคารยังมีโครงการที่จะส่งเจ้าหน้าที่ระดับบริหารไปศึกษาต่อและดูงานในต่างประเทศอีกด้วย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2532 ธนาคารมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 3,827 คน เป็นพนักงานชาย 2,297 คน และพนักงานหญิง 1,530 คน ลดลงจากระยะเวลาเดียวกันของปี 2531 เป็นจำนวน 56 คน หรือลดลงร้อยละ 1.4

2. หลักสูตรการฝึกอบรมในปี 2533 การพัฒนาบุคลากร ธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงได้มีการพัฒนาและอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี รวมทั้งสิ้น 22 หลักสูตร 71 รุ่น 3,285 คน รวมทั้งให้ทุนแก่เจ้าหน้าที่ของธนาคารเข้าศึกษาต่อหลักสูตร MINI MBA จำนวน 8 คน นอกจากนี้ธนาคารยังได้ให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานเพื่อการศึกษาระดับปริญญาโทและหลักสูตรการศึกษาด้านการธนาคาร พร้อมกับดำเนินการให้ผู้บริหารไปสัมมนาและดูงาน ณ ต่างประเทศด้วย

ธนาคารศรีนคร ได้จัดทำมีการพัฒนาและอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีด้วยหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสามารถแก่บุคลากรรวม 22 หลักสูตร ทุน MINI MBA ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท การสัมมนาดูงานจากต่างประเทศ ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงสร้างเงินเดือนให้สูงขึ้น และการปรับปรุงระเบียบการจ่ายเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพใหม่

3. หลักสูตรฝึกอบรมในปี 2534 การพัฒนาบุคลากร ธนาคารได้ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของธนาคารทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดีต่อธนาคาร รวมทั้งเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตของธนาคาร โดยใช้นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของธนาคารดังนี้

3.1 การฝึกอบรมหลักสูตรภายในธนาคาร ธนาคารได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมตามนโยบายของธนาคารโดยมีแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจน และดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมโดยตลอด ซึ่งในปี 2534 ธนาคารได้จัดการฝึกอบรมภายในไปแล้วเป็นจำนวน 73 รุ่น โดยได้กำหนดแผนการฝึกอบรมเป็น 11 โครงการ ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ 22 หลักสูตร ตามจำนวนพนักงานที่เข้าอบรมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 3,128 คน สำหรับวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม ธนาคารได้คำนึงถึงในแต่ละด้านดังนี้

โครงการด้านสินเชื่อมุ่งเน้นในการเสริมสร้างความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานสินเชื่อมากขึ้น

โครงการด้านการบริหาร เป็นหลักสูตรสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ตามแห่งสูงสุดถึงผู้อำนวยการฝ่ายทั้งสายงานสำนักงานใหญ่และสาขา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมความรู้การบริหารงานสมัยใหม่

โครงการด้านการบริการ เป็นโครงการพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้พร้อมที่จะให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ

โครงการด้านพฤติกรรมศาสตร์ มีเป้าหมายหลักให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดี ก่อให้เกิดความสามัคคีและประสิทธิภาพการทำงาน โดยนำเทคนิคการฝึกอบรมแบบ Group Dynamic มาใช้ในหลักสูตรสัมพันธภาพศรีนคร

นอกจากนี้ธนาคารยังได้จัดทำมีการฝึกอบรมพิเศษโครงการสัมมนาผู้บริหารระดับสูง 1991 (Chief Executive Seminar. 1991) โดยจัดขึ้นเป็นพิเศษสำหรับผู้บริหารของธนาคารในระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป เพื่อสร้างโลกทัศน์การบริหารสมัยใหม่ให้กว้างขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีกับการบริหารและสามารถเข้าถึงปัญหาขององค์กรโดยส่วนรวม โดยเน้นหนักในการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องจิตวิทยาในการบริหาร (Management Psychology) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity Innovation) การตลาดขั้นสูง (Advance Marketing) และโครงการร่างกาย จิตใจ และทีมงาน (Body Mind and Team Project (BMT Project)) สำหรับหลักสูตรที่ได้รับความนิยมอีกหลักสูตรหนึ่งคือ หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับเจ้าหน้าที่ธนาคาร (English for Bank Officers) ซึ่งจัดสำหรับเจ้าหน้าที่และพนักงานของธนาคารที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการใช้ภาษาอังกฤษ โดยธนาคารได้รับความร่วมมือและได้รับการสนับสนุนจากสถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นอย่างยิ่ง หลักสูตรที่ได้รับความนิยมจากพนักงานสมัครเข้าเรียนเกือบ 200 คน

3.2 การฝึกอบรมหลักสูตรภายนอกธนาคาร ธนาคารได้พิจารณาส่งพนักงานไปฝึกอบรมในหลักสูตรการฝึกอบรมที่สถาบันภายนอกจัด โดยมุ่งเน้นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติ เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติโดยตรงในปี 2534 ธนาคารได้จัดส่งพนักงานไปอบรมในหลักสูตรภายนอก 173 โปรแกรม รวมทั้งสิ้น 409 คน การอบรมหลักสูตรภายนอกธนาคารมีดังต่อไปนี้

3.2.1 การให้ทุนการศึกษา สัมมนา และดูงานในต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาที่สูงขึ้น รองรับความก้าวหน้าในสายงานและสนับสนุนให้พนักงาน

เป็น "นักบริหารงานธนาคารมืออาชีพ" ธนาคารจึงพิจารณาให้ทุนการศึกษาในปี 2534 จำนวนทั้งสิ้น 37 ทุน ดังนี้คือ ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท 1 ทุน ทุนการศึกษา MINI MBA 10 ทุน และทุนนักศึกษาวิชาการธนาคาร (ระดับต้น) 26 ทุน สำหรับการสัมมนาและดูงานในต่างประเทศนั้น ธนาคารได้จัดพนักงานไปสัมมนาในหลักสูตร ซึ่งจัดโดยสถาบันภายนอกประเทศ ในปี 2534 จำนวน 3 โปรแกรม รวมทั้งสิ้น 6 คน

3.2.2 การบริหารเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนามุคลากรของธนาคารศรีนครอีกรูปแบบหนึ่งโดยเป็นการให้บริการศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารและสื่อต่าง ๆ ประกอบการศึกษายอบรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนามุคลากรและการพัฒนางานของธนาคารด้วย

นอกจากการส่งเสริมและพัฒนามุคลากรของธนาคารแล้ว ธนาคารยังได้ให้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยได้รับนักศึกษาเข้ามาฝึกงานกับธนาคารเพื่อเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ให้กับนักศึกษา ซึ่งธนาคารถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ธนาคารควรให้ความสำคัญและสร้างสรรค์ตั้งค้ำขวัญที่ธนาคารยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการสร้างสรรค์สังคมมาโดยตลอด สำหรับในปี 2534 มีจำนวนนักศึกษาที่ได้รับการฝึกงานกับธนาคารทั้งสิ้น 30 คน จากสถาบันต่าง ๆ 11 สถาบัน

การจัดการฝึกอบรมของธนาคาร ได้มีการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมทุกหลักสูตร และได้มีการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อ "เพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานทุกคน"

4. หลักสูตรการฝึกอบรมในปี 2535 การพัฒนาคุณภาพมุคลากร มุคลากรนับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะนำธนาคารสู่เป้าหมายที่วางไว้ตามแนวนโยบายที่กำหนด ซึ่งธนาคารได้ให้ความสำคัญมาโดยตลอด และได้ใช้ความพยายามทุกวิถีทางในการพัฒนามุคลากรของธนาคารให้มีคุณภาพและมีความพร้อมในการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการฝึกอบรมก็ถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่มีส่วนช่วยเสริมประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ดังนั้นธนาคารจึงได้สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดอบรมอย่างจริงจังทั้งการอบรมภายในและภายนอก โดยในปี 2535 ธนาคารได้จัดฝึกอบรมภายในรวม 12 โครงการ ประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ 35 หลักสูตร มีพนักงาน

เข้าอบรมรวมทั้งสิ้น 3,805 คน สหรับการอบรมภายนอกธนาคารยังได้สนับสนุนให้พนักงานไปรับการฝึกอบรมภายนอก จำนวน 342 หลักสูตร รวม 572 คน

นอกจากการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ แล้ว ธนาคารยังได้จัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมทางวิชาการด้านคอมพิวเตอร์กับบริษัท IBM ตลอดทั้งปี และจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมสัมมนาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เกี่ยวกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศธนาคารที่ทันสมัย อีกทั้งยังได้จัดส่งเจ้าหน้าที่เดินทางไปดูงานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ณ ประเทศสิงคโปร์ ฮองกง และฟิลิปปินส์ ทั้งนี้เพื่อนำเอาวิวัฒนาการที่ทันสมัยต่าง ๆ มาพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากการสนับสนุนและส่งเสริมทางด้านอบรม สัมมนา และการดูงานในต่างประเทศแล้ว ธนาคารยังได้ให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษาของพนักงานอีกด้วย โดยในปี 2535 ได้ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทภายในประเทศ 4 ทุน ทุน MINI MBA 3 ทุน ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี 15 ทุน และยังมีทุนด้านอื่น ๆ อีกรวมค่าใช้จ่ายที่ธนาคารได้ให้การสนับสนุนและส่งเสริมทางด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นเงินทั้งสิ้น 4.9 ล้านบาท

5. หลักสูตรการฝึกอบรมในปี 2536 การพัฒนาคุณภาพบุคลากร ธนาคารตระหนักดีว่าบุคลากรคือ หนึ่งปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้ผลการดำเนินการของธนาคารไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นธนาคารจึงได้มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ความชำนาญในเชิงธุรกิจ ตลอดจนการเสริมสร้างจิตสำนึกแก่พนักงานในด้านคุณธรรม และจริยธรรมที่ดีต่อลูกค้า องค์กร ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน รวมทั้งการสร้างขวัญ กำลังใจ เพื่อให้พนักงานเชื่อมั่น สรัทธา พร้อมทั้งจะร่วมแรงร่วมใจกันสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่สถาบัน สำหรับในปี 2536 ธนาคารได้พัฒนาคุณภาพและเพิ่มสวัสดิการแก่บุคลากรหลายด้านดังต่อไปนี้

5.1 ด้านการฝึกอบรม ธนาคารเห็นว่า "ความสำเร็จของงานอยู่ที่คุณภาพของคน" และที่สำคัญก็คือ ต้องมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ดังนั้นธนาคารจึงได้วางแนวทางการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเสริมความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารและการจัดการ อาทิ โครงการ BMB/MINI MBA ซึ่งเป็นโครงการอบรมผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้จัดการส่วนขึ้นไป โดยร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โครงการสินเชื่อ โครงการด้านการตลาดเพื่อขยายฐานลูกค้า โครงการธุรกิจต่างประเทศ

โครงการด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งโครงการเร่งด่วนตามสภาวการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งสิ้น 38 หลักสูตร 11 โครงการ จำนวน 103 รุ่น ซึ่งมีผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น 3,527 คน

นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมจากสถาบันต่าง ๆ อีก 223 หลักสูตร จำนวน 409 คน โดยในช่วงระยะเวลาในการนี้กว่า 8 ล้านบาท

5.2 ด้านการศึกษา ธนาคารได้ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาด้วยการให้ทุนการศึกษาด้านการธนาคาร จำนวน 7 ทุน การศึกษาระดับปริญญาโท 3 ทุน และ Young Banker's Executive Development Program อีก 2 ทุน รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นกว่า 3 แสนบาท

5.3 ด้านการดำเนินงานต่างประเทศ ธนาคารได้จัดส่งบุคลากรไปอบรมดูงานทั้งสิ้น 5 หลักสูตร ค่าใช้จ่ายกว่า 3 แสนบาท ทั้งนี้เพื่อนำเอาวิวัฒนาการและหลักเกณฑ์การบริหารงาน การจัดการ การตลาด เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. หลักสูตรการฝึกอบรมในปี 2537 การพัฒนาคุณภาพโดยที่ธนาคารตระหนักดีว่าทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรบุคคล ดังนั้นธนาคารจึงพยายามทุกวิถีทางในอันที่จะพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสมรรถภาพและศักยภาพในการทำงาน สามารถที่จะเป็นหยัดและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงได้ในแวดวงการเงินการธนาคาร ซึ่งนับวันการแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ ทั้งนี้ธนาคารได้ดำเนินงานในหลาย ๆ ด้านที่จะก่อประโยชน์โดยตรงต่อบุคลากรดังนี้

การฝึกอบรม ธนาคารจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง หลายโครงการ อาทิ โครงการ MINI MBA ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โครงการพัฒนาความรู้ตามสายงาน โครงการพัฒนาผู้บริหาร โครงการเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี รวม 24 หลักสูตร 90 รุ่น นอกจากนี้ธนาคารยังสนับสนุนพนักงานให้เข้าอบรมด้านต่าง ๆ ร่วมกับสถาบันการเงินและสถาบันอื่น ๆ จำนวนมาก เช่น การเข้าร่วมหลักสูตร "โครงการสัมมนาผู้บริหาร" ของสมาคมธนาคารไทย เป็นต้น

7. หลักสูตรการฝึกอบรมในปี 2538 การพัฒนาบุคลากรในรอบปี 2538 นี้ ธนาคารให้ความสนใจและความสำคัญด้านการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ให้แก่พนักงานของธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) ให้มีความพร้อมที่จะสนองความต้องการ และความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาคารได้จัดทำให้มีการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ หลายหลักสูตรทั้งภายในธนาคาร และหลักสูตรที่สถาบันต่าง ๆ จัดขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โครงการฝึกอบรมพนักงานภายในธนาคารในปี พ.ศ.2538 ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมี 4 หลักสูตร คือ หลักสูตรผู้จัดการสาขา หลักสูตรหัวหน้างานชั้นยอด หลักสูตรหัวหน้างานสาขาชั้นยอด หลักสูตรจิตวิทยาการบริหาร

โครงการพัฒนาความรู้ตามสายงาน มีอยู่ 8 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสินเชื่อ หลักสูตรนิเทศงานสาขา หลักสูตรการตรวจสอบลายมือชื่อ หลักสูตรการเพิ่มรายได้สาขาด้วยการบริหารหนี้ หลักสูตร PC LOAN หลักสูตรการบริหารฝึกอบรมแผนใหม่ (พม) หลักสูตรการบริหารทรัพยากรแผนใหม่ (กพ) หลักสูตรการบริหารระบบงานแผนใหม่ หลักสูตรเร่งด่วน "การพัฒนาหนี้ในยุคโลกาภิวัตน์" และหลักสูตรเร่งด่วน (ALM) "Asset Liability Management"

โครงการเสริมความรู้มี 6 หลักสูตร คือ หลักสูตร Microsoft Word หลักสูตร Microsoft Excel หลักสูตร Advanced Microsoft Excel หลักสูตร Advanced Microsoft Word หลักสูตร Advanced Microsoft Excel หลักสูตรการบริหารธุรกิจเพื่องานธนาคาร หลักสูตรการธนาคารเบื้องต้น และหลักสูตรการสร้างข้อสอบเพื่อสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา

โครงการวัฒนธรรมสรีนคร มี 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรศักดิ์ศรีสรีนคร และหลักสูตรปฐมนิเทศ

นอกจากนี้ธนาคารยังได้สนับสนุนให้พนักงานธนาคารได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ความสามารถจากสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศ โดยธนาคารได้ให้การศึกษาศาหรับพนักงานธนาคาร ได้แก่ ทุนหลักสูตร

"การธนาคารระดับต้น (Banking)" ทูนหลักสูตร "การพัฒนาระดับบริหาร ธนาคาร และสถาบันการเงินระดับกลาง" ทูนหลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารธนาคาร และสถาบันการเงินระดับสูง (Finex)" ทูนหลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารธนาคารศรีนคร MINI MBA" (ภูมิภาค) ทูนหลักสูตร "ปริญาโทในประเทศ" และทูนหลักสูตร "บริหารธุรกิจบัณฑิตต่อเนื่อง 2 ปี" และทูนหลักสูตร "การศึกษา/อบรม/พัฒนา/ดูงานในต่างประเทศ"

ในรอบปี 2538 มีผู้ได้รับการฝึกอบรมพนักงานภายในธนาคารจำนวน 5,712 คน ผู้ได้รับการฝึกอบรมภายนอกธนาคารในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งระดับปริญญา และผู้ไปศึกษา/อบรม/สัมมนา/ดูงานในและนอกประเทศ จำนวน 290 คน รวมทั้งสิ้น 6,002 คน

8. หลักสูตรการฝึกอบรมในปี 2539 การจัดฝึกอบรมพนักงานภายในปี พ.ศ. 2539 มีโครงการฝึกอบรมทั้งภายในธนาคารและนอกธนาคาร ซึ่งมีด้วยกัน 5 โครงการ และ 27 หลักสูตร ได้แก่ โครงการสืบสานศรีนคร ซึ่งมี 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรบรมนิเทศ และหลักสูตรศักดิ์ศรีศรีนคร โครงการพัฒนาผู้บริหารมี 4 หลักสูตร คือ หลักสูตรการบริหารธุรกิจเพื่องานธนาคาร หลักสูตรเทคนิคการจัดการระดับกลาง หลักสูตรเทคนิคการจัดการระดับสูง และหลักสูตรผู้จัดการสาขา

โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบงานมี 8 หลักสูตร คือ หลักสูตรการบริหารระบบงานแผนใหม่ 1 หลักสูตร การบริหารระบบงาน 2 หลักสูตร ปรับเปลี่ยนระบบงาน (Re-Engineering) หลักสูตร Microsoft Excel หลักสูตร Microsoft Word หลักสูตร Advanced Microsoft Word หลักสูตร Advanced Microsoft Excel และหลักสูตรคอมพิวเตอร์กับงานสาขา

โครงการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานมี 5 หลักสูตร คือ หลักสูตรสินเชื่อ หลักสูตรการบริหารสินเชื่อ หลักสูตรการบริการลูกค้าสาขา หลักสูตรบัญชีสาขา และหลักสูตรพนักงานเทเลอร์

โครงการพิเศษเร่งด่วนตามนโยบายมี 8 หลักสูตร คือ หลักสูตรความรู้เกี่ยวกับธนบัตร 100 \$ Dallar หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานธนาคาร หลักสูตรภาษาจีนสำหรับพนักงานธนาคาร หลักสูตร ALM หลักสูตรกำลังจิต-ใจ หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพสาขา หลักสูตรความก้าวหน้าในสายงาน และหลักสูตรกลยุทธ์การวางแผนตลาดสาขา

ในรอบปี พ.ศ.2539 พนักงานธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีผู้ได้รับการอบรมภายในธนาคารใน 125 หลักสูตร จำนวน 15,752 คน และมีผู้ได้รับการอบรม/สัมมนาภายนอกธนาคารใน 142 หลักสูตร จำนวน 213 คน รวมผู้ได้รับการฝึกอบรมตลอดปี พ.ศ.2539 จำนวน 15,965 คน

การวิเคราะห์เนื้อหาของหลักสูตร

ในการวิจัยครั้งนี้มีโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในปี 2538 และปี 2539 ที่ควรนำมาวิเคราะห์เนื้อหาดังต่อไปนี้

1. โครงการพัฒนาผู้บริหาร โครงการพัฒนาผู้บริหารในปี 2538 มีอยู่ 4 หลักสูตร ซึ่งวิเคราะห์หลักสูตรได้ดังนี้

1.1 หลักสูตรผู้จัดการสาขา เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารสาขา การตลาด และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ และเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ก้าวไปสู่ผู้จัดการสาขา อย่างมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งดังกล่าว

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในภาคทฤษฎี มีเนื้อหาวิชาแยกเป็นหมวดต่าง ๆ ได้แก่ หมวดพฤติกรรมบุคคลในองค์การ หมวดความรู้ทั่วไป หมวดความรู้ด้านการเงิน หมวดเสริมสร้างบุคลิกลักษณะ หมวดความรู้ในการปฏิบัติงานสาขา หมวดกฎหมายสำหรับผู้จัดการสาขา หมวดการตลาด หมวดบริหาร ส่วนในภาคปฏิบัติเป็นการศึกษากรณีตัวอย่างในภาคทฤษฎี หมวดต่าง ๆ ซึ่งใช้เวลาอบรม 5-6 วัน

1.2 หลักสูตรหัวหน้างานชั้นยอด เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนได้รับการปูพื้นฐานและเสริมสร้างความรู้ทางด้านการบริหารงานเบื้องต้น พฤติกรรมบุคคลในองค์กรและการธนาคารในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อก่อให้เกิดทักษะในการบริหารที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

เนื้อหาของหลักสูตร มีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ในภาคทฤษฎีมีเนื้อหาวิชา แยกเป็นหมวดต่าง ๆ ได้แก่ หมวดบริหาร หมวดการธนาคารยุคใหม่ หมวดพฤติกรรมบุคคลในองค์กร ส่วนภาคปฏิบัติ มีการศึกษากรณีตัวอย่างและฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งใช้เวลาอบรม 9 วัน

1.3 หลักสูตรจิตวิทยาการบริหาร เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องจิตวิทยาการบริหารที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจตนเอง และผู้อื่นเพื่อการปรับตัวเข้าหากันภายในองค์กร อีกทั้งได้เข้าใจถึงการวิเคราะห์บุคลิกภาพ สัมพันธภาพของบุคคล การสร้างทีมงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดปัญหาด้านการสื่อสารในองค์กร เพื่อจัดข้อขัดแย้งและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในที่ทำงาน

เนื้อหาของหลักสูตร มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในภาคทฤษฎีมีเนื้อหาวิชา แยกเป็นหมวดต่าง ๆ ได้แก่ หมวดพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ หมวดการเข้าใจตนเองและบุคคลอื่น หมวดการวิเคราะห์บุคลิกสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมวดข้อขัดข้อขัดแย้งสำหรับผู้บริหารในการทำงานร่วมกัน หมวดทักษะการติดต่อสัมพันธ์ภายในสำหรับผู้บริหาร หมวดการบริหารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมวดเทคนิคการจูงใจ ภาคปฏิบัติ มีการศึกษากรณีตัวอย่างและฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งใช้เวลาอบรม 4 วัน

2. โครงการพัฒนาความรู้ตามสายงาน โครงการพัฒนาความรู้ตามสายงานสาขาในปี 2538 มีอยู่ 2 หลักสูตร ซึ่งวิเคราะห์หลักสูตรได้ดังนี้

2.1 หลักสูตรสินเชื่อ เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและจริยธรรมของพนักงานสินเชื่อ ความรู้ความเข้าใจเทคนิคการวิเคราะห์สินเชื่อ กระบวนการดำเนินงานสินเชื่อ และสร้างทักษะในการวิเคราะห์สินเชื่อ ทั้งเสริมสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน

เนื้อหาของหลักสูตร มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในภาคทฤษฎีมีเนื้อหาวิชา แยกเป็นหมวดต่าง ๆ ได้แก่ หมวดหน้าที่ความรับผิดชอบ หมวดความรู้ทั่วไป หมวดการวิเคราะห์สินเชื่อ หมวดการดำเนินงานด้านสินเชื่อ หมวดสินเชื่อต่างประเทศ หมวดฝึกปฏิบัติ ส่วนภาคปฏิบัติ มีการศึกษากรณีตัวอย่าง ใช้เวลาการฝึกอบรม 13 วัน

2.2 หลักสูตรนิเทศงานสาขา เป็นหลักสูตรเพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงนโยบาย การดำเนินงานของสาขาและโครงสร้างภายในสาขา ตามสายการบังคับบัญชา ระบบงานในด้าน บัญชีเงินฝาก บัญชีสาขา และการบริการด้านอื่น ๆ และนำความรู้ความสามารถไปปรับใช้กับการ ปฏิบัติงานในสาขา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในภาคทฤษฎีมีเนื้อหาวิชา แยกเป็นหมวดต่าง ๆ ได้แก่ หมวดการดำเนินงานสาขา หมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับด้านบัญชีเงินฝาก ประเภทต่าง ๆ และสินเชื่อ หมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานเคาน์เตอร์ หมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเทลเลอร์ หมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานด้านบัญชี (ปี/แอล) ภาคปฏิบัติ มีการศึกษากรณีตัวอย่าง ใช้เวลาอบรม 2 วัน

3. โครงการเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี โครงการเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี ในปี 2538 มีอยู่ 2 หลักสูตร ซึ่งวิเคราะห์หลักสูตรได้ดังนี้

3.1 หลักสูตรการจัดทำและการตกแต่งเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพด้วย PC (Microsoft Word 6.0) เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ PC ในการจัดทำเอกสาร รายงาน และตกแต่งเอกสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเลือกใช้โปรแกรมเพื่อสร้างสร้งงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในภาคทฤษฎีแบ่งเป็นหมวดหมู่ ได้แก่ หมวดการใช้งานคอมพิวเตอร์บนคำสั่งของ DOS และ Windows หมวดการจัดทำเอกสารด้วย Microsoft Word หมวดการสร้างตาราง กราฟ และการตกแต่งอัตโนมัติ หมวดแทรกรูปภาพ Object และอื่น ๆ ลงในเอกสารรายงาน หมวดการจัดแฟ้มข้อมูล การทำจดหมายเวียนและการพิมพ์ของจดหมาย ส่วนภาคปฏิบัติ ฝึกอบรมปฏิบัติจากเครื่อง PC ใช้เวลา 12 ชั่วโมง

3.2 หลักสูตรการคำนวณวิเคราะห์และสร้างกราฟด้วย PC (Excel 5.0)

เป็นหลักสูตรเพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสามารถใช้โปรแกรม Excel 5.0 ในการทำตารางบัญชี การวิเคราะห์รายงานเพื่องานธนาคาร และสามารถสร้างตารางและแผนภูมิเพื่อนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ แยกเป็นหมวดต่าง ๆ ได้แก่ หมวดทักษะเบื้องต้นในการใช้ Windows หมวดส่วนประกอบและคำสั่งใน Excel หมวดป้อนข้อมูล การแก้ไข การก๊อปปี้ และการเคลื่อนย้ายข้อมูล หมวดการป้อนสูตร การคำนวณและการส่งพิมพ์ หมวดสร้างชาร์ต/กราฟให้กับข้อมูล หมวดการสร้างรายงานและการจัดรูปแบบอัตโนมัติ หมวดการใช้ Excel เชื่อมโยงข้อมูลและวิเคราะห์งาน ส่วนภาคปฏิบัติมีการศึกษาปฏิบัติจริงจากเครื่อง PC ใช้เวลาอบรม 12 ชั่วโมง

4. โครงการเสริมความรู้ โครงการเสริมความรู้ในปี 2538 มีอยู่ 3 หลักสูตร ซึ่งวิเคราะห์หลักสูตรได้ดังนี้

4.1 การบริหารธุรกิจเพื่องานธนาคาร เป็นหลักสูตรเพื่อให้ผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ สามารถรับคุณวุฒิให้เทียบเท่าปริญญาตรีเป็นการภายใน เป็นการเปิดโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพต่อไปได้ และเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารธุรกิจเพื่อนำไปใช้กับงานธนาคารและเพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ แยกเป็นหมวดหมู่ ได้แก่ หมวดการธนาคาร หมวดบัญชี หมวดเศรษฐศาสตร์ หมวดการเงิน หมวดบริหาร หมวดพฤติกรรม หมวดการบริการ หมวดกฎหมาย ส่วนในภาคปฏิบัติ มีการศึกษากรณีตัวอย่างฝึกปฏิบัติ ใช้เวลา 42 วัน

4.2 หลักสูตรธนาคารเบื้องต้น เป็นหลักสูตรเพื่อให้พนักงานชั้นกลางที่มีอายุงานครบ 8 ปีขึ้นไป ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า ปวช. ได้รับการอบรมภายในเพื่อเทียบวุฒิเป็นการภายในให้เทียบเท่ากับ ปวช. เป็นการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในสายงานต่อไป ซึ่งจะมีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น ลดสภาวะความกดดันของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ แยกเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ ได้แก่ หมวด เศรษฐศาสตร์สำหรับนักการธนาคาร หมวดการบัญชีเบื้องต้นสำหรับงานธนาคาร หมวดการเงิน ธนาคารและธนาคารในอนาคต หมวดกฎหมายธนาคาร หมวดพฤติกรรมในองค์การ หมวดเสริมทักษะ ส่วนในภาคปฏิบัติมีการศึกษากรณีตัวอย่าง ใช้เวลาอบรม 72 ชั่วโมง

4.3 หลักสูตรบูรณนิเทศ เป็นหลักสูตรเพื่อสร้างความรัก ความเข้าใจ ความมั่นใจในธนาคารศรีนคร ได้แก่ พนักงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงสิทธิอันพึงได้ ตลอดจนกฎระเบียบ วินัย และข้อบังคับต่าง ๆ และเพื่อให้พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับ หน่วยงานใหม่ได้

เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ แยกเป็นหมวดหมู่ ได้แก่ หมวดมารู้จัก ธนาคารศรีนครกันเถอะ หมวดสวัสดิการ เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หมวด ระเบียบข้อบังคับของธนาคาร หมวดพยายาส์นคร หมวดกลุ่มสัมพันธ์ ส่วนภาคปฏิบัติ มีการศึกษา กรณีตัวอย่าง และการทำกิจกรรมกลุ่ม ใช้เวลา 2 วัน

5. หลักสูตร "ศักดิ์ศรีศรีนคร" เป็นหลักสูตรในโครงการสืบสานศรีนคร ในปี พ.ศ. 2539 สำหรับปลูกฝังมารยาทที่ดีให้กับพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารทุกระดับชั้น ในการ แสดงตนเป็นผู้มีสัมมาคารวะในการพูด การใช้โทรศัพท์ และการรับประทานอาหารต่อผู้บริหาร ของผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และลูกค้า และเพื่อนสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ซึ่งเป็น หลักสูตรระยะสั้น 3 ชั่วโมง

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมด้วยเรื่อง ภาพลักษณ์ของธนาคารศรีนครในทัศนะของ ผู้บริหารระดับสูงและลูกค้า ความสำคัญของการบริหารแบบมีอาชีพ เทคนิคการแก้ปัญหาเรื่อง ลูกค้าเมื่อตกใจ มารยาทในการเสริมสร้างบุคลิกภาพ มารยาทกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงานและลูกค้า มารยาทในการไหว้ การพูด การแต่งกาย การรับประทานอาหาร การใช้ สิทธิ์ และการต้อนรับลูกค้า มารยาทและเทคนิคการใช้โทรศัพท์ ความสำคัญของการสื่อสารของ โทรศัพท์และคุณสมบัติของผู้รับโทรศัพท์ที่ดี

การวิเคราะห์สถิติเกี่ยวกับการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสาร บปรากฏว่า มีสถิติสมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์เพียง 2 ปีเท่านั้น คือ ปี พ.ศ.2538 และ 2539 จึงทำการวิเคราะห์เพื่อเป็นภาพรวมได้ดังตาราง 1 และ 2 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 จำนวนผู้อบรมและจำนวนหลักสูตรในโครงการฝึกอบรมปี พ.ศ.2538

โครงการ	จำนวนหลักสูตร	จำนวนผู้อบรม
1. พัฒนาผู้บริหาร	4	559
2. พัฒนาความรู้ตามสายงาน	8	2,276
3. เสริมความรู้	7	807
4. วัฒนธรรมองค์กร	2	2,070
รวม	21	5,712

จากตาราง 1 แสดงว่าในปี พ.ศ.2538 มีโครงการฝึกอบรม 4 โครงการ และจำนวนหลักสูตร 21 หลักสูตร จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 5,712 คน

ตาราง 2 จำนวนผู้อบรมและจำนวนหลักสูตรในโครงการฝึกอบรมปี พ.ศ. 2539

โครงการ	จำนวนหลักสูตร	จำนวนผู้อบรม
1. สืบสานศรัณนคร	2	4,314
2. พัฒนาผู้บริหาร	4	431
3. พัฒนาเทคโนโลยีและระบบงาน	8	7,619
4. เสริมทักษะในการปฏิบัติงาน	5	1,497
5. พิเศษเร่งด่วนตามนโยบาย	8	1,891
รวม	27	15,752

จากตาราง 2 แสดงว่าในปี 2539 มีโครงการ ฝึกอบรมถึง 5 โครงการ และ 27 หลักสูตร และมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมถึง 15,752 คน หลักสูตรที่มีผู้อบรมจำนวนมากที่สุดคือในโครงการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบงาน และหลักสูตรในโครงการพิเศษเร่งด่วนตามนโยบาย และรองลงมาคือ หลักสูตรในโครงการเสริมทักษะในการปฏิบัติงาน ส่วนจำนวนผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด คือ โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบงาน ซึ่งมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมถึง 7,619 คน รองลงมาคือ หลักสูตรในโครงการสืบสานศรัณนคร มีผู้เข้ารับการอบรม 4,314 คน และโครงการพิเศษเร่งด่วนตามนโยบาย มีผู้เข้ารับการอบรม 1,891 คน

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม

สำหรับการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านหลักสูตรและด้านวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 3 ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นด้านหลักสูตร

เป็นการวิเคราะห์แบบสอบถามด้านหลักสูตร เกี่ยวกับลำดับความสำคัญของหลักสูตร แต่ละหลักสูตร ซึ่งได้แก่ หลักสูตรการตลาด หลักสูตรสินเชื่อ หลักสูตรธุรกิจต่างประเทศ หลักสูตรบัญชี หลักสูตรเทคโนโลยี และหลักสูตรบริการ ดังตาราง 3 - 9 ต่อไปนี้

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละอันดับความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

หลักสูตร	อันดับความสำคัญ						
	โดยรวม	1	2	3	4	5	6
1. การตลาด	1	21	14	8	2	1	-
		(45.65)	(30.43)	(17.39)	(4.36)	(2.17)	(0.00)
2. สินเชื่อ	2	7	20	11	5	2	1
		(15.22)	(43.47)	(23.90)	(10.86)	(4.38)	(2.17)
3. ธุรกิจต่างประเทศ	5	2	4	8	14	4	14
		(4.38)	(8.69)	(17.38)	(30.43)	(8.69)	(30.43)
4. บัญชี	4	1	2	8	15	15	5
		(2.17)	(4.35)	(17.39)	(32.61)	(32.61)	(10.87)
5. เทลเลอร์	6	-	2	2	3	19	20
		(0.00)	(4.35)	(4.35)	(6.52)	(41.30)	(43.48)
6. บริการลูกค้า	3	16	4	10	7	2	7
		(34.78)	(8.69)	(21.74)	(15.22)	(4.35)	(15.22)

จากตาราง 3 แสดงว่าหลักสูตรที่มีอันดับความสำคัญโดยรวมมาเป็นอันดับ 1 คือ หลักสูตรการตลาด รองลงมาคือ หลักสูตรสินเชื่อ และหลักสูตรบริการลูกค้า ตามลำดับ ซึ่งหลักสูตรการตลาด ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 คือ 21 คน คิดเป็นร้อยละ 45.65 และหลักสูตรสินเชื่อ มีผู้ให้ความสำคัญอันดับ 1 คือ 20 คน คิดเป็นร้อยละ 43.47 และหลักสูตรบริการลูกค้า มีผู้ให้ความสำคัญอันดับ 1 คือ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 34.78

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละความสำคัญของการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการตลาดตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

หลักสูตรด้านการตลาด	จำนวน	ร้อยละ
1. ทำให้เพิ่มทักษะและการเรียนรู้ด้านการตลาด	14	31.82
2. ทำให้รู้การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	10	22.73
3. ทำให้รู้จุดดีและจุดบกพร่องของกลุ่มแข่งขัน	6	13.64
4. ขยายจำนวนลูกค้ามากขึ้น	5	11.35
5. ทำให้เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและธนาคาร	4	9.09
6. มีความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม	3	6.82
7. ทำให้รู้สถานะเศรษฐกิจโลกตลอดเวลา	2	4.55
รวม	44	100.00

จากตาราง 4 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าหลักสูตรด้านการตลาดมีความสำคัญในการทำเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ด้านการตลาด 14 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 ทำให้รู้การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 และจะทำให้รู้จุดดี และจุดบกพร่องของกลุ่มแข่งขัน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64

ตาราง 5 จำนวนร้อยละความสำคัญของการอบรมด้านสินเชื่อตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ความสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
1. ทำให้เข้าใจงานที่สร้างรายได้หลักของธนาคาร	17	34.00
2. มีความรู้ความชำนาญในการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างมีคุณภาพ	14	28.00
3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสินเชื่อทั้งเก่าและใหม่	11	22.00
4. ลดปัญหาหนี้ค้างชำระ	5	10.00
5. รู้ถึงแนวความเป็นไปด้านธุรกิจแต่ละประเภท	2	4.00
6. ให้ความแนะนำลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจที่ดำเนินการอยู่	1	2.00
รวม	50	100.00

จากตาราง 5 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าหลักสูตรด้านสินเชื่อมีความสำคัญทำให้เข้าใจงานที่สร้างรายได้หลักทางธนาคาร 17 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 มีความรู้ความชำนาญในการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างมีคุณภาพ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสินเชื่อทั้งเก่าและใหม่ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านธุรกิจต่างประเทศตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ความสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
1. ทำให้ทราบงานของส่วนที่สร้างรายได้ให้กับธนาคาร	15	41.67
2. ทำให้บริการลูกค้าที่มีธุรกิจต่างประเทศเป็นไปได้ดี	6	16.67
3. เพิ่มทักษะและการเรียนรู้ให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น	5	13.88
4. เพื่อให้สาขามีธุรกิจครบวงจร	3	8.33
5. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการเมื่อแข่งขันกับธนาคารอื่น	3	8.33
6. ทำให้ทราบสถานะเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	2	2.56
7. เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในสาขาต่างประเทศ	1	2.78
8. ทำให้สาขาต่าง ๆ มีความรู้เท่าเทียมกัน	1	2.78
รวม	36	100.00

จากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าหลักสูตรด้านธุรกิจต่างประเทศมีความสำคัญทำให้ทราบงานของส่วนที่สร้างรายได้ให้กับธนาคาร 15 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 ทำให้บริการลูกค้าที่มีธุรกิจต่างประเทศได้ดี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และเพิ่มทักษะและการเรียนรู้ให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.88

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านบัญชีในความคิดเห็นของผู้บริหาร

ความสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพิ่มความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานด้านบัญชี	24	63.16
2. เพิ่มความเข้าใจในพื้นฐานทางด้านบัญชี	6	15.79
3. เพิ่มความรู้และทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์	3	7.90
4. ทำให้ทราบสภาพคล่องตัวของกิจการธนาคาร	2	5.26
5. ระบบบัญชีจะช่วยควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน	2	5.26
6. สร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน	1	2.63
รวม	38	100.00

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าหลักสูตรด้านบัญชีมีความสำคัญทำให้เพิ่มความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานด้านบัญชี 24 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 เพิ่มความเข้าใจในพื้นฐานทางด้านบัญชี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 และเพิ่มความรู้และทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านเทคโนโลยีตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ความสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
1. ทำให้เพิ่มความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ	17	42.50
2. ทำให้เพิ่มไหวพริบและการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า	8	20.00
3. ทำให้เพิ่มความรู้ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์	7	17.50
4. ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อลูกค้า	6	15.00
5. ทำให้ลดความเสียหายและปัญหาของธนาคาร	2	5.00
รวม	40	100.00

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าหลักสูตรด้านเทคโนโลยี มีความสำคัญทำให้เพิ่มความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 ทำให้เพิ่มไหวพริบและการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และทำให้เพิ่มความรู้ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละความสำคัญของหลักสูตรด้านบริการลูกค้าตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ความสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
1. ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า	14	35.00
2. ทำให้เพิ่มกลยุทธ์ในการจูงใจลูกค้า	12	30.00
3. ทำให้ลูกค้าพึงจิตสำนึกว่าการบริการเป็นหัวใจของธนาคาร	9	22.50
4. ทำให้เพิ่มบุคลิกภาพในการติดต่อลูกค้า	4	10.00
5. ทำให้ลดปัญหาการบริการต่าง ๆ	1	2.50
รวม	40	100.00

จากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าหลักสูตรด้านบริการลูกค้ามีความสำคัญทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 ทำให้เพิ่มกลยุทธ์ในการจูงใจลูกค้า 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และทำให้ลูกค้าพึงจิตสำนึกว่าการบริการเป็นหัวใจของธนาคาร 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50

ความคิดเห็นด้านวิธีการฝึกอบรม

เป็นการวิเคราะห์จากแบบสอบถามด้านวิธีการฝึกอบรมเกี่ยวกับช่วงวันของสัปดาห์ในการฝึกอบรม ระยะเวลาของการฝึกอบรม สถานที่จัดฝึกอบรม วิทยากรในการอบรม ความรู้ความสามารถของวิทยากร และสื่อการฝึกอบรม โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ดังตาราง 10 - 15 ต่อไปนี้

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านช่วงวันของสัปดาห์

ช่วงวันของสัปดาห์	จำนวน	ร้อยละ
วันจันทร์ - ศุกร์	27	58.70
วันเสาร์ - อาทิตย์	11	23.91
วันเสาร์หรือวันอาทิตย์	8	17.39
รวม	46	100.00

จากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าการฝึกอบรมจัดในวันปกติ จันทร์-ศุกร์ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 58.70 จัดในวันเสาร์-อาทิตย์ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 23.91 และจัดวันเสาร์/อาทิตย์ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 17.39

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านระยะเวลาการฝึกอบรม

ระยะเวลาการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะ 1 - 3 วัน	21	45.65
ระยะ 1 - 5 วัน	18	39.13
ระยะ 2 - 3 สัปดาห์	4	8.70
ระยะ 1 เดือน	3	6.52
รวม	46	100.00

จากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าการฝึกอบรมควรจัดระยะเวลา 1 - 3 วัน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 45.65 จัดระยะเวลา 1 - 5 วัน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 39.13 และจัดระยะเวลา 2 - 3 สัปดาห์ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านสถานที่จัด
อบรม

สถานที่จัดอบรม	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานใหญ่/ศูนย์ฝึกอบรม	35	76.09
ต่างจังหวัด	6	13.04
สำนักงานเขต	5	10.87
รวม	46	100.00

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าการฝึกอบรมควรจัดในสำนักงานใหญ่/ศูนย์ฝึกอบรม 35 คน คิดเป็นร้อยละ 76.09 จัดต่างจังหวัด 6 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04 และจัดสำนักงานเขต 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.87

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านที่มาของ
วิทยากร

ที่มาของวิทยากร	จำนวน	ร้อยละ
วิทยากรภายนอก	30	56.60
วิทยากรภายใน	23	43.40
รวม	53	100.00

จากตาราง 13 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าวิทยากรควรมาจากภายนอก 30 คน คิดเป็น
ร้อยละ 56.60 และจากภายใน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40

หมายเหตุ ผู้ตอบแบบสอบถามบางคนตอบมากกว่าหนึ่งข้อ

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านความรู้
ความสามารถของวิทยากร

ความรู้ความสามารถของวิทยากร	จำนวน	ร้อยละ
อาจารย์ทั่วไป	3	6.12
ผู้ชำนาญเฉพาะด้านที่จะอบรม	46	93.88
รวม	49	100.00

จากตาราง 14 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าวิทยากรเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านที่จะอบรม
จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 93.88 และอาจารย์ทั่วไป 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.12

หมายเหตุ ผู้ตอบแบบสอบถามบางคนตอบมากกว่าหนึ่งข้อ

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมด้านสื่อประกอบการฝึกอบรม

สื่อประกอบการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
โทรทัศน์	15	20.54
สไลด์	22	30.14
เอกสารประกอบ	36	49.32
รวม	73	100.00

จากตาราง 15 แสดงว่าผู้บริหารคิดว่าสื่อประกอบการฝึกอบรมเป็นเอกสารประกอบ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 49.32 เป็นสไลด์ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 30.14 และเป็นโทรทัศน์ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.54

หมายเหตุ ผู้ตอบแบบสอบถามบางคนตอบมากกว่าหนึ่งข้อ

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารจากแบบสอบถามส่วนที่ 3 โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านวิธีการฝึกอบรม โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ ดังตาราง 16 - 17 ต่อไปนี้

ตาราง 16 ความถี่และร้อยละความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารเกี่ยวกับด้านหลักสูตรฝึกอบรม

ความคิดเห็นเพิ่มเติมด้านหลักสูตรฝึกอบรม	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และนำไปใช้ได้ทันที	21	56.74
2. ควรเลือกผู้เข้าอบรมให้เหมาะสมโดยไม่กระทบกระเทือนการทำงาน	7	18.92
3. ควรจัดช่วงวันเวลาฝึกอบรมให้สัมพันธ์กับหลักสูตร	5	13.53
4. ควรมีเอกสารจริงประกอบหลักสูตร	3	8.11
5. ควรจัดหลักสูตร "สนทนาภาษาอังกฤษ" ทุกปี	1	2.70
รวม	37	100.00

จากตาราง 16 แสดงว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเป็นข้อเสนอแนะว่าควรจัดเนื้อหาของหลักสูตรให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและนำไปใช้ได้ทันที 21 คน คิดเป็นร้อยละ 56.74 ควรเลือกผู้เข้าอบรมให้เหมาะสม โดยไม่กระทบกระเทือนการทำงาน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 18.92 ควรจัดช่วงวันเวลาฝึกอบรมให้สัมพันธ์กับหลักสูตร 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.53 ควรมีเอกสารจริงประกอบหลักสูตร 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11 และควรจัดหลักสูตร "สนทนาภาษาอังกฤษ" ทุกปี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70

ตาราง 17 ความถี่และร้อยละความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารเกี่ยวกับด้านวิธีการฝึกอบรม

ความคิดเห็นเพิ่มเติมด้านวิธีการฝึกอบรม	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรจัดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะ ในวิธีการให้การอบรม	19	44.18
2. ควรจัดสถานที่ให้เหมาะสม	9	20.92
3. ควรมีสื่อหลากหลาย	6	13.96
4. ควรให้ยึดปฏิบัติเหมือนทำงานจริง	5	11.63
5. ควรให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรม	4	9.31
รวม	43	100.00

จากตาราง 17 แสดงว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเป็นข้อเสนอแนะว่าควรจัดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในวิธีการให้การอบรม ความถี่ 19 คิดเป็นร้อยละ 44.18 ควรจัดสถานที่ให้เหมาะสม ความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 20.92 ควรมีสื่อหลากหลาย ความถี่ 6 คิดเป็นร้อยละ 13.96 ควรให้ยึดปฏิบัติเหมือนทำงานจริง ความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 11.63 และควรให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรม ความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 9.31

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและรวบรวมประวัติความเป็นมาของการฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร สรีนคร จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ พ.ศ. 2530-2539
2. เพื่อรวบรวมสถิติและข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ได้แก่ จำนวนหลักสูตรและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีเครื่องมือศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ เอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) ในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมา พ.ศ. 2530-2539 และแบบสอบถามเพื่อใช้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหารธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) จำนวน 46 คน

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้เอกสารระหว่างปี 2532-2539 และได้ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) จำนวน 46 คน โดยระบบการส่งภายในของธนาคาร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แยกวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เอกสาร และการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ในการวิเคราะห์เอกสารได้แยกวิเคราะห์ประวัติความเป็นมา หลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละปี เนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม สถิติเกี่ยวกับหลักสูตร และจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประวัติความเป็นมา ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้ตั้งหน่วยอบรมขึ้นในสำนักงานพนักงาน เมื่อปี พ.ศ.2520 เมื่อทำหน้าที่จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ต่อมาได้ยกฐานะเป็นส่วนพัฒนาพนักงาน โดยแบ่งงานเป็น 2 หน่วย คือ หน่วยพัฒนาหลักสูตร และหน่วยปฏิบัติการฝึกอบรม ต่อมาอีกในปี พ.ศ.2536 ได้ยกฐานะเป็นสำนักฝึกอบรม ซึ่งมี 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนวางแผนฝึกอบรม ส่วนปฏิบัติการฝึกอบรม ส่วนอบรมภายนอกและส่วนสารบรรณธุรการ และในปี 2538 ได้ยกฐานะเป็นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนวิชาการ ส่วนบริหารสำนักงาน ส่วนงานสื่อการสอน และศูนย์ฝึกอบรม

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลบริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์จากฝ่ายงานต่าง ๆ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อพัฒนา ปรับปรุง และกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความเป็นและนโยบายพัฒนาบุคลากรของธนาคาร และให้ความเห็นในการคัดเลือกและสรรหาวิทยากร

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่บริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไปตามนโยบาย สรรวจ วิเคราะห์ความจำเป็น สร้าง และพัฒนาหลักสูตร จัดทำโครงการและ

งบประมาณฝึกอบรมประจำปี จัดฝึกอบรม ประเมินผล ติดตามผลการฝึกอบรม และคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและจัดทำรายงานการฝึกอบรม

ส่วนวิชาการมีหน้าที่สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ประสานงานกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิทยากรภายนอก ดำเนินการฝึกอบรมและทำการประเมินผล

ส่วนบริหารสำนักงาน มีหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดทำงบประมาณ และแผนงานประจำปี การใช้งบประมาณและดูแลงานสารบรรณ และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนาพนักงาน

ส่วนงานสื่อการสอน มีหน้าที่ดำเนินการผลิตสื่อ การฝึกอบรม ดูแลวัสดุอุปกรณ์ ห้องสมุด และอำนวยความสะดวกในการใช้สื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกอบรม มีหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามโครงการและหลักสูตรต่าง ๆ ของธนาคาร บริหารอาคารศูนย์ฝึกอบรม จัดตารางการใช้ห้องพัก และห้องฝึกอบรม ดูแลความปลอดภัย สันทนาการ อุปกรณ์การสอน และดูแลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. หลักสูตรการฝึกอบรม จากเอกสารที่หาได้ระหว่างปี 2532-2539 (ซึ่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ว่าจะเก็บข้อมูลระหว่างปี 2530-2539) เนื่องจากไม่มีเอกสารในปีก่อนหน้านี้) พอสรุปได้ว่า ธนาคารศรีนครได้จัดทำโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ในด้านบริหาร ด้านบริการลูกค้า ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้เสริมการปฏิบัติงานในหน้าที่ โครงการและหลักสูตรได้พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ตามความจำเป็น และนโยบายของธนาคาร ที่เด่นชัดที่สุดคือ โครงการและหลักสูตรในปี พ.ศ.2538 และพ.ศ.2539

ในปี 2538 มีโครงการและหลักสูตรอบรมภายในธนาคาร 4 โครงการ 17 วิชา รวม 21 หลักสูตร ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมี 4 หลักสูตร คือ หลักสูตรผู้จัดการสาขา หลักสูตรหัวหน้างานชั้นยอด หลักสูตรหัวหน้างานสาขาชั้นยอด และหลักสูตรจิตวิทยาการบริหาร

โครงการพัฒนาความรู้ตามสายงาน มี 8 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสินเชื่อ หลักสูตรนิเทศงานสาขา หลักสูตรการตรวจสอบลายมือชื่อ หลักสูตรการเพิ่มรายได้สาขาด้วยการสังเกต หลักสูตร PC Loan หลักสูตรการบริหารฝึกอบรมแผนใหม่ หลักสูตรการบริหารทรัพยากรแผนใหม่ หลักสูตรการบริหารระบบงานแผนใหม่ หลักสูตรเร่งด่วนการพัฒนาหนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ และหลักสูตรเร่งด่วนการบริหารสินเชื่อ (Asset Liability Management)

โครงการเสริมความรู้มี 6 หลักสูตร คือ หลักสูตร Microsoft Word หลักสูตร Microsoft Excel หลักสูตร Advanced Microsoft Word หลักสูตร Advanced Microsoft Excel หลักสูตรการบริหารธุรกิจเพื่องานธนาคาร หลักสูตรการธนาคารเบื้องต้น และหลักสูตรการสร้างข้อสอบเพื่อสัมฤทธิ์ผลทางการฝึกอบรม

โครงการวัฒนธรรมศรีนคร มี 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรศักดิ์ศรีศรีนคร และหลักสูตร ปฐมนิเทศ

สำหรับในปี 2539 มีโครงการฝึกอบรม 5 โครงการ และ 27 หลักสูตร ได้แก่ โครงการสืบสานศรีนคร มี 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรปฐมนิเทศ และหลักสูตรศักดิ์ศรีศรีนคร โครงการพัฒนาผู้บริหาร มี 4 หลักสูตร คือ หลักสูตรการบริหารธุรกิจเพื่องานธนาคาร หลักสูตรเทคนิคการจัดการระดับกลาง หลักสูตรเทคนิคการจัดการระดับสูง และหลักสูตรผู้จัดการสาขา

โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบงาน มี 8 หลักสูตร คือ หลักสูตรการบริหารระบบงานแผนใหม่ 1 หลักสูตรการบริหารระบบงาน 2 หลักสูตรปรับเปลี่ยนระบบงาน (Re-Engineering) หลักสูตร Microsoft Excel หลักสูตร Microsoft Word หลักสูตร Advanced Microsoft Word หลักสูตร Advanced Microsoft Excel และหลักสูตรคอมพิวเตอร์กับงานสาขา

โครงการเสริมทักษะในการปฏิบัติงาน มี 5 หลักสูตร คือ หลักสูตรสินเชื่อ หลักสูตรการบริหารสินเชื่อ หลักสูตรการบริการลูกค้าสาขา หลักสูตรบัญชีสาขา และหลักสูตรพนักงาน เทลเลอร์

โครงการพิเศษเร่งด่วนตามนโยบาย มี 8 หลักสูตร คือ หลักสูตรความรู้เกี่ยวกับ ธนบัตรฉบับละ 100 เหรียญสหรัฐ หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานธนาคาร หลักสูตรภาษาจีนสำหรับพนักงานธนาคาร หลักสูตรบริหารสินเชื่อ (ALM) หลักสูตรกำลังจิต-ใจ หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพสาขา หลักสูตรความก้าวหน้าในสายงาน และหลักสูตรกลยุทธ์การวางแผนตลาดสาขา

3. เนื้อหาของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตรส่วนใหญ่เน้นการให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรผู้จัดการสาขา มีเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ

ความรู้ทั่วไป ความรู้ด้านการเงิน การเสริมสร้างบุคลิกลักษณะ ความรู้ในการปฏิบัติงานสาขา กฎหมายสำหรับผู้จัดการสาขา การตลาด และการบริหาร

หลักสูตรหัวหน้างานชั้นยอด มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหาร การธนาคารยุคใหม่ และ พฤติกรรมบุคคลในองค์การ

หลักสูตรจิตวิทยาการบริหาร มีเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ การเข้าใจตนเองและบุคคลอื่น การวิเคราะห์บุคลิกสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดความขัดแย้งใน การทำงานร่วมกับทักษะการติดต่อสัมพันธ์ภายใน การบริหารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ เทคนิคการจูงใจ

หลักสูตรสินเชื่อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ทั่วไป การวิเคราะห์ สินเชื่อ การดำเนินงานด้านสินเชื่อ และสินเชื่อต่างประเทศ

หลักสูตรนิเทศงานสาขา มีเนื้อหาเกี่ยวกับการดำเนินงานสาขา ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ ด้านบัญชีเงินฝากประเภทต่าง ๆ และสินเชื่อ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานเคาน์เตอร์ ความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับเทลเลอร์ และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับด้านบัญชี (ปี/แอล)

หลักสูตรการบริหารธุรกิจเมืองงานธนาคาร มีเนื้อหาเกี่ยวกับการธนาคาร การบัญชี เศรษฐศาสตร์ การเงิน การบริหาร พฤติกรรมการบริหารและกฎหมาย

หลักสูตรธนาคารเบื้องต้น มีเนื้อหาเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ การบัญชีเบื้องต้น การเงิน ธนาคาร และธนาคารในอนาคต กฎหมายธนาคาร พฤติกรรมในองค์การ และการเสริมทักษะ

หลักสูตรบรมนิเทศ มีเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับธนาคารศรีนคร สวัสดิการ เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ระเบียบข้อบังคับของธนาคาร ทายาทศรีนคร และ กลุ่มสัมพันธ์

หลักสูตรศักดิ์ศรีศรีนคร มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธนาคารศรีนครในทัศนะของ ผู้บริหารระดับสูงและลูกค้า ความสำคัญของการบริหารแบบมีอาชีพ เทคนิคการแก้ปัญหาเมื่อ ลูกค้าตำหนิ มารยาทในการเสริมสร้างบุคลิกภาพ มารยาทกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน และลูกค้า มารยาทในการไหว้ การพูด การแต่งกาย การรับประทานอาหาร การ ราชลิพท์และการต้อนรับลูกค้า มารยาทและเทคนิคการใช้โทรศัพท์ ความสำคัญของการสื่อสาร ของโทรศัพท์ และคุณสมบัติของผู้รับโทรศัพท์ที่ดี

4. สถิติการฝึกอบรม ในระยะสองปีสุดท้ายของระยะที่ทำการศึกษา คือ พ.ศ.2538 และ พ.ศ.2539 มีสถิติเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่น่าสนใจคือ ในปี 2538 มีโครงการฝึกอบรม 4 โครงการ หลักสูตรการฝึกอบรม 21 หลักสูตร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม 5,712 คน และในปี 2539 มีโครงการฝึกอบรม 5 โครงการ หลักสูตรการฝึกอบรม 27 หลักสูตร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม 15,752 คน

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวหลักสูตร ผู้บริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า หลักสูตรนี้มีความสำคัญที่สุดคือ หลักสูตรด้านการตลาด รองลงมาคือ ด้านสินเชื่อ และการบริการลูกค้า

หลักสูตรต่าง ๆ มีความสำคัญเพราะทำให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านวิธีการฝึกอบรม ผู้บริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความเห็นเกี่ยวกับด้านวิธีการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมควรจัดในวันปกติจันทร์-ศุกร์ มากกว่าในช่วงวันหยุด ระยะเวลาควรจะเป็นระยะสั้น 1-3 วัน หรือนำไม่เกิน 5 วัน สถานที่จัดควรเป็นศูนย์ฝึกอบรมในสำนักงานใหญ่ วิทยาการที่มาให้ความรู้ควรมาจากภายนอกธนาคาร และต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการให้ความรู้จริง ๆ และในการฝึกอบรมควรมีเอกสารเป็นหนังสือหรือตารางประกอบหลักสูตร และเห็นว่าเอกสารมีความสำคัญกว่าสื่อประเภทอื่น ๆ

7. ความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้บริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรว่า ควรจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และนำไปใช้ได้ทันที ควรเลือกผู้เข้าอบรมมาให้กระทบกระเทือนการทำงาน และจัดช่วงเวลาให้สัมพันธ์กับเนื้อหาของหลักสูตร ควรมีเอกสารประกอบหลักสูตร และควรจัดหลักสูตร "สนทนาภาษาอังกฤษ" ทุกปี และในด้านวิธีการฝึกอบรมว่าควรจัดวิทยาการที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในวิธีการให้การอบรม ควรจัดสถานที่ให้เหมาะสม ควรมีสื่อที่หลากหลาย ควรเน้นภาคปฏิบัติ และควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรม

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ มีประเด็นอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมา จากการศึกษาเอกสารพบว่า ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม โดยได้ตั้งหน่วยฝึกอบรมมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 และหน่วยงานแห่งนี้ได้เปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการมาเรื่อย ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรนั่นเอง จึงมีการขยายหน่วยงานให้ใหญ่ขึ้น มีบทบาทและหน้าที่มากขึ้น โดยเริ่มแรกเป็นเพียงหน่วยเล็ก ๆ และต่อมาได้ยกฐานะเป็นส่วนพัฒนาพนักงาน ซึ่งมีการขยายงานมากขึ้น และแบ่งออกเป็นสองหน่วยคือ หน่วยพัฒนาหลักสูตร และหน่วยปฏิบัติการฝึกอบรม

อย่างไรก็ดี การปฏิบัติงานยังมีการขยายและวิวัฒนาการต่อไปอีก โดยมีงานอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรม ทางธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) คงเห็นว่างานฝึกอบรมที่ปฏิบัติอยู่ไม่ตรงนัก ดังนั้นในปี พ.ศ. 2536 จึงเปลี่ยนแปลงและยกฐานะส่วนพัฒนาพนักงานเป็นสำนักฝึกอบรมและขยายบทบาทหน้าที่มากขึ้น โดยแบ่งงานออกเป็นสี่ส่วน ได้แก่ ส่วนวางแผนฝึกอบรม ส่วนปฏิบัติการฝึกอบรม ส่วนอบรมภายนอก และส่วนสารบรรณธุรการ

แม้จะขยายงานของสำนักฝึกอบรมมากขึ้นก็ตาม ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) คงยังเห็นว่างานที่สำนักฝึกอบรมที่ปฏิบัติอยู่ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายของธนาคาร หรือของประเทศชาติ เพราะขณะนี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ยังเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้ดำริที่จะเปลี่ยนชื่อสำนักฝึกอบรมเสียใหม่ เป็น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 8 ของประเทศนั่นเอง

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ขยายงานออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนวิชาการ ส่วนบริการ สำนักงาน ส่วนงานสื่อสารการสอน และศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งแต่ละฝ่ายมีหน้าที่หลักแตกต่างกัน แต่งานบางส่วนต้องคาบเกี่ยวและซ้ำซ้อนกัน โดยส่วนวิชาการมีหน้าที่สำรวจและวิเคราะห์ความเป็น
ในการฝึกอบรม ส่วนบริหารสำนักงานมีหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดทางงบประมาณ ส่วนงานสื่อสารการสอน

มีหน้าที่ดูแลและผลิตสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งห้องสมุด และศูนย์ฝึกอบรม มีหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรม

อย่างไรก็ดี เมื่อวิเคราะห์การแบ่งส่วนงานและงานที่ทำ ปรากฏว่า มีงานบางส่วนคาบเกี่ยวกับและงานบางส่วนไม่ประสานงาน และทำหน้าที่ไม่ตรงตามสายงาน เช่น ส่วนวิชาการต้องดำเนินการฝึกอบรมเช่นเดียวกับศูนย์ฝึกอบรม และส่วนสื่อการสอนดูแลสื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม และดูแลห้องสมุด ซึ่งศูนย์ฝึกอบรมดูแลในเรื่องอุปกรณ์การสอน และดูแลการใช้อาคารสถานที่ด้วย งานหลายอย่างน่าจะเป็นของส่วนบริหารสำนักงาน

จากการแบ่งหน่วยงานเป็นส่วนแยกย่อยเกินไป ทำให้งานคาบเกี่ยวกันหรือทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบงานเต็มที่ ตัวอย่างเช่น จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการค้นเอกสาร จะไม่มีเอกสารที่เป็นรูปเล่มให้ค้นมากนัก เนื่องจากไม่ปรากฏว่ามีส่วนงานใดรับผิดชอบในการจัดทำรายงานการฝึกอบรม จึงทำให้ไม่มีเอกสารเป็นรูปเล่มอยู่ในห้องสมุด สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยได้เอกสารไม่ครบทั้ง 10 ปี ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ครั้งแรกว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างปี 2530 -2539 แต่ได้จริง ๆ เพียงปี 2532-2539 และเอกสารส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลจากแฟ้มเอกสารและเป็นเอกสารไม่เย็บเล่ม

2. หลักสูตรการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์เอกสารที่หาได้ระหว่างปี 2532-2539 พบว่า ธนาคารศรีนครได้จัดทำโครงการและหลักสูตรฝึกอบรมในหลายด้าน ทั้งทางด้านบริหาร ด้านบริการลูกค้า ด้านการปฏิบัติงาน และความรู้ที่จะมาเสริมการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรมมีเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธนาคารศรีนครจำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามความจำเป็น และนโยบายของธนาคารเอง และถ้าพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันก็เห็นว่าสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก

โครงการและหลักสูตรในปี 2538 และ 2539 ได้เน้นการพัฒนาผู้บริหารและการเสริมรู้เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ คือ านเรื่องคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีโครงการและหลักสูตรเพื่อ

เสริมทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรด้านสินเชื่อ การบริหารสินเชื่อ การบริการลูกค้า สาขา การบัญชีสาขา และหลักสูตรพนักงานเทลเลอร์ เป็นต้น จึงนับว่าหลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความทันสมัยและทันต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ การจัดการและเทคโนโลยีสมัยใหม่

นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้น เรียกว่า หลักสูตรศักดิ์ศรีศรีนคร ซึ่งหลักสูตรนี้ดูเหมือนจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานทุกคน ตั้งแต่พนักงานระดับล่างสุดไปจนถึงระดับสูงสุด เพื่อให้เป็นที่ประทับใจกับลูกค้า และเพื่อให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

3. เนื้อหาของหลักสูตร จากการวิเคราะห์เนื้อหาของหลักสูตร จะพบว่า เน้นการให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรผู้จัดการสาขามีเนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ความรู้ทั่วไป ความรู้ด้านการเงิน การเสริมสร้างบุคลิกลักษณะ ความรู้ในการปฏิบัติงานสาขา กฎหมายสำหรับผู้จัดการสาขา การตลาด และการบริหาร และหลักสูตรหัวหน้างานชั้นยอดมีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารการธนาคารยุคใหม่ และพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ส่วนหลักสูตรศักดิ์ศรีศรีนคร มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธนาคารในทัศนะของผู้บริหารระดับสูง และลูกค้า ความสำคัญของการบริหารแบบมืออาชีพ เทคนิคการแก้ปัญหาเมื่อลูกค้าตำหนิ และมารยาทในการเสริมสร้างบุคลิกภาพ มารยาทการพูด การแต่งกาย การรับประทานอาหาร การใช้โทรศัพท์ และการใช้ลิฟท์ เป็นต้น

จากเนื้อหาดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมุ่งเน้นความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นพนักงานในระดับต่าง ๆ ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะเน้นทางด้านบริหารงานและการบริหารบุคคล และถ้าเป็นในระดับผู้ปฏิบัติก็ได้นั้นเรื่องการนำความรู้ไปใช้งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนหลักสูตรทั่วไปก็ได้นั้นการพัฒนาบุคลิกภาพ และการเข้าใจองค์การที่ตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของสำหรับพนักงานทุกคน เช่น มีการเน้นในเรื่องภาพลักษณ์ของธนาคารศรีนคร เพื่อให้พนักงานทุกคน

4. สถิติการฝึกอบรม เมื่อวิเคราะห์งานเชิงปริมาณเกี่ยวกับจำนวนหลักสูตรและจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ปรากฏว่าจำนวนหลักสูตรและจำนวนผู้เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2538 มีหลักสูตรการฝึกอบรม 21 หลักสูตร ผู้เข้ารับการอบรม 5,712 คน และในปี 2539 มีโครงการฝึกอบรม 5 โครงการ หลักสูตรการฝึกอบรม 27 หลักสูตร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม 15,752 คน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในปี 2539 มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมถึง 15,752 คน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธนาคารเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และที่มีจำนวนสูงขึ้นมาเป็นพิเศษอาจเป็นเพราะธนาคารมีนโยบายให้พนักงานทุกคนเข้าใจหน่วยงานและรักหน่วยงานของตน พร้อมทั้งพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในธนาคารต่อไปได้

5. ความเห็นเกี่ยวกับด้านหลักสูตร จากการวิเคราะห์แบบสอบถามตามความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) พบว่า หลักสูตรที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นหลักสูตรด้านการตลาด รองลงมาคือ ด้านสินเชื่อ และการบริการลูกค้า ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการตลาดมีความสำคัญต่อกิจการของธนาคาร เป็นแหล่งทรัพยากรได้ให้แก่ธนาคาร ถ้าพนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องในด้านนี้ มีความรู้มากเท่าใด ยิ่งทำให้ธนาคารมีความก้าวหน้ามากขึ้นเท่านั้น

ในทางอ้อมเดียวกัน สินเชื่อก็เป็นหัวใจที่จะทำให้ธนาคารมีกำไร ถ้าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติมีความรู้และทักษะในการปล่อยสินเชื่อได้มากเท่าไร ยิ่งทำให้ธนาคารมีกำไรมากเท่านั้น ถ้าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติปล่อยสินเชื่อไม่มีคุณภาพก็อาจทำให้ธนาคารขาดทุนหรือล่มจมถึงกับล้มธนาคารได้ เช่น กรณีที่ตกเป็นข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ของธนาคารแห่งหนึ่ง ที่เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความชำนาญหรือไม่รอบคอบ จึงทำให้ธนาคารแห่งนั้นขาดทุนเพราะไม่ได้สินเชื่อ เพราะผู้กู้ไม่ยอมมาใช้หนี้ แต่กลับหลบหนีไปต่างประเทศ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) จึงเห็นว่าการอบรมหลักสูตรด้านสินเชื่อมีความจำเป็นสำหรับพนักงาน

ในทางอ้อมเดียวกันหลักสูตรบริการลูกค้าก็มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะธนาคารจะแข่งขันกับธนาคารอื่น ๆ ได้ก็อยู่ที่การบริการของพนักงานนั่นเอง ถ้าบริการได้ดีเยี่ยมย่อมจะมีลูกค้ามากกว่าธนาคารอื่น ๆ ดังนั้นในยุคที่เศรษฐกิจมีการแข่งขันมากนี้ ผู้บริหารจึงเห็นว่าหลักสูตรบริการลูกค้ามีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมา

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านวิธีการฝึกอบรม จากการวิเคราะห์แบบสอบถามปรากฏว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าการฝึกอบรมควรจัดในวันปกติ จันทร์-ศุกร์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานทุกคนปฏิบัติงานในวันจันทร์ถึงศุกร์อยู่แล้ว ก็ควรจะได้อบรมในวันทำงาน ถ้าอบรมวันหยุดสุดสัปดาห์น่าจะได้ออกกำลังกายและอยู่กับบ้าน การออกจากบ้านในวันหยุดสำหรับผู้อยู่ในกรุงเทพฯ อาจเป็นการลำบากมาก

ในทางหนึ่งเดียวกันสถานที่ฝึกอบรมควรจัดในศูนย์ฝึกอบรมในสำนักงานใหญ่ ทั้งนี้ผู้บริหารอาจเห็นว่าการฝึกอบรมในสำนักงานของตัวเอง ซึ่งมีสถานที่อยู่แล้วคงสะดวกในการจัดฝึกอบรม และเป็นการประหยัดรายจ่ายของธนาคาร และสะดวกแก่ผู้มาเข้ารับการอบรมด้วย

ส่วนในด้านวิทยากรในการฝึกอบรม ผู้บริหารเห็นว่าควรมาจากภายนอกธนาคาร และต้องเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญและทักษะในการให้ความรู้จริง ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารอยากให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และทักษะอย่างแท้จริง ดังนั้นวิทยากรต้องเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญและมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ จึงจะช่วยพนักงานนำความรู้ไปแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความเห็นว่าการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรควรมีเอกสารการฝึกอบรมเป็นหนังสือหรือตำราประกอบหลักสูตร เพราะเห็นว่าเอกสารสิ่งพิมพ์มีความสำคัญกว่าสื่อประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเอกสารประกอบหลักสูตรจะทำให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้อ่านล่วงหน้า หรือทบทวนเมื่อการอบรมเสร็จสิ้นไปแล้ว และยังใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานเป็นเอกสารอ้างอิง และยังเก็บรวบรวมไว้ในห้องสมุดได้ด้วย

7. ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมที่สำคัญเกี่ยวกับหลักสูตรว่า ควรจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับงานและนำไปใช้ได้ทันที มีเอกสารประกอบหลักสูตร และควรจัดหลักสูตร "สนทนาภาษาอังกฤษ" ทุกปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารต้องการให้หลักสูตรการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเป็นประโยชน์ต่อธนาคารมากที่สุด

อย่างไรก็ดีเป็นที่น่าสังเกตว่า มีผู้บริหารเสนอแนะว่า ควรจะจัดหลักสูตรการสนทนาภาษาอังกฤษให้แก่พนักงานทุก ๆ ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าภาษาอังกฤษมีความจำเป็นในการติดต่อสื่อสารในธุรกิจการพาณิชย์ พนักงานของธนาคารควรจะพูดภาษาอังกฤษได้

นอกจากนี้ในด้านวิธีการฝึกอบรมยังพบว่า ผู้บริหารเสนอแนะว่า ควรจัดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการฝึกอบรม ควรจัดสถานที่ให้เหมาะสม ควรเน้นภาคปฏิบัติ และควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งข้อเสนอแนะข้างต้นเป็นสิ่งที่ โดยเฉพาะในเรื่องการเน้นภาคปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไรนส์ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2524 : 57 - 59 ; อ้างอิงมาจาก Knowles. n.d. : 62) เรื่องหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ทำให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีค่ามากที่สุด

นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้เสนอแนะว่า ควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเอง ทั้งนี้เพราะพนักงานซึ่งเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ที่หลากหลาย จึงอยากแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และร่วมมือกันในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไวเบอร์ก ที่กล่าวว่า ผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยความร่วมมือ ซึ่งการเรียนรู้เช่นนี้ เป็นการทำให้ผู้อื่นสนับสนุนประสบการณ์การเรียนรู้ (สุนทร รัตนบรรเทา. 2530 : 99 - 100)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป มีดังต่อไปนี้

1.1 ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ควรจะได้ทบทวนหน้าที่ของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบงานการฝึกอบรมในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ เพื่อให้งานฝึกอบรมและงานในแต่ละส่วนและแต่ละหน่วยงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไม่คาบเกี่ยวกันหรือบางส่วนละเลยหน้าที่ซึ่งควรปฏิบัติ

1.2 ฝ่ายฝึกอบรมควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเอกสารการฝึกอบรม โดยเน้นการจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรการฝึกอบรม และรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรเป็นรูปแบบเพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงและสำหรับเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ได้ และควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ

1.3 ฝ่ายฝึกอบรมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะจัดทำการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นไปแล้วสักระยะหนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไปอีก

1.4 ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีห้องสมุดในสำนักงาน โดยเฉพาะสำนักงานใหญ่ที่มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และควรมีเอกสารและตำราวิชาการในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของธนาคารไว้อย่างครบถ้วน

1.5 หลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ควรเน้นหนักในเรื่องการตลาด สินเชื่อ และการบริการลูกค้าให้มากขึ้น นอกเหนือไปจากโครงการและหลักสูตรที่มีอยู่แล้ว แต่ควรพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้อยู่สอดคล้องกับความจำเป็นและนโยบายของธนาคาร และความต้องการของพนักงาน

1.6 ควรจัดอบรมในช่วงระยะเวลาสั้นไม่เกินหนึ่งสัปดาห์ โดยจัดเนื้อหาและเวลาให้เหมาะสม และควรจัดในวันปกติจันทร์ถึงศุกร์ ที่ศูนย์ฝึกอบรมของสำนักงานใหญ่มากกว่าสถานที่ภายนอก

1.7 วิทยากรที่มาให้การอบรมควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้หรือวิธีการให้การอบรม และควรเป็นวิทยากรจากภายนอกมากกว่าในหน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

2.1 ควรศึกษาการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการศึกษาวิธีอื่น เช่น วัชแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร

2.2 ควรศึกษาเพื่อติดตามผลการฝึกอบรมของหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีการจัดมาในรอบปี หรือในระยะ 3-5 ปีที่ผ่านมา

2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบงานฝึกอบรมของธนาคารสมัคร จำกัด (มหาชน) กับธนาคารอื่น

2.4 ควรศึกษาเจาะลึกเฉพาะเรื่อง เช่น ด้านการตลาด ด้านสินเชื่อ และการบริการลูกค้า เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กริช อัมโรจน์. บทบาทของผู้ฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524. อัดสำเนา.
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. "ประสบการณ์จากการฝึกอบรม," เพิ่มผลผลิต. 10 : 8 - 11 ; ตุลาคม 2530.
- จัตติยา กรรณสูต. "การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม," ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2535.
- เครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุล และเกศินี หงส์นันท์. การบริหารงานฝึกอบรมขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ศูนย์รัฐวิสาหกิจ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536. อัดสำเนา.
- _____. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. อัดสำเนา.
- ฉลอง มาปรีดา. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2538.
- ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสตร์. การพัฒนาคณากร. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.
- ดำรง มัธยมนันท์. บทความวิจัยวิธีการและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511.
- ดนัย บุนนาค. "ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรม," เอกสารสัมมนาหมายเลข 10. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517.
- ทองศักดิ์ คุ่มไชนะ. การศึกษาคุณภาพเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กรมการโฆษณาชุมชน. ปรินฤญาติ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2512. อัดสำเนา.

- * น้อย สิริขัติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- บฐม นิคมานนท์. การศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2528.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ และสวีน สุวรรณ. การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพฯ : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531. อัดสำเนา.
- เปรี๊ญ ภูมิ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520.
- พิศมัย จันทวิมล. "วิทยาการกับการพัฒนาตนเอง," จดหมายเก่ง สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 5 : 3 - 6 ; 20 สิงหาคม-กันยายน 2531.
- เริงลักษณ์ รจนพันธ์. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. สถิติวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
วัฒนาพานิช, 2522.
- วันชัย สุทิน. การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริม
อุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
อัดสำเนา.
- วิจิตร อวະกุล. การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2537.
- ศรีนคร จักัด (มหาชน), ธนาคาร. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2532. กรุงเทพฯ :
ส่วนพัฒนาพนักงาน ธนาคารศรีนคร จักัด (มหาชน), 2532.
- _____. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2533. กรุงเทพฯ : ส่วนพัฒนาพนักงาน ธนาคาร
ศรีนคร จักัด (มหาชน), 2533.
- _____. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2534. กรุงเทพฯ : ส่วนพัฒนาพนักงาน ธนาคาร
ศรีนคร จักัด (มหาชน), 2534.
- _____. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2535. กรุงเทพฯ : ส่วนพัฒนาพนักงาน ธนาคาร
ศรีนคร จักัด (มหาชน), 2535.

ศรีนคร จำกัด (มหาชน), ธนาคาร. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2536. กรุงเทพฯ :

ส่วนพัฒนาพนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2536.

_____. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2537. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม ธนาคาร
ศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2537.

_____. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2538. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม ธนาคาร
ศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2538.

_____. โครงการฝึกอบรมประจำปี 2539. กรุงเทพฯ : ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2539.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2532. กรุงเทพฯ : ส่วนพัฒนา
พนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2533.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2533. กรุงเทพฯ : ส่วนพัฒนา
พนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2534.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2534. กรุงเทพฯ : ส่วนพัฒนา
พนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2535.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2535. กรุงเทพฯ : ส่วนพัฒนา
พนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2536.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2536. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรม
ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2537.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2537. กรุงเทพฯ : ฝ่ายพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2538.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2538. กรุงเทพฯ : ฝ่ายพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2539.

_____. สรุปผลการดำเนินงานการฝึกอบรมประจำปี 2539. กรุงเทพฯ : ฝ่ายพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน), 2540.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : หน่วย

ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2520.

✧ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. "ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม," เอกสารประกอบการสัมมนา. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511.

✧ สมพงษ์ เกษมสิน. "เทคนิคการฝึกอบรม," รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2515.

✧ สุชาติ ประชาณุกุล. หลักการบริหารแผนใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพรวพิทยา, 2513.

✧ สุปราณี ศรีจิตราภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.

สุมานัน รุ่งเรืองธรรม. กลวิธีสอน. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองธรรมการพิมพ์, 2520.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

_____. หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองธรรมการพิมพ์, 2523.

สุนทร โคตรบรรเทา. การศึกษานอกระบบโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อักษรสยามการพิมพ์, 2524.

_____. การศึกษาผู้ใหญ่ : พื้นฐานการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2530.

โรสภ ภูเก้าล้วน. "ความล้มเหลวของนักฝึกอบรม," วารสารการบริหารคน.

2 : 77 - 79 ; กุมภาพันธ์-เมษายน 2523.

✧ _____. คัมภีร์การจัดการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : (มปล.), 2536. อัดสำเนา.

Craig, Robert L. and Lester Bittel. Training and Development Handbook. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

Cronbach, Lee J. Essential of Psychology Testing. 3rd ed.

New York : Harper and Row, 1970.

- Darkenwald, Gordon G. and Sharan B. Merriam. Adult Education : Foundations of Practice. New York : Harper and Row, 1982.
- De Phillips, Frank A. and others. Management of Training Programs. Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1960.
- Harris, Deb M. Bessent and others. Inservice Education : A Guide to Better Practice. Boston : Allyn and Bacon Inc., 1971.
- Kidd, R.A. How Adult Learn. New York : Association Press, 1973.
- Lippitt, Gordon L. Organizational Renewal. New York : Apple - Century - Crofts, 1969.
- Lynton, Roff P. Training for Development. Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1976.
- Samonto, Abelardo G. Philippine and Civil Service. Quazon City : C & S Enterprise Company, 1968.
- Tracy, William R. Designing Training and Development System. New York : American Management Association Inc., 1971.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ทม 1007/0762

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 มกราคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายปรีชา คล้ายเครือ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
 วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์
 เรื่อง การฝึกอบรมพนักงานของธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
 ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมของ

รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ประธาน

อ.วรรณม คำพอ

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์คือ ขอให้เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน ตอบแบบสอบถามและให้
 ความสะดวกเกี่ยวกับเอกสาร ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน 2540 เพื่อเป็นข้อมูลใน
 การทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
 ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่ นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวสิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย โทร.2584119

ที่ บร.8/2540

ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

4 มีนาคม 2540

เรื่อง ขอเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เรียน ท่านผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย หนังสือบันทึกวิทยาลัย มศว ประสานมิตร ที่ ทม 1007/076 ลงวันที่ 29

มกราคม 2540

ด้วยกระผม นายปรีชา คล้ายเครือ เลขประจำตัว 1370-9 ตำแหน่งผู้จัดการสาขา บางรัก ซึ่งกำลังศึกษาปริญญาโท วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ และได้ผ่านการสอบข้อเขียนครบตาม หลักสูตรเรียบร้อยแล้ว เหลือเพียงกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร ศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร" ซึ่งมีความมุ่งหมายในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาและรวบรวมประวัติความเป็นมาของการฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร ศรีนคร จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ พ.ศ.2530-2539

2. เพื่อรวบรวมสถิติและข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม ได้แก่ จำนวนหลักสูตรจำนวน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรม ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งนี้ มีความจำเป็นต้องศึกษาเอกสารต่าง ๆ ของฝ่ายฝึกอบรม เท่าที่มีอยู่ช่วงปี พ.ศ.2530-2539 เพื่อประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ และในกาลครั้งนี้กระผม มีความประสงค์ขอความกรุณาจากท่านช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจัดเอกสารให้ด้วยตามแต่ความเหมาะสม เท่าที่มีอยู่ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดสั่งการ และขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายปรีชา คล้ายเครือ)

ผู้จัดการสาขาบางรัก

ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

14 มีนาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน

ด้วยกระผม นายปรีชา คล้ายเครือ ตำแหน่งผู้จัดการสาขาบางรัก เป็นนิสิตปริญญาโท (ภาคพิเศษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งได้จบข้อเขียนตามหลักสูตรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "การฝึกอบรมพนักงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร" (Staff Training of the Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited in Bangkok Metropolis) จึงมีความจำเป็นต้องจะทราบข้อมูลบางประการตามแบบสอบถามที่แนบมา ตามความเป็นจริงจากท่านเพื่อเป็นประโยชน์ของศูนย์ฝึกอบรมต่อไปภายใน (เก็บที่ศูนย์ฯ 1 เล่ม)

อนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ได้รับอนุญาตจากท่านผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรม (คุณอภิญา กังสนารักษ์) ก่อนล่วงหน้าแล้ว และท่านยังได้อนุญาตให้เอกสารมาประกอบเพิ่มเติมอีกเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ข้อบ่งชี้เป็นอย่างแท้จริง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายปรีชา คล้ายเครือ)

ผู้จัดการสาขาบางรัก

หมายเหตุ แบบสอบถามขอความกรุณาส่งกลับคืนมายังสาขาบางรัก ก่อนวันพุธที่ 19 มีนาคม 2540

นี้ด้วย

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความเกี่ยวกับตัวท่านลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. สาขา.....
2. ตำแหน่ง.....
3. อายุ.....
4. วุฒิทางการศึกษา.....
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนี้....ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () และเขียนแสดงความคิดเห็น

ด้านหลักสูตร

1. ท่านคิดว่าควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมประเภทใดมากที่สุด
โปรดเขียนตัวเลขในวงเล็บหน้าข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ
() การตลาด
() สินเชื่อ
() ธุรกิจต่างประเทศ
() บัญชี
() เทลเลอร์
() บริการ

คำชี้แจง ขอให้ท่านเขียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของหลักสูตรต่อไปนี้

2. หลักสูตรการฝึกอบรมเรื่องการตลาด
() สำคัญ เพราะ.....
.....
.....

() ไม่สำคัญ เพราะ.....

.....
.....

3. หลักสูตรการฝึกอบรมสินค้า

() สำคัญ เพราะ.....

.....
.....

() ไม่สำคัญ เพราะ.....

.....
.....

4. หลักสูตรธุรกิจต่างประเทศ

() สำคัญ เพราะ.....

.....
.....

() ไม่สำคัญ เพราะ.....

.....
.....

5. หลักสูตรการฝึกอบรมบัญชี

() สำคัญ เพราะ.....

.....
.....

() ไม่สำคัญ เพราะ.....

.....
.....

6. หลักสูตรการฝึกอบรมเทเลเลอร์

() สำคัญ เพราะ.....

.....

() ไม่สำคัญ เพราะ.....

.....

7. หลักสูตรการฝึกอบรมบริการ

() สำคัญ เพราะ.....

.....

() ไม่สำคัญ เพราะ.....

.....

ด้านวิธีฝึกอบรม

1. ควรมีการฝึกอบรมในช่วงวันของสัปดาห์

() 1. วันจันทร์ – วันศุกร์

() 2. วันเสาร์ – วันอาทิตย์

() 3. วันเสาร์หรือวันอาทิตย์

2. ระยะเวลาการจัดฝึกอบรม

() 1. 1 – 3 วัน

() 2. 1 – 5 วัน

() 3. 2 – 3 สัปดาห์

() 4. 1 เดือน

- 3. การจัดการฝึกอบรมควรจัดสถานที่ใด
 - () 1. สำนักงานใหญ่/ศูนย์ฝึกอบรม
 - () 2. ต่างจังหวัด
 - () 3. สำนักงานเขต
- 4. วิทยากรในการอบรมควรมาจากไหน
 - () 1. วิทยากรภายนอก
 - () 2. วิทยากรภายใน
- 5. วิทยากรควรมีความรู้ความสามารถอย่างไร
 - () 1. อาจารย์
 - () 2. ช่างานเฉพาะด้านที่จะอบรม
- 6. การสอนควรมีสื่อประกอบการอบรม
 - () 1. โทรทัศน์
 - () 2. สไลด์
 - () 3. เอกสารประกอบ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดเติมช่องว่างตามความเป็นจริง

 ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม.....

.....

.....

.....

 ด้านวิธีการฝึกอบรม.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างโครงการฝึกอบรมปี 2539

หลักสูตร "ศักดิ์ศรี ศรีนคร"

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อปลูกฝังมารยาทที่ดีให้กับพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคารทุกระดับชั้น
- 1.2 เพื่อให้พนักงานรู้จักมารยาทในการแสดงเป็นผู้ที่มีสัมมาคารวะในการพูด การใช้โทรศัพท์ การรับประทานอาหารต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า
- 1.3 เพื่อสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี

2. หมวดวิชา แบ่งออกเป็น หมวดจิตวิทยา PS

PS 104 ศักดิ์ศรี ศรีนคร

3. คุณสมบัติผู้เข้าอบรม

- 3.1 พนักงานทุกคนทุกตำแหน่งในสาขาตั้งแต่พนักงานทำความสะอาด
- 3.2 พนักงานรักษาความปลอดภัยจนถึงผู้จัดการสาขา ผู้จัดการเขตของทุกสาขาในเขตนครหลวง และภูมิภาค

4. เงื่อนไขผู้ผ่านการอบรม ต้องมีเวลาอบรม 90% จึงจะถือว่าผ่าน

5. ระยะเวลาในการอบรม 1/2 วัน (3 ชั่วโมง)

6. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 200 คน/รุ่น

7. รายละเอียดวิชาของหลักสูตร "ศักดิ์ศรี ศรีนคร"

PS 104 ศักดิ์ศรี ศรีนคร

3 ชั่วโมง

- ภาพลักษณ์ของธนาคารศรีนครในทัศนะของผู้บริหารระดับสูงและลูกค้า
- ความสำคัญของการบริหารแบบมีอาชีพ
- มารยาทในการเสริมสร้างบุคลิกภาพ
- มารยาทกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า
- มารยาทในการไหว้ การพูด การแต่งกาย การรับประทานอาหาร การใช้

ลิฟท์ และการต้อนรับลูกค้า

- มารยาทและเทคนิคการใช้โทรศัพท์ ความสำคัญของการสื่อสารของโทรศัพท์

คุณสมบัติของผู้รับโทรศัพท์ที่ดี

หลักสูตร "บรูมนิเทศ"

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อให้ทราบถึงสิทธิอันพึงได้และหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะพนักงานธนาคาร
ศรีนคร รวมทั้งให้ทราบถึงกฎระเบียบ วินัย และข้อบังคับต่าง ๆ
- 1.2 เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นในเรื่องงานของสาขา และบริการประเภทต่าง ๆ
ของธนาคาร
- 1.3 เพื่อเป็นการปลูกฝังมารยาทที่ดีให้กับพนักงานในที่จะแสดงตนเป็นผู้มีสัมมาคารวะ
ทั้งต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าของธนาคาร
- 1.4 เพื่อสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี

2. หมวดวิชา แบ่งออกเป็น

- | | |
|---|--------------|
| 2.1 หมวดบริหาร MA | 2 ชั่วโมง |
| MA 101 ความก้าวหน้าในสายงาน โครงสร้างธนาคาร
ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการต่าง ๆ | 2 ชั่วโมง |
| 2.2 หมวดจิตวิทยา PS | 3 ชั่วโมง |
| PS 104 ศักดิ์ศรี ศรีนคร | 3 ชั่วโมง |
| 2.3 หมวดบัญชี AC | 3 ชั่วโมง |
| AC 101 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบัญชีสาขา | 1.30 ชั่วโมง |
| AC 102 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเงินฝากสินทรัพย์ | 1.30 ชั่วโมง |
| 2.4 หมวดการเงินการธนาคาร FI | 2 ชั่วโมง |
| FI 101 การปฏิบัติการเกี่ยวกับเงินสดและลักษณะของเช็ค | 2 ชั่วโมง |
| 2.5 หมวดการตลาด MR | |
| MR 101 บริการประเภทต่าง ๆ ของธนาคาร 1 | .30 ชั่วโมง |
| MR 102 การบริการที่ประทับใจ | .30 ชั่วโมง |
| 2.6 หมวดเทคโนโลยี TL | 1.30 ชั่วโมง |
| TL 101 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานเทคโนโลยี | 1.30 ชั่วโมง |

3. คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม พนักงานเข้าใหม่สำนักงานใหญ่ และสาขา
4. เงื่อนไขผู้ผ่านการอบรม ต้องมีเวลาอบรม 90% จึงจะถือว่าผ่าน
5. ระยะเวลาในการอบรม 2 วัน (12.30 ชั่วโมง)
6. จำนวนผู้เข้าอบรม 40 คน/รุ่น
7. รายละเอียดวิชาของหลักสูตร "บรูมนิเทศ"

MA 101 ความก้าวหน้าในสายงาน โครงสร้างธนาคาร

2 ชั่วโมง

ระเบียบข้อบังคับ และสวัสดิการต่าง ๆ

- คุณสมบัติของพนักงาน
- การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- เงินเดือนและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน อาทิ โบนัส ค่าครองชีพ ค่าล่วงเวลา ฯลฯ
- ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- สวัสดิการทั่วไป การกู้ยืม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจ่ายเงินทดแทน
- กิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคาร อาทิ กิจกรรม 5 ส วันสาธารณสุข ชมรมต่าง ๆ ในธนาคาร
- โครงสร้างธนาคาร ฝ่าย สาขา เขต

PS 104 ศักดิ์ศรี ศรีนคร

3 ชั่วโมง

- ภาพลักษณ์ของธนาคารศรีนครในทัศนะของผู้บริหารระดับสูงและลูกค้า
- ความสำคัญของการบริหารแบบมืออาชีพ
- เทคนิคการแก้ปัญหาเมื่อลูกค้าตำหนิ
- มารยาทในการเสริมสร้างบุคลิกภาพ
- มารยาทกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า
- มารยาทในการไหว้ การพูด การแต่งกาย การรับประทานอาหาร การใช้ลิฟท์ และการต้อนรับลูกค้า
- มารยาทและเทคนิคการใช้โทรศัพท์ ความสำคัญของการสื่อสารของโทรศัพท์ คุณสมบัติของผู้รับโทรศัพท์ที่ดี

- AC 101 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบัญชีสาขา 1.30 ชั่วโมง
- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานบัญชีสาขา
 - ความรู้พื้นฐานด้านบัญชี
 - ส่วนประกอบของงบการเงิน
 - งบกำไร-ขาดทุน งบทดลอง
 - สลิป ประเภทการจัดทำ
- AC 102 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเงินฝากสินทรัพย์ 1.30 ชั่วโมง
- ประเภทเงินฝาก
 - เงื่อนไขและลักษณะเงินฝาก การคิดดอกเบี้ย สินทรัพย์ T/D
สินทรัพย์ช่วยทุนการศึกษา T/E สินทรัพย์เพื่อการลงทุน
รายย่อย T/S
- FI 101 การปฏิบัติการเกี่ยวกับเงินสดและลักษณะของเช็ค 2 ชั่วโมง
- การนับเงิน
 - การดูธนบัตรปลอม มูลค่าของธนบัตรชำรุด
 - เช็ค ลักษณะสำคัญของเช็ค การขายเช็ค การรับเช็ค
- MR 101 บริการประเภทต่าง ๆ ของธนาคาร 1
- บริการด้านเงินฝาก และสินเชื่อประเภทต่าง ๆ ของธนาคาร
 - บริการต่างประเทศ
 - บริการทางด้านวิเทศนกิจ
 - บริการด้านอื่น ๆ เช่น บัตรกำนัลมีดอกเบี้ย บัตรเครดิต เงินร่อนทาง
โทรศัพท์ บริการชำระค่าสาธารณูปโภค การเข้าสู่บัญชี TELEBANKING
- MR 102 การบริการที่ประทับใจ .30 ชั่วโมง
- ความหมาย ความสำคัญของการให้บริการ
 - เทคนิคการตอบคำถามต่อลูกค้า
 - เทคนิคการตอบรับคำตำหนิจากลูกค้า
 - ความคาดหวังของการใช้บริการของลูกค้า

TL 101 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานเซลล์

1.30 ชั่วโมง

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเซลล์
- คอมพิวเตอร์กับเงินฝากในระบบ
- เงื่อนไขการฝาก-ถอน

หลักสูตร "ทีมศรีนคร BMB TEAM"

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น อันจะนำไปสู่การประสานงานที่ดีในหมู่คณะ

1.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและนำวิธีการที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม เช่น เทคนิคการสื่อสาร ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อ และวิธีการในการนำประชุม เป็นต้น มาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน

1.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดสำนึกในการสร้างผลงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะสะท้อนเป็นประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในทีมนั้น ๆ

2. หมวดวิชา แบ่งออกเป็น

หมวดจิตวิทยา PS	12 ชั่วโมง
PS 209 1. รากฐานของมนุษย์	3 ชั่วโมง
PS 210 2. จิตสำนึกของมนุษย์	3 ชั่วโมง
PS 211 3. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน	3 ชั่วโมง
PS 212 4. วิธีการจัดซื้อจัดจ้างและการสื่อสาร	3 ชั่วโมง

3. คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยและหัวหน้าหน่วย

4. เงื่อนไขผู้ผ่านการอบรม ต้องมีเวลาอบรม 90% จึงจะถือว่าผ่าน

5. ระยะเวลาในการฝึกอบรม 2 วัน (12 ชั่วโมง)

6. จำนวนผู้เข้าอบรม 36 คน/รุ่น

7. รายละเอียดวิชาของหลักสูตร "ทีมศรีนคร BMB TEAM"

PS 209 รากฐานของมนุษย์	3 ชั่วโมง
------------------------	-----------

คนเราทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย ไม่ว่าจะเกิดในชนชาติใด ย่อมมีวิวัฒนาการของการเจริญเติบโตคล้ายคลึงกันโดยธรรมชาติ แต่ทุกคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน มีความรู้สึกนึกคิดหลายรูปแบบ รวมอยู่ในโลกใบเดียวกันนี้ ดังนั้นเพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างพึ่งพาอาศัยกัน จึงจำเป็นต้องเข้าใจงานเรื่องต่อไปนี้

- ปัญหาที่พบบ่อยในการดำเนินชีวิต
- ความต้องการของมนุษย์
- ความแตกต่างของมนุษย์
- เทคนิคการปรับตัว

PS 210 จิตสำนึกของมนุษย์

3 ชั่วโมง

การที่จะทำให้คนเกิดความรู้สึกเข้าใจตนเองและเข้าใจบุคคลรอบ ๆ ข้างมีความรู้สึกมีความต้องการการแลกเปลี่ยนเดียวกัน เรานั้นหากใช้วิธีการบรรยายเพียงอย่างเดียว การยอมรับในเนื้อหาวิชาจะเกิดได้ยาก เพราะไม่ได้พิสูจน์ด้วยตนเองในหัวข้อวิชานี้ จึงนำเสนอโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม ครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

- "คน" สามารถพัฒนาได้
- ธรรมชาติของคน รักตนเองมากที่สุด
- คนทุกคนเป็นคนดี

PS 211 เทคนิคการพัฒนาทีมงาน

3 ชั่วโมง

เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานเป็นทีมนี้ นอกเหนือจากความเข้าใจตนเองและผู้อื่นแล้วยังต้องอาศัยเทคนิคหรือวิธีการในการทำงานร่วมกันอีกมากมาย เช่น

- ปรัชญาในการสร้างทีมงาน
- การมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต (PARTICIPATIVE)
- บทบาทของหัวหน้างานในการทำงานเป็นทีม

PS 212 วิธีการจัดซื้อจัดจ้างและการสื่อสาร

3 ชั่วโมง

สิ่งที่เป็นอุปสรรคมากที่สุดในการทำงานร่วมกันของทุกองค์กร คือ ปัญหาในการสื่อสาร ซึ่งส่งผลกระทบเป็นวงจักรทำให้เกิดความขัดแย้งและการไม่ประสานงานกันในการทำงาน ดังนั้นกิจกรรมที่จะดำเนินในวิชานี้ จึงเกี่ยวเนื่องกัน

- ผลของความคาดหวังในการสื่อสาร
- วิธีการสื่อสารแบบไหนดี
- ธรรมชาติของข้อขัดแย้ง
- วิธีการลดความรุนแรงของความขัดแย้ง

ภาคผนวก ง

เนื้อหาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรม

✓ เนื้อหาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมจากแหล่งต่าง ๆ และเห็นว่าการเขียนของเรืองลักษณ์ วรรณพันธ์ (2529) สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) จึงได้เรียบเรียงเนื้อหาจากบทต่าง ๆ ไว้เป็นภาคผนวกเพื่อประโยชน์ในการค้นคว้าของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและผู้สนใจดังต่อไปนี้

1. การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม
3. การเสริมหลักสูตรในการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม

การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม คือ สภาพการณ์หรือปัญหาซึ่งต้องการดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้
การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมนับเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดของการจัดฝึกอบรม

1. ความสำคัญของการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น แต่การฝึกอบรมนั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายไม่น้อย ฉะนั้นการตัดสินใจจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งจึงต้องคิดให้รอบคอบ คือต้องดูว่าใครบ้างที่มีความต้องการหรือจำเป็นต้องฝึกอบรม การคิดเอาว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความต้องการหรือจำเป็นต้องได้รับการอบรมทุกคนนั้นเป็นการไม่ถูกต้อง นอกจากทำให้การฝึกอบรมเป็นการสิ้นเปลืองโดยไม่คุ้มค่าแล้ว การฝึกอบรมนั้นยังไม่สามารถแก้ปัญหาการบริหารได้อย่างแท้จริง ฉะนั้นการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมจึงนับว่าเป็นขั้นแรกในการกระบวนการฝึกอบรม เป็นการมองหาเป้าหมายเพื่อจัดทำกรฝึกอบรมต่อไป

เรื่องความต้องการในการฝึกอบรมนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานอย่างยิ่ง ผลงานที่ทำได้ปรากฏอย่างไร ควรจะได้นำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์อยู่เสมอ จึงจะทราบว่าผลงานนั้นตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าผลงานที่ได้เปี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ แสดงว่าเกิดปัญหาบางอย่างขึ้นแล้ว นั่นคือ สิ่งที่ต้องการการดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ แต่สิ่งที่เป็นปัญหานั้นอาจเนื่องจากองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ อากาศหน้าที่ และเวลา เป็นต้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานฝึกอบรมต้องค้นหาแยกแยะให้เห็นชัดเสียก่อนว่า ปัญหานั้นเกิดจากอะไร ส่วนที่เป็นปัญหาซึ่งต้องการแก้ไขด้วยการฝึกอบรมนั้นต้องเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพของบุคคลเท่านั้น

2. ประเภทของความต้องการในการฝึกอบรม การแบ่งประเภทความต้องการในการฝึกอบรมนี้ มีผู้แบ่งไว้หลายแบบแล้วแต่จะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ

2.1 แบ่งตามเกณฑ์ ซึ่งแยกความต้องการในการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.2.1 ความต้องการในการฝึกอบรมที่ชัดเจน ประเภทนี้สามารถรู้ได้ถึงความต้องการโดยอาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ หรือการนึกคิดตามเหตุผลธรรมดาเท่านั้น ไม่ต้องทำการสำรวจวิเคราะห์หรือวิจัยอย่างจริงจัง เพราะความต้องการเหล่านี้สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีความเปลี่ยนแปลง เช่น การรับคนเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การขยายงาน การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเครื่องมือทำงาน การนำเครื่องมือเครื่องใช้วิธีการทำงาน หรือกรรมวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นความต้องการในการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจนไม่ต้องค้นหา อย่างไรก็ตามยังต้องทำการสำรวจเพื่อให้ทราบปริมาณและลักษณะของความต้องการที่แท้จริงอีกทีหนึ่ง

2.2.2 ความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา ความเปลี่ยนแปลงบางประการที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบางอย่างไม่สามารถจะบอกได้ด้วยสามัญสำนึกเพียงอย่างเดียว ปัญหาที่ปรากฏออกมาเพียงแต่เป็นอาการส่อให้เห็นว่าอาจมีความต้องการในการฝึกอบรมเท่านั้น เช่น งานยุ่งคั่งมาก ผลงานไม่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์ชำรุด

เสียหายมาก มีการสิ้นเปลืองมาก และมีการร้องทุกข์มาก คนขาดงานบ่อย เป็นต้น ถ้าต้องการทราบว่ามีความต้องการในการฝึกอบรมหรือไม่ และความต้องการมีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษาสำรวจและวิเคราะห์ต่อไป

2.2 แบ่งตามความต้องการของบุคคล ซึ่งแยกความต้องการได้ 2 ประเภท ได้แก่

2.2.1 ความต้องการในการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล คือ ความต้องการที่ต้องฝึกอบรมบุคคลนั้น ให้สามารถปฏิบัติงานหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ผลงานที่บุคคลนั้นทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ จะประเมินได้ว่าบุคคลคนนั้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมในด้านใดเพิ่มเติมบ้าง ความต้องการที่เกี่ยวกับงานอาจโดยตรงกับความต้องการส่วนตัว ซึ่งต้องการเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือปรับปรุงบุคลิก ลักษณะบางประการของตน จะเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมโดยเต็มใจ

อย่างไรก็ดี คนเรามักจะมองไม่เห็นความจำเป็นของตนเอง เช่น คนที่ชอบกินรสจัด เสียเคยชินย่อมไม่รู้ว่าตนเองมีความจำเป็นที่จะต้องกินอาหารประเภทเนื้อสัตว์ ไขมัน และเกลือแร่อื่น ๆ บ้าง เพราะฉะนั้นเมื่อถูกจัดส่งไปรับการฝึกอบรม จึงมักจะต่อต้านมองไม่เห็นคุณประโยชน์ที่ตนพึงได้รับ เป็นต้น

2.2.2 ความต้องการในการฝึกอบรมขององค์การ คือ สถานการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การนั้น ซึ่งต้องแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดี ความต้องการประเภทนี้ส่วนใหญ่มักมีลักษณะที่ไม่ชัดเจน ต้องทำการศึกษานกรณีนี้จะพบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่างเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง ไม่มีปัญหาเรื่องตัวบุคคล แต่เมื่อมารวมกันทำงานเป็นกลุ่มแล้ว ผลงานไม่ดีเท่าที่ควร หรือสับสนกันไม่ได้ ฉะนั้นจึงมีความต้องการทำการฝึกอบรมหรือชักชวนในการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี

2.3 แบ่งตามช่วงเวลา ซึ่งอาจแบ่งความต้องการในการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน ได้แก่

2.3.1 ความต้องการในปัจจุบัน หมายถึง ความต้องการที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา หรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่

รับผิดชอบงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่ขณะนั้น

2.3.2 ความต้องการในอนาคต หมายถึง ความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต หรือเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถดีสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต การฝึกอบรมบุคคลที่เตรียมไว้เพื่อการขยายงาน หรือเปลี่ยนรูปแบบงานในอนาคต

3. วิธีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมในระหว่างประจำการ เพราะงานทางด้านการศึกษามีมาก สำหรับครูผู้ปฏิบัติงานสอนเป็นคุณสมบัติสำคัญในการที่จะทำใหกระบวนการศึกษาของชาติประสบผลได้ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางเอาไว้ และสิ่งที่จะทำการสำรวจหรือผู้บริหารโครงการฝึกอบรม จะต้องตระหนักก็คือมุ่งที่จะใช้การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ประเด็นสำคัญในความต้องการที่ต้องสำรวจอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ความต้องการในสาระหรือเนื้อหาในการอบรม และความต้องการในกระบวนการ วิธีการในการอบรม เช่น จะอบรมในลักษณะใด ตอนไหน หรือที่ไหน การสำรวจคิดค้นความต้องการในการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ และการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

3.1 การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง เป็นเทคนิคที่สำคัญ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมที่หามาได้มีความน่าเชื่อถือเพียงใดข้อเท็จจริงที่ต้องการทราบจะพบว่ามี 2 ประเภท คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่วางไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีทำงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานงาน เป็นต้น และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งเป็นจริง หรือผลงานที่ได้ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

ผู้รับผิดชอบในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต้องพิจารณาคัดเลือกวิธีการ และเครื่องมือที่จะใช้สำหรับการศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง ดังจะกล่าวต่อไปนี้ให้เหมาะสม จึงจะสามารถรวบรวมข้อเท็จจริงทั้ง 2 กลุ่ม ได้เพียงพอแก่การวิเคราะห์หาความจำเป็น

วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง สรุปรวมได้ 5 วิธี คือ การสำรวจ การศึกษาค้นคว้า การทดสอบ การประชุม และการประเมินการทำงาน

3.1.1 การสำรวจ การสำรวจอาจทำได้ 3 แบบ คือ

1) การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ผู้ทำงานในระดับต่าง ๆ เป็นช่องทางให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ เพราะการสัมภาษณ์จะทำให้ทราบปัญหาได้ดี โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับท่าที่ทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิด ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องถามหรือพูดถึงเรื่องการฝึกอบรมว่าเขาต้องการฝึกอบรมอะไร เพียงแต่ถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน และความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้แล้วนำไปวิเคราะห์พอเป็นแนวทางให้ทราบได้ว่า คนทำงานมีความจำเป็นต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง

การสัมภาษณ์อาจทำได้ 2 วิธีคือ การสัมภาษณ์แบบที่มีการเตรียมแนวหรือเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า และการสัมภาษณ์แบบปล่อยอิสระ ผู้ตอบพูดอะไรก็ได้ ผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่สนับสนุนให้ผู้ตอบ การสัมภาษณ์แบบเตรียมคำถามล่วงหน้า มีข้อดีคือสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้ตรงตามความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ แต่ข้อเสียคือผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องพูดอยู่ในกรอบของคำถามเท่านั้น ส่วนการสัมภาษณ์แบบอิสระมีข้อดีคือ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกได้เต็มที่ แต่ข้อเสียคือ ผู้สัมภาษณ์จะรวบรวมข้อเท็จจริงได้ยาก และอาจได้ข้อมูลที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์หาความจำเป็นเลยก็ได้ การสัมภาษณ์จะเป็นแบบไหนก็ตาม ผู้สัมภาษณ์ต้องระลึกเสมอว่าบรรยากาศที่เป็นกันเอง และความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ ต้องให้ความมั่นใจแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าจะไม่อันตรายในการพูดแสดงความคิดเห็นของเขา

ข้อดีการใช้เทคนิคนี้คือ นอกจากจะได้รับข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ แล้ว ยังสามารถทราบความรู้สึกนึกคิด ท่าที่ทัศนคติ ตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถทราบได้จากวิธีอื่น ส่วนข้อเสียคือ เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและสิ้นเปลืองมากหากต้องสัมภาษณ์คนทำงานจำนวนมาก ๆ นอกจากนั้นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ยังยากแก่การรวบรวมและสรุปผล เพราะความคิดเห็นจะแตกต่างกัน

2) แบบสอบถาม การรวบรวมข้อเท็จจริงวิธีนี้นิยมกันมากเหมาะกับการรวบรวมข้อเท็จจริงจากคนจำนวนมากซึ่งสามารถทำได้รวดเร็ว และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

น้อย แบบสอบถามก็มีอยู่ 2 แบบ เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ คือ แบบที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก และแบบเปิดโอกาสให้ตอบโดยอิสระ ข้อดีของการใช้แบบสอบถามคือ ผู้ตอบไม่ต้องประจัญหน้ากับผู้สัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริงดีกว่าการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการตอบแบบสอบถามโดยผู้ตอบไม่ต้องเปิดเผยชื่อแล้วย่อมเชื่อแน่ว่าจะได้คำตอบที่ตรงต่อความเป็นจริง ข้อดีอีกประการหนึ่งคือ การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทำได้สะดวก การคำนวณทางสถิติต่าง ๆ ก็ทำได้ง่าย แต่ข้อเสียของแบบสอบถามคือ จะได้คำตอบเฉพาะที่มีคำถามเท่านั้น และผู้รวบรวมข้อเท็จจริงจะไม่สามารถสังเกตความรู้สึกนึกคิดและท่าทีของผู้ตอบได้ด้วย เหตุนี้ผู้ที่สร้างแบบสอบถามได้จึงต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควร และเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจว่าจะถามอะไร และถามอย่างไร จึงจะได้คำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง ในการทำแบบสอบถามดังกล่าวนี้ ผู้ทำจึงมักจัดทำมีการทดลองใช้ (Try-out) และแก้ไขปรับปรุงก่อนนำใช้เสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามที่ใช้ชัดเจน และครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการครบถ้วนแล้ว

การส่งแบบสอบถาม ซึ่งใช้ในการวิจัยทั่ว ๆ ไป มักจะส่งแบบสอบถามให้ผู้รับนำไปกรอกเองแล้วนำกลับมาคืนภายหลัง แต่บางครั้งผู้ทำการสำรวจอาจใช้วิธีเขียนนามผ่านกระดาษเล็ก ๆ กล่าวคือ เรียกประชุมผู้ที่将被สำรวจแล้วแจกกระดาษใบเล็กๆ พร้อมกับขอเรื่องให้เขียนปัญหา ความรู้สึกนึกคิด และความเห็นที่มีอยู่ในขณะนั้น ตามแนวที่ผู้สำรวจตั้งจุดมุ่งหมายไว้ เสร็จแล้วนำมารวบรวมแยกประเภทเพื่อวิเคราะห์ต่อไป

3) การสังเกต เป็นวิธีการรวบรวมข้อเท็จจริงที่วิธีหนึ่ง โดยปกติมักจะใช้ประกอบกับวิธีอื่น เพราะการสังเกตเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือผ่านเข้ามาในความรู้สึกนึกคิดของผู้สำรวจยังได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน แต่อย่างไรก็ดีการสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหา หรือสภาพการณ์บางอย่าง ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้จากการรวบรวมข้อเท็จจริงวิธีอื่น สิ่งที่ต้องสังเกตในการหาความเป็นในการฝึกอบรมขององค์การมีหลายประการ ในที่นี้ใคร่เสนอแนะให้สังเกต 6 ประการ คือ

ประการที่ 1 การดำเนินงานขององค์การโดยรวม จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคขององค์การ

ประการที่ 2 ตัวคนทำงาน เพื่อทราบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และท่าทีทัศนคติในการทำงานของเขา

ประการที่ 3 การทำงานของคนทำงานว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไรบ้าง

ประการที่ 4 สายทางเดินของงาน เพื่อดูว่างานดำเนินการโดยเรียบร้อยเพียงใด มีการติดขัดหรือล่าช้า ณ จุดไหน

ประการที่ 5 กำลังขวัญของคนทำงานโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกัน คนทำงานกับผู้บังคับบัญชา ความตั้งใจในการทำงาน ข้อร้องทุกข์ ฯลฯ

ประการที่ 6 การปกครองบังคับบัญชา สังเกตการมอบหมายงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การประสานงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

การสังเกตดังกล่าวข้างต้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรทำแบบเป็นกันเอง อย่าทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่ายึดจับผิด จะทำให้ไม่ได้รับข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง

3.1.2 การศึกษาค้นคว้า การศึกษาค้นคว้าในที่นี้ หมายถึง การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำปี รายงานการสำรวจ การปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน และรายงานการประชุม เป็นต้น เหล่านี้เป็นแหล่งเก็บข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก

แนวการศึกษาค้นคว้าคล้ายคลึงกับการสังเกต สิ่งที่ต้องศึกษาประการแรกคือ เอกสารที่เกี่ยวข้ององค์การ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภาระหน้าที่ โครงสร้าง นโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติงาน ตลอดจนกำลังเจ้าหน้าที่ และกำลังทรัพยากรอื่น ๆ อันเกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติงานขององค์การ ประการที่ 2 คือ เอกสารเกี่ยวกับคนทำงาน จะทำให้ทราบปัญหาต่าง ๆ ของคนทำงาน เช่น การเข้าออกงาน การขาดงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน ข้อร้องทุกข์ การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น และประการที่ 3 การศึกษางานและสายทางเดินของงาน จะทำให้ทราบตำแหน่งที่งานติดขัด การขึ้นลงของผลงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต ความสิ้นเปลือง เป็นต้น

3.1.3 การทดสอบ การทดสอบเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ชัดเจนขึ้น เมื่อทราบความจำเป็นอย่างคร่าว ๆ แล้วว่าอยู่ที่ใดโดยปกติมักจะได้นั่นตอนที่เลือกคนเข้ารับการอบรม อย่างไรก็ตามการทดสอบจะช่วยให้ทราบความจำเป็นได้ชัดเจนขึ้นว่าเป็นทางด้านความรู้ ทักษะหรือท่าทีทัศนคติ

การทดสอบการปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบว่าคนทำงานมีความรู้ความสามารถ ทำงานได้แค่ไหนเพียงใด ส่วนการทดสอบความถนัด จะช่วยให้ทราบว่าแนวโน้มของคนทำงานเป็นอย่างไรตรงกับงานที่ทำหรือไม่ หากไม่ตรงจะได้ฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานตามความถนัดได้ต่อไป

3.1.4 การประชุม เป็นวิธีหนึ่งซึ่งจะบอกความต้องการในการฝึกอบรมได้อย่างคร่าว ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพิจารณาถึงปัญหาในการบริหารซึ่งแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการประชุมคนทำงานหรือตัวแทนของคนทำงานอาจทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ข้อเท็จจริงหรือทราบปัญหา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรมได้ต่อไป วิธีการประชุมนี้หากจะใช้เป็นวิธีการถาวรมักจะจัดตั้งกันขึ้นในรูปคณะกรรมการ

3.1.5 การประเมินการทำงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความต้องการในการฝึกอบรมของคนทำงาน ซึ่งจะต้องใช้การวิเคราะห์งานและการประเมินการทำงานควบคู่กันไป การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือคือการกำหนดว่าตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาถึงผลงานของคนทำงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตรงตามมาตรฐานหรือไม่

การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ อาจสรุปได้ดังนี้ ๆ คือ ขั้นแรกตรวจสอบว่าคนทำงานคนนั้นมีหน้าที่อะไร ขั้นที่ 2 ประเมินดูว่าเขาทำงานได้ผลอย่างไร นำผลงานที่ทำได้มาเทียบกับหน้าที่ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลต่างที่ได้นำมาวิเคราะห์ก็อาจพบความต้องการในการฝึกอบรม

3.2 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริงจัดรวมเป็นหมวดหมู่ และประเมินความหมายของข้อเท็จจริงเหล่านั้นแล้ว ขั้นต่อไปก็ต้อง

อาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัญหา หรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐาน กับผลงานที่ทำได้ วิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีการแก้ไข ฉะนั้นการวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมจึงประกอบด้วย การวิเคราะห์ 3 ส่วน คือ

3.2.1 การวิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือสิ่งที่ต้องการกับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง หรือเรียกรวม ๆ ว่า การวิเคราะห์เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้นเอง ข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้จะช่วยให้เข้าใจสภาพและขอบเขตของปัญหาได้เป็นอย่างดี

3.2.2 การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง สาเหตุที่วิเคราะห์ได้นี้จะอยู่ใน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกสาเหตุเกี่ยวกับตัวองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างขององค์การ อันได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน งบประมาณ ทรัพยากร ที่ตั้ง และระเบียบปฏิบัติงาน เป็นต้น กลุ่มที่ 2 สาเหตุเกี่ยวกับคนทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม สาเหตุเกี่ยวกับคนทำงานนี้อาจแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ จำนวนหรืออัตราากำลัง คุณภาพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน ซึ่งระหว่างหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าว เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หรือผู้มีหน้าที่หาความต้องการอาจต้องย้อนกลับไปรวบรวมข้อมูลอีก เพื่อให้การวิเคราะห์หาสาเหตุ มีหลักฐานมั่นคง ไม่เข้าข้างแต่ความนึกคิดหรืออคติของตนเอง

3.2.3 การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้นว่า ปัญหาหรือสภาพการณ์แต่ละเรื่องมีช่องทางที่อาจดำเนินการแก้ปัญหาได้ก็ทางด้วยกัน จะพบเสมอว่าปัญหาต่าง ๆ เมื่อประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาแล้วอาจมีทางเลือกตั้งหลาย ๆ ทาง ฉะนั้นการวิเคราะห์วิธีแก้ไขปัญหานั้นจะประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนแรกพิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี ส่วนที่ 2 ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางใดจะเป็นการเลือกที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาดังกล่าว ส่วนที่ 4 วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมด้วยหรือไม่ ถ้าหากต้องใช้ก็แสดงว่ามีความต้องการในการฝึกอบรม

3.3 การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดให้ชัดเจนว่าความต้องการในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ดังกล่าว มีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ควรดำเนินการ 3 ประการ คือ

3.3.1 กำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมคนทำงานนั้นเป็นการแก้ไขในด้านใด ความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ ทักษะทัศนคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน

3.3.2 กำหนดว่าคนทำงานคนใด กลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จะต้องได้รับการอบรม

3.3.3 กำหนดลำดับความสำคัญของความต้องการในการฝึกอบรมว่าความต้องการในการฝึกอบรมอันไหนเป็นเรื่องรีบด่วน ต้องจัดทำก่อนกัน โดยพิจารณาควบคู่กับความร้ายแรงหรือความสำคัญของปัญหา

การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่ 2 ที่กระทำต่อเนื่องจากการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยมีการจัดเนื้อหาวิชาต่าง ๆ เพื่อจะเอื้ออำนวยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ๆ

การสร้างหลักสูตรที่ดีนั้น ผู้สร้างจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง เพราะมีฉะนั้นอาจจะได้โครงการฝึกอบรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลยก็ได้ ซึ่งจะทำให้ได้ผลไม่คุ้มกับการลงทุน เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยใช่เหตุ เพราะความรู้หรือทักษะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไปอาจไม่เพียงพอหรือล้าสมัย บางครั้งทักษะที่ต้องการมากกลับไม่ได้รับการฝึกหรือฝึกให้ก็เพียงเล็กน้อย เพราะฉะนั้นการสร้างหลักสูตรควรจะต้องกระทำโดยนำข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิเคราะห์การปฏิบัติงานมาพิจารณา เช่น ความต้องการในการฝึกอบรมผู้ที่

จะเข้ารับการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการอบรมจะนำความรู้ไปใช้ และ ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงทฤษฎีการเรียนรู้ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันจะมีผลต่อการกำหนดรูปแบบของหลักสูตรอีกด้วย

1. องค์ประกอบของหลักสูตรในการฝึกอบรม หลักสูตรในการฝึกอบรมประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม หมวดวิชาที่จะทำการฝึกอบรม รายละเอียดหัวข้อวิชาและ กำหนดการฝึกอบรม

องค์ประกอบเหล่านี้มีแนวทางในการพิจารณาเพื่อกำหนดขึ้นมาในโครงการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้คือ

1.1 วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะกำหนดแนวทางของการฝึกอบรม จะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้สร้างหลักสูตรทราบว่าควร จะกำหนดวิชาใดหรือควรจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบใดที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมอยู่ในรูปของการ ปฏิบัติได้ การพิจารณาเลือกวัตถุประสงค์ควรต้องกระทำอย่างระมัดระวังโดยวิเคราะห์จากข้อมูล เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมที่ต้องการที่ได้จากการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.2 หมวดวิชาที่จะทำการฝึกอบรม หมวดวิชาที่จะทำการฝึกอบรมอาจจะมีความ เดียวหรือหลาย ๆ หมวดก็ได้ แล้วแต่ความจำเป็นของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ผู้สร้าง หลักสูตรควรคัดเลือกให้เหมาะสม และสนองต่อความจำเป็นนั้น ซึ่งนี่ก็คือการกำหนดขอบข่าย ของการฝึกอบรมนั่นเอง

1.3 รายละเอียดของหัวข้อวิชา จากหมวดวิชาที่กำหนดเอาไว้แล้ว ถัดมา แยกแยะในรายละเอียดว่าควรจะมีหัวข้อย่อยอะไรบ้าง เพื่อให้ขอบข่ายของเรื่องที่จะฝึกอบรม ชัดเจนขึ้น หรือเรียกว่าเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ที่ผู้สอนจะต้องให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการ ฝึกอบรมอาจไม่จำเป็นที่จะต้องสอนในรายละเอียดของวิชาทุกหัวข้อ เช่น ส่วนที่เป็นความรู้ ทักษะพื้นฐาน อย่างคณิตศาสตร์เบื้องต้น และภาษา ย่อมไม่จำเป็นต้องมาฝึกอบรมกันหรือทักษะ บางอย่างก็ไม่อาจนำมาฝึกอบรมได้ เนื่องจากขาดอุปกรณ์ที่จำเป็น ดังนั้นการกำหนดรายละเอียด หัวข้อวิชา มักจะเลือกเอาเฉพาะหัวข้อที่จำเป็น และเฉพาะเจาะจงที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ ทักษะความสามารถที่จะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ โดยละบางหัวข้อที่คิดว่า

เป็นพื้นฐานหรือสามารถฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานได้ หรือสามารถบ่งชี้ได้ว่าเพิ่มเติมด้วยตัวเองได้เอาไว้

เมื่อกำหนดหัวข้อวิชาต่าง ๆ แล้ว นำมาจัดเรียงลำดับให้ต่อเนื่องสอดคล้องกัน เพื่อให้แนวความคิดและทักษะเหล่านั้นได้พัฒนาขึ้นอย่างมีระเบียบ โดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาทางการเรียนรู้ โดยมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1.3.1 กำหนดหัวข้อวิชาที่ง่ายไว้ระดับต้นของหลักสูตร

1.3.2 หัวข้อวิชาที่เป็นพื้นฐาน เช่น แนวความคิด ความหมายและทฤษฎี
กำหนดไว้ตอนต้น

1.3.3 หัวข้อวิชาซึ่งให้ความรู้และทักษะซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเรียน
วิชาอื่นต่อไป ต้องกำหนดไว้ในระดับต้นของหลักสูตร

1.3.4 หัวข้อวิชาที่เป็นภาคปฏิบัติ ควรจัดให้อยู่ในระดับต่อเนื่องจากภาค
ทฤษฎี

1.3.5 วิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น บรรยายหรืออภิปราย
อย่างเดียว ควรกระจายให้อยู่ในวันต่าง ๆ กัน ไม่ควรจะสอนวิชาใดเกิน 3 ชั่วโมงใน 1 วัน

1.3.6 วิชาที่ยากหรือเป็นวิชาที่ต้องการความรู้เรื่องอื่น ๆ มาก่อน ให้
กำหนดไว้ในลำดับสุดท้าย

1.4 กำหนดการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรมคือการกำหนดแผนในรายละเอียด
เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มองเห็นหลักสูตรโดยส่วนรวมว่าจะต้องทำ
กิจกรรมอะไรบ้าง ไล่ใช้เวลาเท่าใด การกำหนดการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาถึงเทคนิคหรือวิธี
ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละหัวข้อที่กำหนดไว้แล้ว โดยมีข้อควรคำนึงว่า ถ้าให้ผู้เข้ารับ
การฝึกอบรมปฏิบัติตามวิธีการที่เลือกแล้ว เขาจะได้รับความรู้ ทักษะ หรือพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ
หรือไม่ เพียงใด และอาจใช้คำถามเหล่านี้เป็นแนวทาง คือ

1.4.1 ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติตามเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม
นั้น ๆ ได้หรือไม่

1.4.2 ผู้เข้ารับการอบรมจะทำงานสิ่งที่วิทยากรบอกให้ทำได้หรือไม่

1.4.3 ถ้าผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติตามที่วิทยากรบอก เขาจะได้รับความรู้ตามที่คาดหมายหรือไม่

1.4.4 หลังจากที่ได้รับทราบการอบรมปฏิบัติแล้วเขาจะมีความรู้สึกเช่นใด นอกจากนี้ยังควรนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาคือ

1) วัตถุประสงค์ของวิชา ต้องการเน้นหนักให้เกิดพฤติกรรมด้านใด เช่น ถ้าให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ก็ใช้การบรรยายหรืออภิปราย ถ้าต้องการทางด้านทักษะ ก็อาจให้ลงมือปฏิบัติ เป็นต้น

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นใคร ระดับความรู้พื้นฐาน ประสบการณ์ความสามารถเป็นอย่างไร ถ้ามีความแตกต่างกันมากในกลุ่มควรจัดกลุ่มอย่างไร กิจกรรมหรือวิธีการสอนบางอย่างก็นำมาใช้กับบุคคลบางประเภทไม่ได้

3) สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มีเพียงพอหรือไม่

4) ระยะเวลาที่กำหนดควรมีน้อยเพียงใด เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการสอนหรือไม่

5) วิทยากร กิจกรรมการสอนบางอย่างต้องการผู้ชำนาญหรือมีทักษะ ซึ่งจะหาได้หรือไม่ วิทยากรจะสะดวกมาทำการฝึกอบรมหรือไม่

2. แนวทางการวัดและกำหนดเวลาในการฝึกอบรม การจัดเวลาในการฝึกอบรมจะแยกกล่าวเป็น 2 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับช่วงเวลา

2.1 การกำหนดระยะเวลา ย่อมต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ หลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ถ้าต้องการให้มีการปฏิบัติเพื่อฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญหรือให้ค้นคว้าอภิปรายจำเป็นต้องใช้เวลาแก่ผู้เข้ารับการอบรมเพียงพอ เพื่อทำให้ได้ผลเต็มที่สำหรับปริมาณของเนื้อหาของหลักสูตร ทำให้กำหนดเวลาต้องมากขึ้นไปตามนั้น ดังนั้นการกำหนดเวลาต้องทำให้เหมาะสมและทำไปพร้อมกับการสร้างหลักสูตรนั่นเอง โดยมากมักจะพยายามกำหนดระยะเวลาที่น้อยที่สุดไว้ก่อนเพื่อผลเกี่ยวกับงบประมาณ

อย่างไรก็ดี มักมีปัญหาวานเรื่องเวลาอยู่เสมอ คือ ส่วนมากมักพบว่าเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลงแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมักวิจารณ์ว่าเวลาในการฝึกอบรมมากเกินไปหรือน้อยไป บางครั้งอาจทำให้การบรรยายขาดตอนไปหรือขาดการสรุป เพราะฉะนั้นการกำหนดระยะเวลาจึงต้องทำให้อรรถประโยชน์ และควรเผื่อเวลาสำหรับกิจกรรมสนทนาการเอาใจด้วย เพราะเป็นเวลาที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้ทำความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกัน อันเป็นผลดีต่อการฝึกอบรมมาก เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมคลายความเคอะเขิน กล้าที่จะแสดงออกหรือพูดแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

2.2 การจัดช่วงเวลาฝึกอบรม หมายถึง เวลาที่จะเลือกจัดให้มีการฝึกอบรมว่า จะเป็นเมื่อใด ฤดูใด จึงจะเหมาะสม สำหรับประเด็นนี้ดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่มักจะทำให้เกิดปัญหาอย่างคาดไม่ถึงได้ อันเป็นส่วนที่ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การจัดช่วงเวลาในการฝึกอบรมนี้ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดขึ้นอยู่กับกรณีแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่

2.2.1 ดินฟ้าอากาศ จะเห็นว่าในช่วงฤดูฝน การติดต่อหรือการเดินทางมาฝึกอบรมทำได้ไม่สะดวก อีกทั้งกิจกรรมบางอย่างอาจต้องงดไป ทั้งที่กำหนดไว้แล้ว เช่น การไปศึกษานอกสถานที่ หรือกิจกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยวันที่มีอากาศแจ่มใส อีกทั้งตัวผู้เข้ารับการอบรมอาจจะรู้สึกอึดอัดที่ต้องอยู่เฉพาะในสถานที่ฝึกอบรม ไปไหนก็ไม่สะดวก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลายวัน

2.2.2 ลักษณะการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางกลุ่มที่มีธรรมชาติของงานที่จะต้องกระทำสม่ำเสมอติดต่อกันไปตลอดปี โดยไม่มีระยะเวลารว่างเลย เช่น งานด้านบริหารทั่วไป งานธุรการ เป็นต้น หน่วยงานลักษณะนี้จะกำหนดช่วงเวลาในการฝึกอบรมเมื่อใดก็ได้ แต่จะต้องแน่ใจว่าจะมีกำลังคนหมุนเวียนทำงานแทนผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้โดยไม่ทำให้งานชะงักหรือเสียงานไปโดยใช่เหตุ เป็นต้น

2.2.3 เทศกาลและวันที่ควรยกเว้น เทศกาลบางเทศกาลมีความหมายสำหรับคนโดยทั่วไปมาก เช่น เทศกาลปีใหม่ คริสต์มาส และตรุษจีน ที่ทุกคนต้องการที่จะสงวนไว้สำหรับครอบครัว และการรื่นเริงพักผ่อนหย่อนใจ วันรับเงินเดือนหรือวันสิ้นเดือนผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะต้องไปรับเงินเดือนให้ได้ มิฉะนั้นจะพลาดไปทำให้เกิดการเสียประโยชน์หลายอย่าง เวลาเหล่านี้ควรจะได้รับความสนใจจากผู้จัดการฝึกอบรมที่ควรจะต้องมองข้ามไปไม่นำมาจัด

เป็นเวลาในการฝึกอบรม เพราะผู้เข้ารับการอบรมบางคนอาจถือเป็นความจำเป็นจนยอมขาดการฝึกอบรมไป ทำให้การเข้าฝึกอบรมไม่สมบูรณ์อย่างน่าเสียดาย

2.2.4 ธรรมชาติและลักษณะของกิจกรรมการฝึกอบรม ในที่นี้หมายถึง การจัดเรียงลำดับเวลาในการใช้กิจกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมโดยคำนึงถึง ธรรมชาติ ความสนใจ และการรับรู้ของบุคคล เช่น ควรจะใช้เวลาตอนต้น ๆ ของการฝึกอบรม เพื่อสอนวิชาที่ง่ายแล้วจึงสอนวิชาที่ยากขึ้น หรือซับซ้อนในช่วงหลัก ๆ วิชาที่หนักสมองหรือใช้การบรรยายไม่ควรจัดในช่วงบ่ายซึ่งทำให้ง่วงนอนง่าย เป็นต้น

การเสริมหลักสูตรในการฝึกอบรม

การเสริมหลักสูตรในการฝึกอบรม คือ การทำให้หลักสูตรฝึกอบรมเป็นโครงการที่สมบูรณ์โดยการพิจารณากำหนดและจัดหาสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาประกอบเพื่อส่งเสริมให้หลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสามารถดำเนินการฝึกอบรมได้ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ต้องคำนึงถึงก็คือ การกำหนดและเลือกตัววิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม การกำหนดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และการกำหนดและจัดหางบประมาณ

1. การกำหนดตัววิทยากรในการฝึกอบรม วิทยากรมิได้เป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เท่านั้น ยังจะต้องมีบทบาทในด้านอื่น ๆ อีก เช่น ช่วยเหลือให้คำแนะนำหรือให้ความคิดแก่ผู้จัดฝึกอบรมในการวางแผนฝึกอบรม การกำหนดขอบข่ายของเนื้อหาวิชา การกำหนดวิธีการหรือใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร โดยเฉพาะในหัวข้อวิชาที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบรวมทั้งช่วยในการประเมินผลของการฝึกอบรมด้วย ดังนั้นผู้ที่มาจะเป็นวิทยากรจึงไม่ควรเป็นใครก็ได้ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือสอนเป็นแต่อย่างเดียวเท่านั้น ยังต้องมีคุณสมบัติอื่นอีกมากมายที่ควรจะมาพิจารณา และในสภาพของการฝึกอบรมโดยทั่วไป ผู้จัดการฝึกอบรมก็มีโอกาสอยู่มากที่จะเลือกวิทยากรได้ตามความต้องการ เพราะฉะนั้นการคัดเลือกหรือการกำหนดตัววิทยากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงควรพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

1.1 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการอบรม ยิ่งถ้าเป็นผู้ที่เขียนตำราหรือทำการวิจัยในเรื่องที่จะสอนโดยตรง หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นอยู่ ก็ยิ่งดี

1.2 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ เข้าใจในระบบระเบียบ และวิธีการถ่ายทอดความรู้ได้ดีพอสมควร และสามารถใช้สื่อประกอบการสอนได้

1.3 เป็นผู้ที่มีบุคลิกดีทั้งทาง ทักษะ น้ำเสียง พูดจาฉะฉาน เข้าใจง่าย สามารถโน้มน้าวความเชื่อถือศรัทธาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

1.4 เป็นผู้ที่สามารถประสานสัมพันธ์แนวความคิดและพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ เช่น สามารถอธิบายรายละเอียด สามารถใช้คำพูดโน้มน้าวให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ มีไหวพริบในการโต้ตอบ และสามารถชี้แนะให้เห็นแนวทางได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นต้น

1.5 เป็นผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศอันดีให้เกิดแก่การฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมได้ เช่น พูดเก่ง มีอารมณ์ขัน ไม่เป็นคนเคร่งเครียดจนเกินไป มีความเป็นกันเองต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากคุณสมบัติดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า จะต้องคัดเลือกตัววิทยากรให้ได้คุณสมบัติครบทุกข้อ แต่ให้ถือเป็นแนวทางในการพิจารณา ถ้าได้บุคคลที่มีคุณสมบัติมากข้อเท่าใด ยิ่งทำให้เกิดผลดีแก่การฝึกอบรมมากเท่านั้น

2. แนวทางในการเชิญวิทยากร เบื้อง ภูมิท (เรียงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2529 : 33 ; อ้างอิงมาจาก เบื้อง ภูมิท. ม.ป.ป.) ได้เสนอแนะแนวทางและข้อควรปฏิบัติในการเชิญวิทยากรดังนี้

2.1 ในหัวข้อตามตารางการฝึกอบรมที่ต้องอาศัยวิทยากร แต่ละหัวข้อนั้นควรกำหนดไว้หลาย ๆ คนที่อยู่ในข่ายความต้องการของการจัดการฝึกอบรม และจัดลำดับความสำคัญลดหลั่นลงมา ทั้งนี้เพราะถ้าเชิญท่านแรกไม่ได้ ก็จะได้เชิญท่านที่อยู่ถัด ๆ ไป และวิทยากรเหล่านี้อาจจะจัดกระจายอยู่ตามสถาบันต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถาบันแห่งใดแห่งหนึ่ง

2.2 ในการติดต่อควรกระทำเป็นการภายในด้วยการไปติดต่อกับตนเองก่อน เพราะวิทยากรจะรับเชิญได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายกรณี เช่น ว่างในช่วงนั้นหรือไม่ ตนเองเหมาะสมกับหัวข้อวิชาการที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ รายละเอียดของโครงการ วัตถุประสงค์ สถานที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเดินทาง และความสะดวกต่าง ๆ เป็นไปอย่างไร และบางที่อาจจะขอคำปรึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของหลักสูตรไปด้วย

2.3 การติดต่อเชิญควรจะกระทำแต่เนิ่น ๆ เพื่อวิทยากรมีเวลาตรวจสอบเวลาว่างจากงานประจำหรือเตรียมการ เตรียมตัวให้พร้อม เช่น เขียนบทความหรือมอบเอกสารที่จะใช้สมาชิกผู้เข้ารับการอบรม

2.4 เมื่อใกล้เวลา ควรได้มีการติดต่อยืนยัน วันเวลาอีกครั้งหนึ่งโดยตรงทางหนึ่ง และผ่านทางผู้บังคับบัญชาทางหนึ่ง พร้อมทั้งแนบโครงการฝึกอบรม ตารางการฝึกอบรม ซึ่งรวมทั้งรายชื่อวิทยากรทั้งหมด

สำหรับการปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกแก่วิทยากรที่เชิญมาบรรยายหรือมอบหมายฝ่ายจัดฝึกอบรมควรจะต้องดูแลและเสนอความสะดวกต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งได้แก่ การจัดรถรับส่ง จัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้เตรียมไว้ เช่น เครื่องฉายต่าง ๆ แผ่นโปร่งใส สำหรับเขียน รวมทั้งเครื่องเขียนและที่ลบ ในขณะที่บรรยายก็ควรกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่อยู่ดูแลช่วยเหลือบริการน้ำดื่ม ปิด-เปิดเครื่องขยายเสียง ดูแลเรื่องแสงสว่าง ช่วยฉายภาพยนตร์ แจกเอกสาร ฯลฯ เป็นต้น

เมื่อวิทยากรมาถึงควรต้อนรับ และสรุปเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรในบางจุดที่ผู้บรรยายอาจจะยังไม่รู้ เช่น ความต้องการโดยเฉพาะของผู้เข้ารับการอบรมและเรื่องราวที่ได้มีการบรรยายไปแล้วเท่าที่เห็นสมควรจะให้เขาทราบ

เมื่อวิทยากรพูดจบควรให้มีการขอบคุณผู้บรรยายโดยคำพูดโดยตัวหัวหน้าโครงการฝึกอบรมจะเป็นผู้กล่าวเอง หรือกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมคนใดคนหนึ่งเป็นผู้กล่าวก็ได้ และนอกจากนี้ควรมีหนังสือตอบขอบคุณผู้บรรยาย และผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นลายลักษณ์อักษรภายหลังอีกครั้งหนึ่ง

สำหรับการตอบแทนวิทยากร อาจจะจัดหาของขวัญเอาไว้ให้ และควรจะมีมอบให้ภายหลังจากการกล่าวขอบคุณเลย ทั้งนี้โดยกำหนดตัวผู้ที่มอบไว้ให้เรียบร้อยเสียก่อน ถ้าจะให้คำตอบแทน

เป็นเงิน ก็ควรจะจัดค่าของให้เรียบร้อยและมอบให้ทันทีหลังจากการบรรยายในหัวข้อวิชานั้น ๆ สิ้นสุดลง จะกระทำต่อหน้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือภายหลังก็ได้ แต่ไม่ควรทำให้เนิ่นนานล่าช้าจากการเสร็จสิ้นการฝึกอบรมมากเกินไป เพราะอาจเกิดปัญหาในการตามหาตัวภายหลัง ทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ถ้าเงินค่าตอบแทนเป็นของราชการก็ควรจะเตรียมใบสำคัญรับค่าตอบแทนการบรรยายให้วิทยากรลงลายมือชื่อเอาไว้ให้เรียบร้อยด้วย

3. การกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม การกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้กำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำสุดเอาไว้ ทั้งนี้โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ หลักสูตร หรือแผนการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงความสิ้นเปลืองทรัพยากรต่าง ๆ ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมไว้อย่างชัดเจน จะช่วยให้การคัดเลือกทำได้ง่าย และยังช่วยให้แน่ใจว่าผู้รับการคัดเลือกจะไม่เพียงแต่สามารถเรียนจบหลักสูตรเท่านั้น แต่ยังสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้งานต่อไปได้อย่างดีอีกด้วย การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

3.1 วิทยะสำหรับการฝึกอบรมบางหลักสูตร วิทยะอาจจะเป็นปัญหาสำคัญ กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีวิทยะแตกต่างกันมาก อาจจะทำให้เกิดปัญหาในความร่วมมือเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน

3.2 ระดับความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ ถ้ากลุ่มผู้เข้ารับการอบรมมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกันมาก ทำให้มีปัญหในการรับการถ่ายทอดความรู้ได้ไม่เท่าเทียมกัน นอกจากนี้การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำไว้ ยังทำให้ผู้สอนสะดวกในการสอน โดยเลือกเน้นเฉพาะรายละเอียดของเนื้อหาบางตอน และมุ่งการสอนเข้าสู่จุดที่ต้องการเลย ไม่ต้องเสียเวลากล่าวอารัมภบทหรือย้อนกล่าวเรื่องราวที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

3.3 ลักษณะงานที่ทำหรือกำลังจะได้รับมอบหมาย เพราะว่าเมื่อกลับไปยังหน่วยงานของตนแล้วจะได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ได้เลย

ตัวอย่าง การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากโครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การบริหารงานฝึกอบรม" สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- 1) เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับชั้นโท-เอกหรือตำแหน่งหัวหน้างานระดับ 3-6 จากกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ รัฐวิสาหกิจ เทศบาล และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น
- 2) เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานฝึกอบรมมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี
- 3) เป็นผู้ที่ไม่เคยผ่านงานฝึกอบรมหลักสูตร "ผู้อำนวยการฝึกอบรม" หรือหลักสูตร "เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม" ซึ่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้จัดขึ้นหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น จัดขึ้นในลักษณะที่คล้ายคลึงกับหลักสูตรดังกล่าวมาแล้ว
- 4) สำหรับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานฝึกอบรมมาก่อน หากพิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานนั้นมีโครงการที่จะจัดให้มีการอบรมขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ก็อาจจะพิจารณาให้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นกรณีพิเศษ

อย่างไรก็ตามถึงแม้จะได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมไว้อย่างชัดเจนแล้ว บางทีก็ยังคงเกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมเช่นกัน เช่น หน่วยงานส่งผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่กำหนดมาเข้ารับการอบรมหรือหน่วยงานบางแห่งส่งเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่มีงานทำมารับการอบรม ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. แนวทางในการเชิญผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการเชิญผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง มักจะไม่ค่อยมีปัญหาอะไร ถ้าผู้จัดการฝึกอบรมกำหนดคุณสมบัติไว้อย่างชัดเจนแล้ว ในกรณีที่มีการฝึกอบรมจัดเพื่อเป็นการเสริมการทำงาน of หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในขอบข่ายของหลักสูตร ผู้จัดการฝึกอบรมก็จะส่งเรื่องไปยังหน่วยงานย่อยเหล่านั้น เพื่อขอให้คัดเลือกส่งรายชื่อมาให้ฝ่ายอบรมก่อน จากนั้นถ้าเห็นว่าเหมาะสม ทางฝ่ายจัดฝึกอบรมก็จะทำหนังสือเชิญโดยตรงไปยังบุคคลนั้นอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีข้อละเอียดปลีกย่อยที่สมควรนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติคือ

4.1 ส่งหนังสือเชิญล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ พร้อมทั้งแนบรายละเอียดของโครงการไปด้วย เพื่อที่ว่าเขาจะได้ทราบรายละเอียดและเตรียมตัวล่วงหน้า หรือจัดการกับงานที่ทาอยู่ให้เรียบร้อย งานจะได้ไม่ชะงักเมื่อเขามาเข้ารับการฝึกอบรม

4.2 ควรส่งเอกสารหรือคำขอร้องที่จะให้เขาศึกษาล่วงหน้า หรือจัดเตรียมมาใช้ในการฝึกอบรม

4.3 สำหรับสมาชิกที่อยู่ห่างไกล ควรจะได้ทราบเกี่ยวกับเรื่องเบี้ยเลี้ยงที่พักอาศัยและการเดินทาง ยิ่งถ้าฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มากเท่าใดก็ยิ่งจะมีส่วนทำให้ผลของการฝึกอบรมประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

5. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ระบบการฝึกอบรมในปัจจุบันได้พัฒนาขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก ความเชื่อในเรื่องการจัดสถานที่ที่คิดว่าสถานที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรมอันเป็นส่วนสนับสนุนให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ก็พัฒนาตามไปด้วย สมัยก่อนความสำคัญสำหรับสถานที่ในการฝึกอบรมก็คือห้องเรียนธรรมดา แต่แนวคิดสมัยใหม่คิดว่าสถานที่ในการฝึกอบรมควรจะได้มีการปรับปรุงดูแลอย่างดี ควรมีสถานที่ที่ถูกจัดไว้เพื่อการนี้โดยเฉพาะ อาจเป็นอาคารแยกต่างหากหรือเป็นห้องเรียนที่อยู่ในอาคารหนึ่งอาคารใด แต่จะต้องเป็นห้องที่ใช้เพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะไม่ปะปนกับกิจกรรมอื่น ห้องฝึกอบรมควรมีแสงสว่างเพียงพอ มีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ครบครัน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ เอกสารประกอบการฝึกอบรม โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ สไลด์ จอ เครื่องเสียงที่ติดแผนภูมิ เครื่องเขียนประกอบการบรรยาย เช่น กระดานดำ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ มีห้องพักผ่อน กาแฟ ห้องประชุมกลุ่มย่อย และบริการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น เครื่องรับโทรศัพท์ เป็นต้น การจัดสถานที่อย่างเหมาะสม มีส่วนที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

การจัดสถานที่ฝึกอบรมในปัจจุบันถือเป็นธุรกิจที่จะให้ผลประโยชน์ได้อีกอย่างหนึ่ง โดยจะเห็นว่าตามสถาบันหรือโรงแรมบางแห่งได้จัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรมที่มีคุณภาพดังกล่าวเอาไว้บริการสำหรับผู้ที่เข้าเพื่อฝึกอบรมโดยเฉพาะ ซึ่งได้รับความนิยมอยู่ไม่น้อย

6. หลักในการเลือกห้องฝึกอบรม มีดังนี้

6.1 เลือกห้องที่มีขนาดใหญ่หรือเล็กให้เหมาะสมกับขนาดของกลุ่ม ถ้าห้องมีขนาดใหญ่เกินไปไม่สมกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะไม่ทำให้ความประทับใจ และบรรยากาศไม่อบอุ่นเท่าที่ควร แต่ถ้าห้องมีขนาดเล็กเกินไปก็แออัดไม่สะดวกสบาย

6.2 ควรจะเป็นห้องที่มีทางเข้าออกเพียงทางเดียวเพื่อป้องกันการเดินผ่านเข้ามาทำให้รบกวนบรรยากาศฝึกอบรม หากเป็นห้องที่มีหลายประตู ขณะเริ่มฝึกอบรมหรือประชุม ควรปิดประตูทั้งหมดเหลือประตูหลังห้องเป็นประตูเข้าออกแต่เพียงทางเดียว

6.3 ควรจะเป็นที่ทุกคนจะมองเห็นกันได้ และเมื่อพูดก็สามารถได้ยินเสียงกันและกันอย่างชัดเจน และสามารถกันเสียงรบกวนจากภายนอกได้บ้างพอสมควร

7. การจัดเตรียมห้องฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก มีดังนี้

7.1 เพื่อความสะดวกสบายของผู้เข้ารับการอบรม ควรเป็นห้องที่มีการระบายอากาศดีไม่ร้อนเกินไป ไม่อับทึบจนผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกอึดอัด ในกรณีมีเครื่องปรับอากาศ จะต้องคอยระวังปรับอุณหภูมิให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกคงที่อยู่เสมอ เช่น ถ้าห้องฝึกอบรมมีคนจำนวนมากควรให้อุณหภูมิอยู่ในระดับประมาณ 65 F ถ้าจำนวนคนในห้องลดน้อยลงก็เพิ่มอุณหภูมิเป็นประมาณ 75 F มิฉะนั้นผู้เข้ารับการอบรมจะรู้สึกหนาวมาก บางคนถึงกับไม่สบายได้เลยก็มี

7.2 ถ้าเป็นไปได้พื้นห้องควรปูพรมด้วยสีที่มองเห็นแล้วสบายตา และจะช่วยเก็บเสียงจากการเลื่อนเก้าอี้ หรือการเคลื่อนเท้า หรือเมื่อมีของตก ซึ่งจะทำให้เกิดเสียงรบกวนบรรยากาศของการประชุม และอาจรบกวนเสียงในแถบและเสียงของวิทยากรด้วย อีกทั้งยังเป็นการซ่อนสายไฟหรือลวดไม่ให้เกะกะรกสายตา และลดอุบัติเหตุได้ด้วย

7.3 จัดที่นั่งให้เพียงพอและสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งผู้สังเกตการณ์ทุกคน รหัสของเลขานุการและผู้นำการประชุมหรือวิทยากร ต้องอยู่ตามหน้าที่มองเห็นผู้เข้าร่วมประชุมได้ทั้งหมด และสะดวกในการเข้าออกห้องฝึกอบรมเพื่อรับส่งข่าวสารโดยไม่รบกวนที่ประชุม

7.4 การจัดไฟให้แสงสว่างต้องระวังไม่ให้ไฟส่องหน้า แต่สามารถมองเห็นผู้ที่อยู่ในห้องทุกคนได้ถนัด

7.5 ควรจัดที่นั่งสำหรับผู้เข้าประชุมไม่ให้ เป็นทางถาวรมากนัก พยายามให้มีความสบายและสะดวกใจ

7.6 จัดเตรียมเครื่องเขียนให้พร้อม

7.7 จัดหาที่เขียนหรือไวท์บอร์ด

7.8 เตรียมสถานที่ร่วมรับประทานอาหารว่างหรืออาหารประจำมื้อ (ถ้ามีอยู่ในกำหนดการ) ในสถานที่ที่เหมาะสมสะดวกและใกล้

7.9 ถ้ามีโทรศัพท์ไว้บริการผู้เข้ารับการอบรม ไม่ควรตั้งไว้ในห้องฝึกอบรม แต่ควรจะต้องไว้นอกห้องเพื่อกันไม่ให้เกิดเสียงรบกวน

7.10 ควรมีปลั๊กไฟเพื่อสะดวกในการใช้เครื่องไฟฟ้า เช่น เทปบันทึกเสียง วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องฉายต่าง ๆ และต้องจัดหาคนที่คอยควบคุมจัดเตรียมสิ่งเหล่านี้ และพร้อมที่จะแก้ไขเมื่อเกิดการขัดข้อง

7.11 ถ้าใช้เครื่องขยายเสียงต้องตรวจสอบ และทดลองระบบเสียงให้เรียบร้อย ก่อนเริ่มประชุม

7.12 ถ้าต้องใช้อุปกรณ์ช่วยในการประชุมต้องจัดเตรียมไว้ให้พร้อม เช่น เครื่องฉายภาพนิ่ง ควรหาหลอดไฟอะไหล่เอาไว้ด้วยเพื่อหลอดขาดขณะฉาย สิ่งที่ต้องใช้ประกอบ เช่น แผนภูมิ กระดานดำ และแผนที่ และอื่น ๆ ควรวางเอาไว้ในที่หยิบได้ง่ายใช้สะดวก บางครั้งถ้าวิทยุภาพยนตร์ต้องเตรียมจอที่ฉายในที่สว่างได้หรือไม่มีมันกันแสงรบกวนจากภายนอก

8. การจัดที่นั่งประชุม เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบหลายวิธีการ และแต่ละอย่างก็มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป เช่น การอภิปรายเพื่อหาข้อยุติ การประชุมเพื่อเสนอรายงาน การประชุมเพื่อหาแนวทางสร้างสรรค์ เป็นต้น การจัดที่นั่งในห้องประชุม หรือห้องฝึกอบรมให้เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นที่จะเอื้ออำนวยให้การประชุมดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ โดยคำนึงถึงความสะดวกสบายที่จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการฝึกอบรมหรือการพูดคุยกัน วัตถุประสงค์ก็ต้องไม่ขัดกันจนเกินไป ทำให้เดินเข้าออกไม่สะดวก การจัดที่นั่งประชุมไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการประชุม และอาจทำให้การประชุมล้มเหลวได้

แบบของการจัดที่นั่งสำหรับการประชุมหรือการฝึกอบรมโดยทั่วไป มี 6 แบบ คือ

8.1 แบบโต๊ะกลม มีลักษณะคล้ายกับการจัดที่นั่งรับประทานอาหารของภัตตาคารจีน คือ ให้ผู้เข้าร่วมประชุมนั่งรายล้อมเป็นวงกลม และกำหนดให้ประธานและเลขานุการอยู่ในที่นั่งตามตำแหน่งใดก็ได้ การจัดที่นั่งประชุมแบบนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมองเห็นหน้ากันได้ชัดเจนและมีความใกล้ชิดกันเหมาะสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีจำนวนคนในกลุ่มไม่เกิน 10 คน เช่น การอภิปรายถกเถียง เป็นต้น ในบางกรณีอาจจัดที่นั่งล้อมโต๊ะรูปสี่เหลี่ยมก็ได้

8.2 แบบโต๊ะรีหรือสี่เหลี่ยมผืนผ้า การจัดที่นั่งแบบนี้คล้ายกับแบบแรกแต่ขยายวงให้นั่งได้มากขึ้นในกรณีที่มีผู้ร่วมประชุมกลุ่มย่อย 10-20 คน โต๊ะสำหรับการประชุมแบบนี้มีนิยมนำใช้โต๊ะ

าหมู่ตัวเดียว เพราะไม่สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายและเปลี่ยนแปลงที่นั่งประชุม โดยมากมักนำโต๊ะหลาย ๆ ตัวมาต่อกันให้เป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าหรือโต๊ะหัวท้ายมนเรขง ซึ่งมีส่วนนี้ออกแบบโต๊ะสำหรับใช้ในการฝึกอบรมโดยเฉพาะเพื่อให้สะดวกต่อการดัดแปลงให้เหมาะสมกับการประชุมทุกรูปแบบ

8.3 แบบตัวทีหรือตัวยู ในกรณีที่มีผู้เข้าร่วมประชุมมีจำนวนมากกว่า 20 คนขึ้นไป การที่จะจัดที่นั่งให้ทุกคนหันหน้าเข้าหากันมองเห็นกันและกันได้ เป็นเรื่องที่ยุ่ยากไม่น้อย เนื่องจากขนาดของห้องมีจำกัด การที่จะใช้นั่งเรียงกันเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า อาจจะไม่ดีผล ดังนั้นการจัดแบบตัว T หรือ U เป็นแบบที่แก้ปัญหาได้ดี

8.4 แบบที่นั่งในห้องเรียน การจัดที่นั่งแบบนี้เหมาะสำหรับการที่ผู้ฟังต้องการจัดบันทึกคำบรรยายไปด้วย หรือให้ลงมือปฏิบัติตามที่วิทยากรบอกเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมที่มีจำนวนมาก

8.5 แบบโรงละคร การจัดที่นั่งแบบนี้เหมาะกับการบรรยายทั่วไประหว่างที่สำหรับผู้บรรยายควรอยู่ด้านหน้าของผู้เข้าประชุมหรือฟังการประชุม การจัดที่นั่งสำหรับผู้ฟังควรมีพื้นที่เพียงพอ ไม่แน่นชิดจนเกินไป ไม่ต้องมีระยะห่างข้างหน้า ที่ควรพยายามจัดอย่างให้บังกัน ถ้าเป็นห้องที่มีพื้นเอียงลดหลั่นกันลงไปก็ยิ่งดี ถ้าเป็นพื้นเรียบก็จัดที่นั่งให้สลับห่างกันในแต่ละแถว

8.6 แบบอานวยการ เป็นการจัดห้องประชุมในลักษณะที่อานวยความสะดวกและก่อให้เกิดความสนิทสนมกันระหว่างสมาชิกผู้ร่วมประชุม เหมาะสำหรับกิจกรรมที่มีการทำงานขนาดเล็ก ๆ จำนวนคนไม่มากนัก ซึ่งอาจจัดเป็นรูปโต๊ะเดี่ยวหรือหลายโต๊ะก็ได้

9. งบประมาณในการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการลงทุนแบบหนึ่งที่หวังผลเพื่อให้ได้ผลกำไรจากผลผลิตที่เพิ่มขึ้น จากการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว การลงทุนเพื่อการฝึกอบรมนี้ส่วนหนึ่งคือการลงทุนด้านการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดขบวนการฝึกอบรมขึ้นได้ รายการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จะมีมาตั้งแต่เริ่มขบวนการจนถึงสิ้นสุดการฝึกอบรม ยิ่งกว่านั้นเมื่อผ่านไปถึงภายหลังจากที่การอบรมยุติลงแล้วด้วย ดังนั้นการจัดหางบประมาณเป็นเรื่องสำคัญและสำคัญ ซึ่งถ้ามีไม่เพียงพอก็อาจเป็นอุปสรรคในการจัดการฝึกอบรมได้

การประเมินงบประมาณค่าใช้จ่ายจะต้องกระทำอย่างรอบคอบที่สุด การผิดพลาดในการประเมินค่าใช้จ่ายหรือเกินถึงหลงลืมบางรายการไป แม้แต่เพียงเล็กน้อยอาจทำให้เกิดผลกระทบ

อย่างมากมาต่อการฝึกอบรม ถึงกับทำให้การฝึกอบรมสะดุดหยุดชะงักหรือขาดตอนไปก็ได้ การประเมินงบประมาณค่าใช้จ่ายควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

9.1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดเตรียมการดำเนินการฝึกอบรม เนื่องจากงานฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องมีการเตรียมหลายขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ในด้านทักษะ นิสัย ความรู้และทัศนคติในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอยู่ การจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรมและการจัดเตรียมสถานที่ เป็นต้น ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งนั้น ถ้าหากงบประมาณมีน้อยไม่เพียงพอ หรือไม่ได้คิดเผื่อเอาไว้เลย การดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวก็จะทำได้ไม่เต็มที่ซึ่งจะมีผลโยงไปถึงผลที่จะได้จากการฝึกอบรมด้วย

9.2 ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายดังกล่าวคือ ค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทางของบุคลากรต่าง ๆ ซึ่งถ้าระยะเวลาในการฝึกอบรมยิ่งยาวนานออกไป ค่าใช้จ่ายก็จะยิ่งเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งก็พยายามที่จะใช้เวลาให้น้อยที่สุด แต่ก็อาจจะเกิดผลกระทบต่อการกำหนดวิธีฝึกอบรม กล่าวคือ แทนที่จะสามารถหาวิธีศึกษากรณีตัวอย่างหรือการนำลงมือปฏิบัติ ซึ่งเสียเวลามาก ก็หันมาใช้วิธีการบรรยายหรือการสาธิต ซึ่งช่วยประหยัดได้มากแทนเสีย

9.3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการติดตามผลเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วในการประเมินผลเพื่อหาทราบว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จเพียงใดนั้น มิได้หยุดกระทำแค่เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง แต่สิ่งสำคัญซึ่งเป็นเครื่องชี้ถึงผลสำเร็จของการฝึกอบรมมาดก็ตาม ก็คือความสามารถในการนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้กับหน่วยงานของตนเพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงาน ดังนั้นจึงถือว่าการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นขั้นตอนหนึ่งของขบวนการฝึกอบรม การติดตามผลไม่ว่าจะทำได้ด้วยวิธีสอบถาม เดินทางไปสังเกตสัมภาษณ์ที่หน่วยงานของเขาหรือให้ทำรายงานเสนอเหล่านี้ล้วนแต่ต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ผู้จัดการฝึกอบรมส่วนมากมักจะลืมนึกถึงค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้จึงเป็นที่น่าเสียดายว่าขั้นตอนนี้ต้องขาดหายไปโดยปริยาย

10. การจัดหางบประมาณ การคำนึงถึงรายการค่าใช้จ่ายอย่างรอบคอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง แต่ก็มักจะพบปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณไม่เพียงพออยู่เสมอ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการลงทุนที่เห็นผลในระยะยาว การจัดสรรงบประมาณไว้

สำหรับการนี้จึงจำกัดอยู่มาก อย่างไรก็ตามผู้จัดการฝึกอบรมมีทางจัดหางบประมาณที่จะนำมาใช้จ่ายหลายวิธีคือ

10.1 ใช้งบประมาณของหน่วยจัดฝึกอบรมเองที่จัดเตรียมไว้ล่วงหน้าแล้ว กรณีนี้หมายความว่าหน่วยจัดฝึกอบรมเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดฝึกอบรมโดยตรง เช่น ศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารกรุงเทพ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งมักจะมีแผนและโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้แน่นอนแล้วในแต่ละปี จึงมีงบประมาณเพียงพอสำหรับการจัดฝึกอบรมตามแผน

10.2 ขอความร่วมมือจากต้นสังกัดของวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีนี้ก็จะช่วยแบ่งเบาภาระในเรื่องค่ากินอยู่ ค่าเดินทางเกี่ยวกับบุคคลเหล่านั้นได้บ้าง

10.3 ขอความช่วยเหลือจากองค์การสถาบันต่าง ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน ซึ่งจะอยู่ในรูปของทุนหรือการอุปถัมภ์โครงการ

10.4 เก็บจากสมาชิกผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งโดยมากมักจะเรียกว่าเป็นค่าลงทะเบียนในการฝึกอบรม โดยกำหนดเป็นรายหัวเอาไว้

วิธีการจัดหางบประมาณดังกล่าวอาจใช้ทีละวิธีการ หรือหลายวิธีการร่วมกันก็ได้ แล้วแต่ความสามารถในการจัดหาและความต้องการเพื่อให้มีงบประมาณมากน้อยตามที่ควรเป็น

ในกรณีที่ต้องนำรายการงบประมาณเสนอขอต่อผู้มีอำนาจในการอนุมัติค่าใช้จ่ายนี้ เราไม่ควรให้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะอาจมีผลกระทบต่องบประกอบอื่นในการดำเนินการฝึกอบรมได้ ซึ่งทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่สามารถแก้ปัญหาตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้แต่แรก ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดควรจะได้มีการนำรายการไปปรึกษากับผู้มีอำนาจอนุมัติเป็นการภายในเสียก่อน แล้วจึงนำเสนอเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง

การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้มีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะต้องเลือกให้เหมาะกับประเภทของการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และอาจต้องนำประกอบกันไปหลาย ๆ วิธี ในการ

อบรมครั้งหนึ่ง ๆ ผู้ที่ทบทวนที่ฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงความจริงที่ว่า การฝึกอบรมนั้นย่อมไม่เหมือนกับการสอนในโรงเรียนหรือในมหาวิทยาลัย เพราะจะต้องถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านพ้นระยะเวลาของการศึกษาพอสมควรแล้ว ดังนั้นถ้าไม่สนใจเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมหรือจะใช้แต่วิธีการใดวิธีการหนึ่งแต่อย่างเดียวนั้น แล้วก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายคิดว่าเป็นการเสียเวลาที่ต้องมานั่งเป็นนักเรียนอีก และอาจทำให้เกิดทัศนคติที่ว่า เพราะตนไม่ฉลาดจึงต้องถูกส่งมารับการฝึกอบรมซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการฝึกอบรมเลย

การเลือกนำวิธีการสอนหรือการฝึกอบรมมาใช้งานเป็นผู้ฝึกจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของวิธีการซึ่งแต่ละวิธีก็มีระเบียบวิธีการหรือเทคนิค เฉพาะของมันเองและบางทีการที่จะนำมาใช้ได้ต้องอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญมากพอสมควร ดังนั้นต่อไปนี้จะเป็นการกล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ที่มีผู้นิยมใช้อยู่เสมอคือ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายถกเถียง การระดมพลังสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษากรณีตัวอย่าง การสาธิต การสัมภาษณ์ การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การบรรยาย การบรรยายนับว่าเป็นวิธีการที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งมาจนถึงปัจจุบันนี้เป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายในระดับอุดมศึกษา มีหลายคนที่จะเชื่อว่าวิธีนี้มีข้อบกพร่องไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม เพราะเป็นวิธีการที่น่าเบื่อหน่ายสำหรับผู้ฟัง และเปิดโอกาสให้ผู้ฟังมีปฏิกิริยาตอบสนองน้อยหรือไม่เลย แต่ความจริงแล้วจุดอ่อนของการบรรยายหาได้อยู่ที่วิธีการไม่ แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือความสามารถของผู้บรรยายเอง ซึ่งถ้าผู้บรรยายเตรียมการบรรยายมาดีพอ หรือใช้สิ่งที่เหมาะสมประกอบบรรยายบ้างก็จะทำให้การบรรยายได้ผล ดังนั้นผู้ที่ใช้วิธีนี้จะต้องศึกษาหาประสบการณ์และฝึกฝนอยู่เสมอ จึงจะช่วยให้การบรรยายแต่ละครั้งได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย

1.1 ความหมายการบรรยาย หมายถึง "การเสนอเรื่องราว เนื้อหาความรู้ ข่าวสาร หรือทัศนคติต่าง ๆ โดยมิวัตถุประสงค์จะให้ผู้อื่นเข้าใจหรือยอมรับข้อความหรือเรื่องราวที่ผู้พูดหรือผู้สอนเสนอให้" โดยทั่วไปเหมาะที่จะใช้เพื่อเป็นการแจ้งหรือกระตุ้นชักชวน และให้มีอิทธิพลในแนวทัศนคติของผู้ฟัง ทานองเดียวกับการพูดต่อหน้าชุมชนนั่นเอง การบรรยายจัดเป็นวิธี

การสอนหรือวิธีการฝึกอบรมที่มีลักษณะ เป็นพิธีการ ซึ่งพยายามจะติดต่อกและถ่ายทอดความนึกคิดต่าง ๆ ของผู้บรรยายให้ซึมซาบเข้าไปในสมองของผู้ฟังโดยกลวิธีต่าง ๆ

1.2 ปัจจัยในการบรรยาย ในการพิจารณาว่าสภาพใดควรใช้เทคนิคการบรรยายหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.2.1 ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้บรรยาย โดยปกติผู้บรรยายควรจะมี ความรอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ ลึกซึ้งมากพอสมควร ยิ่งถ้าผู้บรรยายมีพื้นฐานความรู้มากกว่าเมื่อเทียบกับผู้ฟังเพียงใดก็ยิ่งจะทำให้การปลูกฝังเรื่องราวต่าง ๆ ให้แก่ผู้ฟังประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

1.2.2 ขนาดของผู้รับการอบรม เป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาว่าสมควรจะใช้วิธีการบรรยายหรือไม่วิธีการนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อมีผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการอบรม มีจำนวน มากแต่ทั้งนี้อาจจะต้องอาศัยประกอบกับวิธีแบ่งกลุ่มย่อยภายหลังการบรรยาย ก็จะทำให้การฝึกอบรมได้ผลดีขึ้น

1.2.3 เวลาในการฝึกอบรม วิธีการบรรยายเป็นวิธีเสนอข้อเท็จจริง หลักการ และแนวความคิดอ่านต่าง ๆ โดยใช้เวลาน้อยกว่าการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ เช่น การให้คำจำกัดความ ในการบรรยายอาจใช้เวลาเพียง 5-10 นาที แต่ถ้าใช้การนำอภิปรายอาจจะต้องใช้เวลาถึงครึ่งชั่วโมงจึงจะสรุปผลเป็นคำจำกัดความนั้นได้ ฉะนั้นถ้าในการฝึกอบรมมีระยะเวลาจำกัดควรจะใช้วิธีการนี้

1.2.4 เวลาพร้อมในด้านเอกสารสำหรับการศึกษาค้นคว้าและในด้านวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ถ้าผู้เข้ารับการอบรมมีพื้นฐานความรู้จากการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองโดยมีเอกสารให้อ่านหรือศึกษาอย่างเพียงพอ ก็อาจไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการบรรยายในการถ่ายทอด อาจใช้วิธีการอื่นแทนได้ เช่น การนำอภิปรายหรือการสัมมนาหรือให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ ในกรณีที่มีวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม แต่ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ก็ย่อมจำเป็นต้องใช้วิธีการบรรยายเป็นหลัก

1.2.5 ลักษณะของข่าวสารที่ต้องการจะถ่ายทอดไปให้ผู้เข้ารับการอบรม กล่าวคือ ถ้าลักษณะของเรื่องราวหรือข่าวสารที่ต้องการจะถ่ายทอดมีลักษณะ เป็นข้อเท็จจริงหรือเป็นการพรรณาเรื่องต่าง ๆ หรือเรื่องที่ต้องการอธิบาย เพื่อให้เข้าใจกระจ่างชัดแล้วก็ควรใช้วิธีการบรรยาย

1.3 ขั้นตอนในการบรรยาย ในการที่จะทำการบรรยายมีประสิทธิภาพ มีแนว
งานการปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ การเตรียมการบรรยายและการลงมือบรรยาย ดังนี้

1.3.1 การเตรียมการบรรยาย การขาดการเตรียมการบรรยายเป็น
สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การบรรยายล้มเหลวได้ ผู้บรรยายบางคนคิดว่าการศึกษาที่มีความรู้
ก็เพียงพอแต่พูดออกไปหรือเล่าให้แก่ผู้รับการอบรมฟัง ก็เป็นการบรรยายที่ประสบความสำเร็จแล้ว
แต่ที่จริงการรับรู้ของผู้ฟังต่างหากที่จะเป็นเครื่องชี้ว่าการบรรยายประสบความสำเร็จหรือไม่เพียง
ใด ถ้าการบรรยายมีบรรยากาศน่าเบื่อหน่าย ผู้บรรยายพูดที่ยากเกินไป สิ่งเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้น
ถ้าเพียงแต่ผู้บรรยายได้เตรียมการล่วงหน้ามาอย่างดีแล้ว ซึ่งการเตรียมการบรรยายมีขั้นตอน
ปฏิบัติเป็นขั้น ๆ ดังนี้

1) วิเคราะห์กลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเพื่อเป็นการศึกษาหาแนวทาง
เพื่อให้ผู้รับการอบรมทุกคนเข้าใจโดยแจ่มแจ้งมากที่สุด โดยผู้บรรยายจะต้องให้ความสำคัญในเรื่อง
ความสามารถของผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมในด้านการรับฟัง และความสามารถในการจดจำเรื่อง
ราวที่เสนอให้ ทั้งนี้การวิเคราะห์กลุ่มผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการอบรม ควรพิจารณาจากระดับอายุ การ
ศึกษา ประสบการณ์ทั้งทางด้านส่วนตัว และการทำงาน ลักษณะหน้าที่การงานที่กำลังทำอยู่ ระยะ
เวลาในการทำงาน ฯลฯ

2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการบรรยาย จากข้อมูลที่ได้จากการ
วิเคราะห์กลุ่มผู้ฟังที่จะนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบรรยายโดยคำนึงว่า
ผู้ฟังควรจะได้อะไรจากการฟัง กว้างขวางมากน้อยแค่ไหน

3) กำหนดประเด็นสำคัญในเรื่องที่จะกล่าวถึง โดยอาจจะแยก
เป็นหัวข้อ แล้วศึกษาค้นคว้ารายละเอียดในเรื่องนั้นให้เข้าใจลึกซึ้งมากที่สุด โดยอาจศึกษาจาก
เอกสาร ตำรา หรือสอบถามข้อมูลจากต้นแหล่งของเรื่องความคิดเห็นจากผู้รู้ต่าง ๆ รวมทั้ง
ประสบการณ์ของตนเอง

4) จัดเรียงลำดับประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ซึ่งจะเป็นเค้าโครง
ของเรื่องที่จะบรรยาย วิธีการในการจัดลำดับเรื่องอาจทำได้หลายแบบ เช่น การจัดลำดับเรื่อง
ตามกาลเวลา โดยเริ่มจากเวลา ณ จุดหนึ่งแล้วดำเนินเรื่องไปตามลำดับเวลาจนกระทั่งจบเรื่อง

การจัดลำดับเรื่องตามเหตุผล การจัดลำดับเรื่องตามสภาพความสนใจ โดยจัดเรื่องที่นำเสนอน้อยไว้ก่อน และเรื่องที่นำเสนอมากไว้ทีหลัง การจัดและลำดับเรื่องจากง่ายไปหายาก และการจัดลำดับเรื่องตามแนวทางแก้ปัญหา เช่น กำหนดสภาพความต้องการหรือสภาพที่เป็นปัญหาแล้ว เสนอประเด็นเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะพิจารณาแก้ไขหรือจัดปัญหานั้น ๆ ไปเสีย

5) เตรียมการกล่าวหน้าหาวิธีกล่าวหน้าที่จะดึงดูดและกระตุ้นความสนใจของผู้ฟัง และหาทางให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกว่าเรื่องนั้น ๆ มีคุณค่าสำหรับบุคคลเหล่านั้น โดยให้สัมพันธ์กับหัวข้อเรื่องที่จะบรรยายและวัตถุประสงค์ทั้งไว้ด้วย และยังคงเตรียมคำลงท้าย ซึ่งเป็น การกล่าวสรุปถึงประเด็นเรื่องต่าง ๆ เข้ามาหากันเพื่อกระตุ้นให้ผู้ฟังพิจารณาศึกษาเรื่องดังกล่าวต่อไปได้อีกคำกล่าวหน้าและคำลงท้ายจะต้องสามารถกระตุ้นความสนใจของผู้ฟังให้มากที่สุด

6) รวบรวมวัสดุอุปกรณ์ที่จะช่วยสนับสนุนการบรรยาย ทั้งนี้รวมทั้งวิธีการอื่น ๆ เช่น การเขียนการ์ตูน การสาธิต การแสดงประกอบคำบรรยาย การฉายภาพยนตร์ สไลด์ การใช้แผนภูมิ แผนสถิติ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่จะช่วยให้ผู้ฟังทำความเข้าใจกับคำบรรยายได้ง่าย ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้บรรยายจะต้องวางแผนให้เหมาะว่าจะใช้อะไร ตอนใด

1.3.2 การลงมือบรรยาย การเตรียมการบรรยายส่วนหน้าอย่างรัดกุม เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การบรรยายแต่ละครั้งได้รับผลสมความมุ่งหมายมากยิ่งขึ้น แต่การเตรียมการอย่างเดียวย่อมไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ของการบรรยายได้ทั้งหมด จะต้องอาศัยกลวิธีในการบรรยาย รวมทั้งบุคลิกลักษณะของผู้บรรยายประกอบด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทักษะที่สามารถฝึกฝน และสร้างกันได้ สิ่งที่ต้องระมัดระวังขณะบรรยาย คือ

1) เริ่มต้นบรรยายอย่างช้า ๆ และชัดเจน พยายามมีเนื้อหาสาระตรงตามประเด็นที่เตรียมเอาไว้ ถ้าจำไม่ได้ให้ช้าลงดูแผ่นกระดาษคำโครงการบรรยาย โดยพยายามให้ผู้ฟังสังเกตเห็นน้อยที่สุด ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บรรยายมีความมั่นใจในเรื่องที่พูดเพียงใด อันเป็นส่วนที่ก่อให้เกิดความศรัทธาแก่ผู้ฟังด้วย

2) เมื่อเปลี่ยนจากหัวข้อหรือประเด็นหนึ่งไปแจ้งผู้ฟังทราบอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้ฟังติดตามเรื่องได้ดี และยังคงช่วยให้ผู้ฟังเพิ่มความสนใจของตนแต่ละครั้งไปยังประเด็นเรื่องเพียงเรื่องเดียว ไม่มโนเปลี่ยนกัน

3) ควรใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่ายและชัดเจนและฟังดูเป็นธรรมชาติ คล้ายกำลังสนทนากันอยู่ เช่น ใช้คำสั้นหรือภาษาที่ใช้กันธรรมดาทั่ว ๆ ไป นอกจากนี้ให้พยายาม กล่าวซ้ำบ่อย ๆ และสรุปเป็นตอน ๆ ไป และอาจป้อนคำถามไปยังผู้ฟังบ้าง เพื่อเป็นการกระตุ้น ให้ผู้ฟังใช้ความคิดของตนตามไปด้วย

4) การพูดควรให้มีจังหวะวรรคตอนบ้าง ไม่ให้พูดติดต่อกันเป็นพิศ ไรหมด เพราะผู้ฟังจะจับความหมายไม่ได้ในการพูดนั้น ตามปกติควรให้อัตราของการพูดอยู่ในเกณฑ์ ระหว่าง 100-150 คำต่อนาที แต่อาจเปลี่ยนอัตราเร็วของการพูดให้เร็วหรือช้าได้ในบางตอนที่ ต้องเน้นอารมณ์เพื่อเรียกร้องความสนใจของผู้ฟัง การแทรกเรื่องขำขัน หรือมุขตลกบ้างเป็นครั้ง คราวตามจังหวะของเนื้อเรื่องที่จะพูด อาจช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร และช่วยสร้าง ความครึกครื้นเป็นกันเองได้ผู้ฟังหลีกเลี่ยงการใช้น้อยคำที่ไม่เหมาะสมหรืออาจตีความหมายได้หลาย นัย เพราะผู้ฟังอาจจะสับสนอันเป็นการทำลายความสนใจทั้งหมดไป

5) การใช้ น้ำเสียง เป็นสิ่งสำคัญที่เดียวที่จะเรียกร้องความสนใจ จากผู้ฟังในขณะที่บรรยายพยายามรักษาระดับเสียงให้พอเหมาะอย่าให้สูงหรือต่ำเกินไป หรือเปลี่ยน ระดับเสียงบ่อยเกินไป จนเหมือนกับการเล่นละคร ซึ่งอาจทำให้ผู้ฟังเกิดความรำคาญได้ ควรพูด ใช้น้ำเสียงแจ่มใสชัดเจน หรือเปลี่ยนระดับเสียงบ้าง อดยให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะพูด เช่น ใช้น้ำ เสียงดังในตอนที่ต้องเน้นหนัก ใช้น้ำเสียงปกติในเรื่องธรรมดา หรือลดน้ำเสียงลงมาเพื่อเรียกร้อง ความสนใจ ดังนี้ เป็นต้น

6) ระหว่างการบรรยายอาจแสดงท่าทางประกอบไปด้วย ซึ่งนอกจากจะเป็นการช่วยให้การติดต่อระหว่างผู้บรรยายและผู้ฟังเกิดความเข้าใจกันแล้ว ยังเป็นเครื่อง ช่วยในการธำรงนำความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ฟังอีกด้วย ทำให้การบรรยายดูเป็นธรรมชาติ มีชีวิต ชีวา แต่ต้องไม่ใช้มากมายจนเกินไปจนดูสับสนวุ่นวาย นำเวียนศีรษะ

7) บุคลิกลักษณะของผู้บรรยาย เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความ สรทธาให้เกิดแก่ผู้ฟังได้ บุคคลที่อยู่มุมมองว่าผู้บรรยายย่อมตกเป็นเป้าสายตาของบุคคลนับสิบที่ มีความสนใจและตั้งใจฟังการบรรยาย เพราะฉะนั้นไม่ว่าผู้บรรยายจะหาพฤติกรรมใดที่ย่อมเป็นที่

สังเกตของผู้ฟังอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บรรยายต้องพยายามรักษานุกูลลีลาให้อยู่ในท่วงท่าที่สง่างามมีน้ำใจในตนเองอยู่เสมอ ไม่ควรจับของมืออยู่ใกล้มือมาเล่น เช่น สายโมโครโฟน หักข้อล็อกอันแล้วอันเล่า ดึงขยับเลื้อยอยู่เสมอหรือนั่งเขย่าวก้า การนั่งท้าวคางหรือยืนพิง อาจทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกที่น่าเบื่อหน่าย ง่วงเหงา การแต่งตัวที่มีลวดลายสีฉูด หรือรูปร่างจนเกินไปก็อาจทำให้ผู้ฟังเบนความสนใจจากเรื่องที่พูดได้ ควรแต่งกายให้ดูเรียบสวยสง่างาม เหมาะกับกาลเทศะ การนั่งและยืน ควรให้ตัวตรง พยายามมองตรงและกวาดสายตาไปยังผู้ฟังให้ทั่วถึงพยายามประสานสายตากับผู้ฟังอยู่เสมออย่าก้มหน้าหรือหันหน้าเข้าหากระดานดำตลอดเวลาที่บรรยาย

8) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามบ้างในตอนท้ายของการบรรยาย ดังนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ฟังเข้าใจเรื่องราวที่บรรยายเพียงใด และยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ฟังใช้ความคิดของตนผสมผสานกับเรื่องที่บรรยาย และยังทำให้ผู้บรรยายได้ทราบว่าควรจะเพิ่มเติมหรือขยายความในส่วนที่ตนตกหล่นหรือข้ามไป ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังได้รับเนื้อหาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

9) ถ้าเป็นการบรรยายต่อคนกลุ่มใหญ่ต้องแน่ใจว่าผู้ฟังจะได้ยินเสียงของผู้บรรยายได้ทุกคน มิฉะนั้นควรใช้เครื่องขยายเสียงช่วย ถ้าใช้เครื่องขยายเสียง ผู้บรรยายควรพยายามลืมเสียว่ามีเครื่องขยายเสียงอยู่ข้างหน้า อย่ากังวลกับมันนัก ขณะพูดมองตรงไปข้างหน้า อย่าพูดใกล้ไมโครโฟนจนเกินไป เพราะเสียงที่ออกมาอาจจะดังและพร่าจนฟังไม่รู้เรื่อง หรือได้ยินเสียงหายใจจนทำให้ผู้ฟังเกิดความรำคาญ พยายามพูดให้เกิดความรู้สึกเป็นธรรมชาติมากที่สุด

2. การอภิปรายกลุ่ม

2.1 ความหมายการอภิปรายกลุ่ม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันมาประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือหาวิธีการสร้างสรรค์การทำงานของหมู่คณะให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

การอภิปรายเป็นกระบวนการกลุ่มรูปแบบหนึ่งที่ใช้การพูดคุยให้เกิดสาระประโยชน์คือเป็นการพูดคุยกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อมุ่งที่จะรวบรวมแนวคิด แลกเปลี่ยนข่าวสาร และประสบการณ์มากำหนดเป็นข้อยุติในการแก้ปัญหาที่เป็นที่ตระหนักร่วมกัน วิธีการนี้ส่งเสริมแนวความคิดการสร้างสภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

หลักการสำคัญของการอภิปรายกลุ่ม คือ "สมาชิกของกลุ่มทุกคนมีฐานะเท่าเทียมกัน มีสิทธิ์ที่จะแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ" แต่การใช้สิทธิ์นั้นไม่ใช่เป็นการแข่งขันหรือมุ่งที่จะเหนือคนอื่นกันด้วยเหตุผล ความคิดเห็นนั้นจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง หรือข้อมูลที่มีอยู่มาช้พูด เพื่อเจ้าหรือเอาแต่ความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ ข้อยุติที่ได้คือเป็นผลงานของกลุ่มที่ทุกคนต้องยอมรับ

การอภิปรายกลุ่มเป็นเทคนิคที่นิยมใช้มากในการฝึกอบรมและมักจะสอดแทรกเข้าประกอบอยู่กับเทคนิคการฝึกอบรมอื่นๆ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษากรณีตัวอย่าง การระดมสมอง การบรรยายหมู่ การอภิปรายหมู่ การอภิปรายถกเถียง เป็นต้น

2.2 วัตถุประสงค์ของการอภิปราย การใช้การอภิปรายกลุ่มมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 2.2.1 เพื่อสำรวจปัญหา
- 2.2.2 เพื่อแก้ปัญหาคับปัญหาหนึ่งโดยอาศัยความคิดเห็นจากคนหลาย ๆ คน
- 2.2.3 เพื่อตกลงกันในการวางแผนดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- 2.2.4 เพื่อพิจารณาเรื่องราวที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มนั้น
- 2.2.5 เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสดแสดงความคิดเห็นของตนโดยเสรี
- 2.2.6 เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน
- 2.2.7 เพื่อรวบรวมความคิดของสมาชิกในด้านสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริม

ความเจริญให้แก่หมู่คณะ

2.3 รูปแบบของการอภิปรายกลุ่ม โดยทั่วไปแบ่งให้เป็น 2 รูปแบบ คือ การอภิปรายกลุ่มใหญ่ เป็นการอภิปรายกลุ่มย่อย

2.3.1 การอภิปรายกลุ่มใหญ่ เป็นการอภิปรายที่มีจำนวนสมาชิกจำนวนมาก โดยทั่วไปเป็นการนำเอาผลที่กลุ่มอภิปรายย่อยได้รับมอบหมายให้ไปพิจารณามาเสนอ เพื่อพิจารณาร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่นั้นเอง ทั้งนี้เพื่อให้การพิจารณาปัญหา การหารือ การเสนอแนะต่าง ๆ ได้ดำเนินการอย่างกว้างขวางและรอบคอบยิ่งขึ้น ข้อสำคัญในการอภิปรายกลุ่มใหญ่ก็คือ พยายามอย่าให้จำนวนสมาชิกมีมากเกินไป โดยเฉพาะต้องจัดให้เหมาะสมกับสถานที่และอุปกรณ์ที่มีอยู่ มิฉะนั้นสมาชิกอาจจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือขาดความสนใจไม่ให้ความร่วมมือต่อการอภิปรายเท่าที่ควร

การดำเนินการของการอภิปรายกลุ่มใหญ่ กระทำดังนี้

- 1) เลือกประธานและเลขานุการของที่ประชุม
- 2) จัดลำดับหัวข้อปัญหาที่กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มนำมาเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา

2.4 ลักษณะที่ดีของผู้นำอภิปราย

2.4.1 ผู้นำอภิปรายหรือผู้นำการประชุม ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลประเภท ยอดมนุษย์เสมอไป แต่ควรเป็นบุคคลที่สามารถสร้างความนับถือและความเชื่อถือจากบรรดาสมาชิก การอภิปราย

2.4.2 ควรเป็นบุคคลที่รอบรู้อย่างดีในเรื่องงาน ปัญหาและอุปสรรคของงานของผู้เข้าร่วมประชุมเป็นอย่างดี

2.4.3 ควรจะเป็นบุคคลที่สามารถสื่อข้อความติดต่อกับผู้เข้าร่วมอภิปราย ได้ดีและเป็นแบบง่าย ๆ คือ สามารถทำให้เข้ากับผู้เข้าร่วมอภิปรายได้ ไม่ทำอะไรลำพองลำพองจนบุคคลเหล่านี้ตามไม่ทันหรือไม่เข้าใจ

2.4.4 ควรเป็นบุคคลที่กระตือรือร้นให้ความสนใจ เห็นอกเห็นใจ และพยายามเข้าใจผู้ร่วมอภิปราย

2.4.5 เป็นผู้ที่สามารถเข้าหรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมอภิปรายกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่

2.4.6 จะต้องรู้จักใช้คำถามที่ก่อให้เกิดความคิดอ่าน มีวิชาให้ตอบรับหรือปฏิเสธเท่านั้น

2.4.7 ต้องเป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความอดทนมั่นคง หนักแน่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้

2.5 หน้าที่ของผู้นำอภิปราย

2.5.1 เตรียมการนำอภิปราย

1) ศึกษาหัวข้อที่ได้รับมอบหมายให้เข้าใจชัดเจน และควรหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่จะอภิปรายให้มากที่สุดถ้ามีโอกาส

2) เตรียมประเด็นย่อย ๆ ถ้าจำเป็น เมื่อทำให้อบเซตของการอภิปรายรายเด่นชัดขึ้น การอภิปรายจะได้บรรลุวัตถุประสงค์เร็วขึ้น

3) เตรียมจัดสถานที่และที่นั่งในการอภิปราย โดยพยายามให้มีบรรยากาศที่สบายและทุกคนสามารถมองเห็นหน้ากันและได้ยินเสียงโดยทั่วถึงกัน

2.5.2 เรียกสมาชิกผู้ร่วมอภิปรายให้อยู่ในระเบียบและพร้อมที่จะเริ่มอภิปราย

2.5.3 กล่าวนำเพื่อเปิดการอภิปราย และเสนอหัวข้อที่จะอภิปราย พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เมื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมอภิปรายกันต่อไป

2.5.4 ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นโดยทั่วกัน และพยายามอย่าให้ออกนอกประเด็นและอยู่ภายในกำหนดเวลา

2.5.5 ต้องมีการสรุปประเด็นและสรุปการอภิปรายทุกขั้นตอนก่อนการเปลี่ยนประเด็นใหม่เพื่อความเข้าใจอันดี

2.5.6 พยายามควบคุมการอภิปรายให้ดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประนีประนอมความคิดเห็นให้เข้าด้วยกันและเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

2.5.7 ระหว่างการอภิปรายควรวางตัวเป็นกลาง อย่าทำตนเหนือที่ประชุม หรือทำให้เขาล้อตามความคิดเห็นของตนเองคนเดียว ต้องละเว้นการโต้ตอบหรือขัดแย้งกับสมาชิกให้มากที่สุด ใช้วิธีกล่าวแนะอย่าใช้วิธีสอน การตกลงใจเรื่องอะไรให้เป็นเรื่องของสมาชิกร่วมกัน ไม่ว่าตนเองเพียงคนเดียว

2.5.8 สรุปผลการอภิปรายเสนอต่อกลุ่มจนเป็นที่พอใจ และให้เลขานุการบันทึกไว้

นอกจากนี้ในขณะที่การอภิปรายกำลังดำเนินอยู่ อาจมีสมาชิกบางคนที่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดออกเป็นคำพูดได้ดีพอ ทำให้การอภิปรายสับสน พยายามชวนมาจับจุดสำคัญของคำพูดไม่ได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้นำอภิปรายจะต้องเข้ามาช่วยเพื่อทำให้ไม่เสียเวลา และผู้อภิปรายไม่ท้อใจโดยการปรับปรุงด้วยคำสาธยายให้กระชับรัดกุมและให้ความกระจ่างชัดขึ้น โดยอาจใช้คำพูดดังนี้

"ที่กล่าวทั้งหมดนี้เป็นอันเข้าใจกันว่า -----"

"เท่าที่เราถกเถียงกันมานี้กล่าวสั้น ๆ ว่า -----"

วิธีการเช่นนี้นอกจากจะเป็นโอกาสที่จะหาความกระจ่างชัดในเรื่องที่อภิปรายแล้วยังเป็นวิธีการเสนอให้ผู้อภิปรายพิจารณาเพื่อยืนยันอีกครั้งหนึ่ง เทคนิคนี้เป็นทักษะที่ผู้นำการอภิปรายจะต้องพัฒนาโดยฝึกฝนจากสภาพจริง ๆ อยู่เสมอ จะทำให้การนำอภิปรายประสบความสำเร็จมากขึ้น

2.6 หน้าที่ของเลขานุการในการอภิปราย

2.6.1 หน้าที่ของเลขานุการ เลขานุการเป็นผู้ที่จะคอยช่วยเหลือประธาน ทำให้การประชุมอภิปรายดำเนินไปโดยราบรื่น โดยมีหน้าที่ในการจัดบันทึกรายงานการประชุมจัดทำรายงานการประชุม จัดส่งรายงานการประชุม นอกจากนี้ยังต้องคอยช่วยเหลือประธานในการจัดหาเอกสารจดจำข้อมูลบางอย่างแม่นยำในระดับเขียนข้อบังคับ คอยตรวจตราดูแลความเรียบร้อยของที่ประชุมซึ่งหมายถึงวัสดุอุปกรณ์ประกอบการประชุมให้เรียบร้อยพร้อมอยู่เสมอ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้การประชุมมีประสิทธิภาพ และดำเนินไปด้วยดี

2.6.2 ลักษณะที่ดีของเลขานุการ เลขานุการมีลักษณะที่ดีดังนี้

- 1) สามารถในการจัดบันทึกรายงานการประชุมอภิปรายได้ถูกต้อง รัดกุม ชัดแจ้ง ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากมติของกลุ่ม
- 2) เป็นผู้ที่รู้จักกาลเทศะ ปฏิบัติตนอยู่ในขอบข่ายของหน้าที่ เช่น ไม่แสดงความคิดเห็นสอดแทรกในการประชุมมากเกินไป และไม่นำเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผยของที่ประชุมไปเปิดเผย
- 3) เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อม สุภาพ เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย
- 4) เป็นผู้ที่กระฉับกระเฉง ว่องไว ช่วยประธานในการเขียนบันทึกหรือสรุปความคิดเห็นของผู้อภิปรายเพื่อเสนอต่อกลุ่มได้บ้างตามสมควร

2.7 หน้าที่ของสมาชิกในการอภิปราย การที่จะอภิปรายให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามต้องการนั้น สมาชิกในการอภิปรายก็มีบทบาทและหน้าที่สำคัญเช่นกัน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

2.7.1 เตรียมเรื่องราวที่จะอภิปรายไว้บ้างหากทำได้

2.7.2 แนะนำตนเองต่อกลุ่มและพยายามทำความคุ้นเคยกับคนอื่นทั่วไป

2.7.3 ให้ความร่วมมือทุกอย่างในการประชุม โดยเฉพาะการอภิปราย

และตอบคำถาม

2.7.4 พยายามอธิบายประเด็นเรื่องอย่าออกนอกเรื่องและพูดให้ได้ใจความ กระชับรัดกุม พูดแนะแนวให้คนอื่นร่วมคิดต่อก็ยิ่งดี

2.7.5 เปิดโอกาสให้คนอื่นพูดบ้าง อย่าพูดแต่คนเดียว

2.7.6 พยายามพูดอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงบ้าง อย่าใช้แต่ความคิดเห็นของตนฝ่ายเดียว

2.7.7 ำให้เกียรติในความคิดเห็นของคนอื่น อย่าถือว่าตนรู้ดีแต่เพียงผู้เดียว

2.7.8 ยอมรับมติของกลุ่ม โดยถือเป็นข้อยุติ เพราะการอภิปรายกลุ่มถือเป็นเรื่องของประชาธิปไตย

3. การอภิปรายถกเถียง

3.1 ความหมาย การอภิปรายถกเถียงเป็นการอภิปรายกลุ่มย่อยแบบหนึ่ง โดยจัดแบ่งสมาชิกจากกลุ่มใหญ่ออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มละ 2-6 คน โดยจะมีหัวข้อให้พิจารณากลุ่มละหัวข้อ ซึ่งอาจจะเป็นหัวข้อเดียวกันหรือคนละประเด็นก็ได้ โดยใช้เวลาในการอภิปรายเพียงเล็กน้อย ประมาณ 5-20 นาที เหมาะสำหรับกลุ่มของสมาชิกที่มีความแตกต่างกันในด้านพื้นฐานความรู้ภูมิหลังหรือทัศนะความคิดเห็น

3.2 วัตถุประสงค์ การใช้วิธีการอภิปรายถกเถียง มีวัตถุประสงค์เพื่อ

3.2.1 เพื่อต้องการจะแยกประเด็นต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อย ๆ ำให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3.2.2 เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้มีโอกาสร่วมอภิปรายให้มากที่สุด ในลักษณะบรรยากาศที่เป็นกันเอง

3.3 ขั้นตอนในการอภิปรายถกเถียง

3.3.1 จัดแบ่งกลุ่มสมาชิก โดยใช้นับเรียงตัว โดยไม่จำเป็นต้องให้สมาชิกเคลื่อนไหวจากที่นั่งเดิมมากนัก

3.3.2 ไม่จำเป็นต้องมีประธานกลุ่ม แต่ให้สมาชิกตกลงกันว่าจะให้ผู้ใดเป็นผู้รายงานผลการอภิปรายต่อที่ประชุม

3.3.3 ผู้นำอภิปรายเสนอหัวข้อหรือประเด็นที่จะอภิปรายและอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับข้อปฏิบัติต่าง ๆ ให้สมาชิกเข้าใจตรงกันเสียก่อนในตอนแรก และคอยหมุนเวียนไปตามกลุ่มต่าง ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือเมื่อมีข้อสงสัยหรือเพื่อสังเกตการอภิปรายของแต่ละกลุ่มด้วย

3.3.4 บ่อยๆ ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มอภิปรายอย่างเต็มที่ โดยกำหนดเวลาเอาไว้ให้ การทำให้เวลาอาจยืดหยุ่นได้ตามเรื่องที่แต่ละกลุ่มได้รับมอบหมายไปหากมีกลุ่มอภิปรายหลายกลุ่มในห้องอาจมีปัญหาเกี่ยวกับเสียงรบกวนจากการอภิปรายของกลุ่มต่าง ๆ ได้ ในกรณีนี้ควรเตือนให้เบาลงบ้าง

4. การอภิปรายหมู่

4.1 ความหมาย การอภิปรายหมู่ หมายถึง กลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่ 3-7 คน ซึ่งมีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับหัวข้อหรือประเด็นในการอภิปรายอย่างดี ได้มานั่งรวมกันอยู่ต่อหน้าผู้ฟังและทำการอภิปรายตามหัวข้อหรือประเด็นที่ได้รับมอบหมายอย่างมีระเบียบ โดยทั่วไปแล้วการอภิปรายหมู่เป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป เพราะนอกจากผู้ฟังข้อเท็จจริง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหัวข้อหรือประเด็นที่อภิปรายแล้ว ยังจะได้เห็นได้ฟังท่านผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นใช้เหตุผลโต้แย้งหรือสนับสนุนความคิดเห็นระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน อันจะยังผลให้ผู้ฟังมีความคิดอ่านกว้างขวางออกไปอีกเป็นอันมาก

4.2 ขั้นตอนในการดำเนินการอภิปรายหมู่

4.2.1 ผู้นำอภิปรายหรือพิธีกร กล่าวต้อนรับผู้ฟังแนะนำหัวข้อที่จะอภิปราย และผู้อภิปรายต่อที่ประชุม ตลอดจนอธิบายหลักเกณฑ์ในการเสนอเรื่องของผู้ทรงคุณวุฒิโดยสังเขป และเชิญผู้อภิปรายพูดทีละคน (ก่อนหน้าที่จะขึ้นอภิปราย พิธีกรควรจะต้องพบปะนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องวิธีการและเวลาในการเสนอเรื่องของผู้ทรงคุณวุฒิเสียก่อน)

4.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิพูดแสดงความคิดเห็น พยายามอภิปรายให้อยู่ในขอบเขตของประเด็นมากที่สุด เสียงพูดควรจะต้องชัดเจนให้ได้ยินกันทั่วถึง อาจใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบการอภิปราย เช่น แผนภูมิ แผนที่ รูปภาพ ฯลฯ เพื่อให้ผู้ฟังเห็นภาพพจน์เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น พยายามสร้างบรรยากาศเป็นกันเองระหว่างผู้ฟังและผู้อภิปรายด้วยกัน และพยายามพูดให้ตรงตามกำหนดเวลามากที่สุด

4.2.3 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายจบแล้ว พิธีกรสรุปประเด็นและเป็นหัวข้ออภิปรายเพื่อส่งต่อให้ผู้อภิปรายคนอื่นอภิปรายต่อไปตามลำดับ

4.2.4 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายจนครบทุกคนแล้ว อาจจะขอให้อภิปรายอีกหนึ่งรอบ ทั้งนี้แล้วแต่เวลาที่กำหนดไว้ การอภิปรายในรอบหลังมักจะใช้เวลาน้อยกว่ารอบแรก

4.2.5 เมื่อสิ้นสุดการอภิปรายแล้ว พิธีกรกล่าวสรุปหัวข้อหรือประเด็นในการอภิปรายและกล่าวปิดการอภิปราย

4.2.6 ในกรณีที่จะจัดกิจกรรมเป็นแบบอภิปรายเป็นคณะ คือ เปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นด้วย ควรใช้เวลาช่วงหลังจากที่การอภิปรายสิ้นสุดลงแล้ว ทยอยปกติใช้เวลาประมาณ 30 นาที ทั้งนี้อาจจะลดการทำให้ผู้ฟังกล่าวแสดงความคิดเห็นหรือตั้งคำถามต่อกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรงเลย หรืออาจจะให้เขียนเป็นข้อความแล้วส่งไปยังพิธีกรก็ได้

5. การบรรยายหมู่

5.1 ความหมาย ความหมายของการบรรยายหมู่ (จิมรพเชียม) แต่ดั้งเดิมหมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งตั้งแต่ 5-20 คน มาพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรึกษาหารือกันอย่างใหม่เป็นทางการในงานเลี้ยง เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคคลซึ่งอยู่ในอาชีพเดียวกันหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันได้แสดงความคิดเห็นในบรรยากาศอันเป็นมิตร

สำหรับความหมายของการบรรยายหมู่ ซึ่งใช้กันอยู่ในการฝึกอบรม หมายถึง การบรรยายเป็นหมู่อย่างเป็นทางการ โดยกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญตั้งแต่ 2-5 คน และมีประธานคนหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการแนะนำเรื่องที่จะพูดทบทวนที่เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับกลุ่มผู้ฟัง

5.2 วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของการใช้การบรรยายหมู่ มีดังต่อไปนี้

5.2.1 เพื่อเป็นการเสนอความเห็นและข้อพิจารณาในหัวข้อที่ตั้งขึ้นมาในแง่มุมต่าง ๆ ให้แก่กลุ่มผู้ฟังอย่างยุติธรรม ไม่ลำเอียง

5.2.2 เพื่อเสนอข้อเท็จจริงโดยตรงต่อผู้ฟัง

5.2.3 เพื่อกำหนดหรือสำรวจปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

5.2.4 เพื่อกระตุ้นให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการที่จะใช้เทคนิคแบบเสวนาในตอนต่อไปได้ผลดี

5.3 ขั้นตอนในการดำเนินการบรรยายหมู่

5.3.1 จัดเตรียมสถานที่หรือห้องที่จะใช้บรรยายให้เหมาะสม โดยจัดที่นั่งของกลุ่มผู้บรรยายหรือผู้เข้าร่วมรวมทั้งประธานให้อยู่ในตำแหน่งที่ผู้ฟังสามารถมองเห็นได้ชัดเจน อาจจัดเก้าอี้ที่หนึ่งของกลุ่มผู้เข้าร่วมและประธานอยู่บนยกพื้นหน้าห้องหรือบนเวทีที่มียืนพูด สำหรับผู้พูด พร้อมทั้งไมโครโฟนอยู่ข้างหน้าสุด

นอกจากนี้ควรมีสถาปัตยกรรมหรือแผนที่ รวมทั้งเครื่องเขียน เช่น กระดานดำ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เอาไว้ด้วยถ้าจำเป็น

5.3.2 เมื่อเริ่มดำเนินการ ประธานหรือพิธีกรเป็นผู้กล่าวต้อนรับผู้ฟัง แนะนำผู้เข้าร่วมและหัวข้อที่จะพูดและกล่าวเชิญให้ผู้เข้าร่วมขึ้นพูดที่ละคนตามหัวข้อที่แจ้งเอาไว้ว่าให้ทราบล่วงหน้าแล้ว ผู้ที่พาหน้าที่เป็นประธานควรจะเป็นบุคคลที่มีความฉลาดเฉลียว มีไหวพริบดี ประกอบกับมีอารมณ์ขันและสามารถพูดจาได้ดี นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการวางแผน ควบคุมการดำเนินการประชุมทั้งหมด รวมทั้งควบคุมเวลาในการประชุมด้วย

5.3.3 ผู้เข้าร่วมเสนอเรื่องตามหัวข้อที่เตรียมไว้ โดยพยายามให้ตรงประเด็นสมเหตุสมผล อาจให้รับผิดชอบประกอบด้วยก็ได้แต่พยายามอย่าให้เสียพูดเป็นแบบการอ่านหนังสือให้ผู้ฟังฟัง สิ่งสำคัญที่สุดจะต้องเคารพต่อประธานและผู้ฟังได้โดยการรักษาเวลาอย่างเคร่งครัด โดยปกติจะมีเวลาพูดอย่างมากที่สุดคนละ 10 นาที

5.3.4 เมื่อผู้เข้าร่วมบรรยายจบ ประธานสรุปเนื้อหาที่พูดอย่างย่อ ๆ ให้แก่ผู้ฟัง และกล่าวเชิญผู้เข้าร่วมคนต่อไปขึ้นพูดจนครบ แล้วสรุปเพื่อปิดประชุม

6. วิธีระดมสมอง

6.1 ความหมาย วิธีระดมสมอง บางทีเรียกว่า วิธีระดมปัญญา หรือวิธีระดมความคิด มักจะใช้ใน การประชุมหรือการฝึกอบรมอยู่เสมอ เป็นวิธีช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อหัวข้อที่จะอภิปรายอย่างเสรี และทั่วถึงกันทุกคน โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้อหรือไม่ เพราะวิธีการนี้เน้นจำนวนของ ปริมาณการแสดงความคิดเห็นมากกว่าคุณภาพ ต่อเมื่อได้ระดมความคิดเห็นไว้เป็นจำนวนมากพอแล้ว จึงค่อยมาอภิปรายเพื่่นความคิดเห็นที่กลุ่มเห็นว่าดีหรือเหมาะสมอีกทีหนึ่ง

6.2 ขั้นตอนในการดำเนินการระดมสมอง

6.2.1 ผู้นำอภิปรายเสนอหัวข้อที่จะให้อภิปราย โดยเขียนลงบนกระดานดำ หรือกระดานแผ่นใหญ่หรือเครื่องมือโรสตอื่น ๆ เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เพื่อให้กลุ่มเห็นโดยทั่วถึงกัน ข้อความที่เป็นหัวข้อหรือปัญหาควรมีลักษณะกระทัดรัด สั้น ๆ เข้าใจได้ง่าย และมีความหมายเร้าความสนใจเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดเห็นได้

6.2.2 ผู้นำอภิปรายอธิบายความมุ่งหมาย ของหัวข้อ ที่จะให้แสดงความคิดเห็น ตลอดจนภูมิหลัง หรือสาระสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสั้น ๆ ต่อกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และให้โอกาสซักถามบ้างพอสมควร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนและถูกต้องตรงกัน

6.2.3 ชี้แจงกติกาหรือเงื่อนไข อันเป็นข้อปฏิบัติสำคัญขณะทำการระดมสมองให้กลุ่มทราบและเข้าใจคือ

- 1) ทุก ๆ ความคิดเห็นจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม
- 2) ห้ามผู้ใดแสดงความคิดเห็นเพื่อประเมินคุณค่าของความคิดเห็นต่าง ๆ ไม่ว่าในด้านยอมรับหรือขัดแย้งทั้งที่แสดงออกทางวาจาหรือกริยาท่าทางอย่างเด็ดขาด
- 3) วิธีการนี้ต้องการปริมาณความคิดเห็นเป็นประการแรก ส่วนคุณภาพเป็นประการหลัง
- 4) ชี้ให้เห็นและตระหนักในคุณค่าของการแบ่งปันความคิดเห็นระหว่างสมาชิกด้วยกัน ข้อเสนอแนะบางอย่างอันสืบเนื่องมาจากการเสริมหรือเพิ่มเติมจากความคิดเห็นของผู้อื่น บางครั้งก็อาจเป็นความคิดเห็นที่ดีได้
- 5) เวลาสำหรับการเสนอความคิดเห็นจะกำหนดเอาไว้อย่างแน่นอน

6.2.4 ให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นอย่างทั่วถึงกันทุกคน โดยอาจจะเรียกเรียงตัวเลยก็ได้ แต่ความคิดเห็นเหล่านี้ ผู้นำอภิปรายจะต้องจดลงบนวัสดุที่เตรียมไว้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตามความคิดเห็นของผู้เสนอทุกอย่างแม้ความคิดเห็นดังกล่าวจะมีส่วนคล้ายคลึงกับของสมาชิกอื่น ๆ ที่เสนอมาแล้วก็ตาม การที่รีรอหรือชักช้าใด ๆ อาจเป็นการแสดงว่าไม่ยอมรับความคิดเห็น ซึ่งทำให้มีผลต่อการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ดังนั้นอาจให้มีผู้ช่วยในการจดความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อให้รวดเร็วขึ้น

การแสดงความคิดเห็นในตอนแรกอาจจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่แล้วก็จะช้าลงตามลำดับ ทั้งนี้เพราะสมาชิกอาจจะมัวขบคิดแต่ตัวปัญหา หรือกลัวว่าความคิดเห็นจะไปเข้ากับคนอื่น หากเกินขีด จังหวะดังกล่าวผู้นำอภิปรายจะต้องหาทางกระตุ้นให้มีความคิดเห็นกันต่อไป

6.2.5 จัดแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มพิจารณาข้อเสนอของ สมาชิกทั้งหมด โดยอาจให้คัดเลือกข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดเหมาะสมมา 7-10 ข้อ หรือให้จัดข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ตามแต่ผู้นำอภิปรายจะกำหนดประเด็นให้ เพื่อเสนอให้ที่ประชุมใหญ่อภิปรายอีกครั้งหนึ่ง

6.2.6 ในการพิจารณา กลุ่มอาจแยกประเภทของความคิดเห็นออกเป็น พวก ๆ คือ

- 1) ข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติไม่ได้ คือ เป็นความเห็นที่ไม่เหมาะสม รวด ยืนเชิงหรือเพื่อเงื่อนไขเกินไป
- 2) ข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้ คือ เป็นความเห็นที่ควรได้รับการพิจารณา โดยขอคำอธิบายเพิ่มเติมก่อนที่จะยอมรับและนำไปปฏิบัติ
- 3) ข้อเสนอแนะที่ดีที่สุด คือ ความเห็นที่มีคุณค่าชัดเจนและสมควรนำไปดำเนินการต่อไป

การที่ต้องแยกความคิดเห็นออกเป็นพวก ๆ เพื่อสะดวกแก่ที่ประชุมใหญ่จะได้พิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้าย วิธีการระดมสมองนี้ เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่ยังยากสับสนเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการว่า "หลายหัวดีกว่าหัวเดียว" และเหมาะสำหรับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจากนี้ยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักเคารพและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นอีกด้วย

7. การแสดงบทบาทสมมติ

7.1 ความหมาย การแสดงบทบาทสมมติเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติวิธีหนึ่ง โดยมีการสร้างภาพการณ์ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสมองปัญหาต่าง ๆ ที่คล้ายของจริง และเข้าร่วมในการพิจารณาแก้ไขสภาพการณ์ดังกล่าวดังที่ตนคิดว่าจะทำได้

การแสดงบทบาทสมมติถูกนำมาใช้เป็นวิธีการหนึ่งในการฝึกอบรมโดยนำมาจากวิธีการบำบัดทางจิต ของจิตแพทย์ ซึ่งเรียกชื่อวิธีการนี้ว่า "Psychodrama" ที่เชื่อว่าปัญหาทางจิตใจ

และอารมณ์อาจแก้ไขได้ ถ้าหากบุคคลคนนั้นได้มีโอกาสดังออกซึ่งสถานการณ์ที่เป็นปัญหานั้น เพื่อทำการวิเคราะห์และหาวิธีแก้ไขใหม่ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การแสดงบทบาทสมมุติก็เข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรมด้านอุตสาหกรรม เช่น เจ้าของกิจการอาจฝึกหัดเด็กที่จะทำงาน รดยลงสมมุติว่าถ้าเจ้าของกิจการเป็นลูกค้าคนหนึ่งเข้ามาในร้านเขาจะต้อนรับอย่างไร ในกรณีนี้ เด็กหัดงานก็จะพยายามแสดงบทบาทคนขายของเขาที่เขาคิดว่าควรจะเป็นและเจ้าของกิจการก็แสดง บทลูกค้า พร้อมทั้งคอยให้คำแนะนำที่ถูกต้องเมื่อเขาทำไม่เหมาะสม วิธีการนี้ได้พัฒนามาเรื่อยและ นับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมมาช้านานมากวิธีหนึ่งในปัจจุบัน

7.2 วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของการใช้การแสดงบทบาทสมมุติในการฝึกอบรมนี้ โดยทั่วไปนิยมใช้เกี่ยวกับการประชุมแก้ปัญหา การพัฒนาการทำงานฝึกฝนการวิเคราะห์และวิจารณ์ ความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน อาจสรุป ประโยชน์ของการใช้วิธีการแสดงบทบาทสมมุติในการฝึกอบรมดังนี้คือ

- 1) เพื่อสร้างความชำนาญขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม
- 2) เพื่อพิจารณาตัดสินการแสดงเหตุผลและความแตกต่างในทางมนุษยสัมพันธ์
- 3) เพื่อประโยชน์ในด้านการศึกษาและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4) เพื่อเตรียมตัวสำหรับการแก้ปัญหาในอนาคต
- 5) เพื่อฝึกฝนให้คุ้นเคยกับการแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก
- 6) เพื่อฝึกฝนให้เกิดความเคยชินกับการเสนอปัญหาต่าง ๆ

7.3 ประเภทของการแสดงบทบาทสมมุติ การแสดงบทบาทสมมุติ อาจมีลักษณะ คล้ายกับการแสดงละครบ้างในเรื่องการแสดงและการกำกับบทบาทของผู้แสดง บางคนอาจถูกกำหนดไว้ตายตัวที่ต้องแสดงไปตามนั้นแต่มีแตกต่างไปจากการแสดงละครก็คือ อย่างน้อยบทบาทของตัวเองในเรื่องที่ที่ประชุมต้องการศึกษาพฤติกรรมจะต้องถูกปล่อยให้มีการแสดงโดยอิสระตามความรู้สึกนึกคิด ของผู้แสดงเอง ทั้งบทแสดงและบทพูดซึ่งเชื่อว่าจะใช้ได้ สถานการณ์ที่เป็นจริง

การแสดงบทบาทสมมุติมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

7.3.1 การแสดงบทบาทสมมุติแบบทันทีทันใด โดยมีได้มีการชักซ้อมล่วงหน้า การแสดงประเภทนี้ผู้เข้ารับกาอบรมจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในสภาพการณ์ที่กำหนดไว้ หรือ

สภาพการณ์ซึ่งเป็นผลมาจากการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ในการนำอธิบายเรื่องมารยาท การรับโทรศัพท์ก็อาจจะมีการกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมออกมาแสดงเป็นพนักงานรับโทรศัพท์ โดย เจ้าตัวมีทราบล่วงหน้ามาก่อน และให้แสดงไปตามที่ตนเห็นสมควร และก็ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นที่ต่าง ๆ ออกไปก็ผลักดันให้ออกมาแสดงหลาย ๆ คน ก็จะได้วิธีการต่าง ๆ ซึ่งผู้นำอธิบาย ก็จะขอความคิดเห็นจากที่ประชุมต่อไป

ในการอธิบายเรื่องใดก็ตาม ถ้ามีคำพูดหรือความคิดเห็นตนเองว่า "ถ้าเป็นผม ผมจะไม่ทำอย่างนั้น แต่จะทำอย่างนี้" ย่อมเป็นโอกาสอันดีที่ผู้นำอธิบายจะใช้เทคนิคการแสดงบทบาท เสนอให้ผู้อธิบายหรือผู้พูดออกมาแสดงทันทีตามที่ตนคิดว่าถูกต้อง

7.3.2 การแสดงบทบาทสมมุติแบบทันทีทันใดแต่มีการควบคุมบางส่วน เป็นวิธีแสดงบทบาทโดยกำหนดสถานการณ์ขึ้น และประกอบด้วยเนื้อหาที่ปูพื้นเรื่อง ซึ่งผู้แสดงบทบาทจะต้องรับรู้และปฏิบัติการณ์ในรอบแต่คงรายละเอียดอื่น ๆ ให้ผู้แสดงบทบาทเอาเอง เช่น จะแสดงบทบาทพ่อเกลี้ยกล่อมลูกให้เลิกคบเพื่อนที่เกเร ก็กำหนดบทกว้าง ๆ เกี่ยวกับนิสัยของลูก ของพ่อ ห้องเรื่องที่เป็นพื้นฐาน ส่วนวิธีการพลิกแพลงในการแสดง ก็มอบให้ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้แสดง ทั้ง 2 ฝ่าย ออกมาแสดงโดยอิสระ

7.3.3 การแสดงบทบาทสมมุติที่มีการชักซ้อมการแสดงล่วงหน้าคล้ายกับการแสดงละครการแสดงในลักษณะนี้กระทำเมื่อมีการกำหนดสถานการณ์ที่เป็นปัญหา หรือสถานการณ์ที่จะนำอธิบายแล้วปล่อยให้ผู้เข้ารับการอบรมหลาย ๆ กลุ่มไปเตรียมบทการแสดงล่วงหน้าและชักซ้อมก่อนที่จะมาแสดง เช่นฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ก็ต้องเตรียมเขียนบทพูดได้ตอบ และซักถามบทให้คล่องเหมือนการแสดงละครแล้วมาเสนอให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์วิจารณ์ตามที่ตนสังเกตเห็นและเลือกเอาแบบที่คิดว่าดีที่สุด หรือผสมผสานกันไป

การแสดงบทบาทในลักษณะนี้ บางทีสภาพการณ์ของปัญหามีทางออกได้หลายทางก็อาจจะจัดเตรียมชักซ้อมการแสดงเอาไว้หลายแบบตามนั้นแล้วนำมาเสนอให้ผู้เข้ารับการอบรมวิจารณ์และแสดงความคิดเห็นประกอบตามประสบการณ์ที่มีมาแต่เดิมของตนก็จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้วิธีการหรือเรื่องต่าง ๆ ได้

การแสดงบทบาทสมมุติประเภทนี้ คล้ายกับการแสดงละครมากที่แตกต่างออกไปก็คือ ต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้ได้คำตอบตามหัวข้อที่นำอภิปราย

7.4 ขั้นตอนในการดำเนินการแสดงบทบาทสมมุติ ขั้นตอนในการดำเนินการแสดงบทบาทสมมุติมีดังนี้คือ

7.4.1 ขั้นวางแผน ผู้ที่จะทำหน้าที่นำอภิปรายจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และวิธีการดำเนินการในแต่ละช่วงการแสดง และตลอดจนการแสดงบทบาทสมมุติทั้งหมดและเลือกเรื่องหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม การวางเรื่องให้รัดกุมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และควรเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับสภาพการณ์จริง ๆ ที่ผู้เข้ารับการอบรมประสบอยู่

7.4.2 ขั้นสร้างบรรยากาศ เป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในการแสดงบทบาทสมมุติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อใช้กับการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมจะเป็นการเตรียมผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้สึกลงในการแสดง อันจะทำให้การแสดงบทบาทสมมุติบรรลุเป้าหมาย

การแสดงบรรยากาศ อาจทำได้โดยเริ่มการบรรยายหรืออภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ เสียก่อน และเปิดโอกาสให้กลุ่มมาอภิปรายกันเองพักหนึ่ง แล้วผู้นำอภิปรายชี้ให้เห็นว่าควรแสดงพฤติกรรมนั้นด้วยการแสดงบทบาท โดยตัวผู้นำอภิปรายอาจแสดงด้วยตนเองเสียก่อน โดยขอให้สมาชิกบางคนช่วยแสดงประกอบเพื่อให้สมาชิกผู้เข้ารับการอบรมดูเป็นตัวอย่าง หรือขอให้สมาชิกบางคนแสดงบทบาทสมมุติและผู้นำอภิปรายเป็นผู้แสดงประกอบ แบบนี้จะเข้าใจไปเองว่าการแสดงบทบาทสมมุติเป็นอย่างไร และเกิดแนวความคิดว่าควรแสดงอย่างไร และกระตือรือร้นที่จะออกมาแสดงร่วมด้วย

7.4.3 ขั้นการแสดง เลือกตัวผู้ที่จะออกมาแสดงบทบาทสมมุติควรใช้วิธีสมัครใจหรือให้อาสาสมัคร อย่าใช้วิธีบังคับหรือจับตัวเป็นอันขาด เพราะการแสดงเป็นความสามารถที่จำกัดเฉพาะตัว อาจจะทำให้บางคนเกิดความรู้สึกต่อต้านต่อวิธีการนี้ก็ได้

ในขณะที่แสดงบทบาทสมมุติจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน 4 อย่างคือ

1) ผู้ควบคุมการแสดง หรือผู้นำอภิปรายเป็นคนสำคัญที่จะทำการแสดงบทบาทสมมุติดำเนินไปจนบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการแสดง ควบคุมเวลาและตัดสินใจว่าจะให้หยุดการแสดงเมื่อใด

2) ผู้แสดงบทบาท เป็นผู้ที่มาจากสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

ซึ่งจะถูกประเมินผลหรือวิพากษ์วิจารณ์โดยสมาชิกทั้งกลุ่ม

3) ผู้แสดงประกอบ เป็นผู้ที่ร่วมแสดงเพื่อสร้างบรรยากาศ

ให้ผู้แสดงบทบาทได้แสดงพฤติกรรมที่แท้จริงออกมาตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม อาจจะมีบทละเอียดยาวๆให้ผู้แสดงประกอบแสดงไปตามนั้น หรือเพียงแต่กำหนดบทไว้ อย่างคร่าว ๆ แล้วให้ผู้แสดงไปตามที่ควร

4) ผู้สังเกตการณ์ โดยปกติสมาชิกทุกคนไม่ได้แสดงบทบาท

สมมุติในขณะนั้น ก็จะทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ เพื่อนำมาวิพากษ์วิจารณ์ภายหลังที่การแสดงสิ้นสุดลง

ขณะที่ผู้แสดงบทบาทออกมาแสดง ควรปล่อยให้เขาแสดงอย่างเต็มที่โดยไม่มีการจัดจังหวะหรือวิพากษ์วิจารณ์จากคนอื่น

7.4.4 ขั้นตอนการประเมินผล เมื่อแสดงจบก็ถามเรื่องต่าง ๆ จากผู้แสดงบทบาทแต่ละคนจากนั้นก็ขอคำติชมจากผู้สังเกตการณ์แล้ว มีการอภิปรายตามหลังมาในที่สุดผู้นำอภิปรายจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมให้สมาชิกผู้สังเกตการณ์กล้าที่จะวิพากษ์วิจารณ์และผู้แสดงก็ยินดีคำวิจารณ์นั้น และหาข้อสรุปจากการอภิปรายนั้น

7.5 การใช้การแสดงบทบาทสมมติ

7.5.1 ใช้แสดงประกอบกรอภิปรายกลุ่ม หรือการศึกษากรณีตัวอย่าง เพื่อแสดงจุดสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการอภิปราย

7.5.2 ใช้แสดงประกอบกรบรรยาย เพื่อแสดงวิธีใช้หลักการบางอย่าง ที่ฟังสอนหรือบรรยายจบไป ในการแสดงอาจทำได้หลายรูปแบบดังนี้

1) ให้ออกมาแสดงพร้อมกันทีละหลาย ๆ กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มก็มีผู้สังเกตการณ์ของตน เพื่อเป็นผู้รายงานความเป็นไปของการแสดงบทบาทในกลุ่มของตน

2) การแสดงบทบาทกลับกัน เป็นการสลับเปลี่ยนบทบาทจากที่เป็นอยู่ตามปกติตามสภาพความเป็นจริง เช่น ให้นายมาเป็นลูกน้อง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แต่ละฝ่ายมองเห็นและตระหนักถึงทัศนะและปัญหาของอีกฝ่ายหนึ่ง

3) การแสดงบทบาททบทวนซ้ำให้ผู้เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มแสดงบทบาทอีกครั้งหนึ่ง หลังจากการแสดงครั้งแรกมีข้อบกพร่องผิดพลาดและได้รับคำติชมแล้ว ก็ให้แสดงบทบาทซ้ำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องครั้งแรก เพื่อดูว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถปรับปรุงตัวในเรื่องนั้น ๆ ได้หรือไม่ประการใด

4) การแสดงบทบาทเป็นคณะ เช่นในการฝึกเป็นประธานในที่ประชุมหรือผู้นำอภิปราย ผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มก็ต้องเป็นผู้ช่วยอภิปรายไปด้วย

การใช้การแสดงบทบาทสมมติ จะกระทำได้ดีก็ต่อเมื่อได้มีการวางแผนไว้อย่างรัดกุม และมีวิธีชี้แจงและควบคุมการดำเนินการอย่างระมัดระวังตามสถานการณ์อันควร ความสำเร็จเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญของผู้นำการอภิปราย หรือผู้ฝึกอบรมที่จะต้องสร้างบรรยากาศที่ถูกต้อง และสามารถดึงดูดผู้เข้ารับการอบรมเข้ามาร่วมในการแสดงบทบาทต่าง ๆ นอกจากนี้ต้องระวังไม่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสกระทบกระทั่งกันได้

8. การศึกษากรณีตัวอย่าง

8.1 ความหมาย ตัวอย่างการศึกษามีได้วิวัฒนาการมาจากวิธีการพิพากษาอรรถคดีของศาล และได้นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การศึกษากรณีตัวอย่างจะช่วยให้มองเห็นความแตกต่างได้เด่นชัด เมื่อเปรียบเทียบกับ การสร้างภาพพจน์ด้วยวิธีการอภิปรายเป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นมาที่สุดวิธีหนึ่ง

การศึกษากรณีตัวอย่างคือ การนำเอาเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเสนอให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณาศึกษาวิเคราะห์ตลอดจนค้นหาวิธีแก้ปัญหา นั้น เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือพัฒนาทักษะตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปกรณีตัวอย่างจะสร้างจากข้อเท็จจริงที่นำมาปรุงแต่งให้เหมาะสมกับการที่จะใช้ประกอบการศึกษา

การศึกษากรณีตัวอย่าง เป็นการเรียนรู้ที่มีลักษณะพิเศษกว่าการสอนธรรมดาอยู่ที่ว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการแสดงหาความรู้ หรือทักษะด้วยตนเองอย่างได้ผลมาก เนื่องจากมีโอกาสอภิปรายความเห็นซึ่งกันซึ่งทำให้ผู้อบรมและผู้เข้ารับการอบรมได้รู้ถึงระดับความรู้และความเข้าใจทำให้เขาและเขาได้รับ ทั้งยังเป็นวิธีการนำสถานการณ์เข้ามาสู่

การพิจารณาของบุคคลโดยสะดวกประหยัด และไม่เสี่ยงต่อความเสียหายเหมือนกับการนำบุคคลเข้าไปสู่สถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง ๆ เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงหรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาแล้ว

8.2 วัตถุประสงค์ การใช้การศึกษากกรณีตัวอย่างมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

8.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ทดสอบความเข้าใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ของผู้ศึกษา

8.2.2 เพื่อพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น การชี้ปัญหาและการแก้ปัญหา การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนรัดกุม การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นกลุ่ม

8.2.3 เพื่อพัฒนาทัศนคติบางประการ อันเป็นความมุ่งหมายโดยตรง หรือเป็นผลพลอยได้จากเนื้อเรื่องของกรณีและการทำงานร่วมกันเพื่อพิจารณากรณิดังกล่าว

8.3 รูปแบบทางการศึกษากกรณีตัวอย่าง การเสนอกกรณีตัวอย่าง อาจทำได้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

8.3.1 เป็นคำพูด หรือข้อเสนอแนะ โดยการเล่าให้ฟังหรือเปิดเทปอัดเสียง

8.3.2 เป็นลายลักษณ์อักษร หรือภาพ เช่น ข้อเขียน จดหมายเหตุหรือรายงาน แผนภูมิ แผนที่ ภาพยนตร์ สไลด์ เป็นต้น

8.3.3 เป็นงาน เช่น การปฏิบัติงานของหน่วยงาน องค์การที่กำลังดำเนินอยู่ในกรณีนี้ผู้ศึกษาต้องไปศึกษาที่หน่วยงานนั้น ๆ

8.4 หลักในการเลือกกรณีเพื่อใช้ในการอบรม การใช้การศึกษากกรณีในการฝึกอบรมไม่ว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตามเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังและพิถีพิถันเป็นพิเศษ การใช้กรณีให้ได้ผลย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพ และความเหมาะสมของกรณีนั้น ๆ ถึงกับกล่าวกันว่าถ้าไม่มีกรณีที่ดีจริง ๆ แล้วก็ไม่ต้องใส่ใจเสียยิ่งดีกว่า เพราะอาจเป็นการเสียเวลาหรือทำให้เกิดทัศนคติที่ผิด ๆ อดอย่าจำเป็น เพราะฉะนั้นการเลือกกรณีจึงมีความสำคัญมากและมีหลักพิจารณาดังนี้

8.4.1 ต้องเลือกเรื่องซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันกับระดับผู้เข้ารับการอบรมการฯ เรื่องที่ผิดระดับ จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการขัดใจ และเกิดความรู้สึกลดต่ำต่อการอบรมด้วย

8.4.2 ต้องเลือกเรื่องที่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่จะอบรม เพื่อให้ได้รับความรู้หรือทักษะที่ต้องการจริง ๆ และไม่เกิดความสับสน หากเลือกผิดพลาดอาจไม่ตรงกับปัญหาหรือไม่มีความจำเป็น

8.4.3 ควรเลือกเรื่องที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม การเลือกที่ไกลตัวจะทำให้เกิดการไม่เข้าใจ การไม่สนใจและการไม่พอใจได้มาก

8.4.4 ควรเลือกเรื่องที่เหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมเรื่องที่ใช้เวลามากหรือน้อยจนกว่าเวลาที่ใช้ทำให้พิจารณาแล้ว ๆ หรือเสียเวลาไปเปล่า ๆ โดยไม่ได้ประโยชน์

8.4.5 ควรเลือกเรื่องที่จะเกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่ใช่เรื่องที่แปลกพิสดารซึ่งผู้เข้ารับการอบรมอาจไม่ประสบเลยก็ได้ในชีวิตการทำงานต่อไป

8.4.6 ควรเลือกเรื่องซึ่งอาจมีทางแก้ที่เป็นไปได้หลายทาง เพื่อให้ฝึกใช้ความคิดในแง่มุมต่าง ๆ เรื่องที่มีทางแก้ทางเดียว นอกจากจะไม่ได้ใช้สมองแล้วยังทำให้ขาดความสนใจได้ด้วย

8.4.7 ควรเลือกเรื่องมีเจ้าของกรณีอนุญาตเสียก่อนที่จะนำมาใช้ เพราะอาจเกิดความเสียหายแก่บุคคลหรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้ ไม่ว่าความเสียหายนั้นจะเกิดขึ้นจริงหรือโดยความรู้สึกลึกซึ้งของเจ้าของกรณี

8.5 ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาตัวอย่าง มีดังต่อไปนี้

8.5.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ที่จะให้พิจารณากรณีโดยสรุป โดยโยงให้เห็นความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการศึกษาอบรมในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้เห็นความสำคัญของการพิจารณาด้วย

8.5.2 แจกกรณีให้เตรียมไว้ให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนอ่านหรือดูจากภาพยนตร์ หรือเล่าให้ฟังโดยใช้เวลาตามสมควร

8.5.3 ำให้รอกาสซักถามในกรณีท่สงสัยในเนื้อหาของกรณีหรือสิ่งท่จะต้องพิจารณา การเข้าใจผิดในประเด็นสำคัญท่ทำให้เสียเวลาหรือไม่ได้ประโยชน์ตามที่มุ่งได้

8.5.4 แนะนำการเลือก ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และวิธีเสนอรายงานตลอดจนเวลาที่กำหนด

8.5.5 ำให้เริ่มประชุม หรือแยกกลุ่ม โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ล่วงหน้าเพื่อำให้เสียเวลาน้อยที่สุด

8.5.6 เขียนสังเกตการณ์ การประชุมของแต่ละกลุ่ม ช่วยตอบข้อสงสัยหรือตั้งำให้เข้าประเด็นขั้นตอนนี้จำเป็นมากสำหรับผู้ท่ไม่คุ้นกับการประชุมกลุ่ม หรือสำหรับกรณีที่มีความยากมาก

8.5.7 เมื่อหมดเวลาที่กำหนดให้เปิดอภิปรายแสดงข้อคิดเห็น ถ้าในกรณีแยกกลุ่มำให้เรียกประชุมและำให้แต่ละกลุ่มผลิตกันเสนอรายงาน

8.5.8 ำให้รอกาสกลุ่มอื่นอภิปรายความเห็นแย้ง หรือเพิ่มเติมความคิดเห็น การอภิปรายดังกล่าวอาจมีหลังรายงานของแต่ละกลุ่ม หรือมีเมื่อทุกกลุ่มรายงานแล้ว ขึ้นอยู่กับเวลาและความจำเป็น

8.5.9 สรุปความเห็นของกลุ่ม หรือำให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการแก้ปัญหาท่ได้ทำไปแล้ว และเปิดรอกาสให้ซักถามครั้งสุดท้าย

9. การสาธิต

9.1 ความหมาย การสาธิตเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งท่มีกำใช้ประกอบการบรรยายเพื่อทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นวิธีการอย่างชัดเจน ความหมายของการสาธิตก็คือ การแสดงเพื่อให้ผู้เรียนได้เห็นวิธีประกอบกิจกรรม หรือการใช้กรรมวิธีพร้อมกับการอธิบายหรือบรรยายประกอบไปด้วย หลังจากนั้นอาจให้ผู้เรียนทำตามวิธีการดังกล่าว เหมาะสมสำหรับชั้นท่เรียนที่ต้องการฝึกทักษะ หรือำให้เห็นเทคนิคหรือกระบวนการใหม่ เพื่อให้ผู้เรียนปฏิบัติงานถูกต้องโดยมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด หรือไม่มีเลย

9.2 ขั้นตอนในการดำเนินการสาธิต

9.2.1 ก่อนการสาธิต ผู้สาธิตควรซ้อมการสาธิตมาให้คล่องจัดเตรียม สิ่งที่จะใช้ประกอบไปด้วยพร้อม รวมทั้งจัดสถานที่ที่จะสาธิตให้สมาชิกทุกคนสามารถเห็นหรือสังเกต การสาธิตได้อย่างชัดเจน และทั่วถึง

9.2.2 การเสนอการสาธิต ควรทำใบที่ละขั้นตอนอย่าให้สับสนและ บรรยายประกอบไปด้วยตลอดเวลาว่าจะทำอะไร อย่างไร และจะให้สังเกตอะไร เพื่อให้สมาชิก สนใจติดตามตลอดเวลา

กรรมวิธีใดที่ซับซ้อนควรแบ่งเป็นตอนและแสดงให้ดูซ้ำ ๆ หลาย ๆ ครั้งแล้วจึงนำส่วน ย่อยทั้งหมดไปแสดงต่อเนื่องกันอีกครั้งหนึ่ง

9.2.3 เมื่อจบการสาธิต ควรให้สมาชิกวิพากษ์วิจารณ์ผลที่เกิดจากการ สังเกตหรือให้ทำเลียนแบบตามวิธีที่ได้เห็นโดยการช่วยเหลือ และวิพากษ์วิจารณ์จากผู้สอนและ เพื่อนผู้เรียนด้วยกัน

10. การสัมภาษณ์

10.1 ความหมาย การสัมภาษณ์ หมายถึง การซักถามเพื่อให้บุคคลหนึ่งได้ แสดงแนวความคิดเพื่อเป็นการชี้แจงเรื่องราวข่าวสารข้อข้องใจต่าง ๆ ตามหัวข้อหรือ จุดประสงค์ที่ต้องการ

10.2 รูปแบบ ในการฝึกอบรมใช้วิธีการสัมภาษณ์มีอยู่ 2 รูปแบบคือ

10.2.1 การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์ต่อหน้ากลุ่ม ผู้ฟังที่จะต้องมีการเตรียมตัวบุคคล สถานที่ เวลา และขอบข่ายของการสัมภาษณ์

10.2.2 การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์บุคคล หนึ่งหรือหลายบุคคล โดยนำเสียงหรือข้อความที่บุคคลนั้นพูดมาประกอบกับการบรรยายหรือ การเสนอรายงาน

10.3 วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

10.3.1 เพื่อให้ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รู้จักบุคคลสำคัญ ที่เชิญมาได้ดียิ่งขึ้น โดยที่บุคคลนั้นมีชื่อเสียงหรือมีความสามารถในแขนงหนึ่งแขนงใด

10.3.2 เพื่อให้ผู้ฟังได้ทราบความคิดเห็นของบุคคลกลุ่มที่ถูกเชิญมาสัมภาษณ์ ซึ่งทำให้ผู้ฟังเข้ารับการอบรมได้ทราบถึงนิสัยใจคอ เช่น รู้สึกอย่างไร ชอบอะไรเกลียดอะไร ทำไมจึงเป็นเช่นนี้ เป็นต้น

10.3.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทราบข่าวสาร เรื่องราวที่น่าสนใจ

10.4 การเตรียมการสัมภาษณ์ มีดังนี้

10.4.1 การเตรียมเรื่องหรือหัวข้อเรื่อง มีดังนี้

- 1) เรื่องหรือหัวข้อที่จะสัมภาษณ์ อาจได้รับมอบหมายมาจากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมที่มีความสนใจหรือต้องการที่จะทราบเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืออาจพิจารณาขึ้นมาจากปัญหาต่าง ๆ ที่จำเป็นสมควรที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้ทราบ
- 2) ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมศึกษาหัวข้อเรื่องนั้นโดยละเอียด โดยการศึกษาจากเอกสาร ผู้รู้ หรือหนังสือพิมพ์
- 3) เตรียมคำถาม ซึ่งควรจะมีลักษณะง่าย สั้น ตรงไปตรงมามากที่สุดแต่ละคำถามต้องกระชับในตัวเอง การตั้งคำถามจะต้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบที่ละมาก ๆ จงเลี่ยงคำถามที่จะให้ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่
- 4) นำคำถามมาเรียงลำดับ ก่อนหลังให้เรียบร้อย

10.4.2 การเตรียมบุคคลที่จะสัมภาษณ์ มีดังนี้

- 1) บุคคลที่จะเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ควรพิจารณาเลือกจากบุคคลที่คิดว่าจะให้ความรู้ข่าวสารแก่ผู้ฟังได้มากที่สุด และควรจะเป็นผู้ที่พูดดีและติดต่อดี สะดวกที่สุดด้วย
- 2) เมื่อเลือกบุคคลได้ตามต้องการแล้ว ต้องศึกษาภูมิหลังว่าเป็นใคร มีความสำคัญอย่างไร รวมทั้งการงานตำแหน่ง หน้าที่และอื่น ๆ ฯลฯ
- 3) นัดวันเวลา สถานที่ที่จะสัมภาษณ์และบอกลักษณะของกลุ่มผู้ฟัง

4) ควรบอกให้ผู้ที่จะสัมภาษณ์ ได้ทราบขอบข่ายของการสัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมรายละเอียดบางอย่างที่จำเป็น เช่น ตัวเลขสถิติต่าง ๆ

10.4.3 การเตรียมก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1) จัดที่นั่งของผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์อย่างใกล้ชิด ๆ กัน โดยมีไมโครโฟนตั้งตรงกลาง ควรใช้ไมโครโฟนแบบ 2 ทิศทาง และลองเสียงเอาไว้ว่าให้เรียบร้อย

2) พยายามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกเป็นกันเอง หายประหม่า เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นธรรมชาติที่สุด

10.5 เทคนิคของการสัมภาษณ์ มีดังนี้

10.5.1 ถ้ามีการบันทึกเสียงไม่ควรเตรียมเครื่องบันทึกเสียงต่อหน้าผู้ถูกสัมภาษณ์ เพราะจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ประหม่า

10.5.2 บอกคำถามแรกแก่ผู้ที่จะสัมภาษณ์ก่อน ในกรณีที่เป็นการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

10.5.3 ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องแสดงความสนใจฟังคำตอบ โดยการมองตาผู้ให้สัมภาษณ์ให้มากที่สุด และในขณะที่ต้องรู้อยู่เสมอว่ากำลังอยู่ในคำถามใด และคำถามต่อไปจะเป็นอะไร จึงเตรียมคำถามไว้ให้พร้อมแต่อย่ากังวลกับคำถามที่เรียงลำดับไว้มากนัก เพราะถ้ามีช่องทางถาม เพื่อให้ทราบรายละเอียดมากขึ้น หรือมีช่องทางให้ผู้ให้สัมภาษณ์เปิดใจก็ควรรับถามให้ต่อเนื่องกันไป เพื่อให้ผู้ฟังจะได้ทราบข้อมูลที่ชัดเจนและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

10.5.4 ขณะสัมภาษณ์อย่าต่อเติมการสนทนาด้วยคำพูดที่นำรำลัญ เช่น อ้อ อือ ครับ ฯลฯ

10.5.5 ถ้าเป็นการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องเทปบันทึกเสียงแบบกระเป๋าทู ควรจะหาที่ตั้งไมโครโฟนให้คงที่ ถ้าหากจะต้องถืออย่างโยกไมโครโฟนไปมา เพราะจะทำให้เสียงดังไม่สม่ำเสมอ

10.6 คุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์

10.6.1 ต้องให้เกียรติและแสดงความเคารพต่อผู้ทำการสัมภาษณ์

10.6.2 ผู้สัมภาษณ์จะต้องเป็นผู้มีไหวพริบ มีความจำที่ดี มีความรอบรู้

ในเรื่องต่าง ๆ

10.6.3 ผู้สัมภาษณ์จะต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่แสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์เพราะต้องถือว่าตนเป็นเพียงสื่อกลางนำความคิดเห็นความรู้ข่าวสารไปยังผู้ฟังเท่านั้น

10.6.4 ต้องพยายามทบทวนการสัมภาษณ์เป็นไปโดยธรรมชาติที่สุด อย่าแสดงความเคร่งเครียดกังวลจนทำให้ผู้ที่เราเชิญมาสัมภาษณ์เกิดความไม่สบายใจ

10.6.5 ต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์ดีอยู่เสมอ ไม่แสดงอารมณ์ใด ๆ ให้ปรากฏขณะสัมภาษณ์

11. การสัมมนา

11.1 ความหมาย เป็นที่นิยมมาใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกวงการ เรามักจะได้ยินข่าวอยู่เสมอว่าหน่วยงานนี้ องค์กรนั้นจัดสัมมนาที่นั่นที่นี้อยู่เสมอ สัมมนาเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ค่อยเกิดความรู้สึกลดต่ำต่อการที่เข้ารับการ "ฝึกอบรม" เพราะวิธีการของการสัมมนาค่อนข้างที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความภาคภูมิใจ เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการที่ทำให้เกิดความรู้จากการ "ฝึกอบรม" นั้น เพราะฉะนั้นโครงการฝึกอบรมหลายโครงการจึงเรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" เป็น "โครงการสัมมนา" แต่อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่า การฝึกอบรมทุกโครงการสามารถจัดเป็นสัมมนาได้เพราะการสัมมนาก็มีลักษณะเฉพาะตัวอยู่เช่นกัน

ความหมายของการสัมมนาที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในการฝึกอบรม หมายถึง กลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมารวมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้น ๆ โดยวิทยากรจะเป็นผู้ให้คำแนะนำในการเลือกหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สัมมนา และมอบให้ผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือหรือโดยการสังเกตการณ์ สัมภาษณ์ ฯลฯ เพื่อนำสิ่งที่ศึกษาค้นคว้ามาเสนอต่อวิทยากรและคนอื่น ๆ ในกลุ่มเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยมีวิทยากรเป็นผู้นำกลุ่มในการให้คำตอบตั้งคำถามรวมทั้งช่วยแก้ไขข้อเท็จจริงเพิ่มเติมแก่ผู้เข้ารับการอบรม

การสัมมนาต้องอาศัยผู้เข้าร่วมการอบรมที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควรจึงจะทำให้กล้านในการอภิปราย หรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ ได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กัน และร่วมประมวลปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์แง่มุมต่าง ๆ ของปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

11.2 วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของการสัมมนามีดังนี้ คือ

- 11.2.1 เพื่อกำหนดปัญหา
- 11.2.2 เพื่อสำรวจปัญหา
- 11.2.3 เพื่อปรึกษาหารือ หรือกำหนดการค้นคว้าวิจัยที่จำเป็นเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

11.2.4 เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานการค้นคว้าวิจัยระหว่างบุคคลในกลุ่ม

11.2.5 เพื่อร่วมพิจารณาหาข้อสรุปจากผลงานการค้นคว้าวิจัย

11.3 บุคคลที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการสัมมนา บุคคลที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ดังนี้

11.3.1 หัวหน้า หรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา จะต้องคัดเลือกมาจากคนที่มีความรู้กว้างขวางในทางด้านสาขาที่จะสัมมนา และสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ความชำนาญนั้นไปยังผู้เข้าสัมมนาได้ ผู้เป็นหัวหน้าต้องตระหนักอยู่เสมอว่า จะต้องดำเนินการสัมมนาโดยใช้เวลาในการสัมมนาทั้งหมดทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคคลในกลุ่มสัมมนาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ดังนี้

- 1) วางแผนการสัมมนา
- 2) เริ่มการสัมมนาตามเวลาที่กำหนด
- 3) ช่วยเหลือผู้เข้าสัมมนาแต่ละคนเลือกหัวข้อที่จะทำการ

สัมมนาเพื่อทำการค้นคว้าวิจัยต่อไป

- 4) ช่วยเหลือผู้เข้าสัมมนาในการจัดเตรียมผลงานจากการ

ค้นคว้าวิจัยที่ประชุมสัมมนา

5) เป็นผู้ในกลุ่มสัมมนาให้ทำการติชม เมื่อสมาชิกในการสัมมนาคนใดคนหนึ่งเสนอผลงานการค้นคว้าวิจัยจบลง

11.3.2 ผู้เข้าสัมมนา เช่น หน้าที่ของผู้เข้าสัมมนาที่จะต้องสนใจ และทราบหัวข้อที่จะสัมมนาล่วงหน้าก่อนที่จะเข้าสัมมนา หน้าที่รอบทั่วไปของผู้เข้าสัมมนาแต่ละคนมีดังนี้

- 1) เลือกหัวข้อย่อยของหัวข้อใหญ่ในการสัมมนา เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าวิจัย
- 2) ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยจากเอกสารหนังสือ หรือโดยการสังเกตการณ์สัมภาษณ์ ฯลฯ
- 3) จัดเตรียมสิ่งที่ค้นคว้าวิจัย
- 4) นำสิ่งที่ค้นคว้าและวิจัยมาได้ เสนอต่อผู้เข้าสัมมนาอื่น ๆ ในกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 5) ตั้งคำถามแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเท็จจริงเพิ่มหลังจากการอภิปราย

12. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

12.1 ความหมาย การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการฝึกอบรมนี้ เน้นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎี และด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปมาปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานอันแท้จริงของเขาได้

ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ การอบรมในลักษณะเข้มงวดจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติอยู่แท้จริง

12.2 วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของประชุมเชิงปฏิบัติการมีดังนี้คือ

- 12.2.1 เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
- 12.2.2 เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

12.2.3 เพื่อแก้ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

12.2.4 เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

12.3 ขั้นตอนดำเนินการ ขั้นตอนในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

วิธีดำเนินการจะได้พิจารณาโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ

12.3.1 ระยะก่อนประชุมเชิงปฏิบัติการ

1) ขั้นวางแผนงาน ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นว่าต้องการฝึกอบรมในด้านใด หรือสาขาใดให้แจ่มแจ้งชัดเจน เช่น ด้านการสร้างและการผลิตสื่อการสอน การบริการงานโสตทัศนศึกษา ฯลฯ หลังจากนั้นก็กำหนดวัตถุประสงค์ในการอบรม กำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรมระยะเวลาและหลักสูตร

2) การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรเป็นผู้ที่ทำงานในสาขาหรือด้านเดียวกัน มีปัญหาในการทำงานคล้ายคลึงกันและมีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

3) หลักสูตร เมื่อเลือกวิชาในการฝึกอบรมได้แล้วให้แบ่งหลักสูตรออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นทฤษฎี จะต้องพิจารณาว่าควรจะมีหัวข้อวิชาใดบ้างที่จะช่วยแก้ไขข้อขัดข้อง หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้ อีกส่วนหนึ่งเป็นการปฏิบัติหรือเป็นส่วนการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องหรือกำหนดมาตรการอย่างใดอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน โดยอาจจัดแบ่งเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล การจัดแบ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ควรจะต้องจัดให้เหมาะสม โดยจัดสลับกันไป

4) การเตรียมตัวของผู้เข้ารับการอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องแจ้งให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน เลือกประเด็นปัญหาในสาขาหรือด้านที่จะทำการอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนจะต้องเขียนรายงานบรรยายลักษณะสาเหตุการดำเนินการของตนเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ มาโดยละเอียดที่สุดเท่าที่จะทำได้แล้วส่งมายังผู้ดำเนินการฝึกอบรมก่อนกำหนดเป็นการฝึกอบรมก่อนกำหนดเป็นการฝึกอบรมแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมมีเวลาพิจารณารายงาน เพื่อแบ่งลักษณะของประเด็นหรือปัญหา อันจะเป็นแนวทางที่จะแบ่งกลุ่มย่อยต่อไป

5) การแบ่งกลุ่มย่อย ถึงแม้จะทำให้กำหนดสาขาวิชาการ ผูกอบรมมาแล้วก็ตาม แต่ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอีกมากมายที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะหยิบยก มาเป็นประเด็นหรือปัญหาเพื่อเขียนรายงาน ดังนั้นจึงต้องมีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามปัญหา หรือประเด็นเหล่านั้นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้แลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่คล้ายคลึงกันได้อย่างเต็มที่

12.3.2 ระยะระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ

1) การปฐมนิเทศและแบ่งกลุ่ม จะต้องแจ้งให้ผู้เข้ารับการ อบรมทราบถึงขั้นตอนในการอบรม แจ้งให้ทราบว่าแต่ละคนอยู่ในกลุ่มใดและจะต้องไปประชุม ห้องใดหรือสถานที่ใด

2) การบรรยายหรือการอภิปรายทางวิชาการ เป็นกิจกรรม ที่ควรทำต่อเนื่องจากการปฐมนิเทศ เพื่อเสนอแนะแนวทางการทราบปัญหาข้อขัดข้องหรือแนวทาง ในการพิจารณาประเด็น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมแนวทางที่จะยึดถือ หรืออ้างอิงในการ พิจารณาปัญหาทั้งในที่ประชุมกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่

3) การประชุมกลุ่มย่อย ความมุ่งหมายก็เพื่อจะให้ผู้เข้ารับ การอบรมได้ใช้หลักวิชาการที่ตนได้รับจากการบรรยาย หรือการอภิปรายทางวิชาการมาพิจารณา ประกอบกับปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลในกลุ่ม โดยสมาชิกแต่ละคนจะผลัดกันเสนอ รายงานโดยสรุปของตนต่อที่ประชุม และเปิดโอกาสให้สมาชิกอื่น ๆซักถาม ตลอดจนแสดง ความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่ หรืออาจเป็นการให้ลงมือปฏิบัติงาน ตามวิธีการที่คิดว่าจะ แก้ปัญหาได้

จากนั้นกลุ่มจะพิจารณาร่างรายงานของกลุ่มขึ้น โดยจะกำหนดสภาพขอบเขตสาเหตุและ การแก้ไข ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา หรือแนวทางการปฏิบัติของกลุ่มโดยรวมเพื่อเสนอ ต่อที่ประชุมใหญ่ให้พิจารณาต่อไป

4) การประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาร่างรายงาน ที่แต่ละกลุ่ม เสนอปกติช่วงนี้จะกินเวลามากแต่เป็นช่วงที่จะระดมความคิดเห็นของสมาชิกทั้งหมดได้ดี ถ้าที่ ประชุมใหญ่มิมีมติให้ปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว กลุ่มย่อยนั้น ๆ ต้องนำเข้า

ที่ประชุมกลุ่มย่อยอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง หากที่ประชุมใหญ่ลงมติยอมรับรายงานก็ถือว่ารายงานเหล่านี้เป็นรายงานหรือมติของที่ประชุมใหญ่ทั้งหมดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะถือเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้องของตนต่อไป

5) การนำมติที่ประชุมใหญ่ ประสพการณ์ที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติและความรู้ทางวิชาการมาเขียนรายงานเฉพาะบุคคล ผู้เข้าประชุมแต่ละคนนำรายงานเดิมของตนซึ่งเสนอต่อกลุ่มเมื่อเริ่มอบรมมาพิจารณาใหม่ โดยนำข้อคิดของที่ประชุมใหญ่ ประสพการณ์ที่แลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกทั้งในที่ประชุมกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ ตลอดจนความรู้ทางวิชาการที่ได้รับมาเป็นแนวทางการพิจารณาเพื่อเขียนรายงานชิ้นใหม่อีกชุดหนึ่ง โดยคาดกันว่ารายงานชุดนี้จะเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางการปรับปรุง และแก้ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานจริงของผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการจัดเตรียมรายงานนี้ อาจต้องใช้เวลามาก ในบางกรณีอาจให้ผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานก่อนแล้วจึงเขียนรายงานมาที่หลังก็ได้ โดยทำเป็น 2 ชุด ชุดหนึ่งเก็บไว้ที่ผู้เข้ารายงานเอง อีกชุดหนึ่งส่งให้เจ้าหน้าที่หรือผู้จัดฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางให้ประเมินผลต่อไป

12.3.3 ระยะเวลาหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงปฏิบัติการนี้ การประเมินผลและการติดตามผลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมจะต้องประเมินผลว่าความรู้ประสพการณ์ที่ผู้ผ่านการอบรมได้รับไปนั้นได้มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงหรือขจัดปัญหาคือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดและประสบความสำเร็จเพียงใด ทั้งนี้โดยถือรายงานฉบับสุดท้ายของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเป็นแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

1. ความหมาย การประเมินผลการฝึกอบรมก็คือ กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ การเปรียบเทียบนี้ก็เพื่อที่จะบอกว่าการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพดีเพียงใดหรือไม่ หรือถ้าจะขยาย

าให้ชัดเจนก็จะได้ว่าการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นก็คือ การเปรียบเทียบความรู้สึกรีบปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้ารับการอบรมต่อโครงการฝึกอบรม วิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมและวิทยากร แต่ละท่านว่าเป็นไปตามที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องการหรือไม่เพียงใดเปรียบเทียบในการเรียนรู้ ในระหว่างการฝึกอบรมและภายหลังการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่

2. วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรม ผลของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นจะถูกนำไปใช้ได้หลายด้านตามแต่ความต้องการซึ่งอาจกล่าวเป็นข้อ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อดูว่าการฝึกอบรมนั้นได้สัมฤทธิ์ผลตามต้องการเพียงใด

2.2 เพื่อให้ทราบถึงข้อดีข้อเสีย จุดอ่อน จุดบกพร่องของการฝึกอบรมซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

2.3 เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม กล่าวคือ ผู้ให้การอบรม จะได้ทราบข้อดี หรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ของตนให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นอย่างไร ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้ทราบว่าตนควรมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอะไรบ้าง เพื่อให้ได้รับผลเต็มที่ในการมารับการอบรม

2.4 เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องที่ว่าควรจะมีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเช่นนั้นอีกต่อไปหรือไม่ บ่อยเพียงใด ทั้งนี้ผลของการประเมินสามารถนำมาอ้างถึงในหลักการและเหตุผลของโครงการฝึกอบรมครั้งต่อไปได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังทราบดีว่าค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าในการจัดฝึกอบรมนั้นเป็นอย่างไร เพื่อป้องกันการสูญเสียงบประมาณโดยไม่คุ้มค่า

3. สิ่งที่นำมาประเมิน ถ้าจะดูกันอย่างง่าย ๆ สิ่งสำคัญที่ควรนำมาประเมินผลก็คือ ผลของการฝึกอบรม (Output) นั่นเอง เพราะวัตถุประสงค์ของการอบรมก็มุ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันได้แก่พฤติกรรม 3 ด้าน ใหญ่ก็คือ

3.1 พฤติกรรมทางด้านความคิด ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจความสามารถในการนำไปใช้ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผล สิ่งใดที่ยังไม่รู้ก็ให้ได้รู้ที่เข้าใจผิดก็ให้เข้าใจถูก

3.2 พฤติกรรมทางด้านความรู้สึก ได้แก่ ความสนใจ ทศนคติ ความเชื่อทำให้รู้สึกเห็นคุณค่า สิ่งใดที่ไม่ชอบก็เปลี่ยนให้ชอบ ที่เฉย ๆ ก็ให้สนใจยิ่งขึ้น

3.3 พฤติกรรมทางการกระทำ สิ่งใดที่ทำไม่ได้ดีพอก็ให้มีความคล่องแคล่วว่องไวขึ้น

พฤติกรรมเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ต้องประเมินว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้วเขาเปลี่ยนแปลงหรือไม่เพียงใด แต่ผลของการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานหรือสังคมของเขาด้วย ดังนั้นการประเมินผลจึงควรต้องกระทำโดยการติดตามผลหลังจากที่ผู้เข้าฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจจะเป็นเวลาประมาณ 8 - 12 เดือน ภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นก็ได้ การติดตามผลนี้จะเป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จของการฝึกอบรมให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามผลของการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นย่อมเป็นผลมาจากคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่ ความรู้เดิม ความสามารถ ความตั้งใจ ความสนใจที่มีต่อการฝึกอบรมของเขา นอกจากนี้ผลลัพธ์จะดีหรือไม่ดียังขึ้นอยู่กับการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงวิทยาการเทคนิคในการฝึกอบรม การจัดเวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างแยกไม่ออกได้ผลของการประเมินที่สมบูรณ์

4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ในการรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาประเมินผลมีมากมายหลายชนิด การที่จะเลือกเครื่องมือใดมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่จะศึกษาเป็นสำคัญ เครื่องมือหลักซึ่งนิยมาใช้ในการฝึกอบรม ก็คือ

4.1 การสังเกต หมายถึง การใช้ประสาทสัมผัสรับรู้หรือพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาหาความสัมพันธ์และเหตุผล การสังเกตจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับการรู้ ประสมการณ์และความสามารถของผู้สังเกตเป็นสำคัญ

4.2 การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการเพื่อหาข้อมูล หรือปริมาณของพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลโดยอาศัยการเจรจาโต้ตอบระหว่างผู้ถูกสัมภาษณ์ และผู้สัมภาษณ์นิยามาซ์เป็นเครื่องมือวัดเกี่ยวกับคุณธรรม เช่น ทักษะคติ บุคลิกภาพ ความสนใจ ฯลฯ

4.3 แบบทดสอบ เป็นเครื่องมือที่วัดพฤติกรรมด้านความรู้ ความเข้าใจได้อย่างดี เช่น การทดสอบผลสัมฤทธิ์ในการเรียน ทดสอบเชาวน์ปัญญา รูปแบบของการทดสอบอาจออกมาในรูปข้อสอบแบบปากเปล่า หรือแบบข้อเขียนก็ได้

4.4 แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่มุ่งวัดคุณลักษณะด้านความรู้สึกลึกซึ้งโดยการให้ข้อความหรือคำถามเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงข้อมูลดังกล่าวออกมา เช่น ถามเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรม เพศ อายุ อาชีพ รายได้ เป็นต้น หรือเป็นแบบมีตัวเลือกกำหนดไว้ให้ เช่น

ท่านคิดว่าจะมีโอกาสนำความรู้ที่ได้ไปใช้หรือไม่ [] ใช่ [] ไม่ใช่ อาจจะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบคำถามเหล่านั้นได้อย่างเสรี ไม่มีการกำหนดคำตอบไว้ให้ก่อน

4.5 มาตรวัดทัศนคติ เป็นเครื่องมือเพื่อใช้หาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกลึกซึ้งต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเสนอข้อความเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงออกถึงแนวโน้มของความรู้สึกลึกซึ้งโดยกำหนดมาตราของการวัดเป็นตัวเลข เช่น 1 ถึง 5 หรือเป็นภาษา เช่น ดีมากถึง เลวมาก เป็นต้น

4.6 แบบสังเกตพฤติกรรม เป็นวิธีการที่จะวัดความสัมพันธ์ หรือสถานภาพของสมาชิกในกลุ่ม นับว่ามีประโยชน์มากในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวทางสังคม หรือการเข้าหมู่คณะ

5. ระยะของการประเมิน การประเมินผลการฝึกอบรมอาจกระทำได้เป็น 3 ระยะ คือ

5.1 ก่อนการฝึกอบรม เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรม ก่อนที่จะเข้าอบรมหลักสูตรนั้น เพื่อให้ถึงความรู้สึกลึกซึ้ง ทักษะคติ ความคาดหวังที่จะได้รับความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะอบรม เป็นต้น

5.2 ระหว่างการฝึกอบรม เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการอบรม ได้รับการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ให้อ้างอิงพอสมควร สุดท้ายโครงการนั้นจะใช้เวลาอย่างน้อย เพียงใด ส่วนใหญ่มักสอบถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลา วิธีการของผู้บรรยายเอกสาร ตลอดจนความยากง่ายของเนื้อหาแต่ละวิชา เป็นต้น

5.3 หลังการฝึกอบรม เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว มักนิยมทำกันในช่วงรอยสุดท้ายของการฝึกอบรม การประเมินในครั้งนี้จะครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด ด้านวิชาการระยะเวลาในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคการฝึกอบรม สถานที่ วัสดุทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการติดตามผล หลังจากที่คุณเข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว อาจจะกระทำ 1 - 3 ครั้ง โดยทิ้งช่วงระยะเวลาห่างกัน 6 - 12 เดือน โดยมากมักสอบถาม เกี่ยวกับผลของการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ และข้อเสนอแนะ เป็นต้น

6. ข้อเสนอแนะในการประเมินผล มีดังนี้

6.1 ผู้บริหารงานฝึกอบรมควรมีแผนงานสำหรับการประเมินผล และการติดตามผลไว้อย่างแน่นอน

6.2 ควรจัดทำมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมินผลเอาไว้ เพราะ การประเมินผลนี้มีเทคนิคเฉพาะหลายอย่าง เช่น การสร้างเครื่องมือ การใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ ตลอดจนการแปลผล ซึ่งถ้าหากนักประเมินผลสมัครเล่นทำอาจผิดพลาดได้ง่าย

6.3 สร้างและรวบรวมเครื่องมือในการประเมินผลไว้เสียแต่เนิ่น ๆ เช่น คู่มือสังเกตผลงานฝึกอบรม คู่มือสัมภาษณ์ แบบสอบถามแบบทดสอบ ฯลฯ

6.4 พึงตระหนักว่า ผลของการฝึกอบรมนั้นมิได้เกิดขึ้นเฉพาะวันสุดท้ายของการฝึกอบรม ดังนั้นขบวนการประเมินผลควรจะเริ่มตั้งแต่ระยะต้น ๆ และต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ อาจใช้เครื่องมือและเทคนิคหลายแบบผสมกันไป เพื่อผลที่ได้จะได้ครอบคลุมและลึกซึ้งพอ

6.5 การประเมินผลควรพิจารณาทั้งคุณภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสิทธิภาพของการดำเนินการฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน

6.6 ถ้าจะให้ดีควรมีการวิจัย หาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้เข้ารับ
การฝึกอบรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม และผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

นอกจากการประเมินผลแล้ว ยังมีการติดตามผลเพื่อสอบถามผลการนำความรู้ที่ได้รับ
จากการฝึกอบรมไปใช้ เพื่อติดตามดูปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และข้อเสนอแนะของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยมากมักจะทำหลังจากผู้เข้าฝึกอบรมกลับปฏิบัติงานแล้ว อาจทำ 1-3 ครั้ง โดย
ทั้งระยะเวลาห่างกัน 6-12 เดือน เป็นต้น

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ ปรีชา คล้ายเครือ

เกิด 19 กรกฎาคม 2492

สถานที่เกิด บ้านเลขที่ 22 หมู่ 3 ต.เบิกไพร อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 463/89 ซอยปานจิตต์อุทิศ ถนนจรลสนิทวงศ์ แขวงบางขุนศรี

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

สถานที่ทำงานปัจจุบัน ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) สาขาบางรัก

เลขที่ 314/2-3 ถ.สีลม แขวงสุรวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2540 จบการศึกษามหาบัณฑิต กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2520 จบปริญญานิติศาสตร์ สาขานิติศาสตร์

จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2510 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนสตรีสมุทรปราการ

อ.เมือง จ.สมุทรปราการ

พ.ศ.2509 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนดรุณนิเวศน์ เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.2508 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี

พ.ศ.2502 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดปลักแรด (กัณฑ์อุทิศ)

อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2535-ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ชั้นบริหารตำแหน่งผู้จัดการสาขาบางรัก (สีลม)

พ.ศ.2530 เจ้าหน้าที่ชั้นบริหารตำแหน่งผู้จัดการสาขาปทุมธานี

พ.ศ.2528 เจ้าหน้าที่ชั้นสูงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขาพระราม 4

พ.ศ.2526 เจ้าหน้าที่ตำแหน่งสมทบวิชาชีพสาขาวงเวียนใหญ่

- พ.ศ. 2525 เจ้าหน้าที่ตำแหน่งสมุหบัญชีสาขาชะอำ
- พ.ศ. 2523 เจ้าหน้าที่ตำแหน่งผู้ช่วยสมุหบัญชีสาขา เวียงนคร เขมม
- พ.ศ. 2522 เจ้าหน้าที่ตำแหน่งตรวจสอบลายเซ็นสาขา เวียงนคร เขมม
- พ.ศ. 2521 พนักงานบัญชีด้านเลตเตอร์สาขาจาร์ เมือง
- พ.ศ. 2520 พนักงานบัญชีด้านเลตเตอร์สาขาลองตัน
- พ.ศ. 2519 พนักงานบัญชีด้านซิมบูคสาขาหัวหมาก
- พ.ศ. 2517 พนักงานบัญชีด้านเงินฝากประจำสาขานางเลิ้ง
- พ.ศ. 2515 พนักงานรับ-จ่ายเงินสดสาขาสาย่าน
- พ.ศ. 2514 พนักงานรับเช็คและจำหน่ายเช็คสาขาสาย่าน
- พ.ศ. 2513 พนักงานหมวดบรมการธนาคาร ณ สำนักงานใหญ่ ราชวงศ์
และพนักงานฝึกหัดประจำสาขาถนนเพชรบุรีตัดใหม่