658.314
ส65ๆก
ร.3

การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ม.ค. พ.ศ. 2540

ปริญญานิพนธ์

ของ

สายใจ วิมูลชาติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกเทคโนโลยีทางการศึกษา
มกราคม 2540

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

บทคัดย่อ

ของ

สายใจ วิมูลชาติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกเทคโนโลยีทางการศึกษา
มกราคม 2540

การวิจัยเรื่องนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 60 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมได้ดำเนินการ 10 ขั้นตอน ได้แก่

1. ศึกษาและเลือกเนื้อหาที่จะสร้างและพัฒนา
2. วิเคราะห์เนื้อหาและแยกเป็นหน่วยย่อย
3. ให้ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหา
4. ปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเทคนิคให้มีความถูกต้อง
5. การสร้างเครื่องมือโดยออกแบบสร้างและหาคุณภาพชุดฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยเอกสาร รายการวีดิทัศน์ กรณีศึกษา แบบฝึกหัดระหว่างการอบรม และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม
6. ทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1
7. ปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1
8. ทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2
9. ปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2
10. ทดสอบประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม

ผลการทดสอบประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพ 81.79/82.25 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80

TRAINING PACKAGE DESIGN ON SUBORDINATE DEVELOPMENT TECHNIQUES FOR THE SUPERVISORS AT THE BANK OF AGRICUITURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

AN. ABSTRACT

BY

SAIJAI VIMOOLCHART

Presented in partial fulfillment of the requirements for the

Master of education degree in Educational Technology

at Srinakharinwirot University

January 1997

"Training Package Design on Subordinate Development Techniques for the supervisors at the Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives"

The objective of this study was to create and develop with training package program of Subordinate Development Techniques for the supervisors at the Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives".

The sample size were 60 persons who are working as supervisors of the Bank Agriculture and Agricultural cooperatives by purposive sampling technique.

Processing of designed and developed training package program were

1. To determine the contents of training package designed.
2. To analyzed and identified the content.
3. Experts and advisor were consulted in content validity.
4. To prove the content and collect the technique.
5. The instrument was designed and finding the quality of training package which included document, vedeo-television program, and case-study of practicing between trained and post-training package.
6. Trial training package designed I.
7. To prove training package designed I.
8. Trail training package designed II.
9. To prove training package designed II.
10. Tested effectiveness of training package.

The results showed the effectiveness of training package design, subordinate development technique. The effectiveness were 81.79/82.25, their condition standard were 80/80.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกเทคโนโลยีทางการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.ชูศักดิ์ ขัมภลิขิต)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกเทคโนโลยีทางการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)
วันที่ 27 เดือน มกราคม พ.ศ. 2540

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ข้อคิดเห็น และข้อแก้ไขอย่างดียิ่งจากประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต และกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ อาจารย์วนิดา ชูวงษ์ คุณอดุลย์ กาญจนวัฒน์ คุณมนูญ วงศ์นารี ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและให้เอกสารเพื่อศึกษาทำความเข้าใจเรื่องเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ขอขอบพระคุณ คุณสไบทอง วันประสบสุข, คุณภคสินี ศรีกระจ่าง, คุณเบญจะ เกสพานิช, คุณสิทธิพันธ์ ธีระตระกูลชัย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในการผลิตเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือในการดำเนินการทดลองเป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ เอกเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ ประสานมิตร ทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนพระคุณของครูอาจารย์ที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนทางการศึกษาตลอดมา

สายใจ วิมูลชาติ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
	ขอบเขตของการวิจัย	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	7
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม	12
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม	38
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	52
3	วิธีดำเนินการวิจัย	60
	การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	60
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60
	การสร้างชุดฝึกอบรมที่ใช้ในการวิจัย	61
	การดำเนินการทดลองและเก็บรวมรวมข้อมูล	66
	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	71
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74

บทที่ หน้า

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 79
ความมุ่งหมายของการวิจัย 79
ขอบเขตของการวิจัย 79
สรุปผลการศึกษาวิจัย 81
อภิปรายผล 81
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 83
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป 83

บรรณานุกรม 85

ภาคผนวก 89

ประวัติย่อของผู้วิจัย 269

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 ผลการทดลอง ชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
กับผู้เข้ารับการอบรม 1 คน..... 74

2 ผลการทดลอง ชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
กับผู้เข้ารับการอบรม 10 คน..... 76

3 ผลการทดลองชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
กับผู้เข้ารับการอบรม 60 คน..... 78

4 การหาคุณภาพของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบรายข้อ.....266

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ หน้า

1. แผนภูมิแสดงกระบวนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1 68

2. แผนภูมิแสดงกระบวนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2 70

3. แผนภูมิแสดงกระบวนการใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 3 73

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากในองค์การ การที่องค์การจะเจริญก้าวหน้าได้เต็มที่ จำเป็นต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ ซึ่งหมายความถึงความมีประสิทธิภาพ และความพร้อมของคนในองค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์การตลอดเวลา เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่และสูงสุด (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และอัญชฌา เวสารัชช์.2528 : 25) การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวิธีการเฉพาะของตนเอง (เริงลักษณ์ โรจน์พันธ์. 2529 : 7) เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถการปฏิบัติงานได้โดยตรง ช่วยเพิ่มพูนสนับสนุนให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่องานและต่อองค์การ นอกจากนี้การฝึกอบรมยังช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2530 : 55) ผู้บริหารองค์การจึงให้ความสำคัญ และสนใจที่จะใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานของตนเอง โดยเฉพาะธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นสถาบันที่สำคัญอย่างยิ่งสถาบันหนึ่งต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจของธนาคารมีลักษณะเป็นการให้บริการ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันระหว่างธนาคารด้วยกันมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์ คือ ประสิทธิภาพของพนักงาน (ศิริพันธุ์ มณีรัตน์. 2524 : 1) ดังนั้นการฝึกอบรมจึงทวีความสำคัญและมีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานธนาคาร แต่สิ่งที่มีความสำคัญมากประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม คือ การใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ การเลือกใช้เทคนิค และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมในโครงการฝึกอบรม (ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล. 2523 : 5)

รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้ส่วนใหญ่ เป็นการดำเนินการฝึกอบรมใน

ห้อง ซึ่งการฝึกอบรมดังกล่าวสามารถรับผู้เข้าฝึกอบรมได้เป็นจำนวนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรที่ควรเข้ารับการฝึกอบรมอีกมาก ถ้าจะฝึกอบรมให้ทั่วถึงจะใช้เวลาและงบประมาณอีกเป็นจำนวนมาก (ชมนาค พงศ์พนรัตน์. 2528 : 95)

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรม (Training Packages) เป็นเครื่องมือการฝึกอบรมอย่างหนึ่งซึ่งจัดขั้นตอนกระบวนการของการจัดทำสื่อการฝึกอบรมในลักษณะสื่อประสม ที่กำหนดวิธีการสอนของวิทยากรและกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งระบุเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ และแบบทดสอบที่ใช้ฝึกอบรมแต่ละวิชา โดยมีขั้นตอนในการสร้างอย่างเป็นระบบ ซึ่งวิทยากรสามารถนำไปใช้เป็นคู่มือในการสอน และผู้เข้ารับการอบรมสามารถใช้เอกสารสำหรับผู้เข้าอบรมในการติดตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการฝึกอบรมได้ (ชมนาด พงศ์พนรัตน์. 2526 : 1) และจากการวิจัยเพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมทางไกล สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนปี 2530 และ 2532 พบว่าชุดฝึกอบรมและชุดการเรียนด้วยตนเองทำให้ผู้ได้รับการอบรมมีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติต่อการทำงานราชการและพฤติกรรมในการทำงานสูงขึ้น และการฝึกอบรมทางไกลมีประสิทธิภาพสูงเมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาในห้องฝึกอบรม สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานข้าราชการสูงกว่าการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม และประหยัดงบประมาณ 10 เท่า (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.2535:99)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นธนาคารของรัฐในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีบุคลากรของธนาคารจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ (แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2536 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. 2536 : 5-6) เนื่องจากบุคลากรของธนาคารมีเป็นจำนวนมาก ยากที่หน่วยงานของธนาคารที่รับผิดชอบเรื่องการฝึกอบรมดูแลได้อย่างทั่วถึง และได้เล็งเห็นว่าสิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการพัฒนาบุคลากร ก็คือ ผู้บังคับบัญชา

หรือหัวหน้างาน เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะทำตามแบบอย่างที่ได้เห็นมา โดยเฉพาะแบบอย่างที่เกิดจากหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปฏิบัติงานมากที่สุด หัวหน้างานจึงเป็นผู้อยู่ในฐานะที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สอนงานหรือให้คำแนะนำเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สินี เจริญพจน์. 2535:32)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสร้างชุดการฝึกอบรม เรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นชุดสื่อประสมประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ รายการวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ศึกษาด้วยตนเองและนำไปปฏิบัติเพื่อกระตุ้น และฝึกฝนทักษะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนข้อบกพร่อง หรือปัญหาการทำงานให้เป็นสถานการณ์การเรียนรู้ได้และชุดฝึกอบรมนี้จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการศึกษารายบุคคล ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจตามเวลา และโอกาสที่อำนวยแก่ผู้เข้าอบรมซึ่งแตกต่างกัน

<u>ความมุ่งหมายของการวิจัย</u>

เพื่อสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

<u>ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ได้ชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถนำไปใช้ฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างานให้มีเทคนิคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>ขอบเขตของการวิจัย</u>

1. การวิจัยครั้งนี้ได้กล่าวถึงเทคนิคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 4 วิธี คือ การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งหัวหน้างานผู้เข้ารับการอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมนี้ จะสามารถนำเทคนิคดังกล่าวไปใช้ร่วมกับความรู้ความสามารถในงานที่ใช้อยู่ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2. สถานที่ทำการทดลอง โรงแรมแกรนด์หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งธนาคารได้กำหนดเป็นสถานที่ฝึกอบรมหลักสูตรบริหาร 1 สำหรับหัวหน้างาน ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้เวลาหลังการฝึกอบรมในแต่ละวันศึกษาชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเวลา 4 วัน วันที่ 1 - 3 ใช้เวลาวันละ 1 ชั่วโมงส่วนวันที่ 4 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 20 นาที เนื่องจากต้องทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรมอีก 1 ฉบับ

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ปี พ.ศ.2538 มีจำนวน 1,816 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 60 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง

<u>คำนิยามศัพท์เฉพาะ</u>

1. ชุดฝึกอบรม หมายถึง สื่อประสมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้ฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เรื่องเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยคู่มือการใช้ชุดฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม กรณีศึกษารายการวีดิทัศน์ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ พร้อมแบบฝึกหัดซึ่งจะใช้ในการตรวจสอบความก้าวหน้า และแบบทดสอบผลการเรียนรู้หลังการฝึกอบรม

2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจัดทำขึ้นเพื่อให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นจนสามารถปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาชุดนี้เป็นกระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาศึกษาเรียนรู้เทคนิควิธีการพัฒนาในชุดฝึกอบรมนี้ด้วยตนเองตามขั้นตอนในเอกสารคู่มือประกอบชุดฝึกอบรม เมื่อผู้บังคับบัญชาศึกษาแล้วต้องนำเทคนิคที่ได้ศึกษาไปใช้ประกอบกับความรู้ในงานของตนพัฒนาลูกน้องอีกทอดหนึ่ง โดยการสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ หรือการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ จนลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

3. หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ระดับ 7-9 ที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นในกลุ่มงาน หรือเทียบเท่าตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนกขึ้นไป

4. ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม 80/80 หมายถึง เกณฑ์มาตรฐานที่ผู้วิจัยได้เลือกเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ของ Espich และ William (ประทีป โชติเวศย์ศิลป์. 2530 : 35 อ้างอิงมาจาก Espich J. and B. William, 1967.) ข้อ 1 ไปวิเคราะห์ผลการทดสอบเพื่อหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 80 ตัวแรก หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำแบบฝึกหัดระหว่างการฝึกอบรมได้ถูกต้องเฉลี่ยร้อยละ 80 80 ตัวหลัง หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำแบบทดสอบหลังฝึกอบรมได้ถูกต้องโดยเฉลี่ยร้อยละ 80

5. แบบฝึกหัดระหว่างการอบรม หมายถึง แบบฝึกหัดที่มีลักษณะเป็นแบบทดสอบย่อย

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎี และหลักการในการสร้างและหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
   - 1.1 การจัดตั้งธนาคาร
   - 1.2 วัตถุประสงค์การดำเนินงานของธนาคาร
   - 1.3 การแบ่งส่วนงาน
   - 1.4 การพัฒนาบุคลากรของธนาคาร
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
   - 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม
   - 2.2 การฝึกอบรมกับการศึกษา
   - 2.3 ระบบการฝึกอบรม
   - 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม
   - 3.1 ความหมายของชุดฝึกอบรม
   - 3.2 หลักและทฤษฎีเกี่ยวกับชุดฝึกอบรม
   - 3.3 ประเภทของชุดฝึกอบรม
   - 3.4 องค์ประกอบของชุดฝึกอบรม
   - 3.5 ขั้นตอนการสร้างชุดฝึกอบรม
   - 3.6 ประโยชน์ของชุดฝึกอบรม
   - 3.7 การหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม
   - 3.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม

4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1 ความหมายของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 ความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 ความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.6 การดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.7 ประโยชน์ของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

1. <u>เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)</u>

1.1 การจัดตั้ง

ธ.ก.ส. มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ.2509 ซึ่ง พ.ร.บ.ดังกล่าวมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ.2509 เป็นต้นไป แต่ในด้านการดำเนินงานจริง ๆ นั้น ธ.ก.ส.ได้เริ่มดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2509 โดยได้รับโอนทรัพย์สิน หนี้สิน ความรับผิดชอบ ธุรกิจ พนักงาน และลูกค้ามาจากธนาคารเพื่อการสหกรณ์

1.2 วัตถุประสงค์การดำเนินงานธนาคาร

ธ.ก.ส. มีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อส่งเสริมอาชีพ หรือการดำเนินงานของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร โดยให้กู้เงินแก่เกษตรกร 3 ทางด้วยกันคือ เกษตรกรซึ่งเป็นลูกค้าของธนาคารโดยตรง สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร ต่อมามีการแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ธ.ก.ส.เมื่อปี 2525 ส่งผลให้ ธ.ก.ส.สามารถดำเนินงานได้กว้างขวางยิ่งขึ้น กล่าวคือ สามารถให้กู้เงินแก่นิติบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการทางการเกษตร ให้กู้เงินแก่ผู้ฝากเงินภายในวงเงินที่ฝากไว้กับธนาคาร โดยใช้เงินฝากเป็นประกันและให้กู้เงินแก่ผู้ที่ประกอบ

อาชีพการเกษตรอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด นอกเหนือไปจากเกษตรกร ตามความหมายที่ พ.ร.บ. ธ.ก.ส. ได้กำหนดไว้

1.3 การแบ่งส่วนงาน

ธ.ก.ส.มีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ส่วนงานในสำนักงานใหญ่
2. ส่วนงานในระดับภาค
3. ส่วนงานในระดับสาขา

ส่วนงานในสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย

1. สำนักวิชาการและแผน มีหน้าที่เกี่ยวกับการกลั่นกรอง และสรุปงานของส่วนงานต่าง ๆ ที่จะเสนอไปยังผู้จัดการ การดำเนินการด้านเลขานุการทั่วไปของธนาคาร การประชาสัมพันธ์ การจัดทำแผนงานและงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั่วไปของธนาคาร มีผู้อำนวยการสำนักวิชาการและแผนเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบมีหน่วยงานในสังกัดดังนี้ คือ

1.1 กองเลขานุการธนาคาร

1.2 กองประชาสัมพันธ์

1.3 กองแผนงานและงบประมาณ

1.4 กองวิชาการ

1.5 กองติดตามและประเมินผล

2. สำนักตรวจสอบ มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบกิจกรรม และการดำเนินงานทั่วไปของธนาคาร เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด มีผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้จัดการ

3. ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการและบริการทั่วไป มีผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบมีหน่วยงานในสังกัด ดังนี้

3.1 กองกลาง

3.2 กองบริการ

3.3 กองอาคารและสถานที่

3.4 กองนิติการ

4. ฝ่ายการพนักงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การและระบบงานของธนาคาร มีผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงานเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ มีหน่วยงานในสังกัด ดังนี้

4.1 กองบริหารงานบุคคล

4.2 กองฝึกอบรม

4.3 กององค์การและระบบ

5. ฝ่ายการธนาคารและการบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวกับงานการธนาคาร งานบัญชีและการเงินทั่วไปของธนาคาร งานวางแผนการเงิน งานบริหารเงินทุน มีผู้อำนวยการฝ่ายการธนาคารและการบัญชี เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ มีหน่วยงานในสังกัด ดังนี้

5.1 กองบริหารการเงิน

5.2 กองการบัญชี

5.3 กองการธนาคาร

6. ฝ่ายคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาความเหมาะสมในการนำระบบงานต่าง ๆ เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ งานวิเคราะห์และออกแบบระบบงานคอมพิวเตอร์ งานศึกษาและนำวิทยาการใหม่ ๆ ทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในกิจการของธนาคาร มีผู้อำนวยการฝ่ายคอมพิวเตอร์ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ

7. ฝ่ายกิจการพิเศษ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดทำโครงการสินเชื่อของธนาคารที่เกี่ยวกับการลงทุน พัฒนาการเกษตรและสินเชื่อเพื่อการพัฒนาชนบทตามนโยบายของรัฐบาล งานส่งเสริมธุรกิจเกษตรและการดำรงชีพของเกษตรกร งานกำหนดกลยุทธ์ในการหาเงินฝาก มีผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ มีหน่วยงานในสังกัด ดังนี้

7.1 กองโครงการ

7.2 กองส่งเสริมธุรกิจเกษตร

7.3 กองกิจการสถาบันเกษตรกร

7.4 กองส่งเสริมเงินออม

8. ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือ มีหน้าที่เป็นตัวแทนธนาคารในการกำกับดูแลสาขา หรือตัวแทนในท้องที่ภาคเหนือ มีผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ

9. ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหน้าที่เป็นตัวแทนธนาคารในการกำกับดูแลสาขา หรือตัวแทนในท้องที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ

10. ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางและภาคตะวันออก มีหน้าที่เป็นตัวแทนธนาคารในท้องที่ภาคกลางและภาคตะวันออก มีผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคกลางและภาคตะวันออกเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ

11. ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้และภาคตะวันตก มีหน้าที่เป็นตัวแทนธนาคารในการกำกับดูแลสาขาหรือตัวแทนในท้องที่ภาคใต้และภาคตะวันตก มีผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้และภาคตะวันตก เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ

ส่วนงานในระดับสาขา

สาขามีหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนงานของธนาคาร ซึ่งได้แก่งานในกิจการของธนาคารโดยทั่วไป งานให้บริการสินเชื่อการเกษตรและเงินฝาก งานพัฒนาธุรกิจ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

สาขามีสาขาระดับจังหวัด สาขาระดับจังหวัดอาจมีสาขาระดับอำเภอประจำท้องที่ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ไปประจำปฏิบัติงานในท้องที่ใดท้องที่หนึ่งก็ได้ สาขามีผู้จัดการสาขาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ม.ม.ป. : 8 - 13)

1.4 การพัฒนาบุคลากรของธนาคาร

ธ.ก.ส. เป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของธนาคาร โดยมีกองฝึกอบรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายการพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบในการ

ดำเนินงานโดยตรง ในแต่ละปีธนาคารได้ใช้งบประมาณในด้านการฝึกอบรมเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 9 - 12 ของกำไรสุทธิในแต่ละปี สำหรับแผนพัฒนาบุคลากรปี 2537 นี้ กองฝึกอบรมได้มีแผนงานที่จะพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมพนักงาน โดยหลักสูตรที่ธนาคารจัดขึ้น จำนวน 58 หลักสูตร 157 รุ่น

2. การฝึกอบรมเกษตรกรลูกค้า โดยหลักสูตรที่ธนาคารจัดขึ้น จำนวน 12 หลักสูตร 48 รุ่น

3. การฝึกอบรมกับสถาบันภายนอกในประเทศ จำนวน 126 หลักสูตร

4. การอบรมระยะสั้นนานาชาติ จำนวน 19 หลักสูตร 23 ทุน

5. ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 4 หลักสูตร 23 ทุน

6. ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี จำนวน 9 ทุน

7. การศึกษาดูงานต่างประเทศ จำนวน 17 หลักสูตร 29 รุ่น

8. การฝึกงาน (ต่างประเทศ) จำนวน 2 หลักสูตร 6 ทุน

9. การพัฒนาภาษาอังกฤษ จำนวน 10 หลักสูตร

10. โครงการสาขาจัดอบรมเอง (ตามความจำเป็นของสาขา)

11. โครงการเสริมความรู้เฉพาะส่วนงาน (สำนักงานใหญ่)

12. โครงการปฐมนิเทศนักศึกษาฝึกงาน จำนวน 1 หลักสูตร 4 รุ่น

13. การฝึกอบรมโดยสื่อการอบรม จำนวน 21 โครงการ

ซึ่งการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น ธนาคารได้พยายามกระจายการฝึกอบรมและพัฒนาให้ทั่วถึงพนักงานทุกระดับ มิใช่เฉพาะหลักสูตรที่ธนาคารจัดขึ้นเอง แต่รวมถึงการฝึกอบรมทุกรูปแบบที่ธนาคารกำหนดขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากร โดยที่หลายคนอาจมีโอกาสเข้าอบรมหลักสูตรที่กองฝึกอบรมจัดขึ้น หลายคนอาจได้รับการอบรมจากสถาบันภายนอกโดยธนาคารจัดส่งเข้าอบรม แต่ทุกคนต้องได้รับการอบรมจากโครงการอบรมโดยโครงการสาขาจัดอบรมเอง โครงการเสริมความรู้เฉพาะส่วนงาน และโครงการอบรมโดยสื่อการอบรม (อภิญญา ปุญญฤทธิ์. 2537 : 21 - 22)

2. <u>เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม</u>

2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ฮาร์บิสันและเมเยอร์ (Harbison and Myers. 1964) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ ฝึกฝีมือในการทำงานและความสามารถของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง"

ฟิบโป (Flippo. 1966) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง"

กูด (Good. 1973 : 613) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลอื่นมีทักษะและความรู้ โดยจัดขึ้นภายใต้สภาวะเงื่อนไขบางประการ และไม่ถึงกับทำอะไรใหญ่โตแบบที่นักเรียนเรียนทักษะความรู้กันในสถาบันการศึกษา"

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตัวคนให้พร้อม เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป การฝึกอบรมถือว่าเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างไม่หยุดยั้ง

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต (2531 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม และการพัฒนาไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

เริงลักษณ์ โรจน์พันธ์ (2529 : 8)กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า

1. เป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง

2. การกระทำทั้งหมดก็มุ่งที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม 3 ด้าน คือ

2.1 เพิ่มพูนความรู้ (Knowledges) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลขึ้น

2.2 เพิ่มพูนทักษะ (Skills) หรือความชำนาญเพื่อบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสบการณ์

2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและเสื่อมถอย เพื่อให้เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

3. เป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของบุคคลอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล(Effectivencss) ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

มนูญ วงค์นารี และคนอื่น ๆ (2531 : 1) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่ากระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีที่เหมาะสมของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ดีขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มกำไร ตลอดจนการบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน

จากคำจำกัดความดังกล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญและ

ทัศนคติอันเหมาะสม จนสามารก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า พร้อมที่จะรับผิดชอบสูงขึ้น

2.2 การฝึกอบรมกับการศึกษา

เมื่อพิจารณาความหมายของการอบรมกับการศึกษาแล้ว จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันบางประการทั้งในจุดมุ่งหมาย เวลา กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา แต่ทั้งการฝึกอบรมและให้การศึกษามีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมาก และมักจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต (2531 : 3) ได้ให้ความแตกต่างระหว่างการศึกษา และการฝึกอบรมไว้ดังนี้

สิ่งที่เกิดขึ้น	การศึกษา	การฝึกอบรม
ทำกับใคร	นักเรียน นิสิต นักศึกษา	บุคลากร
เรื่องอะไร	ความรู้กว้าง ๆ	การฝึกฝีมือ
ทำทำไม	มีการสอบได้รับปริญญา วุฒิบัตร ประกาศนียบัตร	ต้องการความชำนาญในการทำงานให้ดีขึ้น อาจได้รับประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตร
ทำในระยะเวลาเท่าใด	ไม่มีเวลาสิ้นสุด	มีเวลาสิ้นสุด
ผู้สอน	ครู อาจารย์ส่วนใหญ่	ผู้มีประสบการณ์

จตุรงค์ เกียรติกำจาย (2534 : 85) ได้ให้ความแตกต่างระหว่างการศึกษาและการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

ลักษณะของกระบวนการเรียนรู้	การศึกษา	การฝึกอบรม
เป้าหมาย	เป้าหมายที่เป็นนามธรรมยิ่ง ๆ ขึ้นไปตามระดับความต้องการของบุคคลและสังคมทั่วไป	กำหนดจุดประสงค์ทางพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในงานที่ทำยิ่ง ๆ ขึ้นไป
ตารางเวลา	โดยทั่วไปเป็นกระบวนการที่ใช้เวลายาวนาน	สามารถปรับเวลาให้สั้นลงได้ โดยเฉพาะเมื่อผู้เรียนมีความกังวลใจในบทเรียนที่จะต้องได้มาเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานตามที่กำหนดไว้
เนื้อหา	เป็นเนื้อหาที่วางขอบเขตไว้กว้าง ๆ	จำเพาะเนื้อหาให้แคบเพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่เป็นจริง

จึงสรุปได้ว่า การศึกษามีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรมและพัฒนา เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญทุก ๆ ด้าน ทั้งที่เรียนรู้โดยตัวของแต่ละบุคคลเองอย่างไม่เป็นทางการ และโดยการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ ส่วนการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น สำหรับบุคลากรในหน่วยงานในระยะเวลาอันสั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะและเจตคติในการทำงานนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน

2.3 ระบบการฝึกอบรม

ระบบการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการตั้งแต่วิเคราะห์ความจำเป็น กำหนดวัตถุประสงค์ ดำเนินการฝึกอบรม จนถึงการประเมินผลและติดตามผล ดังนั้น ผู้ที่จะจัดการฝึกอบรมจึงควรศึกษากระบวนการฝึกอบรมอย่างละเอียดและเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

นักฝึกอบรมหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังนี้

แนดเลอร์ (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. 2535 : 9; อ้างอิงมาจาก Nadler.1982) เสนอระบบการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์การ
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. สร้างหลักสูตร
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. ดำเนินการฝึกอบรม
8. ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

แกรทเนอร์ (Gaertner. 1993) ได้กล่าวถึงระบบการฝึกอบรมไว้ว่า

1. พิจารณาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การวางแผนการฝึกอบรม
4. การออกแบบการฝึกอบรม
5. ดำเนินการฝึกอบรม
6. ประเมินผล

จากระบบการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ นี้ จะสรุปได้ว่า ระบบการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. การค้นหาความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
3. การสร้างหรือออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผลและติดตามผลการอบรม

2.3.1 ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม

เป็นการประเมินความต้องการโดยวิเคราะห์จากความต้องการของหน่วยงานและของผู้เข้ารับการอบรมว่า ต้องการความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอย่างไรเพื่อจะได้นำมากำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการฝึกอบรมที่สามารถวัดได้

ความจำเป็นในการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดเนื่องจากมีปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในองค์การ ซึ่งต้องดำเนินการหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม บอยเดล (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. 2531 : 31 ; อ้างอิงมาจาก T.H. Boydell. 1971) ได้สรุปปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในองค์การไว้คือ

1. อัตราการสิ้นเปลืองสูงขึ้นเรื่อย ๆ
2. มาตรฐานการปฏิบัติต่ำลง
3. ใช้เวลาในการทำงานยาวนานขึ้น
4. ใช้เวลาการเรียนรู้ในการทำงานนาน
5. การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ และเครื่องจักรไม่เต็มที่
6. จำนวนอุบัติเหตุสูงขึ้น
7. จำนวนการออกของพนักงานสูงขึ้น
8. จำนวนการขาดงานของพนักงานสูงขึ้น
9. ทำงานล่าช้า
10. องค์การเสื่อมเสียชื่อเสียง
11. มีการร้องทุกข์จากกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ
12. มีปัญหาการคัดเลือกพนักงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 111) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการหาความจำเป็นว่าจะต้องมีการสำรวจ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้คือ

1. ศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง

2. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่หามาได้

3. พิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม

1. วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง สามารถทำได้ดังนี้คือ

1.1 การสำรวจ (Survey)

1.1.1 การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ทำงานในระดับต่าง ๆ ทำให้ทราบปัญหา ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด

1.1.2 การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire)

1.1.3 การสังเกต (Observation)

1.2 การศึกษา ค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการประชุม รายงานการปฏิบัติงาน

1.3 การทดสอบ (Performance test) ทำให้ทราบว่าคนทำงานมีความรู้ความสามารถทำงานได้แค่ไหน (Aptitude test) ทำให้ทราบว่า แนวถนัดของคนทำงานเป็นอย่างไร ตรงกับงานที่ทำหรือไม่

1.4 การประชุม (Meeting) เพื่อพิจารณาถึงปัญหาในการบริหาร ซึ่งแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

1.5 การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน (Job analysis and Performance Appraisal) เป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือคือการกำหนดว่าตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาถึงผลงานของคนทำงานเป็นอย่างไร ได้ผลตรงตามมาตรฐานหรือไม่ ซึ่งจะต้องใช้การวิเคราะห์งาน และประเมินการทำงานควบคู่กันไป (เริงลักษณ์ โรจน์พันธ์. 2529 : 18-22)

2. วิเคราะห์ข้อเท็จจริง หลังจากที่ได้ข้อเท็จจริงพร้อมแล้ว ขั้นต่อไปก็

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทราบว่าอะไรเป็นความจำเป็นของการฝึกอบรม อะไรไม่ใช่และมีวิธีอื่นอีกบ้างไหมนอกเหนือไปจากการฝึกอบรม

3. พิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม เมื่อวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว ผู้ทำการสำรวจต้องพิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปว่า ปัญหานั้นอาจแยกแยะออกเป็นวิชาและวิชามีเนื้อหาอย่างไรบ้าง รวมหลาย ๆ วิชาเข้าเป็นหลักสูตร

ผู้ทำการสำรวจจะต้องเสนอรายงานของการสำรวจให้ฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งคำเสนอแนะว่าควรจะอบรมในเรื่องใดก่อน และควรมีเนื้อหากว้างขวางแค่ไหน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ช่วยให้ฝ่ายบริหารวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง นำมาจัดวางหลักสูตรกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 111)

2.3.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นย่อมจะต้องจัดทำขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ หรือหน่วยงานการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จึงขึ้นอยู่กับเป้าหมายหลักขององค์การหรือหน่วยงานว่าการดำเนินงานต้องการจะบรรลุผลเช่นใด การฝึกอบรมจึงจะจัดทำขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งวัตถุประสงค์การอบรมก็ยังต้องแตกต่างออกไปตามกลุ่มคนในองค์การ ซึ่งมีอยู่หลายระดับ หลายหน้าที่ความรับผิดชอบ (ประทีป โชติเวศย์ศิลป์. 2530 : 13)

ทองฟู ชินะโชติ (2531:7) ได้แบ่งวัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็น 2 ด้าน คือ

1. วัตถุประสงค์องค์การต่อการฝึกอบรม

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานบุคคล

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกท่าน

1.8 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ

1.9 ฝึกฝนให้ทันต่อเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การมีความก้าวหน้า

2. วัตถุประสงค์การฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้วินิจฉัยการตัดสินใจ

2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตราย

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 8-9) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมไม่ว่าจะกระทำด้วยวิธีใดหรือรูปแบบใดก็ตาม ย่อมมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานฝึกอบรมเฉพาะเจาะจงลงไปในแต่ละโครงการ แต่วัตถุประสงค์โดยรวม ๆ ย่อมมีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการ ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการสร้างขึ้นมา อันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม

3. เพื่อสนองต่อความยากของงานและการเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน

4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน ให้เข้าใจกฎข้อบังคับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ

5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการอบรมเป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

6. เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังขวัญที่ดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

2.3.3 การสร้างหรือออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

ในการสร้างหลักสูตรนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ทบทวน การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปถึงการประเมินผลและติดตามผล และต้องจัดทำไปทีละขั้นตอน แล้วนำไปเขียนโครงการอีกทีหนึ่ง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดหัวข้อวิชาให้ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงว่าจะศึกษาเรื่องใด ไม่ควรกำหนดให้กว้างขวางเกินไป และเมื่อกำหนดหัวข้อวิชาต่าง ๆ ได้แล้วก็นำมาจัดหมวดหมู่เข้าด้วยกันว่าวิชาใดจะอยู่ในหมวดใด อันจะทำให้เห็นได้ชัดเจนขึ้นว่า การอบรมนั้นเน้นหนักและให้ความสำคัญในเรื่องใด

2. กำหนดขอบเขตเนื้อหาว่า จะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้เนื้อหา ทักษะและทัศนคติในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ให้วิทยากรรู้แนวว่าจะถ่ายทอดเรื่องอะไร ซึ่งควรกำหนดให้เฉพาะเจาะจงสำหรับหลักสูตรนั้น ตรงตามความต้องการขององค์กรและผู้เข้าอบรม อีกทั้งสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ของวิชาและหลักสูตร นอกจากนี้ การมีขอบเขตเนื้อหาวิชาจะช่วยไม่ให้บรรยายซ้ำซ้อนกัน

3. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม เป็นการจัดลำดับเนื้อหาวิชาว่าวิชาใดควรอยู่ก่อนหลังกัน โดยอาจจะเรียงตามลำดับความสำคัญจากง่ายไปยาก หรือจากวิชาหลักไปหาวิชาย่อย หรือการลำดับความต่อเนื่องของเนื้อหาก็ได้ ส่วนกำหนดการฝึกอบรมจะเป็นคล้ายกับตารางสอนที่บอกว่า จะเริ่มการฝึกอบรม

เมื่อใด เสร็จสิ้นเมื่อไร มีกำหนดวันเวลาของวิชาต่าง ๆ เวลาหยุดพัก กำหนดการและกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละวัน รวมทั้งรายนามวิทยากรของแต่ละหัวข้อวิชาด้วย ซึ่งควรจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งและสถานที่ทำงานของวิทยากรด้วย

4. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร หมายถึง การกำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ยืดหยุ่นได้และนานเพียงพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดการเรียนรู้เนื้อหาวิชา ทักษะและทัศนคติที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา และของหลักสูตรนั้น ๆ

5. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

5.1 ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ (Panel)

5.2 ประเภทให้ผู้เข้าอบรมมีบทบาทร่วม เช่น การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) การระดมสมอง

5.3 ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เช่น บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) แผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan)

5.4 ประเภทใช้โสตทัศนูปกรณ์ ได้แก่ การใช้โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบในการถ่ายทอดความรู้ เช่น ภาพยนต์ สไลด์เทป

6. การกำหนดวิทยากร ก่อนที่จะกำหนดวิทยากรได้นั้น เราจะต้องสำรวจว่ามีใครที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ บ้าง และพิจารณาเลือกมีเกณฑ์ว่าเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ อีกทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ดี โดยเฉพาะถ้าเป็นวิชาที่เฉพาะก็ต้องใช้วิทยากรที่มีความรู้และถนัดในเรื่องนั้นจริง ๆ เมื่อคัดเลือกตัววิทยากรได้แล้ว ก็จะต้องไปปรึกษาร่วมกันกับวิทยากรท่านนั้นว่าจะสอนในวิชานั้น ๆ ได้หรือไม่ โดยจะต้องบอกวัตถุประสงค์ขอบเขตและปัญหาให้ หากท่านไม่ถนัดนักหรือคิดว่ามีผู้ที่เหมาะสมกว่าก็ขอคำแนะนำ และไปติดต่อวิทยากรท่านนั้น ๆ ต่อไป

7. การประเมินและติดตามผล ในการออกแบบการประเมินผลและติดตามผล เพื่อวัดผลประสิทธิภาพของการฝึกอบรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผลต่อองค์การและประสิทธิภาพของกระบวนการฝึกอบรม ดังนั้น การกำหนดวิธีการประเมินผลว่าจะเป็นแบบใด จะวัดอะไรบ้าง เมื่อใด จึงต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการประเมินผลไว้ล่วงหน้า และจัดเตรียมเครื่องมือ และเตรียมผู้เข้าอบรมให้ทราบก่อนด้วยและระบุให้ทราบว่าจะมีการติดตามผลหรือไม่ อย่างไรและเมื่อใด (อัญชฌา เวสารัชช์. 2526)

2.3.4 การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นการนำโครงสร้างหลักสูตร มาเขียนโครงการและนำโครงการนั้นไปปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการ เช่น การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงานรวมทั้งขอบเขตการประสานงานระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การดำเนินการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนดำเนินการ ระยะระหว่างดำเนินการ และระยะหลังดำเนินการ

ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม

1. ติดต่อวิทยากร
2. ติดต่อสถานที่ดูงาน
3. จัดพิมพ์หลักสูตรและโครงการฝึกอบรม
4. คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. จัดเตรียมเงินที่จะใช้จ่ายในโครงการฝึกอบรม
6. จัดเตรียมเอกสารพื้นฐานและเอกสารประกอบการฝึกอบรม
7. จัดเตรียมประวัติวิทยากรในโครงการ
8. จัดเตรียมแบบประเมินผลและสังเกตการณ์เป็นรายวิชา
9. จัดเตรียมสถานที่
10. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ

11. จัดทำกำหนดการพิธีเปิดการฝึกอบรม

12. ทำหนังสือเชิญวิทยากร

13. ทำหนังสือถึงหน่วยงาน

14. เตรียมร่างคำกล่าวรายงานในพิธีเปิดการฝึกอบรม

15. ทำหนังสือเชิญหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้กล่าวรายงานในพิธีเปิด (ส่งล่วงหน้า 1 สัปดาห์)

16. ทำหนังสือเชิญผู้มีเกียรติมาร่วมในพิธีเปิดการฝึกอบรม พร้อมทั้งแบบกำหนดการเปิดพิธี

17. จัดทำป้ายต่าง ๆ เช่น ป้ายวิทยากร ผู้เข้ารับการอบรม ป้ายลงทะเบียน ป้ายบอกทางมายังห้องฝึกอบรม

18. เตรียมแฟ้มสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

19. เตรียมแฟ้มลงทะเบียน แฟ้มเซ็นชื่อ

20. เตรียมประกาศนียบัตร

21. เตรียมการทั่วไปสำหรับวันเปิดการฝึกอบรม

22. เรียนเตือนประธานและผู้กล่าวรายงานก่อนวันพิธีเปิด 1 วัน

ระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

1. จัดเตรียมแฟ้มเซ็นชื่อประจำวัน

2. จัดเตรียมเอกสารที่จะแจกแต่ละวัน และกระดาษบันทึก

3. จัดเตรียมสถานที่

4. เตือนวิทยากรก่อนการบรรยายล่วงหน้า 1 สัปดาห์

5. เตรียมเครื่องดื่มสำหรับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. เตรียมรถรับ - ส่งวิทยากร หรือจัดสถานที่จอดรถสำหรับวิทยากร

7. เตรียมวิทยากรแทนหรือจัดกิจกรรมทดแทนในกรณีวิทยากรไม่มา

8. ต้อนรับ อำนวยความสะดวก ส่งวิทยากร

9. แนะนำและขอบคุณวิทยากร

10. จัดเตรียมเงินสมนาคุณวิทยากร

11. อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

12. สังเกตการณ์การฝึกอบรม ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม ตลอดจนดูแลเวลาให้เป็นไปตามกำหนดการ

13. แจกแบบประเมิน รวบรวมผลจากการประเมินเพื่อทำการวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข

14. จัดทำกำหนดการพิธีปิดการฝึกอบรม

15. จัดเตรียมประกาศนียบัตร และเสนอเซ็นชื่อล่วงหน้า

16. ร่างคำกล่าวรายงาน และคำกล่าวปิดการฝึกอบรม

17. ทำหนังสือเชิญประธานปิดการฝึกอบรมและแจกประกาศนียบัตร และแนบคำกล่าวปิดและกำหนดการ

18. ทำหนังสือเชิญวิทยากร และผู้มีเกียรติปิดการฝึกอบรม

19. ทำหนังสือขอบคุณวิทยากรและหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ

20. ทำหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับคืนต้นสังกัด

21. เตรียมการทั่วไปสำหรับวันปิดการฝึกอบรม

22. จัดเตรียมแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม แบบประเมินผลโครงการ และให้ผู้เข้าอบรมทำในวันสุดท้ายของหลักสูตร

ระยะหลังการฝึกอบรม

1. ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ส่งหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับคืนต้นสังกัด

3. รวบรวมและวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม

4. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอฝ่ายบริหาร

5. ติดตามผลการฝึกอบรม

6. รวบรวมและวิเคราะห์ผลที่ได้จากการติดตามผล และทำรายงานเสนอต่อฝ่ายบริหาร

7. จัดทำเรื่องการเงิน โดยนำหลักฐานการจ่ายเงินต่าง ๆ ในโครงการไปประกอบ

8. เป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อไป

9. จัดทำทำเนียบรุ่นผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. 2531 : 129-134)

2.3.5 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ (2524) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการฝึกอบรม เพื่อจะได้ทราบว่า ผลการอบรมนั้นเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด คุ้มค่าหรือไม่และประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับ และประการสุดท้าย เพื่อรวบรวมข้อมูลในการปรับปรุงการอบรมในโอกาสต่อไป

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 92) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ว่า

1. เพื่อดูว่าการฝึกอบรมนั้นได้สัมฤทธิผลตามต้องการเพียงใด

2. ทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสีย จุดอ่อน จุดบกพร่องของการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

3. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม กล่าวคือ ผู้ให้การอบรมได้ทราบข้อดี หรือจุดอ่อนในการถ่ายทอดความรู้ของตนให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นอย่างไร ขณะเดียวกันผู้เข้ารับการอบรมก็จะได้ทราบว่าตนควรมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอะไรบ้าง เพื่อให้ได้รับผลเต็มที่ในการมารับการอบรม

4. เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องที่ว่าควรจะมีการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเช่นนั้นอีกต่อไปหรือไม่ บ่อยเพียงใด ทั้งนี้ ผลของการประเมินสามารถนำมาอ้างถึงในหลักการและเหตุผลของโครงการฝึกอบรมครั้งต่อไป

ได้อีกด้วย นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบว่าค่าใช้จ่ายและความคุ้มทุนในการจัดฝึกอบรมนั้นเป็นอย่างไร เพื่อป้องกันการสูญเสียงบประมาณโดยไม่คุ้มค่า

แฮมบลิน (Hamblin.1974) ได้แบ่งประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรมออกเป็น 5 ประเภท

1. การประเมินผลปฏิกริยา (Reaction) ซึ่งเป็นการประเมินดูว่าผู้เข้ารับการอบรมนิยมชมชอบโครงการฝึกอบรมเพียงไร

2. การประเมินผลความรู้ (Learning) ซึ่งเป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้หลักการ ข้อเท็จจริง และเทคนิควิธีอะไรไปบ้าง

3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากจบการฝึกอบรมไปแล้ว

4. การประเมินผลลัพธ์รวม (Results) ซึ่งเป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมที่ตกอยู่ในองค์การในรูปที่สามารถวัดและแสดงให้เห็นโดยชัดได้ เช่น ต้นทุนที่ลดลง ปริมาณและคุณภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

5. การประเมินผลด้านอื่น ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรม (Additional Outcomes) เป็นค่านิยมทางสังคมเกี่ยวกับฝึกอบรม เช่น ความรู้สึกต่อตัวเองดีขึ้น หรือมีความเชื่อมั่นมากขึ้น การได้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว การช่วยพัฒนาแนวทางอาชีพของตนเอง

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ดังนี้คือ

1. การสังเกต

2. การสัมภาษณ์

3. แบบทดสอบ

4. แบบสอบถาม

5. มาตรวัดทัศนคติ

6. แบบสังคมมิติ

การประเมินผลการฝึกอบรมทำได้ 3 ระบบ คือ

1. ก่อนการฝึกอบรม เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรมก่อนที่จะเข้าอบรมหลักสูตรนั้น เพื่อให้ดึงความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ความคาดหมายที่จะได้รับความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะอบรม

2. ระหว่างการฝึกอบรม เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากผู้เข้ารับการอบรมได้รับการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ผ่านไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจกระทำการประเมินได้หลายครั้งติดต่อกัน โดยเว้นช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ให้ห่างกันพอสมควร สุดแต่โครงการนั้นจะใช้เวลามากน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่มักสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลา วิธีการของผู้บรรยาย เอกสาร ตลอดจนความยากง่ายของเนื้อหาแต่ละวิชา

3. หลังจากฝึกอบรม เป็นการเก็บข้อมูลหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว มักนิยมทำกันในชั่วโมงสุดท้ายของการฝึกอบรม การประเมินในครั้งนี้จะครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดทั้งด้านวิชาการ ระยะเวลาในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคการฝึกอบรม สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บรรยาย เจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. 2531 : 95)

ในการประเมินผลการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ จำเป็นจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลก่อน ระหว่าง และทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรม แต่สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพียงใดนั้น จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลส่วนใหญ่ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วระยะหนึ่ง เพราะสามารถนำข้อมูลและผลของการประเมินผล เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมมาใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการติดตามผลได้

วัตถุประสงค์ของการติดตามผลการฝึกอบรมก็คือ การให้คำตอบเกี่ยวกับโครงการการฝึกอบรมที่จัดไปแล้วว่า

1. บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่

2. เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและต่อหน่วยงานหรือไม่อย่างไร

3. ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

4. ผู้เข้ารับการอบรมได้นำเอาความรู้ หรือสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

แนวทางปฏิบัติในการติดตามผลการฝึกอบรม

1. กำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการติดตามผล

2. วางแผนติดตามผล รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการติดตามผล คือ การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม

3. การดำเนินการตามแผน

4. วิเคราะห์ข้อมูล

5. รายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการดังกล่าวได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด (ปาน สวัสดิ์สาลี. 2535)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

ชิราพร หนูฤทธิ์ (2532) ได้ทำการวิจัยศึกษากระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการจำแนกตามลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 5 ประเภท คือ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงิน การสาธารณูป-โภค การอุตสาหกรรม การพาณิชยกรรมและบริการ และการส่งเสริมเผยแพร่วิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้าหน่วยฝึกอบรมและเจ้าหน้าฝึกอบรมจำนวน 217 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรมทุกขั้นตอนและได้ปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมทุกขั้นตอน ได้แก่ การสร้างหลักสูตร พิจารณาเลือกวิทยากร กำหนดเอกสาร งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก เทคนิคการฝึกอบรมและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่เจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขั้นตอนการตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม คือ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลโครงการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมคือ กำหนดระยะเวลา วัตถุประสงค์

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลโครงการฝึกอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และกำหนดงบประมาณ

/เฉลิมฤทธิ์ แก้วสิมมา (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถภาพครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศน์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 292 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ในการจัดการฝึกอบรมกระบวนการฝึกอบรมมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะเรื่องการกำหนดอุปกรณ์ งบประมาณ การผลิตเอกสารในการฝึกอบรม และการคัดเลือกวิทยากรเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติทุกครั้งที่จัดการฝึกอบรม ส่วนเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมในการพัฒนาครูประถมศึกษา ให้มีสมรรถภาพในด้านการจัดกลุ่มผู้เรียน การใช้ประโยชน์ในการจัดกลุ่มผู้เรียน การเตรียมการสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอนและการใช้สื่อการสอน คือ การฝึกปฏิบัติ การสาธิต

ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล (2530) ได้ทำการวิจัยวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับรัฐวิสาหกิจตามการรับรู้ของวิทยากรฝึกอบรม โดยเป็นวิทยากรภายนอก 55 คน วิทยากรภายใน 115 คน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของวิทยากรฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ด้านการให้ความรู้ คือ การบรรยาย วิธีการที่เหมาะสมปานกลางคือ การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐกบทบาทสมมติ การระดมสมอง การสอนสำเร็จรูป การสัมมนา เกมการบริหาร การสอนงาน การสาธิต และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมน้อย คือ การปฏิบัติงานในเวลาที่จำกัด

2. วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมปานกลางสำหรับวัตถุประสงค์ด้านความเข้าใจ คือ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ บทบาทสมมติ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง การสอนสำเร็จรูป การสัมมนา เกมการบริหาร การสอนงาน การสาธิตและวิธีการที่เหมาะสมน้อย คือ การปฏิบัติงานในเวลาที่จำกัด

3. วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมปานกลางสำหรับวัตถุประสงค์ด้านการนำไปประยุกต์ใช้ คือ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐก บทบาทสมมติ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง การสัมมนา เกมการบริหาร การปฏิบัติงานในเวลาที่จำกัด การสอนงาน การสาธิตและวิธีการที่เหมาะสมน้อย คือ การสอนสำเร็จรูป

4. การรับรู้ของวิทยากรฝึกอบรมทั้ง 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยสำคัญ 0.05 โดยวิทยากรภายนอกเห็นว่าวิธีการบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การชุมนุมปาฐก บทบาทสมมติ การศึกษาเฉพาะกรณี การระดมสมอง การสอนสำเร็จรูป การสัมมนา เกมการบริหาร การปฏิบัติงานในเวลาที่จำกัด และการสอนงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมมากกว่าวิทยากรภายใน

จักรพันธ์ จันทรัศมี (2533) ได้ทำการวิจัยศึกษากิจกรรมการวิเคราะห์งานการฝึกอบรมตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน 4 ด้าน คือ การรวบรวมข้อมูล การศึกษาลักษณะงาน การวิเคราะห์ปัจจัย การเรียนรู้ การวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมการวิเคราะห์งาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ และการตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรม การวิเคราะห์งานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทั้ง 4 ด้าน ในบริษัทเอกชน จำนวน 138 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนเห็นความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งานทั้ง 4 ด้านว่า อยู่ในระดับปานกลางและได้ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวบ่อยครั้ง

2. เมื่อพิจารณาการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนให้ความสำคัญแก่กิจกรรมการวิเคราะห์งานว่าสำคัญมาก ได้แก่ การศึกษาตำราหรือเอกสารที่เกี่ยวกับงาน การปรึกษาผู้รู้รายละเอียดเกี่ยวกับงานและการจัดประชุมระดมสมองร่วมกับหัวหน้างาน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกนั้นเห็นว่าสำคัญปานกลาง สำหรับการปฏิบัติส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทำกิจกรรมในระดับปานกลาง มีเพียง 6 กิจกรรมที่มีการปฏิบัติในระดับนาน ๆ ครั้ง ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยการแจกแบบสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจากบันทึกการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การระบุจำนวนครั้งหรือความถี่ในการปฏิบัติงาน การจำแนกงานออกเป็นชิ้นงานย่อย ๆ เพื่อให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดการเรียงลำดับชิ้นงานจากชิ้นงานที่ง่ายที่สุดไปสู่ชิ้นงานที่ซับซ้อนมากขึ้น และการระบุสภาพแวดล้อมในการเรียนเกี่ยวกับงาน และเห็นว่ามีเพียงกิจกรรมเดียวที่มีความสำคัญน้อยคือ การระบุจำนวนครั้งหรือความถี่ในการปฏิบัติงาน

3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนตระหนักในความสำคัญของกิจกรรมการวิเคราะห์งานมากกว่าระดับที่ปฏิบัติทุกกิจกรรม

4. การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชนที่มีต่อความสำคัญและการปฏิบัติกิจกรรรมการวิเคราะห์งานรวมทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

กานดาภรณ์ จิโรภาส (2533) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการฝึกอบรมบุคลากร ฝ่ายบริการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยสำรวจความคิดเห็นด้านโยบาย วัตถุประสงค์ การจัดองค์การ การจัดบุคลากรฝึกอบรม การดำเนินงาน งบประมาณ การประเมินผลของผู้เชี่ยวชาญ การฝึกอบรมหรือผู้บริหารงานบุคคลในสถาบันต่าง ๆ จำนวน 21 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. นโยบายการฝึกอบรม ควรสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายบริการทุกระดับ เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรฝ่ายบริการมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในองค์การของตนดียิ่งขึ้น

3. การจัดองค์การ หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายบริการ สถาบันควรจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายบริการ โดยคัดเลือกมาจากหลาย ๆ หน่วยงาน

4. บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ควรเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและควรสรรหาจากผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีอยู่ในสถาบัน โดยปฏิบัติงานร่วมกับผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักอธิการบดี

5. การดำเนินงานการฝึกอบรม ควรให้หน่วยงานเสนอความต้องการฝึกอบรมขึ้นมาและหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องกำหนดขั้นตอน วิธีการในการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม สถานที่และระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยจัดทำแผนล่วงหน้า 1 ปี

6. งบประมาณการฝึกอบรม ควรขออนุมัติจัดทำโครงการเป็นแผนล่วงหน้า 1 ปี งบประมาณทุก ๆ ปี

สุดารัตน์ สุมนะกุล (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นข้าราชการที่ประสิทธิภาพ ของสำนักส่งเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ผู้ผ่านการอบรมได้รับประโยชน์จากวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรที่อบรมและสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ผู้ผ่านการอบรมมีความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการอบรม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ผ่านการอบรม รุ่นที่ 1-7 ทุกคน จำนวน 1,828 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า วิชาที่อบรมเป็นประโยชน์ต่องานในระดับปานกลาง ความรู้ที่ได้รับนำไปใช้ในการปฏิบัติงานปานกลาง พร้อมทั้งมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า วิทยากรควรเป็นผู้ที่มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ควรมีเอกสารประกอบทุกวิชา วิธีการอบรมควรมีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ซึ่งสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โครงการฝึกอบรมไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ในแง่ของการทำให้ผู้ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ได้ในระดับที่ดีกว่าที่พบเนื่องจากสถานภาพของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านวุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งอายุราชการ ดังนั้น บางวิชาก็อาจจะเหมาะสมเป็นที่ต้องการของคนกลุ่มหนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นประโยชน์ต่อคนอีกกลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้ในการสัมมนากลุ่มย่อยก็ทำให้มองเห็นปัญหาที่อภิปรายเป็นภาพเดียวกันยาก เพราะเกิดช่องว่างระหว่างความคิด ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์จากการอภิปรายเท่าที่ควร

อุปกรณ์ จันทราปกรณ์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในหน่วยงานของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหา-วิทยาลัยธรรมศาสตร์" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม กลับไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมในหน่วยงาน ศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ประเมินความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงานและเพื่อศึกษาความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาและวิทยากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งประชากร

ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ผ่านการฝึกอบรมรุ่นที่ 1-6 จำนวน 266 คน ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมทั้ง 6 รุ่น ซึ่งแต่ละรุ่นใช้วิทยากรชุดเดิม จำนวน 5 คน และผู้บริหารโครงการดังกล่าว จำนวน 1 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมประสบ ได้แก่ การขาดนโยบายและแผนงานงานฝึกอบรมที่ชัดเจน ขาดการประเมินผลติดตามผลการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับมาก ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม ฯลฯ

โฉมเพ็ญ สนธยานนท์ (2527) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การติดตามผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลักสูตรการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมและความสามารถในการนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยทำการศึกษาจากประชากร 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้รับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้รับการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้รับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทางการบริหารเพิ่มมากขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ยืนยันได้จากความเห็นของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

พิชัย ทองดีเลิศ (2534) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นและปัญหาด้านสื่อเพื่อการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นและปัญหาด้านสื่อเพื่อการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ 5 ประเภทคือ สถาบันการเงิน การสาธารณูปโภค การอุตสาหกรรม การพาณิชยกรรมและบริการ การส่งเสริมเผยแพร่วิชาการต่อสังคม กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 198 คน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยโสตทัศนูปกรณ์ 98 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยโสตทัศนูปกรณ์ เห็นความจำเป็นด้านบุคลากรว่าจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานสื่อ มีความรู้ด้านการออกแบบสื่อ และมีความรู้

ด้านการผลิตสื่อ และต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวในหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยโสตทัศนูปกรณ์เห็นว่า ปัญหาด้านสื่อเพื่อการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยงานมีอยู่ในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็น และปัญหาของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยโสตทัศนูปกรณ์ของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจประเภทการพาณิชยกรรมและบริการ มีความต้องการจำเป็น และพบสิ่งที่เป็นปัญหามากกว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยโสตทัศนูปกรณ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน มีความต้องการจำเป็น และพบสิ่งที่เป็นปัญหามากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยโสตทัศนูปกรณ์ของรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น

พิสิฐพล ไกรพิพัฒน์ (2533) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอนของสถาบันอุดมศึกษา 8 ขั้นตอน คือ การพิจารณาปัจจัยที่บ่งชี้ว่าเกิดปัญหาเกี่ยวกับสื่อการสอน การวางแผน การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถาบัน การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่บุคลากรปฏิบัติ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวบุคลากร การกำหนดหัวข้อที่จำเป็นต้องฝึกอบรม การตัดสินใจพิจารณาแก้ไขปัญหาและสรุปผล และศึกษาถึงความเหมาะสมของวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำแนกตามประเภทสื่อการสอน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์โสตทัศนศึกษาหรืออาจารย์เทคโนโลยีการศึกษา และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 218 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอนทั้ง 8 ขั้นตอน มีความสำคัญในระดับปานกลางทุกขั้นตอนและมีการปฏิบัติกิจกรรมทุกขั้นตอนนานๆ ครั้ง แต่มีบางกิจกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและปฏิบัติมากว่ากิจกรรมอื่น คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และแผนการปฏิบัติงาน การศึกษาปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรม การศึกษาขอบเขตของงานที่บุคลากรปฏิบัติ การศึกษาความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย การกำหนดหัวข้อด้านความรู้ การพิจารณาว่าหากการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาได้และมีความคุ้มค่าจะจัดฝึกอบรมหรือไม่

2. วิธีการสังเกตจากการใช้และ/หรือผลิตสื่อการสอน มีความเหมาะสมในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องสิ่งพิมพ์ แผ่นโปร่งใส สไลด์

และวีดิทัศน์ ส่วนวิธีประเมินผลจากการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องคอมพิวเตอร์

สุธี ประเสริฐ (2530) ได้วิจัยศึกษาสภาพความต้องและปัญหาที่เกี่ยวกับการใช้สื่อการสอนในการฝึกอบรม พนักงานโรงแรมในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมและพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมของโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่มีแผนกฝึกอบรม 10 แห่ง จำนวน 429 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ด้านสภาพทั่วไปของการใช้สื่อการสอนในการฝึกอบรม ทั้งผู้ฝึกอบรมและพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นตรงกันว่า มีการใช้สื่อการสอนประกอบการฝึกอบรม โดยใช้บ้างเป็นครั้งคราว การใช้สื่อการสอนแต่ละครั้งพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยผู้ฝึกอบรมเห็นว่า การนำสื่อการสอนมาช่วยอธิบายเนื้อหาจะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการวางแผนการใช้สื่อการสอนล่วงหน้าและภายหลังจากเสร็จสิ้นการใช้สื่อการสอนแล้วจะใช้คำถามสั้น ๆ เพื่อวัดความเข้าใจ สื่อการสอนที่นำมาใช้เป็นประจำคือ เทปโทรทัศน์และเครื่องฉายสไลด์

2. ด้านความต้องการใช้สื่อการสอนในการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมและพนักงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความต้องการสื่อการสอนต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้คือ เอกสารตำรา เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ วีดีโอเทป ห้องฝึกปฏิบัติการ ห้องบรรยายที่สามารถใช้สื่อประสมได้ และยังมีความต้องการวิทยากรจากภายในโรงแรมอีกด้วย

3. ด้านปัญหา และอุปสรรคของการใช้สื่อการสอนในการฝึกอบรม ทั้งผู้ฝึกอบรม และพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นตรงกันว่า ห้องฝึกอบรมของโรงแรมยังไม่เพียงพอและไม่เหมาะในการใช้อุปกรณ์บางชนิด เอกสารตำราที่จะศึกษาเพิ่มเติมยังมีไม่เพียงพอ ผู้ฝึกอบรมไม่มีเวลาในการผลิตสื่อการสอน และไม่มีบุคลากรช่วยผลิต

พงศ์ศิษฐ์ ไทยลีหราช (2525) ได้วิจัยสำรวจสถานภาพความต้องการและปัญหาการใช้สื่อการสอนในโปรแกรมการฝึกอบรมของธนาคารในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้าหน่วยฝึกอบรม สำนักงานใหญ่ของธนาคารที่มีในประเทศไทย และธนาคารสาขาของธนาคารต่างประเทศที่มีสำนักงานในประเทศไทย 40 ธนาคาร จำนวน 40 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. เกี่ยวกับสถานภาพของการใช้สื่อการสอน ธนาคารส่วนใหญ่จะเลือกสื่อการสอน โดยยึดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเป็นหลัก และต้องเป็นสื่อที่มองเห็นได้ชัดเจน มีขนาดเหมาะสมกับขนาดของห้อง สื่อการสอนที่ใช้มากคือ กระดานดำ แผนภูมิ แผนภาพของตัวอย่าง ของจริง เครื่องฉายโปร่งใส เครื่องฉายสไลด์ ระบบขยายเสียง เครื่องเล่นเทปบันทึกเสียง

2. เกี่ยวกับปัญหาในการใช้สื่อการสอนประกอบการฝึกอบรม ปัญหาที่พบมากคือ จำนวนสื่อการสอนมีน้อย ไม่มีผู้แนะนำในการเลือกสื่อหรือผลิตสื่อ ขาดทักษะในการใช้สื่อการสอนประเภทเครื่องฉายและเครื่องเสียง

3. เกี่ยวกับลักษณะของหน่วยโสตทัศนศึกษาที่เหมาะสมกับงานฝึกอบรมของธนาคารส่วนใหญ่ต้องการให้มีหน่วยโสตทัศนศึกษาโดยเฉพาะ

4. เกี่ยวกับลักษณะของนักวิชาการโสตทัศนศึกษาที่เหมาะสมกับงานฝึกอบรม ธนาคารส่วนใหญ่ต้องการนักวิชาการโสตทัศนศึกษาที่มีความรู้ระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปี และต้องการนักวิชาการโสตทัศศึกษาที่มีความชำนาญทางการถ่ายภาพ การผลิตสไลด์ การใช้เครื่องฉายต่าง ๆ รวมทั้งสามารถเก็บรักษาและซ่อมแซมสื่อการสอน

สุจิตรา ธรรมพิลา (2535) ได้ศึกษาสภาพความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับสื่อเพื่อการฝึกอบรมคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความต้องการ และปัญหาเกี่ยวกับสื่อการฝึกอบรมคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ 66 คน จากโรงงานจำนวน 102 แห่ง ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. วัสดุเพื่อการฝึกอบรมในโรงงานอุตสาหกรรม มักเป็นวัสดุชุดเดิมที่เคยฝึกอบรมมาแล้ว วัสดุที่มีได้แก่ หนังสือหรือเอกสารสิ่งพิมพ์ วีดีทัศน์และแผ่นโปร่งใส สภาพของวัสดุอยู่ในสภาพดี และมีจำนวนเพียงพอ อุปกรณ์เพื่อการฝึกอบรมในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีได้แก่ กระดานดำ หรือไวท์บอร์ด โทรทัศน์ เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องขยายเสียง และเครื่องฉายแผ่นโปร่งใส สภาพของอุปกรณ์อยู่ในสภาพดีและมีจำนวนเพียงพอ

ห้องที่ใช้ฝึกอบรมในโรงงานดัดแปลงมาจากห้องประชุม สามารถจุผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ระหว่าง 20-40 คน และไม่มีอุปกรณ์ประจำห้องที่พร้อมจะใช้ได้ทันที

2. วัสดุเพื่อการฝึกอบรมในโรงงาน ได้มาโดยหน่วยฝึกอบรมของโรงงานเป็นผู้จัดทำ วิทยากรเป็นผู้นำมา จัดซื้อจากบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายวัสดุเพื่อการฝึกอบรมและหน่วยผลิตสื่อของโรงงานผลิตสื่อใช้เอง ส่วนอุปกรณ์เพื่อการฝึกอบรมโรงงานเป็นผู้จัดหา

วิทยากรฝึกอบรมที่โรงงานเชิญมา ได้แก่ วิทยากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ภายในโรงงาน หัวหน้าหน่วยงาน และวิทยากรประจำหน่วยฝึกอบรม

3. วัสดุ-อุปกรณ์ที่โรงงานอุตสาหกรรมต้องการมากได้แก่ หนังสือเอกสารสิ่งพิมพ์ กระดานดำหรือไวท์บอร์ด แผ่นโปร่งใสและเครื่องฉายแผ่นโปร่งใส วีดีทัศน์และเครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องขยายเสียง และโทรทัศน์

วิทยากรที่ต้องการมากได้แก่ เจ้าหน้าที่ภายในโรงงาน วิทยากรประจำหน่วยฝึกอบรม และหัวหน้างาน และต้องการสถานที่ฝึกอบรมที่อยู่ภายในอาคารโรงงาน

4. ปัญาเกี่ยวกับสื่อเพื่อการฝึกอบรมที่พบมาก ได้แก่ ห้องฝึกอบรมมีขนาดเล็กเกินไป ไม่มีห้องสำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะ และขาดผู้ที่มีความรู้ด้านสื่อให้คำแนะนำ

5. ความสำคัญของหัวข้อการฝึกอบรม เรียงลำดับจากสำคัญมากที่สุดถึงสำคัญน้อยที่สุด ดังนี้ การปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การสอนงาน เทคนิคการทำงานร่วมกัน การเพิ่มผลผลิต เทคนิคการผลิต การบริหารงานหรือหัวหน้างาน กฎหมายแรงงาน การบริหารสหภาพแรงงาน

3. <u>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม</u>

3.1 ความหมายของชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรม (Training Packages) เป็นเครื่องมือการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง ซึ่งขั้นตอนกระบวนการของการจัดทำสื่อการฝึกอบรมในลักษณะสื่อประสม (Mutimedia)

ชมนาด พงศ์พนรัตน์ (2526) ได้ให้ความหมายของชุดฝึกอบรมว่า เป็นสื่อการฝึกอบรมแบบประสมที่กำหนดวิธีการสอนของวิทยากร และกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้ง ระบุเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ และแบบทดสอบที่ใช้ฝึกอบรมแต่ละวิชา โดยมีขั้นตอนในการสร้างอย่างเป็นระบบ ซึ่งวิทยากรสามารถนำไปใช้เป็นคู่มือในการสอน และผู้เข้าอบรมสามารถใช้เอกสารสำหรับผู้เข้าอบรมในการติดตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการฝึกอบรมได้

การผลิตชุดฝึกอบรม มีกระบวนการผลิตเช่นเดียวกับการผลิตชุดการสอน จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการและทฤษฎีของการผลิตชุดการสอนและการแต่งประเภทชุดการสอนมาใช้ในการผลิตชุดฝึกอบรม ดังนี้คือ

3.2 หลักและทฤษฎีการผลิตชุดฝึกอบรม

เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต (2528:292) ได้กล่าวถึงหลักการและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการผลิตชุดการสอน ซึ่งนำมาใช้ในการผลิตชุดฝึกอบรม ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) นักการศึกษาได้นำหลักจิตวิทยาในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ เพราะถือว่าการสอนนั้นไม่ สามารถปั้นผู้เรียนให้เป็นแม่พิมพ์เดียวกันได้ในช่วงเวลาที่เท่ากัน เพราะผู้เรียนแต่ละคนจะเรียนรู้ตามวิถีทางของเขา และใช้เวลาเรียนในเรื่องหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างเหล่านี้มีความแตกต่างในด้านความสามารถ (Ability) สติปัญญา (Intelligence) ความต้องการ (Need) ความสนใจ (Interest) ร่างกาย (Physical) อารมณ์ (Emotion) และสังคม (Social) ด้วยเหตุผลที่คนเรามีความแตกต่างกันดังกล่าว ผู้สร้างชุดการสอนจึงพยายามที่จะหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการที่จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในชุดนั้น ๆ ซึ่งวิธีที่เหมาะสมที่สุดวิธีหนึ่งก็คือ การจัดการสอนรายบุคคล หรือการจัดการสอนตามเอกัตภาพ หรือการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งล้วนแต่เป็นวิธีสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนตามความแตกต่างของแต่ละคน

2. การนำสื่อประสมมาใช้ (Multi-media Approach) เป็นการนำเอาสื่อการสอนหลายประเภทมาใช้สัมพันธ์กันอย่างมีระบบ ความพยายามอันนี้ก็เพื่อที่

จะเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนจากเดิมที่เคยยึดครูเป็นแหล่งให้ความรู้หลัก มาเป็นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนเรียนด้วย การใช้แหล่งความรู้จากสื่อประเภทต่าง ๆ

3. ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) จิตวิทยาการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้

3.1 เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนด้วยตนเอง

3.2 ตรวจสอบผลการเรียนของตนเองว่าถูกหรือผิดได้ทันที

3.3 มีการเสริมแรง คือ ผู้เรียนจะเกิดความภาคภูมิใจ ดีใจที่ตนเองทำได้ถูกต้อง เป็นการให้กำลังใจที่จะเรียนต่อไป ถ้าตนเองทำไม่ถูกต้องจะได้ทราบว่าที่ถูกต้องนั้นคืออะไร จะได้ไตร่ตรองพิจารณาทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความท้อถอยหรือสิ้นหวังในการเรียน เพราะเขามีโอกาสที่จะสำเร็จได้เหมือนคนอื่น

3.4 เรียนรู้ไปทีละขั้น ตามความสามารถและความสนใจของตนเอง

4. การใช้วิธีวิเคราะห์ระบบ(System Analysis) โดยจัดเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัยของผู้เรียน ทุกสิ่งทุกอย่างที่จัดไว้ในชุดการสอนจะสร้างขึ้นอย่างมีระบบ มีการตรวจเช็คทุกขั้นตอน และทุกอย่างจะต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันเป็นอย่างดี มีการทดลองปรับปรุงจนมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นที่เชื่อถือได้จึงจะนำออกใช้

3.3 ประเภทของชุดฝึกอบรม

การแบ่งประเภทของชุดฝึกอบรมนั้น ได้แบ่งตามประเภทชุดการสอน ดังนี้คือ

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2527:118) ได้แบ่งประเภทของชุดการสอนเป็น 4 ประเภท คือ

1. ชุดการสอนประกอบการบรรยาย เป็นชุดการสอนที่มุ่งช่วยขยายเนื้อหา สาระการสอนแบบบรรยายได้ชัดเจนขึ้น ชุดการสอนแบบนี้นิยมใช้กับการฝึกอบรมและการสอนในระดับอุดมศึกษา

2. ชุดการสอนแบบกลุ่มกิจกรรม เป็นชุดการสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนได้ประกอบกิจกรรม เช่น การสอนแบบศูนย์การเรียน

3. ชุดการสอนรายบุคคล เป็นชุดการสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งอาจออกมาในรูปของหน่วยงานสอนย่อยหรือโมดุล

4. ชุดการสอนทางไกล เป็นชุดการสอนที่ผู้สอนกับผู้เรียนอยู่ต่างถิ่นต่างเวลากัน มุ่งสอนให้ผู้เรียนศึกษาได้ด้วยตนเอง ในชุดการสอนประกอบด้วยสื่อประเภทสิ่งพิมพ์ รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ชุดการสอนทางไปรษณีย์ เป็นต้น

ชม ภูมิภาค (2524 : 101-102) ได้แบ่งประเภทของชุดการสอนเป็น 3 ประเภท

1. ชุดการสอนประกอบการบรรยาย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ชุดการสอนสำหรับครูคือ เป็นชุดการสอนที่กำหนดกิจกรรมและสื่อการเรียนให้ครูใช้ประกอบการบรรยายเพื่อเปลี่ยนบทบาทของครูให้พูดน้อยลง และเปิดโอกาสให้นักเรียนร่วมกิจกรรมการเรียนมากยิ่งขึ้น ชุดการสอนนี้จะมีเนื้อหาวิชาเพียงหน่วยเดียว

2. ชุดการสอนสำหรับกิจกรรมแบบกลุ่ม ชุดการสอนแบบนี้เน้นที่ตัวผู้เรียน ได้ประกอบกิจกรรมร่วมกันและอาจจัดการเรียนในรูปศูนย์การเรียน ชุดการสอนแบบกิจกรรมกลุ่มแต่ละ กลุ่มประกอบด้วยชุดย่อยที่มีจำนวนเท่ากับจำนวนศูนย์ที่แบ่งไว้ในแต่ละหน่วย ในแต่ละศูนย์มีสื่อการเรียน หรือบทเรียนครบชุดตามจำนวนผู้เรียนในศูนย์กิจกรรมนั้น สื่อการเรียนอาจจะจัดในรูปของรายบุคคล หรือผู้เรียนทั้งศูนย์ใช้ร่วมกันก็ได้ ผู้ที่เรียนจากชุดการสอนแบบกิจกรรมกลุ่ม อาจจะต้องการความช่วยเหลือจากครูเพียงเล็กน้อยในระยะเริ่มแรกเท่านั้น หลังจากเคยชินต่อวิธีการแล้ว ผู้เรียนจะสามารถช่วย-เหลือกันและกันได้เองระหว่างประกอบกิจกรรมการเรียน หากมีปัญหาผู้เรียนสามารถซักถามครูได้เสมอ

3. ชุดการสอนรายบุคคล เป็นชุดการสอนที่จัดระบบขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนใช้เรียนด้วยตนเอง ตามลำดับขั้นความสามารถของแต่ละบุคคล เมื่อศึกษาจบแล้วจะทำการทดสอบประเมินผลความก้าวหน้า และศึกษาชุดอื่นต่อไปตามลำดับ เมื่อมีปัญหาผู้เรียน

จะปรึกษากันได้ระหว่างผู้เรียนผู้สอน พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือทันทีในฐานะผู้ประสานงานหรือผู้ชี้แนะแนวทางการเรียน

3.4 องค์ประกอบของชุดฝึกอบรม

ชมนาด พงศ์พนรัตน์ (2526) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของชุดฝึกอบรมดังนี้

1. คำนำ เป็นคำอธิบายขึ้นต้นของชุดฝึกอบรม โดยจะอธิบายถึงเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม เช่น เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างชุดฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม คุณค่าหรือประโยชน์ของชุดฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

2. หลักสูตร เป็นคำอธิบายหลักสูตรและรายละเอียด เช่น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์รายวิชา ประเด็นสำคัญ วิธีการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้าอบรม ลักษณะเด่นของหลักสูตร ผู้เข้าอบรมควรศึกษาเอกสารหรือมีประสบการณ์หรือเคยผ่านการฝึกอบรมอะไรก่อนเข้าอบรมหลักสูตรนี้ เป็นต้น

3. คำชี้แจงสำหรับผู้ใช้ เป็นการอธิบายแนะนำผู้ใช้หรือวิทยากรว่าจะใช้ชุดฝึกอบรมซึ่งได้แก่ ขบวนการอุปกรณ์ และเอกสารอย่างไร โดยจะกล่าวถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของชุดฝึกอบรม ชี้แจงสิ่งที่วิทยากรควรปฏิบัติ เพื่อจะดำเนินการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่วิทยากรและผู้เข้าอบรมจะต้องจัดเตรียม หรือจัดหาไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อกระตุ้นให้มีการตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์และเอกสารก่อนนำไปใช้ ถ้ายังไม่มีอาจยืมอุปกรณ์จากหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือจัดเตรียมวัสดุสิ้นเปลือง เช่น แผ่นใส ปากกาดินสอ กระดาษ และสื่อการสอนอื่นที่มิได้จัดเตรียมไว้ในชุดฝึกอบรม

4. การจัดห้องฝึกอบรม เป็นการอธิบายถึงการจัดห้องฝึกอบรม หรือสัมมนาที่เหมาะสมกับการเรียนการสอน และกิจกรรม พร้อมทั้งทำแผนผังให้เห็นชัดเจนเพื่อนำไปจัดได้อย่างถูกต้อง

5. แผนการสอน เป็นการอธิบายแนวทางที่จะช่วยให้วิทยากรเตรียมไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องเตรียมเนื้อหาสาระรวมทั้งวิธีการสอนอย่างไร เพื่อนำไปสอนได้

อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะกำหนดขั้นตอนการสอนที่วิทยากรมุ่งหวังให้ผู้เข้าอบรม ได้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6. วัสดุอุปกรณ์และเอกสารประกอบ เป็นวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น แผ่นใส แผนภูมิ เครื่องฉายแผ่นใส จอ เป็นต้น และเป็นเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรม คู่มือผู้เข้าอบรมหรือเอกสารอ่านประกอบก่อน และระหว่างการฝึกอบรม โดยระบุชื่อเอกสารและที่มาของเอกสารเหล่านั้น

7. การประเมินผล เป็นการอธิบายวิธีการประเมินผลของการฝึกอบรมและตัวอย่าง เช่น แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้าอบรม แบบประเมินผลรายวิชาเพื่อประเมินเนื้อหา เทคนิคการฝึกอบรมและวิทยากร หลังจากการฝึกอบรมแต่ละวัน แบบประเมินโครงการภายหลังจากการเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว เป็นต้น

8. การติดตามผล เป็นการอธิบายวิธีการติดตามผลหลังจากผู้เข้าอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานแล้วสักระยะหนึ่ง โดยอาจใช้แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.5 ขั้นตอนในการสร้างชุดฝึกอบรม

ขั้นที่ 1 พิจารณาหลักสูตรว่ามีองค์ประกอบและรายละเอียดครบถ้วนตามหัวข้อต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่

1.1 เหตุผลและความจำเป็นชัดเจนและครบถ้วนหรือยัง

1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเหตุผลและความจำเป็น (1.1) หรือไม่

1.3 หลักสูตรการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และมีหัวข้อวิชาครบถ้วนหรือยัง (รายละเอียดในขั้นที่ 2)

1.4 เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการฝึกอบรมได้ระบุไว้หรือยัง

1.5 ระยะเวลาฝึกอบรมและกำหนดการฝึกอบรมถูกต้องและครบถ้วนหรือไม่

1.6 คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้าอบรมได้ระบุชัดเจนหรือยัง

1.7 การประเมินผล และการติดตามผลได้ชี้แจงวิธีการชัดเจนหรือไม่

1.8 การรับรองผลการฝึกอบรมมีความจำเป็นหรือไม่ ถ้าจำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะได้รับอย่างครบถ้วน

ขั้นที่ 2 ในแต่ละหัวข้อวิชาของหลักสูตร ควรพิจารณาส่วนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาสอดคล้องกับหัวข้อวิชาหรือไม่ และระบุพฤติกรรมอะไรบ้างที่ผู้เข้าอบรมกระทำหลังจากการฝึกอบรมวิชานั้นแล้ว

2.2 เนื้อหาวิชาอะไรบ้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเวลา ในการกำหนดเนื้อหาควรเรียงลำดับว่าควรจะรู้อะไรก่อนหลัง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ เช่น

- พิจารณาพฤติกรรม หรือความรู้เดิมของผู้เข้าอบรมว่าเคยเรียนรู้ หรือมีทักษะอะไรมาแล้ว

- พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และประสบการณ์ที่ผู้เข้าอบรมมีอยู่แล้วกับพฤติกรรมที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ว่า ควรจะบรรจุเนื้อหาอะไรที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2.3 นำเนื้อหาเหล่านั้นมาจัดว่าอะไรเป็นประเด็นหลักและประเด็นย่อย

2.4 กำหนดว่าจะใช้วิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนอย่างไร รวมทั้ง จะใช้อุปกรณ์การสอนอะไรบ้างที่จะสอดคล้องกับเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ และเวลาที่ใช้แต่ละวิชา

ขั้นที่ 3 ทำแผนการสอนแต่ละวิชาโดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 2 มารวบรวมรายละเอียดของเนื้อหา วิธีการและอุปกรณ์ แล้วเขียนในแบบฟอร์มแผนการสอน ซึ่งประกอบด้วยใบนำและแบบแผนการสอน การเขียนเนื้อหาในแผนการสอน เขียนได้ 2 ลักษณะ คือ

3.1 เขียนแต่ประเด็นทั้งประเด็นสำคัญ ประเด็นย่อยไม่ต้องเขียนรายละเอียด ในกรณีผู้เขียนทำแผนการสอนใช้เอง แล้วรู้เนื้อหารายละเอียดแล้ว

3.2 เขียนอย่างละเอียดว่า จะสอนหรือพูดอะไร ในกรณีที่ผู้เขียนทำแผนการสอนเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ ซึ่งเป็นแนวทางในการสอนที่ให้รายละเอียดมากกว่าลักษณะแรกในการเสนอเนื้อหาในแผนการสอนแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

3.2.1 การนำเรื่อง ประกอบด้วย

- แนะนำวิชา
- การเชื่อมโยงกับวิชาก่อน
- วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหัวข้อวิชา
- เหตุผลที่มีวิชานี้และระบุประโยชน์ที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับจากวิชานี้
- ประเด็นสำคัญ

3.2.2 เนื้อหา ตามที่กล่าวแล้วในขั้นที่ 2 เมื่อจบแต่ละประเด็นสำคัญ ควรมีการสรุปและตรวจสอบความเข้าใจ

3.2.3 บทสรุป ประกอบด้วย

- การสรุปประเด็นสำคัญของทั้งหมด
- การเชื่อมโยงกับวิชาต่อไป

แต่ละขั้นตอนในการเสนอระบุเวลาที่ใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ เช่น แผ่นใสและหมายเลข เอกสารและหมายเลข แผนภูมิและหมายเลข เป็นต้น ถ้าหากมีคู่มือสำหรับผู้เข้าอบรมในวิชานั้น ก็ระบุให้ชัดเจนด้วย

นำแผนการสอนที่เขียนมาทดลองสอนก่อน ปรับปรุงให้เหมาะสมกับเวลา เนื้อหาและวิธีการ แล้วจึงเขียนแผนการสอนจริง

3.6 ประโยชน์ของชุดฝึกอบรม

1. เมื่อส่วนราชการจัดการฝึกอบรมมากขึ้น การใช้ชุดฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน จะทำให้การฝึกอบรมเป็นไปในแนวเดียวกัน

2. ช่วยวิทยากรในการศึกษาเนื้อหาและสอน โดยใช้วิธีการสอนหลายเทคนิคตามที่ระบุไว้ในชุดฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่กล่าวว่า

วิธีการสอนหลายๆ วิธีจะทำให้ไม่น่าเบื่อ ผู้เข้าอบรมสามารถประกอบกิจกรรมได้หลายๆ อย่างตามความเหมาะสมของเนื้อหา

3. ช่วยให้วิทยากรสามารถตอบได้ตามวัตถุประสงค์ และยังช่วยให้วิทยากรรู้แผนในการสอนและกิจกรรมของผู้เข้าอบรมทุกขั้นตอน

4. วิทยากรสามารถเตรียมการได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นการประหยัดเวลา เพราะมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสอนอยู่ในชุดฝึกอบรม ซึ่งนำไปใช้ได้ทันที หรืออาจมีตัวอย่างวัสดุอุปกรณ์ซึ่งสามารถนำไปผลิตได้

5. ช่วยให้วิทยากรจัดห้องฝึกอบรมได้เหมาะสมกับเนื้อหาและวิธีการสอน

6. ช่วยให้วิทยากรสามารถประเมินพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมที่เตรียมไว้ในชุดการฝึกอบรม พร้อมทั้งให้คำตอบด้วย ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ (ชมนาด พงศ์พนรัตน์. 2526 : 8)

3.7 การหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม

ชุดการสอน หรือชุดฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม เมื่อสร้างขึ้นมาแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำไปหาประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ทราบว่าชุดการสอนนั้นมีคุณภาพเพียงใด มีสิ่งใดที่ยังบกพร่องอยู่ โดยการนำชุดการสอนไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะใช้จริง

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช. 2537 : 22-23 ; อ้างอิงมาจากชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2520 : 48-52) ได้กล่าวถึงสูตรที่ใช้ในการหาประสิทธิภาพชุดการสอน ซึ่งนำมาใช้ในการหาประสิทธิภาพของชุดการอบรมด้วย ดังนี้ คือ E1/E2

$$E1 = \frac{\left(\frac{\sum X}{N}\right)}{A} \times 100$$

$$E2 = \frac{\left(\frac{\sum F}{N}\right)}{B} \times 100$$

E1 = ประสิทธิภาพของกระบวนการที่จัดไว้ในชุดการสอนคิดเป็นร้อยละจากการทำแบบฝึกหัดและ/หรือการประกอบกิจกรรมการเรียน

E2 = ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (พฤติกรรมที่เปลี่ยนในตัวผู้เรียนหลังจากการเรียนชุดการสอนนั้น) คิดเป็นร้อยละจากการทำแบบทดสอบหลังเรียนและ/หรือการประกอบกิจกรรมหลังเรียน

$\sum X$ = คะแนนรวมของผู้เรียนจากการทำแบบฝึกหัดและ/หรือการประกอบกิจกรรมการเรียน

$\sum F$ = คะแนนรวมของผู้เรียนจากการทดสอบหลังเรียนและ/หรือการประกอบกิจกรรมหลังเรียน

N = จำนวนผู้เรียน

A = คะแนนเต็มของแบบฝึกหัด หรือกิจกรรมการเรียน

B = คะแนนเต็มของแบบทดสอบหลังเรียนและ/หรือกิจกรรมหลังเรียน

3.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม

คิด (Kidd. 1970) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาประสิทธิภาพของชุดการสอนวิชาภูมิศาสตร์สำหรับครูมัธยมศึกษาตอนปลาย ในการฝึกอบรมครูประจำการชุดการสอนใช้เวลา 18 - 30 ชั่วโมง ผลการวิจัยปรากฏว่า ชุดการสอนจะทำให้เข้าใจวิชาภูมิศาสตร์และมีความรู้ทางภูมิศาสตร์มากขึ้น

เกรเกอรี่ (Gregory. 1975) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ชุดการสอนในโปรแกรมการอบรมครูประถมศึกษาระดับ 1 โดยใช้ชุดการสอนอบรมครู เพื่อให้ครูนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้สร้างชุดการสอน เพื่อสอนนักเรียนในชั้นประถมศึกษาระดับ 1 ซึ่งมีครูเข้าอบรมทั้งหมด 66 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 40 คน กลุ่มควบคุม 26 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า คะแนนของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ ครู

ที่ได้รับการอบรมโดยการใช้ชุดการสอนนั้น สามารถนำเอาความรู้ไปใช้ในการสร้างชุดการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพันธุ์ มณีรัตน์ (2523) ได้วิจัยเรื่อง "ระบบการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมสำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างระบบการฝึกอบรม โดยใช้สื่อประสมใช้ชื่อว่า "แผนศิริพันธุ์" (SIRIPAN PLAN) และเพื่อสร้างชุดฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นแบ่งเนื้อหาเป็น 4 หน่วย สำหรับอบรมพนักงานบริหาร ระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด โดยแบ่งการอบรม 4 รุ่น จำนวนผู้เข้าอบรม 135 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ระบบการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สมาน อัศวภูมิ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเรื่อง"การนิเทศแบบคลีนิค" สำหรับครูมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพของโปรแกรมฝึกอบรม ประกอบด้วยโปรแกรมย่อย 3 โปรแกรม ซึ่งสอดคล้องกับเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งมี 3 หน่วยด้วยกัน คือ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดนิเทศการศึกษา ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับขั้นตอนในการศึกษา ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศคลีนิค และความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดการนิเทศแบบคลีนิค ใช้กับตัวอย่างประชากรซึ่งเป็นครูมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการทดสอบของคะแนนเฉลี่ย ก่อนหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

กาญจนา บุญอารักษ์ (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบการสอนทางไกล ของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง" โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบการสอนทางไกล ของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยใช้แบบสอบถามถามจากอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ปฏิบัติการสอนในปีการศึกษา 2527 ทุกคณะ ผลการวิจัยปรากฏว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบสื่อการเรียนการสอนทางไกล การวัดผลและประเมินผล การส่งเสริมการใช้ระบบการสอนทางไกล การบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับระบบการสอนทางไกล และการสอนเสริม

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2529) ได้สร้างชุดการฝึกอบรมทางไกล เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับการประเมินโครงการของบุคลากร ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยมีวิธีการดำเนินการสร้างชุดฝึกอบรม 3 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้ประเมินโครงการ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัย ตอนที่ 2 พัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกล ตอนที่ 3 ตรวจสอบประสิทธิภาพของชุดการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้-ประเมินโครงการด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน จำนวน 10 สมรรถภาพหลัก และ 48 สมรรถภาพย่อย ชุดการฝึกอบรมประกอบด้วยบทเรียนโมดูล 13 หน่วยการเรียน แบ่งออกเป็น 23 หน่วยการเรียนย่อย ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพชุดการฝึกอบรม มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 85/85

ประทีป โชติเวศย์ศิลป์ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเรื่อง "การบริการสื่อการสอนในโรงเรียนสำหรับครูระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างชุดฝึกอบรมครูประจำการเรื่อง การบริการสื่อการสอนในโรงเรียนสำหรับครูระดับประถมศึกษา และหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้น อีกทั้งเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมจากชุดฝึกอบรม กับผลการฝึกอบรมโดยวิทยากรบรรยาย ผลการวิจัยปรากฏว่า ชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ 100.00/85.65 ผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สาธิต วิมลคุณารักษ์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุดฝึกอบรมเรื่อง "การเลือกสื่อการสอนอย่างมีระบบ สำหรับฝึกอบรมสมรรถวิสัยครูสังคมศึกษา" มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างชุดฝึกอบรมเรื่อง การเลือกสื่อการสอนอย่างมีระบบสำหรับฝึกอบรมสมรรถวิสัยครูสังคมศึกษา และหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ผลการวิจัยปรากฏว่า ชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ 82.66/82.50 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ลักขณา พานิชศุภผล (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การติดตามผลการดำเนินการฝึกอบรมโดยวิธีการสอนทางไกล หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ในส่วนภูมิภาค" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าเนื้อหาวิชาในหลักสูตรมีประโยชน์และเพียงพอต่อการปฏิบัติราชการหรือไม่ สื่อการเรียนการ

สอนมีเนื้อหาวิชาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและของรายวิชาหรือไม่ วิธีการดำเนินการฝึกอบรมมีความเหมาะสมหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการศึกษาด้วยตนเองหรือไม่อย่างไร ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมเป็นอย่างไร ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ถามผู้ผ่านการฝึกอบรมรุ่นที่ 1 จำนวน 298 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าเนื้อหาวิชาในหลักสูตรมีความเพียงพอ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สื่อการเรียนการสอน (ชุดการเรียนด้วยตนเอง)ผู้อ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่าทุกรายวิชามีเนื้อหาวิชาที่สอดล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และของรายวิชาสำหรับการดำเนินการมีความเหมาะสม ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคในการศึกษาด้วยตนเอง คือ ไม่ค่อยมีเวลา และไม่สามารถควบคุมตนเองในการศึกษาด้วยตนเองได้ทันตามกำหนดเวลาในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม อยู่ในระดับดี ยืนยันได้จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

จินตนา บิลมาศ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินโครงการฝึกอบรมทางไกล" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ของโครงการฝึกอบรมทางไกล ศึกษาสภาพที่ควรจะเป็นของโครงการฝึกอบรมทางไกล ศึกษาสัมฤทธิ์ผลทางเรียนรู้ ด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติของผู้เข้ารักบารฝึกอบรมที่มีต่อการทำงานราชการ ตลอดจนมุ่งศึกษาประโยชน์ของการฝึกอบรมทางไกลที่มีต่อการปฏิบัติงานราชการโดยใช้แบบสอบถามแบบประเมินความรู้ก่อน - หลังการฝึกอบรม แบบวัดทัศนคติและแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมทางไกลหลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ รุ่นที่ 2, 3, 4 และหลักสูตรการบริหารงานบุคคล รุ่นที่ 2, 3 กลุ่มสอง คือ ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กลุ่มที่สามประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้านปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการและผลผลิตของโครงการฝึกอบรมทางไกลอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม ข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมทางไกลมีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนรู้ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่อการทำงานราชการ หลังจากได้รับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนได้รับการฝึกอบรม การฝึกอบรมทางไกลมีประโยชน์และมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ที่มี

ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษาแตกต่างกัน ยังมีความคิดเห็นว่า ชุดการเรียนมีประโยชน์ต่อตนเองในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สำหรับหลักสูตรการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน

ภัทริยา พัฒนางกูล (2535) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาและติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรมทางไกลหลักสูตรการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการในส่วนภูมิภาค ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม คือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมทางไกล หลักสูตรการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการในส่วนภูมิภาคระดับ 1-5 รุ่น 4-5 รวม 388 คน และผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณสมบัติในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของผู้ผ่านการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีขึ้นมากภายหลังจากผ่านการฝึกอบรม และผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าเนื้อหาวิชาในหลักสูตรเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก

4. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าทุกรายวิชาในหลักสูตรมีเนื้อหาเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

5. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนการสอน (ชุดการเรียนด้วยตนเอง) อยู่ในเกณฑ์มาก ทั้งด้านเนื้อหา ภาษา แบบฝึกหัด ตัวอย่าง และรูปภาพ

6. ผู้ผ่านการฝึกอบรมที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของเนื้อหาวิชาในหลักสูตรต่อการปฏิบัติงาน และคุณภาพของสื่อการเรียนการสอน (ชุดการเรียนด้วยตนเอง) ไม่แตกต่างกัน

7. ผู้ผ่านการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการดำเนินการฝึกอบรมทางไกลเหมาะสม

4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1 ความหมายของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าด้วยการวางแผนใช้ประโยชน์จากศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงและต่อหน่วยงาน สำนักงาน ก.พ. (2535 : 5)

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นวิธีการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ประโยชน์จากศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงาน บริหารงาน บริหารคน บริหารจิตใจให้มีคุณธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาวิธีนี้เป็นการประหยัดเพราะไม่ต้องค่าใช้จ่ายใด ๆ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2535 : 52)

จากคำจำกัดความดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นวิธีการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ประโยชน์จากศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน มีจิตใจที่มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำประโยชน์ต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงาน

4.2 ความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นเป็นความรับผิดชอบของ 3 ฝ่าย คือ

ฝ่ายแรก ได้แก่ ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องรับผิดชอบในการที่กำหนดเป้าหมายความคาดหวัง และทิศทางที่ตนเองต้องการจะเป็นในอนาคต

ฝ่ายที่สอง ได้แก่ บุคคลที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานนั้น ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคคลทุกคนในหน่วยงาน ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีผลทำให้งานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

ฝ่ายที่สาม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ใต้-บังคับบัญชาของตน และมีหน้าที่มอบหมายงานควบคุมดูแล รวมทั้งให้คำปรึกษาและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี รวมทั้งคุณธรรม และจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ. : 2535)

4.3 ความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ลักษณะงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องปฏิบัติในหน่วยงานประกอบไปด้วยรายละเอียดและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ไม่สามารถวัดหรือสอนกันได้ภายในช่วงเวลาของการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นี้ ให้รู้จักใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการพัฒนาต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จึงจะครอบคลุมภาระการงานที่บุคคลผู้นั้นรับผิดชอบ

2. ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไม่ครอบคลุมที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปในทางปฏิบัติ

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องคุ้นเคยและปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในทุกระยะอย่างรวดเร็ว

4. ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น แม้ว่าได้เริ่มปฏิบัติงานมาระยะหนึ่งแล้ว เมื่อได้รับมอบหมายให้ย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานแตกต่างออกไป จำเป็นต้องเรียนรู้เนื้อหาสาระ และวิธีปฏิบัติงานใหม่เป็นอย่างดี

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง เพราะการพัฒนาเป็นการเพิ่มระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ. 2535 : 5)

4.4 เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาตรา 76 ระบุให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก.พ.จึงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่งย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่งซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน

2. ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาอาจเป็นผู้ดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้ที่เหมาะสมดำเนินการ โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มซึ่งอาจใช้วิธีการพัฒนาได้หลายวิธี ได้แก่

2.1 การปฐมนิเทศน์

2.2 การสอนงาน/การสอนแนะ

2.3 การมอบหมายงาน

2.4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

2.5 การจัดพี่เลี้ยงให้

2.6 การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย

2.7 การรักษาราชการแทน หรือรักษาการในตำแหน่ง

2.8 พาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส

2.9 ไปศึกษาดูงาน

2.10 จัดการฝึกอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/การสัมมนา

2.11 การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

2.12 ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ

2.13 ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวกับงาน

2.14 จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้ศึกษาอย่างเพียงพอ

2.15 จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีอย่างพอใช้อย่างทั่วถึง

2.16 สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงใจ

2.17 การพัฒนาด้วยตนเอง เช่น โดยใช้บทเรียนสำเร็จรูป

2.18 จัดการบรรยายพิเศษ (เชิญผู้เชี่ยวชาญ)

2.19 การให้คำปรึกษา

2.20 ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สำนักงาน ก.พ. (2535 : 1-2)

เทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างปฏิบัติงาน (On-Thc-Job-Training) เป็นการฝึกอบรมขณะอยู่ในที่ทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถดำเนินการด้วยตนเองได้หลายวิธี ดังนี้

1. การสอนงาน (Job Instruction)

2. การกำกับสอนงาน หรือการสอนแนะ (Coaching)

3. การศึกษาภายใต้การกำกับดูแล (Understudy)

4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

5. การมอบหมายการอ่านและศึกษา (Selective Reading)

6. การบรรยายพิเศษ (Special Lecturc)

7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative)

Management) มนูญ วงศ์นารี และคนอื่น ๆ (2531 : 2)

การฝึกอบรมเฉพาะงาน หรือ On-The-Job Training (OJT) สามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ คือ

1. การสอนงาน (Job Instruction)

2. การให้คำปรึกษา (Coaching)

3. การย้ายงาน (Job Rotation)

4. การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)

5. การรักษาการแทน (Acting)

6. การให้ร่วมเป็นคณะทำงาน (Working Groups)

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2537 : 12)

4.5 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

1. การเตรียมการและการวางแผน

2. การหาความจำเป็นในการพัฒนา

การหาความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน หมายถึง การศึกษาดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สมควรจะต้องได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง จึงจะปฏิบัติงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

วิธีหาความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามี 3 วิธี

1. จากการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. จากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

3. จากข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอาจแยกได้เป็น 5 ด้านดังนี้

1. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เช่น สถานที่ โครงสร้างของงานนโยบาย

2. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์ดีด

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบริหารคน เช่น เรื่องการวางแผนงาน มอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน

4. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ รายละเอียดที่ช่วยเพิ่มบุคลิกภาพที่ดีและส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย

5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของจริยธรรมในทางปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4.6 การดำเนินการพัฒนา

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วขั้นตอนที่สำคัญต่อมาก็คือ การพิจารณาเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา จากนั้นก็เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย อาจเป็นวิธีการที่ดำเนินการได้ในขณะปฏิบัติงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดี การสอนงาน การสับเปลี่ยนงาน การให้คำปรึกษาหารือหรืออาจเป็นวิธีการพัฒนาอื่น ๆ สำนักงาน ก.พ. (2535 : 15-17)

4.7 ประโยชน์ที่หน่วยงานและพนักงานจะได้รับจากการใช้เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะวิธีการฝึกอบรม (On The Job Training)

1. พนักงานได้เรียนรู้ และได้ฝึกปฏิบัติงานภายใต้สภาพการทำงานจริง ซึ่งทำให้พนักงานเรียนรู้และเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้มากและลึกซึ้งกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน

2. พนักงานได้มีโอกาสได้พบกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งลูกค้าและบุคคลภายนอก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

3. ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการมอบหมายในการพัฒนาพนักงาน สามารถควบคุมการฝึกปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด และสามารถติดตามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นรายบุคคล

4. หน่วยงานไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในการพัฒนาพนักงาน และไม่เสียเวลาทำงานด้วย

5. การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการพัฒนาในรูป OJT ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในงานนั้น ๆ ที่ช่วยให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานดีขึ้น จุมพล พูลภัทรชีวิน (2537 : 11)

4.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ขนิษฐา จิตราอรุณ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับต้นเพื่อการบริหารงานบุคคลในกรมอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นของผู้บังคับบัญชาระดับต้นในกองต่าง ๆ ของกรมอาชีวศึกษาด้านการวางแผน การจัดรูปงานและองค์การ การบริหารบุคคล การ

ปกครองบังคับบัญชา การอำนวยการ และการควบคุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา 3 กลุ่มของกรมอาชีวะ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง 4 คน ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง 12 คน และผู้บังคับบัญชาระดับต้น 83 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาทั้ง 3 ระดับเห็นว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารขั้นต้นที่ควรจะเป็นที่ระบุไว้กว้าง ๆ ด้านกำกับดูแล การควบคุม การแนะนำปรึกษาไม่แตกต่างกันกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นอยู่ ด้านวางแผนต้องประกอบด้วยการกำหนดแผนล่วงหน้าสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การจัดการรูปงานขององค์การประกอบด้วยการกำหนดรูปแบบหน่วยงานให้กระทัดรัด เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพ ด้านบริหารงานบุคคลที่ต้องวางแผนกำลังคนล่วงหน้า ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรของหน่วยงาน มีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรม ด้านการปกครองบังคับบัญชา ต้องมีการแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมอยู่เสมอมีการวางแผนและสอนงานก่อนมอบหมายงาน ใช้ผู้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถให้พบเพื่อปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน ด้านการควบคุม ติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และจัดทำรายงานเพื่อเสนอผลการปฏิบัติงานต่อผู้-บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นอยู่กับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ควรจะเป็นของผู้บังคับบัญชาระดับต้นแตกต่างกัน ส่วนผู้-บริหารระดับต้นมีความเห็นว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นอยู่กับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ควรเป็นของผู้บังคับบัญชาระดับต้นแตกต่างกัน

ตวงพร พงษ์ประดิษฐ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องการติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ โดยทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารการศึกษา ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารการศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ จำนวน 243 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารได้นำเนื้อหา 3 หมวดไปใช้ได้ในระดับมากคือ

1. หมวดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร ได้แก่ การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ความรู้เรื่องระเบียบวินัยสำหรับผู้บริหาร ความรู้เกี่ยวกับวินัยและการเสริมสร้างวินัย ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบที่ผู้บริหารควรทราบ ความรู้

ด้านการศึกษา การศาสนาศิลปะและวัฒนธรรม การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

2. หมวดบริหารศาสตร์ ได้แก่ เทคนิคการบริหาร ความรู้ในเรื่องการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน หลักการแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับระบบข้อมูลและการวางแผน การนิเทศภายในสถานการศึกษา การบริหารงานบุคคล การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การติดตามผลและประเมินผล ความรู้ในเรื่องการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานพัสดุและการบริหารงานการเงินและการบัญชี

3. หมวดพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน การตัดสินใจสั่งการ การพัฒนาทีมงาน เทคนิคการประชุม ขวัญและกำลังใจ การประสานงาน การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู การพัฒนาทักษะการพูด การพัฒนาองค์การ การสื่อความหมาย การขจัดความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาพฤติกรรมไร้ระเบียบวินัยของนักเรียน

4. หมวดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาจิต การประยุกต์หลักธรรมกับการบริหารงานในหน้าที่ การฝึกสมาธิภาคปฏิบัติ การสวดมนต์ไว้พระศาสนพิธี ผู้บริหารเห็นว่านำไปใช้ได้ระดับปานกลาง

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งลำดับขั้นตอนเพื่อดำเนินการดังนี้

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างชุดฝึกอบรมที่ใช้ในการวิจัย
4. การดำเนินการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศในปี พ.ศ.2538 จำนวน 1,816 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 60 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างเจาะจงจากพนักงานสาขาทั้ง 4 ภาค ที่ได้รับการเรียกตัวเข้ามารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหาร1 ของธนาคาร โดยเป็นพนักงานสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 คน ภาคเหนือ 15 คน ภาคใต้และภาคตะวันตก 15 คน ภาคกลางและภาคตะวันออก 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา รวม 4 เทคนิค คือ
   - 1.1 การสอนงาน
   - 1.2 การมอบหมายงาน
   - 1.3 การให้คำปรึกษาหารือ
   - 1.4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ซึ่งแต่ละเทคนิคประกอบด้วย คู่มือประกอบการอบรม เอกสารประกอบการอบรม กรณีศึกษา เทปวีดิทัศน์ แบบทดสอบย่อยระหว่างการอบรมและแบบทดสอบหลังการอบรม

การสร้างชุดฝึกอบรมที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเนื้อหาจากหนังสือคู่มือระเบียบวิธีปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชา ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. พุทธศักราช 2538 และเอกสารประกอบการศึกษาอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของธนาคารแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2531 ประกอบกับขอคำปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นวิทยากรสอนด้านการบริหารงาน

2. วิเคราะห์เนื้อหา เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้เลือกสร้างและพัฒนา 4 เทคนิค คือ การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ โดยผู้วิจัยมีเหตุผลในการเลือกเทคนิค 4 วิธีดังนี้คือ

ประการแรก เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 4 เทคนิคนั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในขณะปฏิบัติงาน On The Job Training

ประการที่สอง เทคนิคการพัฒนาทั้ง 4 วิธี สำนักงาน ก.พ. ได้เลือกใช้และกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยได้เขียนเป็นวิธีปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนวิธีการ ข้อดี ข้อจำกัด การประเมินผลและติดตามผล ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ ไว้ในเอกสาร "หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา" ตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า เนื้อหาที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมนี้อย่างถูกต้องเป็นจริง

ประการที่สาม เป็นเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่สำคัญคือ จะต้องเป็นผู้สอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อสอนแล้วจำเป็นต้องมอบหมายงานให้ปฏิบัติและต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขามีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว และสุดท้ายจะต้องหมุนเวียนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีโอกาสทำงานในทุกตำแหน่งในชั่วระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่างช่วงระยะเวลา 6 เดือนถึง 2 ปี เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางขึ้น ซึ่ง 4 เทคนิควิธีการนี้สามารถทำได้อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

ประการสุดท้าย อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญในด้านการสอนเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้คำแนะนำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าใน 4 เทคนิควิธีการดังกล่าว

3. ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 4 เทคนิควิธี

4. การปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาทั้ง 4 เทคนิควิธีให้มีความถูกต้องตามแนวคิดหลักการเหตุผล และมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. การสร้างชุดฝึกอบรม

ประกอบด้วยสื่อประสม คือ เอกสาร รายการวีดิทัศน์ กรณีศึกษา

5.1 การผลิตเอกสารการฝึกอบรมเรื่อง การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

- ศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- นำเอกสารที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการและเรียบเรียงใหม่
- นำรูปแบบเอกสารที่บูรณาการ และเรียบเรียงใหม่ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไข ก่อนที่จะให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแก้ไข
- นำเอกสารมาจัดพิมพ์เป็นเล่ม

5.2 การผลิตรายการวิดิทัศน์ เรื่องการสอนงาน การมอบหมาย การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

- ศึกษา ค้นคว้าวิธีการผลิตรายการวีดิทัศน์
- นำเนื้อหาจากเอกสารการอบรมในเรื่องการสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มาวิเคราะห์วัตถุประสงค์ รูปแบบ วิธีการนำเสนอรายการให้เป็นรูปธรรม น่าสนใจ เพื่อเขียนบทวีดิทัศน์ได้ตรงกับวัตถุประสงค์
- นำบทวีดิทัศน์ที่เขียนเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต รายการวีดิทัศน์ตรวจสอบ หลังจากนั้น จึงนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจและแก้ไข
- นำบทวีดิทัศน์ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว มาผลิตตามกระบวนการผลิตรายการวีดิทัศน์

5.3 การสร้างแบบทดสอบย่อยระหว่างการฝึกอบรมและแบบทดสอบหลังการอบรมได้ดำเนินการเป็นขั้น ๆ ดังนี้

5.3.1 ศึกษาวิธีสร้างแบบทดสอบ และการเขียนข้อสอบ

5.3.2 วิเคราะห์เนื้อหาและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมแต่ละเทคนิคในชุดฝึกอบรมและสร้างตารางวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อสร้างแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

5.3.3 เขียนแบบทดสอบย่อยชนิด 4 ตัวเลือก จำนวน 60 ข้อและแบบทดสอบ จำนวน 25 ข้อ โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

5.3.4 นำแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบที่สร้างขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านวัดผล ประเมินผล ตรวจและแก้ไขความถูกต้อง หลังจากนั้นนำแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบที่ตรวจแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาตรวจสอบเกี่ยวกับเนื้อหาของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบอีกครั้งหนึ่งพร้อมทั้งแก้ไข

5.3.5 นำแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบที่ตรวจและแก้ไขแล้ว ไปทดสอบกับพนักงานระดับหัวหน้างานที่เคยอบรมเนื้อหานี้แล้ว จากผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้จัดการสาขา ปี 2538 รุ่นที่ 1 และ 2 จำนวน 100 คน และตรวจให้คะแนน

5.3.6 นำคะแนนจากข้อ 2.5 มาวิเคราะห์หาค่าความยากง่าย (P) ค่าอำนาจจำแนก (R) ของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบเทคนิค 27 % ของจุง เตท์ ฟาน

5.3.7 เลือกข้อสอบที่ความยากง่ายระหว่าง 0.20 - 0.80 และมีค่าอำนาจจำแนก 0.20 ขึ้นไป

5.3.8 หาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบที่คัดเลือกโดยใช้สูตร KR-20 (Kuder - Richardson)

การสร้างแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม

แบบทดสอบย่อยระหว่างการอบรม และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม เป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก (Multiple Choice) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นวางแผนและการสร้างแบบทดสอบ

พิจารณาเนื้อหาที่ต้องสร้างแบบทดสอบย่อย 4 ฉบับ และแบบทดสอบหลังการอบรม 1 ฉบับ คือ

เทคนิคที่ 1 การสอนงาน

เทคนิคที่ 2 การมอบหมายงาน

เทคนิคที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือ

เทคนิคที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

แต่ละเทคนิคจะแบ่งประเด็น คือ

- ความหมาย
- วัตถุประสงค์
- ขั้นตอนและวิธีการ
- ข้อดี ข้อจำกัด
- การประเมินผลและติดตามผล
- ข้อคำนึงถึงและข้อเสนอแนะ

โดยผู้วิจัยพยายามเขียนข้อสอบให้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการกำหนดตารางวิเคราะห์หลักสูตร (Table of Specification) ขึ้นตามเนื้อหา และวัตถุประสงค์ทางการศึกษา 6 ด้าน

- ความรู้
- ความเข้าใจ
- การนำไปใช้
- การวิเคราะห์
- สังเคราะห์
- ประเมินค่า

ในขั้นตอนนี้ได้สร้างแบบทดสอบย่อยระหว่างฝึกอบรมทั้งหมด 60 ข้อ และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม 25 ข้อ

2. ขั้นหาคุณภาพของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบ

การหาคุณภาพของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบได้หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมในเนื้อหา เทคนิคการสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารช่วยตรวจสอบ 2 ท่าน แล้วจึงทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความชัดเจนและสอดคล้องยิ่งขึ้น

เมื่อปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว จึงนำแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้างานที่เข้ามารับการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้จัดการ-สาขาอำเภอรุ่น 1 และรุ่น 2 ซึ่งเคยอบรมเรื่องดังกล่าวมาแล้ว จำนวน 153 คน ซึ่งหัวหน้างานเหล่านี้ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อสอบมาวิเคราะห์เป็นรายข้อ (Item Analysis) เพื่อหาความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนก (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2531 : 136 - 137)

ค่าความยากง่ายหาได้จากสูตร $P = \frac{R}{N}$

P = ค่าความยากของคำถามแต่ละข้อ

R = จำนวนผู้ตอบถูกในแต่ละข้อ

N = จำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด

ค่าอำนาจจำแนกหาได้จากสูตร $r = \frac{R_u - R_e}{N}$

r = ค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบรายข้อ

R_u = จำนวนผู้ที่ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มเก่ง

R_e = จำนวนผู้ที่ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มอ่อน

N = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

คัดเลือกแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบในครั้งนี้เฉพาะข้อที่มีความยากง่าย (P) ระหว่าง 0.20 - 0.80 ค่าอำนาจจำแนก r ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป

หาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบ โดยใช้สูตร KR - 20 ของ Kuder - Richardson (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2535 : 130)

เมื่อได้แบบทดสอบย่อยระหว่างการฝึกอบรมและแบบทดสอบหลังการฝึกอบรมแล้ว จึงนำแบบทดสอบไปบรรจุในชุดฝึกอบรมแต่ละเทคนิคตามขั้นตอน เพื่อนำไปทดลองใช้ต่อไป

6. การดำเนินการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล

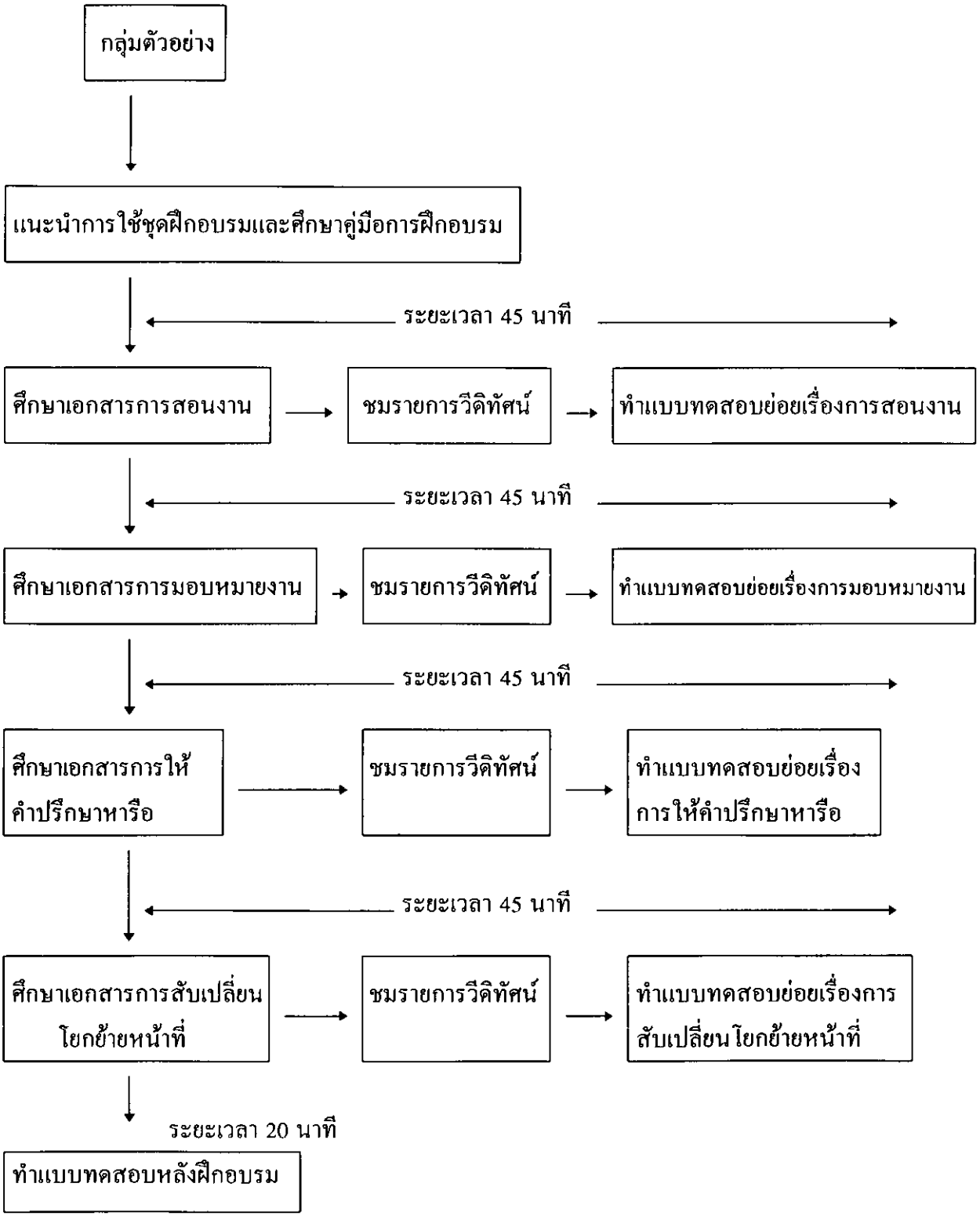
การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1

มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ความถูกต้องด้านเนื้อหา ความชัดเจนของการนำเสนอเนื้อหา คุณภาพของรายการวีดิทัศน์ ความชัดเจนของภาพ และเสียง ตลอดจนความสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงของธนาคาร โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

6.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกอย่างเจาะจงจากพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในสำนักงานใหญ่ที่มิใช่กลุ่มทดลอง

6.2 การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม โดยให้พนักงานระดับหัวหน้างานกลุ่ม-ตัวอย่างในสำนักงานใหญ่จำนวน 1 คน เข้ารับการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้เตรียมสถานที่และอุปกรณ์ไว้ ผู้วิจัยจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมว่าแสดงท่าทีสงสัย ไม่เข้าใจตอนไหน อย่างไร แล้วบันทึกข้อบกพร่อง ความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการอบรม เพื่อนำเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม

กรอบความคิดในการทดลองชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1 แสดงภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิแสดงกระบวนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1

7. การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1

มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อบกพร่องที่ได้จากการสังเกตการสอบถามความคิดเห็นและจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาเป็นแนวทางการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นข้อบกพร่อง

8. การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2

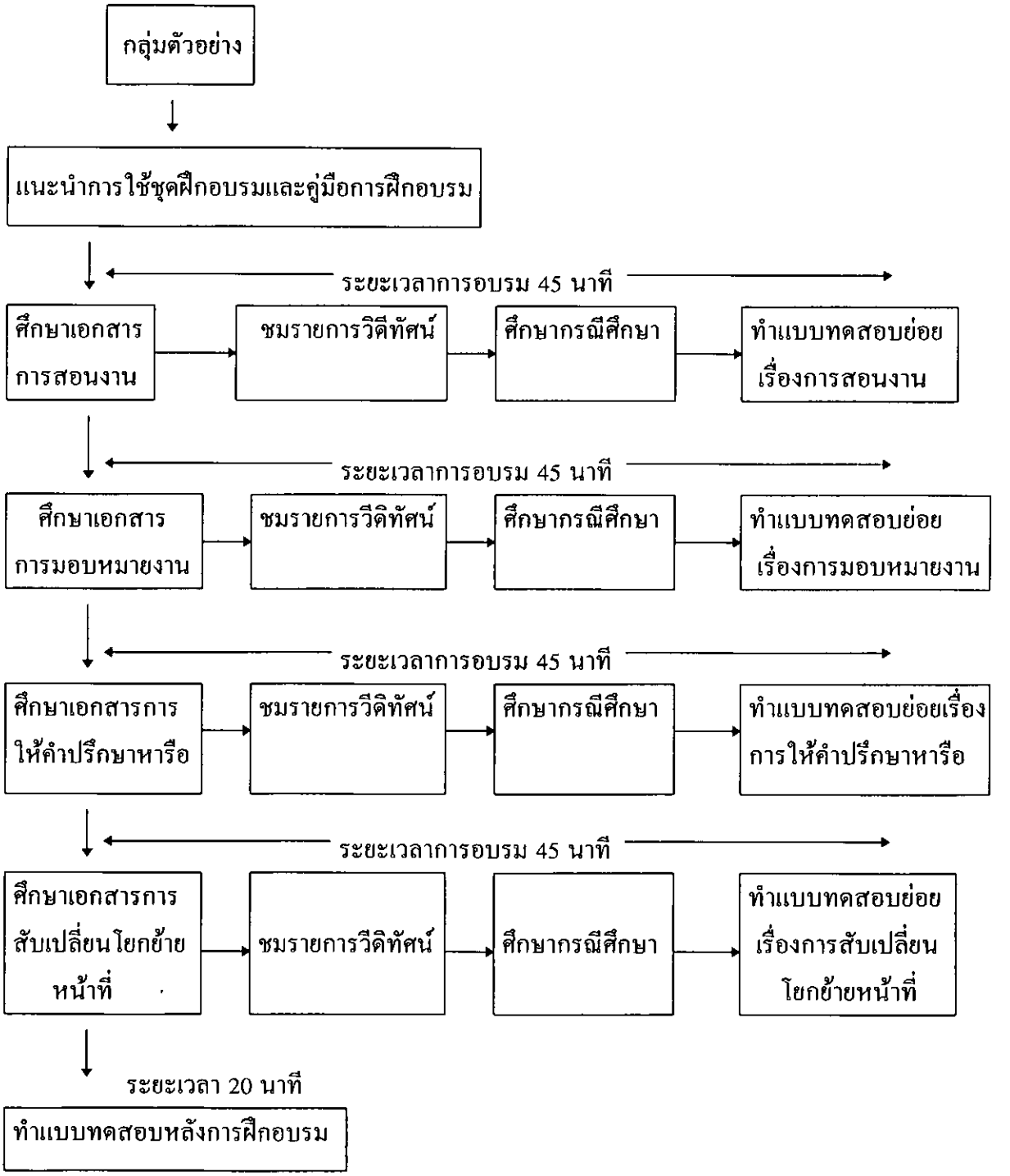
มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดฝึกอบรม เช่นเดียวกับการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมครั้งที่ 1 โดยมีการดำเนินงานดังนี้

8.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกอย่างเจาะจง จากพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในสำนักงานใหญ่ที่มิใช่กลุ่มตัวอย่าง

8.2 การทดลองใช้ชุดฝึกอบรมโดยให้กลุ่มตัวอย่าง 10 คน เข้ารับการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้เตรียมสถานที่ และอุปกรณ์ไว้เหมือนกับการทดลองใช้ครั้งที่ 1

หลังจากผู้เข้ารับการอบรมใช้ชุดฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการอบรม เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมอีกครั้งหนึ่ง กรอบความคิดในการทดลองใช้บทเรียนครั้งที่ 2 แสดงภาพประกอบได้ดังนี้

กรอบความคิดในการทดลองชุดฝึกอบรมครั้งที่ 2 แสดงภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงกระบวนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2

9. การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2

การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมครั้งที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อบกพร่องที่วิเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมให้มีความถูกต้องมากขึ้น

10. การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 3

การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม

1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการทดลองชุดฝึกอบรมครั้งที่ 3 คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน สาขาต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 60 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง จากพนักงานสาขา 4 ภาค ที่ได้รับการเรียกตัวเข้ามารับการฝึกอบรม หลักสูตรบริหาร 1 ของธนาคาร ณ โรงแรมแกรนด์หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 คน สาขาภาคเหนือ 15 คน สาขาภาคใต้และภาคตะวันตก 15 คน และสาขาภาคกลางและภาคตะวันออก 10 คน และผู้วิจัยขอใช้เวลาทำการทดลอง 4 วัน ๆ ละ 1 ชั่วโมง ใน 3 วันแรก ส่วนวันสุดท้ายใช้เวลา 1 ชั่วโมง 20 นาที เนื่องจากมีแบบทดสอบหลังการอบรม

2. การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม เพื่อวิเคราะห์หาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น 80/80 โดยใช้สูตร E_1 / E_2

$$E_1 = \frac{\left(\frac{\sum X}{N}\right)}{A} \times 100 \qquad E_2 = \frac{\left(\frac{\sum Y}{N}\right)}{B} \times 100$$

E_1 = ประสิทธิภาพของกระบวนการที่จัดไว้ในชุดฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละจากแบบฝึกหัดระหว่างการอบรม

E_2 = ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (พฤติกรรมที่เปลี่ยนในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละจากการทำแบบทดสอบหลังฝึกอบรม

$\sum X$ = คะแนนรวมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการทำแบบฝึกหัดระหว่างการอบรม

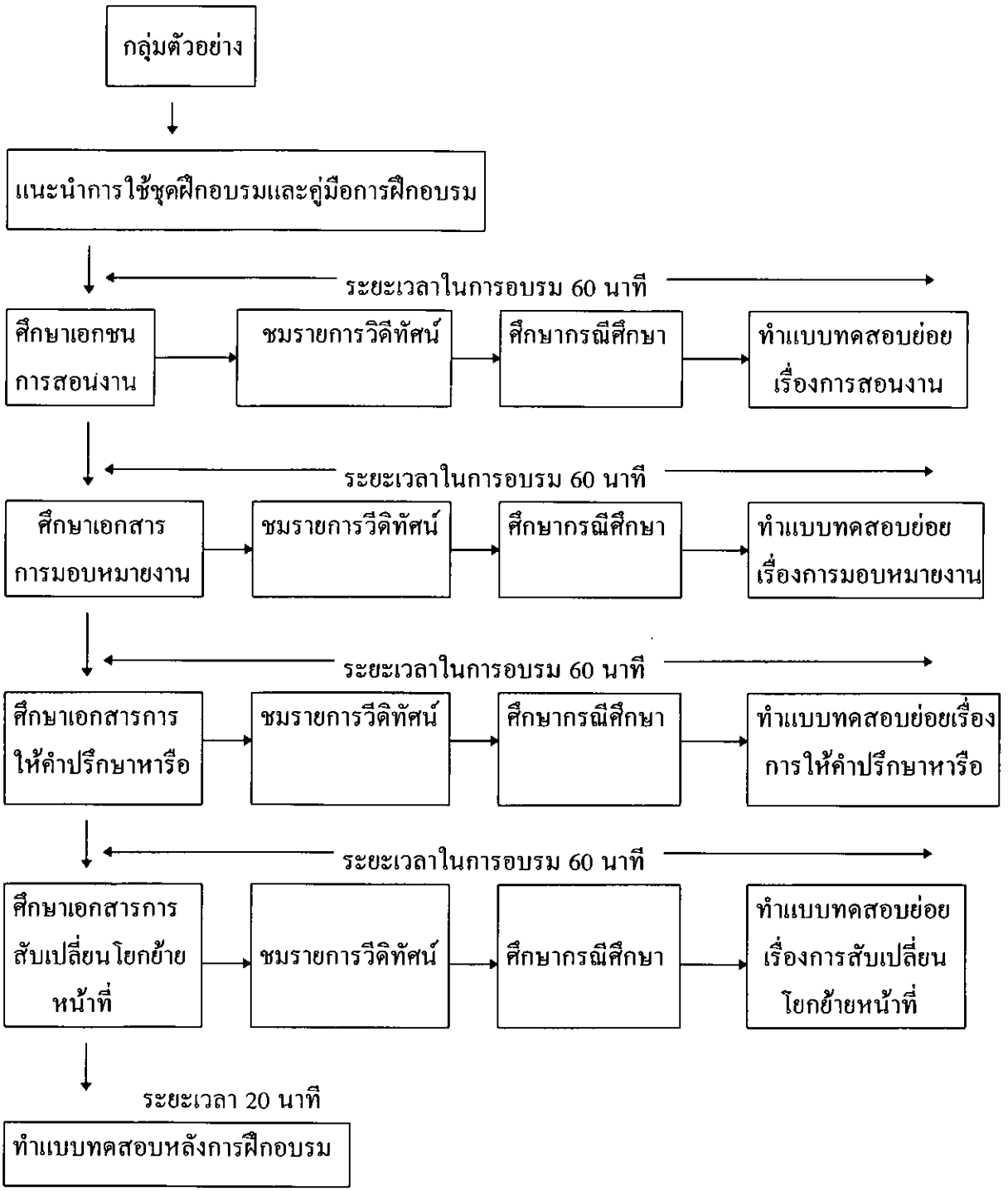
$\sum Y$ = คะแนนรวมของผู้เข้ารับการอบรมจากการทดสอบหลังฝึกอบรม

N = จำนวนผู้เข้ารับการอบรม

A = คะแนนเต็มของแบบฝึกหัดระหว่างการอบรม

B = คะแนนเต็มของแบบทดสอบหลังอบรม

กรอบความคิดในการทดลองชุดฝึกอบรมครั้งที่ 3 แสดงภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิแสดงกระบวนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 3

บทที่ 4

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่องเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 เทคนิค คือ การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ แล้วนำเนื้อหาทั้งหมดไปสร้างคู่มือการฝึกอบรม เอกสาร กรณีศึกษา รายการวีดิทัศน์ แบบทดสอบย่อยระหว่างการอบรม และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม รวมทั้งหมด 4 ตอน เสร็จแล้วได้นำไปทดลองวิจัยกับพนักงานระดับหัวหน้างานสาขา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เพื่อหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ซึ่งผลการทดลองปรากฏดังนี้

ผลการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ครั้งที่ 1

การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดฝึกอบรมจากกลุ่มตัวอย่าง 1 คน โดยมีการดำเนินการดังกล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ผลการทดลองชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้เข้ารับการอบรม 1 คน

การทดลอง	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้รับ	ร้อยละ
แบบฝึกหัดระหว่างการอบรม เรื่อง			
การสอนงาน	10	7	70.0
การมอบหมายงาน	10	7	70.0
การให้คำปรึกษาหารือ	10	8	80.0
การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	10	7	70.0
คะแนนรวม	40	29	72.5
แบบทดสอบหลังการฝึกอบรม	20	15	75.0

จากตารางที่ 1 ผลการทดลองปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรมทำคะแนนแบบทดสอบย่อยระหว่างอบรม เรื่องที่ 1 การสอนงานได้ร้อยละ 70.0 เรื่องที่ 2 การมอบหมายงานได้ร้อยละ 70.0 เรื่องที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือได้ร้อยละ 80.0 เรื่องที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ได้ร้อยละ 70.0 รวมคะแนนเฉลี่ยแบบทดสอบย่อยระหว่างอบรมได้ร้อยละ 72.5 และได้คะแนนหลังการอบรมร้อยละ 75 ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมได้เท่ากับ 72.5/75.0 ซึ่งเป็นประสิทธิภาพที่ต่ำกว่าเกณฑ์ 80/80 จึงต้องนำชุดฝึกอบรมไปปรับปรุงต่อไป

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม และการสังเกตของผู้วิจัยพบข้อบกพร่องจากการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1 คือ เนื้อหาเข้าใจยากและมากเกินไป ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถเรียนรู้นำมาประยุกต์ใช้ได้ถูกต้อง ส่วนด้านเทคนิคการผลิตรายการเสียงดนตรีประกอบดังเกินไปบางช่วง ผู้วิจัยจึงได้นำข้อบกพร่องมาแก้ไขครั้งที่ 1 ผลการปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1

การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อบกพร่องที่พบจากการทดลองครั้งที่ 1 มาปรับปรุงแก้ไขให้มีคุณภาพมากขึ้น ผู้วิจัยได้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาด้านเนื้อหา โดยการสร้างกรณีศึกษาของเนื้อหาแต่ละเทคนิคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เห็นถึงปัญหาการวิเคราะห์สถานการณ์ และการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นแนวทางที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ ส่วนด้านเทคนิคเสียงดนตรีดังเกินไปบางช่วง ก็ได้แก้ไขโดยการบันทึกเสียงดนตรีใหม่ให้เบาลง

ผลการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ครั้งที่ 2

การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดฝึกอบรมเช่นเดียวกับครั้งที่ 1 จากกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 ผลการทดลองชุดฝึกอบรมเรื่อง เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้เข้าอบรมกลุ่มเล็ก จำนวน 10 คน

การทดลอง	คะแนนเต็ม	คะแนนรวมที่ได้รับ	ร้อยละ
แบบฝึกหัดระหว่างอบรม			
การสอนงาน	100	78	78.00
การมอบหมายงาน	100	76	76.00
การให้คำปรึกษาหารือ	100	80	80.00
การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	100	83	83.00
คะแนนรวม	400	317	79.25
แบบทดสอบหลังอบรม	200	178	89.00

จากตาราง 2 ผลการทดลองปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรมทำคะแนนแบบทดสอบย่อยระหว่างฝึกอบรม เทคนิคที่ 1 การสอนงานได้คิดเป็นร้อยละ 78.00 เทคนิคที่ 2 การมอบหมายงานได้คิดเป็นร้อยละ 76.00 เทคนิคที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือ ได้คิดเป็นร้อยละ 80.00 เทคนิคที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ได้คิดเป็นร้อยละ 83.00 รวมคะแนนเฉลี่ยแบบทดสอบย่อยระหว่างอบรมได้ร้อยละ 79.25 และได้คะแนนหลังอบรมคิดเป็นร้อยละ 89.00

จากคะแนนจะเห็นได้ว่า ชุดฝึกอบรมชุดนี้มีประสิทธิภาพเท่ากับ 79.25/89 ซึ่งยังไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 โดยประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมตัวแรกได้เพียง 79.25 ยังไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมตัวหลังได้ร้อยละ 89 ซึ่งได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับชุดฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรมครั้งที่ 2 มีความเห็นว่าควรให้ระยะเวลาในการศึกษาเนื้อหา ทำแบบทดสอบย่อยและทำแบบทดสอบในแต่ละเรื่องของชุดฝึกอบรมเพิ่มขึ้น เนื่องจากเวลาที่ให้น้อยไปไม่สามารถศึกษาเนื้อหา และทำแบบทดสอบทันตามที่กำหนดให้ 45 นาที

ผลการปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2

มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดฝึกอบรมที่ได้จากทดลอง ใช้มาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องและมีคุณภาพมากขึ้น ผู้วิจัยได้เพิ่มเวลาในการศึกษาชุดฝึกอบรมแต่ละตอนเพิ่มขึ้น จากเทคนิคละ 45 นาที เป็น 60 นาทีในแต่ละเทคนิค เนื่องจากผู้วิจัยได้เพิ่มกรณีศึกษาจากการปรับปรุงชุดฝึกอบรมครั้งที่ 1 แต่มิได้เพิ่มระยะเวลาในการทดลอง ครั้งที่ 2 และจากการสังเกตการของผู้วิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรม 2 ใน 3 ได้ใช้เวลาในการศึกษาชุดฝึกอบรมประมาณ 55 นาที และ 1 ใน 3 ใช้เวลา 60 นาที ผู้วิจัยจึงปรับระบบเวลาในการศึกษาชุดฝึกอบรมเป็นเทคนิคละ 60 นาที

การทดลองภาคสนาม

ผู้วิจัยได้นำชุดฝึกอบรมที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองกับพนักงานระดับหัวหน้า-งานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 60 คน จากสาขาภาคเหนือ 15 คน สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 คน สาขาภาคกลางและภาคตะวันออก 10 คน สาขาภาคใต้และภาคตะวันตก 15 คน เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม ผลการทดลองปรากฏดังนี้

ตาราง 3 ผลการทดลองชุดฝึกอบรม เรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้เข้าอบรม จำนวน 60 คน

การทดลอง	คะแนนเต็ม	คะแนนรวมที่ได้รับ	ร้อยละ
แบบฝึกหัดระหว่างอบรม			
การสอนงาน	600	490	81.66
การมอบหมายงาน	600	483	80.50
การให้คำปรึกษาหารือ	600	504	84.00
การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	600	486	81.00
คะแนนรวม	2,400	1,963	81.79
แบบทดสอบหลังอบรม	1,200	987	82.25

จากตาราง 3 ผลการทดลองปรากฏว่า ผู้เข้ารับการอบรมทำคะแนนแบบฝึกหัดระหว่างอบรม เทคนิคที่ 1 การสอนงาน ได้คิดเป็นร้อยละ 81.66 เทคนิคที่ 2 การมอบหมายงานได้คิดเป็นร้อยละ 80.5 เทคนิคที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือได้คิดเป็นร้อยละ 84.00 เทคนิคที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ได้คิดเป็นร้อยละ 81.00 รวมคะแนนเฉลี่ยแบบฝึกหัดระหว่างอบรมได้ร้อยละ 81.79 และได้คะแนนแบบทดสอบหลังอบรมคิดเป็นร้อยละ 82.25

จากคะแนนจะเห็นได้ว่า ชุดฝึกอบรมชุดนี้มีประสิทธิภาพเท่ากับ 81.79/82.25 ซึ่งได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 รวมทั้ง คะแนนแบบฝึกหัดของแต่ละเรื่องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ชุดฝึกอบรมชุดนี้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ตรงตามที่ตั้งไว้ และสามารถนำไปใช้ในการอบรมได้เป็นอย่างดี

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีกระบวนการดำเนินการวิจัย สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

ความมุ่งหมายในการวิจัย

เพื่อสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

ได้กล่าวถึงเทคนิคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 4 เทคนิควิธี คือ การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งหัวหน้างานผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้ชุดฝึกอบรมนี้จะสามารถนำเทคนิคดังกล่าวไปใช้ร่วมกับความรู้ความสามารถในงานที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ใช้กลุ่มประชากรจากพนักงานระดับหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศในปี 2538 จำนวน 1,816 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจงจากพนักงานสาขาทั้ง 4 ภาคที่ได้รับการเรียกตัวเข้ามารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหาร1 ของธนาคาร จำนวน 60 คน โดยเป็นพนักงานสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 20 คน สาขาภาคเหนือ 15 คน สาขาภาคใต้และภาคตะวันตก 15 คน สาขาภาคกลางและภาคตะวันออก 10 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

2.1 ชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยสื่อในการฝึกอบรม 2 ชนิด คือ

2.1.1 เอกสารคู่มือการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรมและกรณีศึกษา เรื่องการสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

2.1.2 รายการวีดิทัศน์เรื่องการสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

2.2 แบบทดสอบย่อยระหว่างการอบรมแต่ละเรื่อง ๆ ละ 10 ข้อ จำนวน 40 ข้อ

2.3 แบบทดสอบหลังการอบรม จำนวน 20 ข้อ

วิธีการดำเนินการวิจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและเลือกเนื้อหาที่จะสร้างและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขเนื้อหา และเทคนิคให้มีความถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างชุดฝึกอบรม

5.1 ออกแบบชุดฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย เอกสาร รายการวีดิทัศน์ กรณีศึกษา แบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบ

5.2 สร้างชุดฝึกอบรม

5.3 หาคุณภาพของชุดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 6 ทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1 กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 1 คน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 1 ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นที่ 6

ขั้นตอนที่ 8 ทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2 กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ จำนวน 10 คน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของชุดฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 9 การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 2 ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นที่ 8

ขั้นตอนที่ 10 ทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ครั้งที่ 3 กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน สาขาต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 60 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง จากพนักงานสาขาทั้ง 4 ภาคที่ได้รับการเรียกตัวเข้ามารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหาร 1 ของธนาคาร โดยเป็นพนักงานสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 คน สาขาภาคเหนือ 15 คน สาขาภาคใต้และภาคตะวันตก 15 คน สาขาภาคกลางและภาคตะวันออก 10 คน

สรุปผลการวิจัย

ชุดฝึกอบรมเรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ 81.79/82.25 หมายความว่า ผู้เข้าอบรมสามารถทำแบบทดสอบย่อยระหว่างอบรมได้เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 81.79 และสามารถทำแบบทดสอบหลังอบรมได้เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 82.25 ชุดฝึกอบรมเรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับหัวหน้างานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80

อภิปรายผล

การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรม เรื่องเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมไว้ 80/80 และจากผล

การทดสอบประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมกับกลุ่มทดลองได้ผล 81.79/82.25 ซึ่งแสดงว่าชุดฝึกอบรมเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้น มีประสิทธิภาพสามารถใช้พัฒนาผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยนำมาใช้นั้น มีเนื้อหาประเด็นสอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ผู้บังคับบัญชาตั้งใจศึกษาชุดอบรมนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ (ดวงพร พงษ์ประดิษฐ. 2537) กล่าวว่า ในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ จะต้องผ่านการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารในด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร บริหารศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งการอบรมด้านพฤติกรรมศาสตร์ก็ได้แก่ เรื่องมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน (สินี เจริญพจน์. 2535 : 31) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาอยู่ในฐานะที่จะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สอนงานให้คำแนะนำ เพื่อสามารถปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ ในการผลิตชุดฝึกอบรมยังมีความสอดคล้องกับทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละเทคนิคทีละขั้นตอน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยตนเอง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมตั้งใจเรียนรู้ศึกษาพัฒนาตนเอง ทำให้สามารถทำแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบหลังการอบรมได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

การนำสื่อประสม (Multimedia Approach) มาใช้อย่างเป็นระบบ ในการสร้างชุดฝึกอบรมนี้ ก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้ชุดฝึกอบรมมีความหลากหลายน่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารที่มีเนื้อหาสมบูรณ์ รายการวิดีทัศน์ที่เสริมเนื้อหาบางประเด็นให้เข้าใจยิ่งขึ้น และกรณีศึกษาที่เสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ที่จะเลือกนำเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีใดมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

และท้ายสุดในการสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยได้นำวิธีการทางระบบมาใช้ เริ่มจากรวบรวมศึกษาเนื้อหา วิเคราะห์เนื้อหา โดยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุงแก้ไขเนื้อหา สร้างชุดฝึกอบรม และทดลองหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมกับกลุ่มทดลอง 1 คน 10 คน และ 60 คน ตามลำดับ ทำให้ชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่เสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้นั้น ผู้เข้าอบรมต้องมีความรู้ในงานของตนอย่างชัดแจ้งเสียก่อน เพื่อจะได้นำเทคนิคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้ประกอบ

2. ชุดฝึกอบรมเทคนิควิชาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาชุดนี้ได้เสนอเทคนิควิธีไว้ 4 วิธี คือ การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เท่านั้น ผู้บังคับบัญชาพึงตระหนักว่านอกจากเทคนิควิธีการทั้ง 4 นี้ ยังมีเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอีกมากมายหลายวิธีที่ผู้บังคับบัญชาสามารถหาความรู้เพิ่มเติม และนำมาเสริมในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีก

3. สำหรับผู้ที่สนใจต้องการศึกษาชุดฝึกอบรมเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อขอรายละเอียดได้ที่ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรพัฒนาชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เช่น การปฐมนิเทศ การรักษาการในตำแหน่งแทน

2. ควรพิจารณาชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ Multimedia เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรม

3. หลังจากการหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำชุดฝึกอบรมนี้ไปใช้จริงกับพนักงานระดับหัวหน้างาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 76 สาขา โดยมีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 337 คน คิดเป็น 18.55% ของพนักงานระดับหัวหน้างานทั้งหมด ผลปรากฏว่าผู้รับการอบรมจำนวน 282 คน คิดเป็น 83.67% ของผู้รับการอบรม สามารถผ่านการอบรมตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 ที่กำหนดไว้ และมีความเห็นว่าชุดฝึกอบรมมีคุณภาพดีเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ แต่ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการประเมินผล และติดตามผลการใช้งานจริงกับผู้ศึกษาชุดฝึกอบรมทั้งหมด เพื่อนำผลการใช้ชุดฝึกอบรมที่ได้ใช้จริงมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงชุดฝึกอบรมให้สมบูรณ์ที่สุดต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กานดาภรณ์ จิโรภาส. รูปแบบการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา

ขนิษฐา จิตราอรุณ. การศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับต้น เพื่อการบริหารงานบุคคลในกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2537. อัดสำเนา.

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.

จตุรงค์ เกียรติกำจาย. คู่มือบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟราย, 2534.

จักรพันธ์ จันทรัศมี. การศึกษากิจกรรมการวิเคราะห์งานการฝึกอบรมตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

ชม ภูมิภาค. เทคโนโลยีทางการสอนและการศึกษา. กรุงเทพ : สำนักพิมพ์ประสานมิตร, 2524.

ชมนาด พงค์นพรัตน์. การสร้างชุดฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ., 2527.

ชัยยงค์ พรหมวงค์ และคณะ. ระบบสื่อการสอน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

ดวงจันทร์ อ่าววิจิตกุล. วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับรัฐวิสาหกิจตามการรับรู้ของวิทยากรฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

ตวงพร พงษ์ประดิษฐ. การติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.

ทองฟู ชินะโชติ. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2531.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2536. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2536.

_____. รู้จัก ธ.ก.ส.. กรุงเทพฯ : ม.ม.ป.

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และ อัญชฌา เวสารัชช์. การพัฒนาบุคลากรสำหรับการวางแผนพัฒนาทางก้าวหน้าในรายงาน. กรุงเทพฯ, 2528.

น้อย ศิริโชติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

ประทีป โชติเวศย์ศิลป์. ประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมการบริการสื่อการสอนในโรงเรียนสำหรับครูระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2530. อัดสำเนา.

ปาน สวัสดิ์สาลี. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2535.

พงศ์ศิษฐ ไทยสีหราช. การสำรวจสภาพความต้องการและปัญหาการใช้สื่อการสอนในโปรแกรมการฝึกอบรมของธนาคารในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ฟิงเกอร์ปริ้น แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2531.

พิชัย ทองดีเลิศ. ความต้องการจำเป็นและปัญหาด้านสื่อเพื่อการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.

พิสิฐพล ไกรพิพัฒน์. การศึกษากระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสื่อการสอน ของสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช. เทคโนโลยีและสื่อสารการสอน. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, 2537.

มนูญ วงค์นารี และคณะ. ผู้บังคับบัญชากับงานการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2531.

เริงลักษณ์ โรจน์พันธ์. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.

ศิริพันธุ์ มณีรัตน์. ระบบการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสมสำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. สู่วิถีใหม่การพัฒนา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์พลชัย, 2535.

สาธิต วิมลคุณารักษ์. การสร้างชุดฝึกอบรมการเลือกสื่อการสอนอย่างมีระบบ สำหรับฝึกอบรมสมรรถวิสัย สังคมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532. อัดสำเนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. รายงานบริหารงานบุคคลในข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2530. กรุงเทพฯ : บริษัท ประชาชน จำกัด, 2530.

สินี เจริญพจน์. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ครบรอบ 5 ปี. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เรืองแสงการพิมพ์, 2528.

สุธี ประเสริฐ. สภาพความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอนในการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.

เสาวณีย์ สิกขาบัณฑิต. เทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2528.

อภิญญา ปุญญฤทธิ์. จุลสาร ธ.ก.ส.. 19 ; มีนาคม, 2532.

อัญชฌา เวสารัชช์. คู่มือการสร้างหลักสูตร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2526.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2531.

Espich, J. and B.William. Developing Programmed Instructional Materials. California : Fearon Publishers., 1967.

Flippo, E.B. Management : A Behavioral Approach. New York : McGraw - Hill Book Co., 1966.

Good, C.V. Dictionary of Education. 3rd ed., New York : McGraw - Hill Book Co., 1973.

Gregory, F.J. "Effect of Systematic Inservice Training Model on Teaching Performance and still of Group of First Grade Teacher". Dissertation Abstracts International. 36 : 2589 - A ; November, 1975.

Hamblin, A.C. Evaluation and Control of Training. New York : McGraw - Hill Book Co., 1974.

Harbinson, F.A. and C.A. Myers. Education Manpower and Economic Growth. Strategies of Human Resource Development. New York : McGraw - Hill Book Co., 1964.

Kidd, A.R. "The Development of an Instructional Package for High School Geometry Teachers and a Study of the Effectiveness of Its Use in Inservice Training." Dissertation Abstracts International. 32 : 5669 A - 5670 A; June, 1972.

Ulrich Gaertner. Seminar - Workshop on Transfer of Knowledge. paper presents at Royal Graden Resort, Hua Hin, Thailand : 12 - 16 April, 1993.

ภาคผนวก ก

คู่มือชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

คู่มือ ชุดฝึกอบรม

เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

คำนำ

ในปัจจุบัน ธนาคารได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของธนาคารเป็นอย่างมาก โดยมีการจัดให้มีการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กับพนักงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานดังปรากฏในแผนฝึกอบรมประจำปี แต่รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งสามารถรับผู้เข้าฝึกอบรมได้เป็นจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรที่ควรเข้ารับการฝึกอบรมอีกมาก

การฝึกอบรมทางไกล โดยใช้ชุดฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรของธนาคารอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้พนักงานที่ไม่มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม โดยเฉพาะพนักงานสาขาสามารถได้รับการพัฒนาตนเอง เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อสนองนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นระบบ รวมทั้งเพื่อความเสมอภาคในการพัฒนาบุคลากรอีกประการหนึ่งด้วย

แผนกผลิตสื่อการอบรม กองฝึกอบรม ซึ่งรับผิดชอบโครงการฝึกอบรมทางไกลพิจารณาเห็นว่าสิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการพัฒนาบุคลากรก็คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ดังนั้น จึงจัดให้มีการสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมชุดเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้างานได้ศึกษาด้วยตนเอง และนำไปปฏิบัติเพื่อกระตุ้นและฝึกทักษะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ชุดฝึกอบรม ชุดเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย เอกสารคู่มือการใช้ชุดฝึกอบรม 1 เล่ม รายการวีดิทัศน์ จำนวน 4 รายการ บรรจุอยู่ในม้วนเทป 4 ม้วน ม้วนละ 1 รายการ เอกสารประกอบการฝึกอบรม 5 เล่ม แบบฝึกหัดระหว่างฝึกอบรม และบททดสอบหลังฝึกอบรม

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ชุดฝึกอบรมดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้นำไปฝึกอบรม โดยจัดเป็นกลุ่มหรือศึกษาด้วยตนเอง และนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีข้อเสนอแนะและข้อสังเกตประการใด ขอได้โปรดแจ้งมายัง แผนกผลิตสื่อการอบรม กองฝึกอบรมด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

มีนาคม 2538

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	93
บทนำ	96
- หลักสูตร	
- คำแนะนำในการใช้ชุดฝึกอบรม	
การประเมินผล	103
แผนการสอน	
1. การสอนงาน	105
2. การมอบหมายงาน	110
3. การให้คำปรึกษาหารือ	115
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	121
บรรณานุกรม	

บ ท นำ

ชุดฝึกอบรมเรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานี้ มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมทางไกล ซึ่งกองฝึกอบรมได้จัดทำขึ้นและส่งไปยังท่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้เสริมความรู้โดยการอบรมเป็นกลุ่ม หรือเรียนด้วยตนเองตามความเหมาะสม สำหรับความเป็นมาและรายละเอียดของชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีดังนี้คือ

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากในการพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ที่อาจพิจารณาเลือกให้เหมาะสมตามสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมายได้ สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานนั้น จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการพัฒนาบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องทราบเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสามารถเลือกจะนำเทคนิควิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน คือ การส่งชุดฝึกอบรมทางไกลไปให้หัวหน้างานศึกษาด้วยตนเองโดยใช้ชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยเอกสารคู่มือการใช้ชุดฝึกอบรม 1 เล่ม รายการวีดิทัศน์จำนวน 4 เรื่อง และเอกสารประกอบการฝึกอบรม 5 เล่ม แบบทดสอบย่อยระหว่างฝึกอบรมและแบบทดสอบหลังฝึกอบรม ซึ่งชุดฝึกอบรมนี้สามารถฝึกอบรมพนักงานกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับความรู้ได้อย่างทั่วถึงเป็นจำนวนมาก ภายในระยะเวลาใกล้เคียงกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักว่าผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถวิเคราะห์เทคนิควิธีต่าง ๆ ไปใช้แก้ปัญหาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

หลักสูตร

1. การสอนงาน		1	ชั่วโมง
2. การมอบหมายงาน		1	ชั่วโมง
3. การให้คำปรึกษาหารือ		1	ชั่วโมง
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่		1	ชั่วโมง
	รวม	4	ชั่วโมง

1. การสอนงาน

วัตถุประสงค์ - เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสรุปเทคนิควิธีการและขั้นตอนในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการสอนงานมาใช้แก้ปัญหาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

ประเด็นสำคัญ - ความหมายของการสอนงาน
- วัตถุประสงค์ของการสอนงาน
- วิธีการ/ขั้นตอนของการสอนงาน
- ข้อดี ข้อจำกัดของการสอนงาน
- การประเมินผล และติดตามผลการสอนงาน
- ข้อควรคำนึง และข้อเสนอแนะในการสอนงาน

วิธีการ - ศึกษาเอกสาร เรื่อง การสอนงาน
- ชมรายการวีดิทัศน์ เรื่อง การสอนงาน

- ศึกษากรณีศึกษา
- ทำแบบทดสอบย่อย

เวลา 1 ชั่วโมง

2. การมอบหมายงาน

วัตถุประสงค์ - เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุปวิธีการ ขั้นตอน ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง

ประเด็นสำคัญ - ความหมายของการมอบหมายงาน
- วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน
- วิธีการ/ขั้นตอน ของการมอบหมายงาน
- ข้อดี ข้อจำกัดของการมอบหมายงาน
- การประเมินผล และติดตามผลของการมอบหมายงาน
- ข้อควรคำนึง และข้อเสนอแนะในการมอบหมายงาน

วิธีการ - ศึกษาเอกสารเรื่อง การมอบหมายงาน
- ชมรายการวีดิทัศน์ เรื่อง การมอบหมายงาน
- ศึกษากรณีศึกษา
- ทำแบบทดสอบย่อย

เวลา 1 ชั่วโมง

3. การให้คำปรึกษาหารือ

วัตถุประสงค์ - เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถสรุปวิธีการ ขั้นตอน ในการให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำเทคนิควิธีการให้คำปรึกษาหารือมาใช้ แก้ปัญหาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

ประเด็นสำคัญ
- ความหมายของการให้คำปรึกษาหารือ
- วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาหารือ
- วิธีการ/ขั้นตอนของการให้คำปรึกษาหารือ
- ข้อดี ข้อจำกัดของการให้คำปรึกษาหารือ
- การประเมินผลและติดตามผลของการให้คำปรึกษาหารือ
- ข้อควรคำนึง และข้อเสนอแนะในการให้คำปรึกษาหารือ

วิธีการ
- ศึกษาเอกสาร เรื่อง การให้คำปรึกษาหารือ
- ชมรายการวีดิทัศน์ เรื่อง การให้คำปรึกษาหารือ
- ศึกษากรณีศึกษา
- ทำแบบทดสอบย่อย

เวลา 1 ชั่วโมง

4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

วัตถุประสงค์
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุปวิธีการขั้นตอนในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่มาใช้แก้ปัญหาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ประเด็นสำคัญ - ความหมายของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- วัตถุประสงค์ ของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- วิธีการ/ขั้นตอนของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- ข้อดี ข้อจำกัดของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- การประเมินผลและติดตามผลของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- ข้อควรคำนึง และข้อเสนอแนะในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

วิธีการ - ศึกษาเอกสาร เรื่อง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- ชมรายการวีดิทัศน์ เรื่อง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- ศึกษากรณีศึกษา
- ทำแบบทดสอบย่อย

เวลา 1 ชั่วโมง

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน (หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หัวหน้าพนักงานสินเชื่อสาขา สมุห์บัญชีสาขา หัวหน้าหน่วย หัวหน้าธุรการ)

ระยะเวลาในการฝึกอบรม

2 1/2 วัน

วิธีการอบรม

ศึกษาคู่มือการฝึกอบรม ศึกษาเอกสารประกอบการฝึกอบรม ชมรายการวีดิทัศน์ ศึกษากรณีศึกษา ทำแบบทดสอบย่อยและทำแบบทดสอบ

คำชี้แจงในการใช้ชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรม เรื่อง เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานี้สร้างขึ้นมาเพื่อใช้เป็นคู่มือของหัวหน้างานที่จะต้องศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมโดยอาจจัดอบรมเป็นกลุ่มภายในสาขา หรืออาจจะนำไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองได้ตามความเหมาะสม เนื่องจากได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการขั้นตอนเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ระยะเวลาในการฝึกอบรม และแบบประเมินที่ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกันไว้โดยละเอียดแล้ว

ส่วนประกอบของชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมนี้ประกอบด้วยเอกสาร 5 เล่ม รายการวีดิทัศน์ 4 รายการ กรณีศึกษา 4 กรณี แบบทดสอบย่อยระหว่างฝึกอบรม 4 ฉบับ และแบบทดสอบหลังฝึกอบรม 1 ฉบับ ดังนี้คือ

1. เอกสารคู่มือการใช้ชุดฝึกอบรม ซึ่งกล่าวถึงหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์รายละเอียดของหลักสูตรฝึกอบรม คำชี้แจงในการใช้ชุดฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม การประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม

2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม จำนวน 4 เล่ม

เอกสารทั้ง 4 เล่ม ได้กล่าวถึง ความหมาย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนหรือวิธีการ ข้อดี ข้อจำกัด การประเมินผลและติดตามผล รวมถึงข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะสำหรับ 4 เทคนิควิธีการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

3. รายการวีดิทัศน์ 4 รายการ ซึ่งบรรจุเนื้อหาอยู่ในเทปวีดิทัศน์ 4 ม้วน ม้วนละ 1 รายการ ความยาวรายการละ 20 นาที

รายการที่ 1 การสอนงาน

รายการที่ 2 การมอบหมายงาน

รายการที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือ

รายการที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

4. กรณีศึกษา

กรณีที่ 1 การสอนงาน

กรณีที่ 2 การมอบหมายงาน

กรณีที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือ

กรณีที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

5. แบบทดสอบย่อยระหว่างฝึกอบรม มี 4 ฉบับ

ฉบับที่ 1 การสอนงาน

ฉบับที่ 2 การมอบหมายงาน

ฉบับที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือ

ฉบับที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

6. แบบทดสอบหลังฝึกอบรม จำนวน 1 ชุด

วัสดุ/อุปกรณ์

1. กระดาษเปล่าสำหรับจดบันทึก

2. ปากกา ยางลบ

3. เครื่องเล่นวีดิโอ และเครื่องรับโทรทัศน์ อย่างละ 1 เครื่อง

การจัดห้องฝึกอบรม

1. กรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม ก็อาจใช้ห้องประชุมสาขาเป็นห้องฝึกอบรม จัดห้องเป็นลักษณะเรียงหน้ากระดาน มีเครื่องเล่นวีดิโอและเครื่องรับโทรทัศน์อยู่ด้านหน้าห้อง

2. กรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำการฝึกอบรมด้วยตนเองก็อาจจะขอยืมชุดฝึกอบรมจากธุรการสาขาไปศึกษาด้วยตนเอง ณ ที่พักที่มีเครื่องเล่นวีดิโอและเครื่องรับโทรทัศน์ได้ตามความเหมาะสม

การประเมินผล

การประเมินผลชุดฝึกอบรม เรื่องเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

1. เมื่อผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาเอกสารและรายการวีดิทัศน์ เรื่องการสอนงาน แล้วให้ทำแบบฝึกหัดเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจว่ามีมากน้อยเพียงใด

2. ประเมินความรู้ความเข้าใจ ชุดฝึกอบรมเรื่องการมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เช่นเดียวกับเรื่องการสอนงาน

3. ให้ผู้เข้ารับการอบรม ทำแบบทดสอบรวมหลังจากฝึกอบรมเรียบร้อยแล้วทั้ง 4 เรื่อง

แนะนำวิธีการฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เวลา (ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
1/2	- คู่มือ ชุดฝึกอบรมวิธีเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	ศึกษาเอกสารคู่มือ ชุดฝึกอบรม
1	- การสอนงาน	ศึกษาเอกสาร ชมรายการวีดิทัศน์ การสอนงาน ศึกษากรณีศึกษา ทำแบบทดสอบย่อย
1	- การมอบหมายงาน	ศึกษาเอกสาร ชมรายการวีดิทัศน์ การมอบหมายงาน ศึกษากรณีศึกษา ทำแบบทดสอบย่อย
1	- การให้คำปรึกษาหารือ	ศึกษาเอกสาร ชมรายการวีดิทัศน์ การให้คำปรึกษาหารือ ศึกษากรณีศึกษา ทำแบบทดสอบย่อย
1	- การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	ศึกษาเอกสาร ชมรายการวีดิทัศน์ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ศึกษากรณีศึกษา ทำแบบทดสอบย่อย
1/2	- ประเมินผลชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	ศึกษากรณีศึกษา ทำแบบทดสอบย่อย และแบบทดสอบหลังฝึกอบรม

วิชาที่ 1 การสอนงาน

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสรุปวิธีการ และขั้นตอนในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำเทคนิควิธีการสอนงานมาใช้แก้ปัญหาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

เวลา 1 ชั่วโมง

อุปกรณ์ เอกสารเรื่อง "การสอนงาน"

รายการวีดิทัศน์ เรื่อง การสอนงาน

เครื่องเล่นวีดิโอเทป 1 เครื่อง

เครื่องรับโทรทัศน์ 1 เครื่อง

กรณีศึกษาเรื่องการสอนงาน

แบบทดสอบย่อย เรื่องการสอนงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	<u>บทนำ</u> บทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่สำคัญ ก็คือ การสอนงานให้ลูกน้องได้มีความรู้ รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง <u>วัตถุประสงค์</u> - เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถสรุปวิธีการสอน และขั้นตอนในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง - เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการสอนงานมาใช้แก้ปัญหาตามสภาพการณ์ <u>ประเด็นสำคัญ</u> 1. ความหมายของการสอนงาน 2. วัตถุประสงค์ของการสอนงาน 3. วิธีการ/ขั้นตอนของการสอนงาน 4. ข้อดี ข้อจำกัดของการสอนงาน 5. การประเมินผลและติดตามผล 6. ข้อควรคำนึง และข้อเสนอแนะ 1. <u>ความหมายของการสอนงาน</u> 1.1 การให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้วิธีทำงานที่ถูกต้อง	ศึกษาเอกสารเรื่องการสอนงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	1.2 วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้สอนแนะนำชี้แจงหรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เรียนรู้วัตถุประสงค์และวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	
	2. <u>วัตถุประสงค์ของการสอนงาน</u> 2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 2.2 เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น 2.3 เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2.4 เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้สอนและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดสนิทสนมกันยิ่งขึ้น	ศึกษาเอกสารเรื่องการสอนงาน
	3. <u>ขั้นตอน/วิธีการ</u> 3.1 เตรียมการสอนงาน 3.2 ขั้นการสอนงานที่ต้องปฏิบัติ 3.3 ขั้นการทดลองปฏิบัติ 3.4 ขั้นการติดตามผล	ศึกษาเอกสารเรื่องการสอนงาน ชมรายการวีดีทัศน์เรื่องการสอนงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	4. ข้อดีข้อจำกัดของการสอนงาน 4.1 ข้อดี 4.1.1 ช่วยให้เรียนงานได้เร็ว 4.1.2 สร้างนิสัยในการทำงาน 4.1.3 กระชับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4.1.4 เสริมสร้างขวัญในการทำงานให้ดีขึ้น 4.1.5 ถ้าเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญจะได้ประโยชน์ยิ่งขึ้น	ศึกษาเอกสารเรื่องการสอนงาน
	4.2 ข้อจำกัด 4.2.1 การสอนงานจะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอน 4.2.2 การสอนงานเป็นเรื่องต้องใช้เวลามาก 4.2.3 ในบางกรณี ผู้เรียนอาจกลายเป็นผู้เลียนแบบพฤติกรรมของผู้สอนไปได้	ศึกษาเอกสารเรื่องการสอนงาน
	5. การประเมินและติดตามผล การประเมินและติดตามผลเมื่อการสอนงานผ่านไปแล้วประมาณ 3-6 เดือน เพื่อดูว่าผู้	ศึกษาเอกสารเรื่องการสอนงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับการสอนงาน เป็นประการใดมีข้อบกพร่องหรือไม่ ถ้าไม่มีก็มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ถ้ามีข้อบกพร่องก็สอนงานเพิ่มเติม	
	6. ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ 6.1 ผู้สอนงานต้องมีความรอบรู้เข้าใดสิ่งที่จะสอนอย่างชัดแจ้ง 6.2 มีทัศนคติ มีความกระตือรือล้น ความพยายาม อดทน 6.3 ให้ผู้เรียนลงมือทำด้วยตนเอง และไม่ควบคุมเกินไป 6.4 อย่าจี้จุดผิดพลาดผู้เรียน 6.5 ให้คำแนะนำ ตักเตือนก่อนลงมือปฏิบัติหากเป็นการทดลองที่เป็นอันตราย 6.6 สังเกตข้อบกพร่องผู้เรียน และให้คำแนะนำแก้ไข 6.7 ให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น 6.8 เป็นผู้เรียนทราบหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ 6.9 กำหนดช่วงเวลาระหว่างการสอนงานและการประเมินผลผลให้เหมาะสม	ศึกษาเอกสารเรื่องการสอนงาน

วิชาที่ 2 การมอบหมายงาน

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุปวิธีการ ขั้นตอนในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการมอบหมายงานมาเลือกใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

เวลา 1 ชั่วโมง

อุปกรณ์ เอกสารเรื่อง "การมอบหมายงาน"

รายการวีดิทัศน์ เรื่อง การมอบหมายงาน

เครื่องเล่นวีดิโอเทป 1 เครื่อง

เครื่องรับโทรทัศน์ 1 เครื่อง

กรณีศึกษาเรื่องการมอบหมายงาน

แบบทดสอบย่อย เรื่อง การมอบหมายงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	หัวหน้างานมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุปวิธีการขั้นตอน ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ประเด็นสำคัญ 1. ความหมายของการมอบหมายงาน 2. วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน 3. วิธีการ/ขั้นตอนของการมอบหมายงาน 4. ข้อดี ข้อจำกัดของการมอบหมายงาน 5. การประเมินผล และติดตามผล 6. ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ	
	1. ความหมายของการมอบหมายงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชากระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติ	ศึกษาเอกสารเรื่องการมอบหมายงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	2. <u>วัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน</u> 2.1 เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2.2 เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและการประสานงานที่ดีภายในหน่วยงาน 2.3 เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักงาน และมีความกระตือรือล้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	ศึกษาเอกสารเรื่องการมอบหมายงาน
	3. <u>ขั้นตอน/วิธีการ</u> 3.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจน 3.2 เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้เหมาะสม 3.3 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน 3.4 กำหนดมาตรฐานของการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ 3.5 ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 3.6 มอบหมายงานทีละน้อย 3.7 วางระบบการติดตามผล 3.8 ผู้บังคับบัญชาควรยอมรับว่าการมอบหมายงานอาจเกิดข้อบกพร่องผิดพลาดได้ และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้	ศึกษาเอกสารเรื่องการมอบหมายงาน ชมรายการวีดิทัศน์เรื่องการมอบหมายงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	4. ข้อดี ข้อจำกัดในการมอบหมายงาน 4.1 ข้อดี 4.1.1 ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถดำเนินไปได้สำเร็จตามเป้าหมาย 4.1.2 ช่วยลดภาระผู้บังคับบัญชา 4.1.3 ช่วยพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้เพิ่มขึ้น 4.1.4 ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4.1.5 เป็นการเตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลื่อนตำแหน่งหรือปฏิบัติงานแทน 4.2 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคจากการมอบหมายงาน 4.2.1 ด้านผู้บังคับบัญชา 4.2.2 ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา 4.2.3 ด้านสภาวะแวดล้อม	ศึกษาเอกสารเรื่องการมอบหมายงาน
	5. การประเมินผลและติดตามผล 5.1 ช่วงระหว่างปฏิบัติงาน 5.2 ช่วงการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น	ศึกษาเอกสารเรื่องการมอบหมายงาน

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	6. <u>ข้อควรคำนึง และข้อเสนอแนะ</u> 6.1 เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเหมาะสม 6.2 ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงานต้องสมัครใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย 6.3 ผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้แน่ชัดว่างานใดมอบหมายได้ 6.4 การมอบหมายงานควรมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จควบคู่กัน	ศึกษาเอกสารเรื่องการมอบหมายงาน

วิชาที่ 3 การให้คำปรึกษาหารือ

วัตถุประสงค์
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถสรุปวิธีการ ขั้นตอนในการให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการให้คำปรึกษาหารือมาใช้แก้ปัญหาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

เวลา 1 ชั่วโมง

อุปกรณ์
เอกสารเรื่อง "การให้คำปรึกษาหารือ"
รายการวีดิทัศน์ เรื่อง การให้คำปรึกษาหารือ
เครื่องเล่นวีดิโอเทป 1 เครื่อง
เครื่องรับโทรทัศน์ 1 เครื่อง

กรณีศึกษาเรื่องการให้คำปรึกษาหารือ
แบบทดสอบย่อย เรื่อง การให้คำปรึกษาหารือ

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาส่วนตัว ปัญหาด้านอารมณ์ ที่ต้องการความช่วยเหลือและคำแนะนำและนั่นก็คือบทบาทหน้าที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติ <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสรุปวิธีการ ขั้นตอนในการให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง <u>ประเด็นสำคัญ</u> 1. ความหมาย 2. วัตถุประสงค์ 3. ขั้นตอน/วิธีการ 4. ข้อดี ข้อจำกัด 5. การประเมินผล และติดตามผล 6. ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ 1. <u>ความหมายของการให้คำปรึกษาหารือ</u> คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารได้พูดคุยสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับปัญหาทางด้านอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะว่าถ้า	ศึกษาเอกสารเรื่องการให้คำปรึกษาหารือ

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	ผู้บังคับบัญชาไม่พูดคุย หรือสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของเขาแล้ว ก็อาจจะทำให้เขาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะความกังวลและความไม่พร้อมทางด้านอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	
	2. <u>วัตถุประสงค์</u> 2.1 เพื่อทำความเข้าใจ และลดความผิดปกติทางด้านอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2.2 ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาได้ถูกต้อง 2.3 ทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	ศึกษาเอกสารเรื่องการให้คำปรึกษาหารือ
	3. <u>ขั้นตอน/วิธีการ</u> 3.1 การเตรียมการ 3.1.1 เตรียมผู้บังคับบัญชา 3.1.2 เตรียมผู้ใต้บังคับบัญชา 3.2 ดำเนินการให้คำปรึกษาหารือ 3.2.1 ปัญหาที่เกี่ยวกับความจริง 3.2.2 ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ 3.2.3 ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์	ศึกษาเอกสารเรื่องการให้คำปรึกษาหารือ ชมรายการวีดิทัศน์เรื่องการให้คำปรึกษาหารือ

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	4. <u>ข้อดี/ข้อจำกัด ในการให้คำปรึกษาหารือ</u> 4.1 ข้อดี 4.1.1 ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน 4.1.2 ผู้บังคับบัญชารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดี 4.1.3 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาได้ทำให้ทำงานด้วยความเต็มใจ 4.1.4 บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง 4.1.5 ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจทำงาน 4.2 ข้อจำกัด 4.2.1 ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่รู้หลักการ วิธีการให้คำปรึกษาหารือก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ 4.2.2 ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีทักษะในการฟัง การพูด และการให้ข้อมูลย้อนกลับ จะให้คำปรึกษาไม่ได้ดี 4.2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างบรรยากาศในการให้คำปรึกษาอย่างเป็นกันเอง 4.2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตั้งใจและเต็มใจที่จะรับคำปรึกษาหารือ	ศึกษาเอกสารเรื่องการให้คำปรึกษาหารือ

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	5. การประเมินผลและติดตามผล 5.1 ผู้บังคับบัญชาควรสังเกตว่าเมื่อได้รับคำปรึกษาหารือ แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ 5.2 ถ้าประเมินผลการทำงานแล้วผลงานยังไม่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาพูดคุยอีกครั้งก่อนจะให้คำปรึกษาหารือ 5.3 เมื่อให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกครั้งหนึ่งแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลองปฏิบัติงานนั้น ๆ จนแน่ใจว่าปฏิบัติงานได้อย่างดี	ศึกษาเอกสารเรื่องการให้คำปรึกษาหารือ
	6. ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ 6.1 ในขณะผู้ใต้บังคับบัญชากำลังขอคำปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยการเล่าเรื่องให้ฟังอยู่ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรพูดขัดจังหวะ 6.2 ผู้บังคับบัญชาควรตั้งใจฟัง ควรเล่าเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชา 6.3 การให้คำแนะนำ ควรเป็นข้อแนะนำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้ 6.4 การให้คำแนะนำควรให้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม	ศึกษาเอกสารเรื่องการให้คำปรึกษาหารือ

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	6.5 ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามมองโลกและชีวิตตามทัศนะผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อย่าใช้ความคิด ความรู้สึกตนไปตัดสิน 6.6 ควรเลือกใช้คำถาม (เปิด) ในการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา 6.7 ผู้บังคับบัญชาพยายามสังเกตสัญญาณหรือท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ายังไม่มีทีท่าว่าจะเปลี่ยนแปลงก็จะดำเนินการให้คำปรึกษาต่อไป	

วิชาที่ 4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถสรุปวิธีการ ขั้นตอน ในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำเทคนิควิธีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่มาใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

เวลา 1 ชั่วโมง

อุปกรณ์ เอกสาร เรื่อง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

รายการวีดิทัศน์ เรื่อง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เครื่องเล่นวีดิโอเทป 1 เครื่อง

เครื่องรับโทรทัศน์ 1 เครื่อง

กรณีศึกษา การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

แบบทดสอบย่อย เรื่อง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของหัวหน้างาน ก็คือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและพัฒนาพนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ สรุปขั้นตอนวิธีการสับเปลี่ยนโยกย้าย หน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ประเด็นสำคัญ 1. ความหมาย 2. วัตถุประสงค์ 3. ขั้นตอน/วิธีการ 4. ข้อดี ข้อจำกัด 5. การประเมินผล และติดตามผล 6. ข้อควรคำนึง และข้อเสนอแนะ	
	1. ความหมายของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบจากการปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งภายในหน่วยงานเดียวกัน โดยยังคงมีสถานภาพทางตำแหน่งในระดับเดิม และได้รับเงินเดือนเท่าเดิม การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อาจมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ 1. เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน 2. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน	ศึกษาเอกสารเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	2. วัตถุประสงค์ ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 2.1 เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รอบรู้งานด้านต่าง ๆ หลายด้าน 2.2 เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ 2.3 เพื่อลดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน	ศึกษาเอกสารเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
	3. ขั้นตอน/วิธีการ 3.1 ผู้บังคับบัญชาต้องเห็นความสำคัญและเชื่อว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 3.2 กำหนดระยะการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อย่างเป็นขั้นตอน 3.3 กำหนดระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ควบคู่กับการวางแผนกำลังคน 3.4 จัดกลุ่มตำแหน่งที่สามารถสับเปลี่ยนโยกย้ายกันได้โดยไม่เสียหายต่องาน 3.5 สร้างเงื่อนไขในการเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งสูง 3.6 ส่งเสริมหาวิธีให้ผู้บังคับบัญชารู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ศึกษาเอกสารเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ชมรายการวีดิทัศน์เรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	4. ข้อดี ข้อจำกัด 4.1 ข้อดี 4.1.1 เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 4.1.2 ส่งเสริมให้ความริเริ่ม รู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4.1.3 ลดความวิตกกังวลในการรับผิดชอบงานใหม่ 4.1.4 ให้โอกาสเรียนรู้ศักยภาพตนเองว่ามีความถนัดด้านไหน 4.1.5 เตรียมคนเพื่อเลื่อนตำแหน่งแทนคนที่ขาด 4.2 ข้อจำกัด 4.2.1 หน่วยงานใหม่ไม่วางระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ 4.2.2 ผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานลักษณะชำนาญเฉพาะเรื่องจึงมีปัญหาในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ 4.2.3 งานอาจหยุดชะงัก 4.2.4 อาจทำให้เกิดความรู้สึกเสียศักดิ์ศรี ผลประโยชน์เพื่อสับเปลี่ยนโยกย้าย	ศึกษาเอกสารเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	4.2.5 ผู้ถูกย้ายเห็นว่าเป็นการถูกลงโทษ 4.2.6 ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวความแปลกใหม่ จึงอยากอยู่ที่เดิม 5. การประเมินและติดตามผล 5.1 การสังเกตการณ์ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับงานในหน้าที่ใหม่มีปัญหาหรือไม่ และร่วมมือกันแก้ไข 5.2 กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานสภาพการทำงานเป็นระยะ ๆ ว่ามีปัญหาหรือไม่ ถ้ามีร่วมมือแก้ไข 5.3 สอบถามเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ 6. ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ 6.1 ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าผู้ถูกย้าย มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง 6.2 ควรให้ความเป็นธรรมเสมอกัน มิใช่ย้ายด้วยอารมณ์	ศึกษาเอกสารเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เวลา(ชั่วโมง)	เนื้อหา	วิธีการ
	6.3 มุ่งเน้นประเด็นของการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า รอบรู้งานหลายด้านเป็นหลัก 6.4 อย่าใช้การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นเครื่องมือในการสร้างอำนาจ	

บรรณานุกรม

มนูญ วงศ์นารี และคณะ. ผู้บังคับบัญชากับงานการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2531.

สำนักงาน ก.พ. หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สำนักงาน ก.พ., 2535.

ภาคผนวก ข

เอกสารประกอบการฝึกอบรม การสอนงาน

บทรายการวีดิทัศน์ การสอนงาน

กรณีศึกษา การสอนงาน

แบบทดสอบย่อย การสอนงาน

เฉลยคำตอบแบบทดสอบย่อย การสอนงาน

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

การสอนงาน

การสอนงาน

ความหมาย

- การให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รู้วิธีทำงานที่ถูกต้อง
- วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้สอน แนะนำ ชี้แจง หรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เรียนรู้วัตถุประสงค์และวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น
3. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สอน และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดสนิทสนมกันยิ่งขึ้น

ขั้นตอน/วิธีการ

การสอนงานผู้ใต้บังคับให้ปฏิบัติงานได้ สามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลักคือ

1. ขั้นการเตรียมการสอนงาน แบ่งเป็น
   - เตรียมผู้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะสอน
   - เตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะรับการสอน
2. ขั้นการสอนงานที่ต้องปฏิบัติ
3. ขั้นการทดลองปฏิบัติ
4. ขั้นการติดตามผล

1. ขั้นการเตรียมการสอนงาน

1.1 การเตรียมผู้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะสอนต้องดำเนินการดังนี้

1.1.1 หาความจำเป็นในการสอน

ก่อนที่จะเริ่มสอนงาน ผู้บังคับบัญชาควรศึกษาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนนั้นหย่อนความสามารถ หรือขาดความรู้ในการปฏิบัติงานอะไรบ้าง ที่สามารถแก้ไขได้โดยการสอนงาน

1.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์

ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก่อนว่า จะสอนงานอะไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถระดับไหน

1.1.3 วางแผนการสอน

1. ศึกษารายละเอียดและลำดับขั้นของงานที่จะสอนตามลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติ
2. ต้องทราบว่าจะสอนผู้บังคับบัญชาคนใด ระดับใด เพศหญิงหรือชาย อายุเท่าใด
3. สำรวจความรู้เดิม สติปัญญาความสามารถและความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. กำหนดว่าจะสอนเมื่อไหร่ และมีระยะเวลาการสอนมากน้อยแค่ไหน
5. กำหนดวิธีการสอนว่าจะสอนอย่างไร
6. จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการสอนให้พร้อม

1.2 การเตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะรับการสอน

1.2.1 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสบายใจ ปราศจากความวิตกกังวลใด ๆ อันเกิดจากการที่จะต้องเรียนรู้งานพยายามสร้างความเป็นกันเอง และอย่าวางตนเป็นผู้เชี่ยวชาญ

1.2.2 สำรวจความรู้เดิม

ผู้บังคับบัญชาควรสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาดูว่ามีความรู้ในเรื่องที่จะสอนมาแล้วเพียงไร เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะเริ่มสอนที่ตรงไหน และมากน้อยเพียงใด

1.2.3 กระตุ้นให้เกิดความสนใจ

ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความสำคัญ และเกี่ยวเนื่องกับงานส่วนรวมอย่างไรบ้าง อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงประโยชน์ และผลดีต่าง ๆ อันจะเกิดจากการปฏิบัติงานที่ได้รับการสอนให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ขั้นการสอนงานที่ต้องปฏิบัติ

2.1 แบ่งงานออกเป็นตอน ๆ ตามลำดับก่อนหลังการปฏิบัติและสอนไปตามขั้นตอนของงานนั้น ๆ เพื่อช่วยให้การสอนงานต่อเนื่องไม่ข้ามขั้นตอนและผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ดีขึ้น

2.2 อธิบาย แสดง หรือ สาธิตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ทีละขั้น

2.3 เน้นประเด็นสำคัญ ๆ

ผู้บังคับบัญชาต้องบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบก่อนว่างานที่จะสอนคืองานอะไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร ทำไมต้องปฏิบัติ และทำไมต้องปฏิบัติวิธีนั้น การอธิบายให้อธิบายเฉพาะประเด็นสำคัญ ๆ เท่านั้น รายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่สำคัญไม่ต้องอธิบายเพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสับสน

2.4 ในคราวหนึ่ง ๆ อย่าสอนมากเกินไป

การสอนมากเกินไปในคราวหนึ่ง ๆ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจดทำได้ไม่หมด และอาจสับสนได้ง่าย

2.5 ใช้ภาษาง่าย ๆ และอย่าพูดคนเดียว

ขณะทำการสอนผู้บังคับบัญชาควรใช้ภาษาพูดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้วเข้าใจ ควรหลีกเลี่ยงคำศัพท์ที่ยากหรือเป็นวิชาการมากจนเกินไป และระหว่างการสอนควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อข้องใจ หรือข้อสงสัยด้วย

2.6 กำหนดมาตรฐานงาน

ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดมาตรฐานการสอนงานไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยึดคือเป็นหลักปฏิบัติ

2.7 ให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน

เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เรียนรู้วิชาการทำงานได้ง่ายและเร็วขึ้น งานที่มีความหมายมีเหตุผลและเข้าใจได้ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนได้ง่ายและจำได้นาน

2.8 แสดงหรือทำให้ดูทีละอย่างในคราวหนึ่ง ๆ

เมื่อจำเป็นต้องสาธิตหรือแสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานที่สำคัญผู้บังคับบัญชาควรสาธิตทีละขั้นตอน จนแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้และทำได้ดีและได้มาตรฐานแล้ว จึงสาธิตหรือทำอย่างอื่นให้ดูต่อไป

2.9 ให้สอนงานเฉพาะสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น

ในขั้นต้นผู้บังคับบัญชาควรสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา เฉพาะสิ่งที่จำเป็นต้องรู้เพื่อการปฏิบัติงานเท่านั้นอย่าสอนทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้บังคับบัญชารู้ เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสับสน

3. ขั้นการทดลองปฏิบัติ

3.1 ให้ทดลองปฏิบัติ

โดยเริ่มต้นจากงานง่าย ๆ ก่อนแล้วค่อยให้ทำงานยากขึ้นตามลำดับ

3.2 ให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนถึงเหตุผลและขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อตรวจสอบดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเรียนรู้วิธีการทำงานมากน้อยเพียงใด

3.3 ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น การแก้ไขข้อผิดพลาดผู้บังคับบัญชาควรคำนึงสิ่งเหล่านี้ด้วยคือ

- หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์
- ให้ยกย่องชมเชยก่อนที่จะแก้ข้อผิดพลาด
- ให้ผู้เข้ารับการสอน แก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง
- อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดให้เกินขอบเขต
- อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดต่อหน้าผู้อื่น
- อย่าด่วนตำหนิผู้เข้ารับการสอนเร็วเกินไป

3.4 กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีกำลังใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเรียนรู้งานต่อไป

3.5 ให้ดำเนินการสอนต่อไปเรื่อย ๆ จนแน่ใจได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ถูกต้องจึงยุติการสอน

4. ขั้นติดตามผล

4.1 มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง

4.2 เปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัยได้ในกรณีที่มีปัญหา

4.3 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในระยะเริ่มแรกและค่อย ๆ ลดการตรวจสอบลง เมื่อผู้บังคับบัญชาแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับการสอนได้ถูกต้อง

4.4 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ดีและส่วนที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง และแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ข้อดี

การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ฝึกให้ลงมือปฏิบัติงานจริงสามารถใช้ได้กับงานทุกระดับ และจะก่อให้เกิดผลดีดังนี้

1. ช่วยให้เรียนงานได้เร็วขึ้น
2. สร้างนิสัยในการทำงาน
3. กระชับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เสริมสร้างขวัญในการทำงานให้ดีขึ้น
5. ถ้าเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญจะได้ประโยชน์ยิ่งขึ้น

ข้อจำกัด

1. การสอนงานจะมีคุณค่ามากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอนเป็นสำคัญ
2. การสอนงานเป็นเรื่องต้องใช้เวลามาก จึงเป็นการยากที่จะให้ผู้บังคับบัญชาสละเวลาเป็นระยะเวลานาน ๆ ให้กับการสอนงานเพื่อให้เกิดผลดี
3. ในบางกรณี ผู้เรียนอาจกลายเป็นผู้เลียนแบบพฤติกรรมของผู้สอนไปได้

การประเมินและติดตามผล

การประเมินและติดตามผลช่วงนี้ จะเป็นการประเมินดูว่า เมื่อผ่านระยะเวลาการสอนงานไปแล้ว ประมาณ 3-6 เดือน ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับการสอนแนะเป็นประการใด ยังมีข้อบกพร่องหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาควรเริ่มมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบด้วยตนเองทีละน้อย ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจ

ในกรณีที่มีข้อบกพร่อง ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขผู้บังคับบัญชาควรให้คำสอนงานเพิ่มเติม จนกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ

ความสำเร็จของการสอนงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอนและวิชาการสอน ตลอดจนประสบการณ์และความชำนาญในงานสาขาที่สอน ฉะนั้น การสอนงานจึงควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

1. ผู้ให้การสอนงานจะต้องมีความรอบรู้ และเข้าใจในสิ่งที่จะสอนอย่างชัดแจ้ง ตลอดจนมีประสบการณ์ในสิ่งที่จะสอนอย่างเพียงพอ
2. ผู้ให้การสอนงานจะต้องมีทัศนคติที่ดี และมีความกระตือรือร้นที่จะสอน ทั้งนี้ เพราะการสอนงานนั้นต้องใช้ความอดทนและความพยายามเป็นอย่างมาก

3. การสอนงานควรให้ผู้เรียนลงมือทำด้วยตนเอง และอย่าควบคุมมากจนเกินไป
4. อย่าจี้จุดผิดพลาดของผู้เรียน ควรให้ผู้เรียนได้ไตร่ตรองด้วยตนเองว่าสิ่งที่ผิดพลาดนั้นเกิดจากอะไร และควรมีวิธีแก้ไขอย่างไร
5. ผู้สอนควรให้คำแนะนำ และตักเตือนผู้เรียนก่อนลงมือปฏิบัติในสาระสำคัญของเรื่อง ซึ่งพิจารณาเห็นว่า หากให้ทดลองปฏิบัติ อันตรายที่เกิดจากความผิดพลาดอาจมีผลร้ายแรง
6. ผู้สอนควรสังเกตข้อบกพร่องของผู้เรียนไว้ และพิจารณาให้คำแนะนำ และข้อแก้ไขที่จะอำนวยประโยชน์ที่สุด
7. ให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
8. เน้นให้ผู้เรียนทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่
9. กำหนดช่วงเวลาระหว่างการสอนงานและการประเมินผลให้เหมาะสม

บทรายการวีดิทัศน์ การสอนงาน

วัตถุประสงค์รายการ

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักว่า ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถนำไปใช้ตามสถานการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

ประเด็นรายการ

1. ความหมายของการสอนงาน
2. วัตถุประสงค์ของการสอนงาน
3. ขั้นตอนวิธีการสอนงาน
4. การประเมินผลและติดตามผล

รูปแบบรายการ ละคร

ความยาว 20 นาที

การสอนงาน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
1	LS ผู้จัดการสาขา Z/I MS Z/I CU ผู้จัดการสาขา	ผู้จัดการพูดกับกล้อง : คุณเป็นหัวหน้างานคนหนึ่งใช่ไหมครับ ถ้าใช่ละก็คุณคงจะทราบว่าการปฏิบัติหน้าที่และแสดงบทบาทหัวหน้างานที่ดีได้อย่างครบถ้วนนั้นมิใช่เรื่องง่ายเลย ไม่ว่าคุณจะเป็นหัวหน้างานระดับต้น หรือระดับสูงก็ตาม เพราะคุณต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากมายทั้งในเรื่องงาน และเรื่องคนที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา คุณจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะพัฒนาเขาด้วยเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่การจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ก็มีมากมายหลายวิธี คุณจะเลือกใช้วิธีใดละ ซึ่งนั้นก็แล้วแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ขณะนั้นคุณจะต้องเรียนรู้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ไว้และรู้จักที่นำมาใช้ให้เหมาะสมด้วย
2	CU สินเชื่อใหม่	สินเชื่อใหม่ : ผมขอลาออกครับผู้จัดการ (เมธี) งานสินเชื่อไม่เหมาะกับผม ผมรู้สึกว่าผมไม่มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
3	CU สมุห์บัญชี	สมุห์บัญชี : พักไม่ได้นะคะผู้จัดการ วัน ๆ หนึ่งมีแต่งานเยอะจริง ๆ ดูซิคะ เต็มโต๊ะไปหมด ทำไม่ทันเลย
4	CU สินเชื่อ	หัวหน้าหน่วย : ผมทำผิดอะไรถึงถูกย้าย ถ้าเรื่องงานล่าช้าละก็ ผมว่าไม่ใช่ความผิดของผมนะ หัวหน้าก็รู้อยู่ว่าหน่วยผมคนน้อย
5	CU ผู้ช่วยสมุห์บัญชี	ผช.สมุห์ : ผู้จัดการจะให้ญาทำยังไงคะ ลูกอยู่ทาง สามีอยู่ทาง แค่นี้ก็ทุกข์ใจจะแย่ หัวหน้างานยังไม่เข้าใจอีก
6	MS ผู้จัดการสาขา CU ม้วน VDO เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา MS ผู้จัดการ	ปัญหาเหล่านี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับผม เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผม ทั้งในระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่โชคดีที่ผมมีผู้ช่วย จึงทำให้ผมสามารถแก้ปัญหานั้นได้ คุณคงอยากทราบแล้วใช่ไหมว่าเราแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร ลองมาชมเรื่องราวของเราซิ เพราะคุณก็อาจเป็นหัวหน้างานอีกคนหนึ่งซึ่งประสบปัญหาได้เช่นกัน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
7	หน่วยอำเภอ (ปัจจุบัน) MS วันชัย กำลังนั่งตรวจสัญญาเงินกู้	หัวหน้าหน่วย : ผมเป็นหัวหน้าหน่วยอำเภอ... (วันชัย) ผมดูแลลูกน้อง 4 คนครับ ซึ่งถ้าดูไปแล้วผมก็เป็นหัวหน้างานระดับต้นคนหนึ่ง ซึ่งคงไม่มีบทบาทสำคัญอะไรมากนั้นเป็นความคิดของผมในอดีตครับและความคิดนี้ทำให้ผมเป็นหัวหน้า-งานที่ไม่สมบูรณ์ เพราะผมได้ปล่อยปะละเลยลูกน้องของผมคนหนึ่ง ซึ่งเขาเป็นพนักงาน-ใหม่ที่ต้องการการดูแล ชี้แนะและเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่สามารถทำให้เขาปฏิบัติงานได้และมีความสุขกับการทำงาน ทำให้ผมและธนาคารเกือบจะสูญเสียเขาไปแล้ว
8	(อดีต) CU ผู้จัดการ	เมธี : ผมจะขอลาออกครับ ผมคิดว่างานสินเชื่อไม่เหมาะกับผมเลย ผู้จัดการ : ไหนคุณลองเล่าให้ผมฟังซิ ตั้งแต่ต้นเลยนะ ว่าทำไมคุณคิดว่างานสินเชื่อไม่เหมาะกับคุณ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
9	(อดีต) insert CU กระดานที่ประกาศผลสอบ CU ชื่อเมธี ศรีภักดี CU โทรศัพท์ MS เมธีเดินมารับโทรศัพท์ CU คุยโทรศัพท์ CU ชื่อสาขา LS เมธีหิ้วกระเป๋ามาหน้าหน่วยอำเภอ CU ชื่อหน่วย till down เห็นลูกค้าคนนั่งรอทำสัญญามากมาย	เมธี : ผมเป็นคนพะเยาครับ เมื่อผมเรียนจบปริญญาตรี ก็ได้สมัครสอบเข้าทำงานหลายแห่ง แต่ผมก็โชคดีที่สอบเข้าที่ ธ.ก.ส. ได้แต่ผมก็ต้องรอธนาคารเรียกบรรจุสาขาทางภาคเหนือ ระหว่างที่ผมรอบรรจุอยู่นั้น ธนาคารก็ติดต่อไปอีกครั้ง ว่าผมจะบรรจุสาขาแถวภาคอีสานก่อนหรือไม่ เพราะกำลังขาดคนแล้วค่อยย้ายกลับสาขาภาคเหนือ ผมจึงตัดสินใจและได้เดินทางมาบรรจุที่สาขานี้ เมื่อผมเดินทางมาถึงผมก็ถูกส่งไปอยู่ที่หน่วยอำเภอ ผมจำได้ดีวันแรกที่ผมไปถึงที่หน่วยลูกค้าแน่นเต็มหน่วยทีเดียว

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
10	ปัจจุบัน ที่หน่วย MS หัวหน้าวันชัย เปิดสัญญาเงินกู้ดูและพูดกับกล้อง Z/I CU พนักงานรุ่นพี่นั่งทำงาน	หัวหน้าหน่วย : ใช่ครับ ช่วงนั้นที่หน่วยกำลังงานเยอะ เพราะเป็นช่วงทำสัญญาเงินกู้ ผมและเพื่อน ๆ ที่หน่วยต่างกำลังเร่งรีบทำสัญญาให้เสร็จไม่มีเวลาที่จะดูแลสอนงานให้กับน้องใหม่อย่างจริงจังนักจริงอยู่ตอนนั้นแม้ผมต้องการพนักงานมาช่วยแบ่งเบางานแต่ธนาคารส่งคนที่ไม่มีประสบการณ์งานเลยมาให้ทำให้ผมคิดว่ามันเป็นภาระที่ผมจะต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้นทั้งๆ ที่งานประจำกำลังมากผมจึงให้เขาเรียนรู้งานด้วยตนเองโดยอาศัยการสังเกตการทำงานของรุ่นพี่ๆ ไปก่อน
11	อดีต insert LS หัวหน้าหน่วยนำระเบียบข้อบังคับมาส่งให้เมธี CU เมธีนั่งเปิดข้อบังคับอ่านและพลิกดู	เมธี : การทำงานของผมได้เริ่มขึ้น วันแรก ๆ ผมไม่ได้ทำอะไรมากนักได้แต่นั่งอ่านระเบียบข้อบังคับของธนาคาร

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	CU เท้าที่สตาร์ดมอเตอร์ไซค์ Z/O LS เมธีซ้อนมอเตอร์ไซค์สินเชื่อรุ่นพี่ออกจากหน่วย CU มือที่เขียนลงแบบฟอร์มงานสินเชื่อ MS เมธีนั่งเขียนแบบฟอร์ม และหยุดเขียน นั่งอ่านทบทวนส่งที่เขียนไป CU สีหน้าไม่ค่อยเข้าใจนัก LS รถวิ่งเข้ามาลอดหน้าศาลาหัวหน้าวันชัยและเมธีลงจากรถมอเตอร์ไซค์	วันต่อๆ มาก็ได้ซ้อนท้ายมอเตอร์ไซค์รุ่นพี่ออกท้องที่บ้าง ช่วยกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ บ้าง จากวันเป็นเดือน สองเดือน ผมรู้สึกตัวว่ายังไม่สามารถเรียนรู้อะไรได้มากนัก เพราะผมยังไม่รู้เรื่องระบบงานสินเชื่อทั้งหมดว่าเริ่มตรงไหน สิ้นสุดตรงไหน แต่ผมก็ยังพยายามที่เรียนรู้ต่อไป จนกระทั่งวันที่ผมออกท้องที่กับหัวหน้าวันชัย หัวหน้าหน่วยของผม
12	ปัจจุบัน ที่หน่วย MS หัวหน้าวันชัยพูดกับกล้อง	หัวหน้าหน่วย : ผมเห็นว่าเมธีก็มาทำงานที่หน่วยนานหลายเดือนแล้ว ผมจึงมอบหมายให้เขาออกไปพูดชี้แจงกับลูกค้าในวันประชุมกลุ่มลูกค้าในวันนั้น

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	อดีต LS เมธียืนอยู่หน้าเกษตรกรลูกค้า Z/I เมธีทำท่าทางอึดอัดพูดไม่ออก แต่ก็พยายามที่จะพูด CU หน้าเกษตรกรรอคอยฟังอย่างตั้งใจ MS หัวหน้าสินเชื่อ มองเมธีและส่ายหน้าไม่ค่อยพอใจ LS หัวหน้าหน่วยเดินออกมาที่เมธีและพูด CU หน้าเกษตรกรยิ่งอย่างเข้าใจ CU เมธี	เมธี : เมื่อผมออกไปอยู่ต่อหน้าลูกค้า ผมพูดได้เพียง 2-3 ประโยคเท่านั้น ผมก็พูดไม่ออก ผมประหม่าและลืมหมดว่าจะต้องพูดอะไร ทั้งที่ผมก็เคยเห็นแบบอย่างจากพี่ ๆ มาแล้วหลายครั้ง ผมรู้สึกถึงความเงียบและสายตาที่จับจ้องรอคอยฟังผมพูดในขณะนั้นได้ดีทีเดียว หัวหน้าหน่วย : ท่านลูกค้า ธกส.ครับ วันนี้เมธีคงจะเขินจนพูดไม่ออก เขาเป็นพนักงานใหม่ยังไม่ค่อยคุ้นเคยกับการพูดต่อหน้าคนมาก ๆ คงต้องขอเวลาอีกสักนิดนะครับ เมธี : ผมรู้สึกอายลูกค้า หัวหน้าและตัวเอง ผมเหมือนคนที่ไม่มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานได้แม้เรื่องเล็กน้อยแค่นี้ ผมหมดความมั่นใจในตัวเองอย่างมากนี่แหละครับผู้จัดการที่ทำให้คิดจะลาออกจากงาน เพราะผมคงจะก้าวหน้าตรงนี้ได้ยาก

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
14	ปัจจุบัน (ที่หน่วย) MS หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าหน่วย : ผมก็ไม่นึกเหมือนกันครับว่าสิ่งที่ผมพูดกับลูกค้ากระทบต่อความเชื่อมั่นในตัวเองของเมธี ขนาดถึงคิดจะลาออกจากงาน แต่นั่นคงไม่ใช่ต้นเหตุที่ทำให้เมธีคิดจะลาออกทันทีหรอก ผมว่าจะต้องมีจุดเริ่มต้นมาก่อนนี้แน่ทีเดียว
15	ห้องผู้จัดการ (ปัจจุบัน) CU หน้าผู้จัดการ Z/O เห็นหัวหน้าหน่วยนั่งคุยปรึกษาหารือกับผู้จัดการ เมธีนั่งทำงาน	หัวหน้าหน่วย เมื่อผู้จัดการเรียกผมไปคุยและวิเคราะห์ถึงเหตุผลจริง ๆ ผมถึงได้รู้และเข้าใจว่าผมเองเป็นผู้ผิดพลาด ผมไม่ได้ทำหน้าที่ของหัวหน้างานที่สำคัญ นั่นก็คือ การสอนงาน ให้ลูกน้องให้เขามีความรู้ ให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง โดยเฉพาะเมธีผู้ซึ่งเป็นพนักงานใหม่ และไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมปฐมนิเทศน์ เนื่องจากธนาคารขาดพนักงานจึงต้องการพนักงานมาช่วยงานอย่างเร่งด่วน ผมควรจะทำให้เขารู้สึกมั่นใจในก้าวแรกของการทำงาน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	2 Shot MS ผู้จัดการหยิบหนังสือและม้วน VDO ส่งให้หัวหน้าหน่วย	แต่ก็ไม่ ผมจึงมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบแก้ไขปัญหานี้ ที่จะต้องเป็นผู้ชี้แนะให้ความรู้ถึงวิธีการทำงานให้กับเมธี จนเข้ามีความรู้ความชำนาญงาน อีกทั้งการสร้างเจตคติที่ดีเรื่องงานให้กับเมธี จนสามารถทำงานได้
16	(ปัจจุบัน) ที่หน่วย MS หัวหน้าหน่วย หยิบหนังสือ VDO ออกจากลิ้นชัก ขึ้นมาโชว์ให้กล้อง CU ตัวหนังสือ "การสอนงาน"	และเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาชุดนี้ก็ได้มีส่วนช่วยผมอย่างมาก
17	CU หน้าพิธีกรในโทรทัศน์ Back ground เป็นห้องบรรยาย มีกราฟฟิคว่า ขั้นตอนและวิธีการสอนงาน	พิธีกร : เมื่อคุณจะสอนงานใครนั้นคุณต้องมีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้ 1. คุณต้องเตรียมการสอนให้พร้อมทั้งตัวคุณและลูกน้อง 2. จากนั้นคุณก็ลงมือสอนงาน 3. แล้วให้ลูกน้องลองปฏิบัติ 4. สุดท้ายคุณติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
18	ห้องนอนหัวหน้าหน่วยนั่งที่โต๊ะทำงาน ด้านหน้ามี TV CU พิธีกร Z/O LS เห็นพิธีกรในโทรทัศน์ MS หัวหน้าหน่วยใช้รีโมท Stop เทป หยิบกระดาษ ปากกา เตรียมวางแผน CU ปากกาที่หยุดเขียน MS หัวหน้าหน่วยขวางปากกาและเปิด VDO ดูต่อ	หัวหน้าหน่วย : ผมเริ่มเตรียมการสอนอย่างจริงจัง โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ถึงสิ่งจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ผมต้องทำเพื่อให้เมธีเกิดความมั่นใจว่าเขาปฏิบัติงานได้คืนมา นั่นก็คือ เขาจะต้องสามารถยืนชี้แจงประชุมลูกค้าให้ได้นั่นเอง จากนั้นผมจึงวางแผนการสอน ตั้งแต่ลำดับขั้นการสอนจนถึงวิธีการที่จะสอน ตอนนี้ผมก็พร้อมแล้วที่จะสอน
19	CU พิธีกรจากโทรทัศน์ Caption กระตุ้นความสนใจ	พิธีกร : เมื่อคุณพร้อมแล้ว ลูกน้องคุณพร้อมหรือยัง และวิธีสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้นกับลูกน้องคุณก็คือ - คุณต้องกระตุ้นให้เขาเกิดความสนใจว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ด้วยดี เมื่อเขาได้รับการสอนงานนี้แล้ว

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	สร้างความเป็นกันเอง สำรวจความรู้เดิม	- จากนั้นคุณต้องพยายามสร้างความเป็นกันเองกับเขา เพื่อเขาจะได้ไม่วิตกกังวลใด ๆ ที่จะส่งผลให้เขาเรียนรู้ - และอย่าลืมว่าคุณควรสำรวจความรู้เดิมของลูกน้องคุณด้วยว่าเขามีความรู้ในเรื่องที่จะสอนมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะเริ่มต้นตรงไหน
20	CU พิธีกร จากโทรทัศน์	พิธีกร : คุณพร้อมแล้วใช่ไหมครับที่จะลงมือปฏิบัติ แต่คุณควรเข้าใจด้วยว่าการเรียนรู้ที่ดีจะเกิดขึ้นได้ - เมื่อมีการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อน/หลัง - อธิบาย แสดงให้ดูทีละขั้น - เน้นแต่ประเด็นสำคัญ ๆ - อย่าสอนมากเกินไปในคราวหนึ่ง - ใช้ภาษาที่ง่าย และอย่างพูดคนเดียว - กำหนดมาตรฐานงานเป็นแนวทางให้ลูกน้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติด้วย

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		- ให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการทำงานไปด้วยเพราะงานที่มีความหมายมีเหตุผล ย่อมทำให้ลูกน้องเรียนรู้ได้ง่ายและจำได้นาน - สุดท้าย สอนเฉพาะสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น อย่าสอนทุกสิ่งทุกอย่างเพราะอาจเกิดความสับสน ? เมื่อคุณพร้อมแล้วก็เริ่มได้เลยครับ
21	ที่โต๊ะทำงานภายในหน่วย MS หัวหน้าหน่วย MS เมธีฟังอธิบาย	หัวหน้าหน่วย : นี่นะเมธี ทุกครั้งก่อนที่เราจะพูดชี้แจงลูกค้า เราต้องมีการเตรียมตัว มีการวางแผนว่าเรามีประเด็นที่จะพูดเรื่องอะไรบาง พูดที่ไหน พูดให้ใครฟัง และจะพูดอย่างไร . . . .
22	MS หัวหน้าหน่วย	หัวหน้าหน่วย : มาพี่จะแสดงให้ดู ขั้นแรกเราต้องกล่าวทักทายกับลูกค้าก่อน แล้วจึงบอกถึงวัตถุประสงค์ที่เรามาพูดในครั้งนี้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	2 Shot	สวัสดีครับ คุณลุงคุณป้าวันนี้ที่ผมได้นัดประชุมนั้น มีเรื่องที่จะชี้แจงให้ทราบเรื่องนโยบายของธนาคารที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อลูกค้ายิ่งขึ้นครับ เป็นยังไงบ้างคิดว่าพอไหวไหม เมื่อได้เรียนรู้ขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว
	MS เมธี 2 Shot	เมธี : พอไหวครับ หัวหน้า : งั้นเรามาลองกันเลยดีไหม
22	CU พิธีกรจากโทรทัศน์	พิธีกร : ขั้นตอนการทดลองปฏิบัติคุณจะต้องเริ่มต้นจากงานที่ง่ายก่อนแล้วค่อยยากขึ้น มีการทบทวนถึงเหตุผลถึงขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของลูกน้องคุณ ถ้าลูกน้องคุณปฏิบัติผิดพลาด คุณต้องช่วยแก้ไขให้เขา แต่ที่สำคัญ คือหลีกเลี่ยงการวิพากวิจารณ์ข้อผิดพลาดต่อหน้าผู้อื่น และควรให้เขาแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
23	LS เมธี 2 Shot	เมธี : สวัสดีครับ คุณลุงคุณป้า วันนี้ที่ผมได้นัดประชุมนั้นมีเรื่องที่จะแจ้งให้ทราบเรื่อง นโยบายของธนาคารที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อลูกค้ายิ่งขึ้น หัวหน้าหน่วย : ดีมาก! ใช้ได้แล้วในเรื่องการเรียงลำดับขั้นตอนการพูด แต่เรื่องสายตานั้น เราต้องมองผู้ฟังของเราด้วย ไม่ใช่มองลอยขึ้นไป ไหนลองอีกครั้งซิ
24	CU พิธีกรจากโทรทัศน์	พิธีกร : ใช่แล้วครับ คุณต้องให้กำลังใจเพื่อให้ลูกน้องคุณมีกำลังใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเรียนรู้ต่อไป และดำเนินการสอนต่อไป จนแน่ใจว่าลูกน้องคุณสามารถปฏิบัติงานได้ คุณจึงยุติการสอน แต่นั้นไม่ได้หมายความว่าคุณประสบผลสำเร็จในการสอนงานต่อลูกน้องคุณแล้วนะครับ เพราะว่าเขายังไม่ได้ลงสนามจริงเลย คุณจะแน่ใจได้ก็ต่อเมื่อเขาทำได้ในสถานการณ์จริงเท่านั้น

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	พิธีกรจากโทรทัศน์	พิธีกร : เพราะฉะนั้นคุณจะต้องมอบหมายงานให้เขาปฏิบัติจริง และติดตามผลที่เกิดขึ้นด้วย
25	LS เมธี ยืนพูดต่อหน้าเกษตรกร CU เกษตรกร LS หัวหน้าหน่วยนั่งมอง	เมธี : สวัสดีครับ คุณลุงคุณป้า วันนี้ผมมีเรื่องที่จะแจ้งให้ทราบ ดังนี้คือ 1. เรื่องการไปติดต่อขอกู้เงินกับหน่วยและเบิกเงินกู้ 2. เรื่องตรวจสอบการให้เงินกู้ของธนาคาร 3. เรื่องการรับเงินฝากของธนาคาร 4. เรื่องสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดฯ สกต.
	2 Shot หัวหน้าหน่วยตบบ่าเมธีหลังการประชุมกลุ่มลูกค้าเสร็จแล้ว CU เมธี 2 Shot	หัวหน้าหน่วย : เมธีวันนี้ชี้แจงลูกค้าได้ดีมาก พี่ขอชมเชย สมัยพี่มาทำงานครั้งแรกยังไม่ดีเท่านี้เลย อย่างนี้บินเดียวได้สบายแล้วจริงไหม เมธี : ครับผมทำได้แล้ว ผมมีความมั่นใจในตัวเองขึ้นมากเลยครับหัวหน้าว่าผมคงเป็นสินเชื่อที่ดีได้ใช่ไหมครับ หัวหน้าหน่วย : แน่นอนเลย

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
26	ห้องผู้จัดการสาขา MS ผู้จัดการสาขา 2 Shot CU หัวหน้าหน่วยส่ง VDO และหนังสือคืนให้ผู้จัดการ MS ผู้จัดการรับ VDO หนังสือคืน และพูดกับหัวหน้าหน่วย Z/I หนังสือเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้จัดการสาขา : หัวหน้าวันชัยคุณทำได้ดีมาก ผมเห็นแล้วว่าเมธีเขาสามารถทำงานได้แล้วและทำได้ดีเสียแล้ว หัวหน้านี่สอนงานได้เก่งจริง ๆ หัวหน้าหน่วย : ก็เพราะผู้จัดการนั่นแหละครับที่ช่วยแนะนำผม ให้ผู้ช่วยผม ผมถึงทำได้วันนี้ผมพาผู้ช่วยมาคืนผู้จัดการครับ ถ้าวันไหนมีปัญหาผมจะมาขอยืมใหม่ ผู้จัดการ : จริงซินะ เพราะผู้ช่วยของเรานี่เองที่ช่วยเหลือ แนะนำเราในการพัฒนาลูกน้อง โดยเฉพาะเรื่องการสอนงาน ทำให้เราไม่ต้องเสียพนักงานดี ๆ อย่างเมธีไป

กรณีศึกษาเรื่อง การสอนงาน

สถานการณ์ สมพร พนักงานบัญชี-การเงินสาขาได้ขอสับเปลี่ยนโยกย้ายเข้ามาทำงานในสำนักงานใหญ่ โดยทำหน้าที่บรรจุ - ว่าจ้างพนักงานใหม่ เมื่อมาถึงหัวหน้างานได้มอบหมายงานให้สมพรมีหน้าที่ชี้แจงพนักงานใหม่ที่เข้ามารายงานตัวในเรื่องต่าง ๆ โดยหัวหน้าได้ให้เอกสารการชี้แจงให้สมพรไปศึกษาดูล่วงหน้าก่อน เมื่อวันที่พนักงานใหม่มารายงานตัว สมพรได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย แต่พบว่าขณะที่สมพรปฏิบัติหน้าที่อยู่นั้น สมพรละเลยประเด็นสำคัญที่ต้องย้ำเน้นไปบางประเด็น บางครั้งตอบคำถามของพนักงานใหม่ได้ไม่แจ่มชัด

สาเหตุ แม้ว่าสมพรเป็นพนักงานเก่า แต่สับเปลี่ยนโยกย้ายงานในหน้าที่ใหม่ ซึ่งยังไม่เคยทำมาก่อน จึงยังไม่เป็นงาน แม้จะรู้ถึงหัวข้อประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แต่ก็อาจจะทำงานไม่ประสบผลสำเร็จได้

การป้องกัน/แก้ไข ในกรณีนี้ หัวหน้างานควรจะได้มีการสอนงานให้กับสมพรเสียก่อนตั้งแต่ขั้นเตรียมการ และปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างสัก 1-2 ครั้ง แล้วจึงค่อยให้สมพรลองปฏิบัติจริงและติดตามดูผลงานว่าเขาทำถูกต้องหรือไม่ ซึ่งช่วงนี้หัวหน้าควรมีพี่เลี้ยงคอยดูแลกำกับเมื่อเห็นว่าสมพรปฏิบัติงานได้ดีแล้วจึงมอบหมายงานชิ้นนี้ให้สมพรทำอย่างเต็มที่ต่อไป

แบบทดสอบย่อย การสอนงาน

1. การสอนงาน หมายถึงอะไร
   ก. หัวหน้าวันชัย สอน แนะนำ ชี้แจงช่วยเหลือลูกน้องใหม่ทุกคนให้รู้วิธีการทำงานเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
   ข. หัวหน้าวันชัย สอน แนะนำ ชี้แจง ช่วยเหลือลูกน้องทุกคนให้รู้วิธีการทำงานเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
   ค. หัวหน้าวันชัย สอน แนะนำ ชี้แจง ช่วยเหลือลูกน้องใหม่ทุกคนที่ขาดความรู้ให้รู้วิธีการทำงานเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
   ง. หัวหน้าวันชัย สอน แนะนำ ชี้แจง ช่วยเหลือลูกน้องทุกคนที่ขาดความรู้ ให้รู้วิธีการทำงานเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2. วัตถุประสงค์ของการสอนงาน ข้อใดไม่ถูกต้อง
   ก. วันชัยสอนขั้นตอนการพูดให้เมธี ซึ่งเป็นพนักงานใหม่ จนสามารถพูดต่อหน้าลูกค้าได้
   ข. วันชัยมีความรู้ ความชำนาญในการสอนงานมากขึ้น
   ค. เมธีซึ่งเป็นพนักงานใหม่สามารถทำงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
   ง. วันชัยและเมธีมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้น

3. "วันชัย เริ่มวิเคราะห์สิ่งจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องสอนเมธี เพื่อให้เมธีเกิดความมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้" ข้อความนี้แสดงว่าวันชัยปฏิบัติตามขั้นตอนใดของการสอนงาน
   ก. เตรียมการสอน
   ข. การสอนที่ต้องปฏิบัติ
   ค. ทดลองปฏิบัติ
   ง. ติดตามและประเมินผล

4. ข้อใดคือการสอนงานขั้นที่ 2 (การสอนงานที่ต้องปฏิบัติ)

ก. วันชัยวางแผนการสอนให้กับเมธี

ข. วันชัยอธิบายการประชุมกลุ่มลูกค้าให้เมธีฟัง

ค. วันชัยให้เมธี แสดงให้ดู

ง. วันชัยวิจารณ์การพูดของเมธี

5. เมธี ทำถูกต้องแล้ว แต่จะดีมากถ้าขณะพูดสบตาลูกค้าด้วย ข้อความนี้เป็นขั้นตอนใดของการสอนงาน

ก. ทำให้ลูกน้องมีความสบายใจในขั้นเตรียมการสอน

ข. ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นให้ลูกน้องในขั้นที่ 2 การสอนงานที่ต้องปฏิบัติ

ค. ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นให้ลูกน้องในขั้นที่ 3 การทดลองปฏิบัติ

ง. ทดสอบความมั่นใจของเมธีในขั้นการทดลองปฏิบัติ

6. การดำเนินการสอนงานจะยุติลงเมื่อใด

ก. วันชัยสอนเนื้อหาหมดแล้ว

ข. วันชัยเห็นว่าลูกน้องเกิดความเบื่อหน่ายไม่สนใจ

ค. เมธีสามารถเรียนรู้งานต่อไปได้

ง. เมธีมีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ถูกต้อง

7. สิ่งใด<u>ไม่ควร</u>ปฏิบัติในการติดตามผลการสอนงาน

ก. วันชัยตรวจสอบการทำงานของเมธีอย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน

ข. วันชัยมอบหมายงานให้เมธีไปประชุมลูกค้า

ค. วันชัยเปิดโอกาสให้เมธีซักถามข้อสงสัยเมื่อมีปัญหา

ง. วันชัย แจ้งผลการปฏิบัติงานของเมธีให้ผู้จัดการทราบ

8. ข้อใดไม่ถูกต้อง

ก. การสอนงานจะมีคุณค่ามากน้อย ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอน

ข. การสอนงานไม่สามารถใช้ได้กับงานทุกระดับ

ค. การสอนงานต้องใช้เวลามาก

ง. การสอนงาน บางครั้งลูกน้องเลียนแบบพฤติกรรมของหัวหน้าได้

9. ถ้าท่านเป็นหัวหน้างานท่านจะเลือกสอนงานลูกน้องคนใดเป็นลำดับแรก

ก. พนักงานผู้ซึ่งย้ายมาจากหน่วยอื่นและมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ข. พนักงานผู้ซึ่งมีปัญหากับเพื่อนร่วมทีมงาน

ค. พนักงานใหม่ซึ่งผ่านการอบรมมาแล้ว และสามารถทำงานได้

ง. พนักงานผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษเร่งด่วนและยังไม่เข้าใจวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน

10. ท่านคิดว่าหัวหน้างานคนใดจะประสบผลสำเร็จในการสอนงาน

ก. สมุห์บัญชีผู้ซึ่งมีจิตวิทยาในการสื่อสาร

ข. สมุห์บัญชีซึ่งมีลูกน้องที่มีความสนใจตั้งใจเรียนรู้งาน

ค. สมุห์บัญชีผู้ซึ่งมีความรู้ เข้าใจเนื้อหา และมีเทคนิคการถ่ายทอดดี

ง. สมุห์บัญชีที่ชี้จุดบกพร่อง และแก้ไขข้อบกพร่องให้ลูกน้องได้ดี

เฉลยแบบทดสอบย่อยการสอนงาน

1. ง
2. ข
3. ค
4. ข
5. ค
6. ง
7. ก
8. ข
9. ง
10. ค

ภาคผนวก ค

เอกสารประกอบการฝึกอบรม การมอบหมายงาน

บทรายการวีดิทัศน์ การมอบหมายงาน

กรณีศึกษา การมอบหมายงาน

แบบทดสอบย่อย การมอบหมายงาน

เฉลยคำตอบแบบทดสอบย่อย การมอบหมายงาน

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน

ความหมาย

คือ การที่ผู้บังคับบัญชากระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและการประสานงานที่ดีภายในหน่วยงาน
3. เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักงานและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขั้นตอน/วิธีการ

การมอบหมายงานผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจน
2. เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสม โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถและความตั้งใจในการปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบ
3. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และอธิบายรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายทั้งหมดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ
4. กำหนดมาตรฐานของการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่า ผลสำเร็จของงานที่คาดหวังไว้เป็นอย่างไร เพื่อที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ
5. ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรมอบความไว้วางใจให้ด้วย ไม่ควรกังวล หรือแอบติดตามดูอย่างใกล้ชิด
6. การมอบหมายงาน ควรมอบให้ทีละน้อย ๆ หรือเริ่มจากงานที่ไม่มีความยุ่งยากมากนักก่อน

เพื่อเป็นการฝึกฝนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุ้นเคยกับการแก้ปัญหาการตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเพียงพอแล้ว จึงมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้นให้ตามลำดับ วิธีนี้จะช่วยลดและป้องกันข้อผิดพลาด จากการทำงานได้มาก ทั้งยังช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

7. วางระบบการติดตามผล

ผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อขอทราบความก้าวหน้า หรืออุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การจัดระบบ การรายงานที่ดีจะทำให้ผู้บังคับบัญชารับทราบความเคลื่อนไหวของงานได้ โดยไม่ต้องเข้าไปก้าวก่ายกับงานที่มอบหมายไปแล้ว

8. ผู้บังคับบัญชาควรทำใจให้ยอมรับได้ว่า การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจเกิดข้อบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้อภัย และพร้อมที่จะให้คำชี้แนะเพิ่มเติม เพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อดี

การมอบหมายงานก่อให้เกิดประโยชน์ คือ

1. ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถดำเนินไปโดยสำเร็จตามเป้าหมายได้
2. ช่วยลดภาระของผู้บังคับบัญชา
   ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานบางอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เวลากับงานสำคัญ ๆ ได้มากขึ้น ตลอดจนมีเวลาที่จะคิดค้นและสร้างสรรสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน
3. ช่วยในการพัฒนาและฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น พัฒนาในเรื่องการตัดสินใจ การเป็นผู้นำ ฝึกทักษะในเรื่องการแก้ไขปัญหา การประสานงาน
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง สร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เป็นการเตรียมตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลื่อนตำแหน่ง หรือปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชาได้ หากมีเหตุให้ขาดผู้บังคับบัญชาในกรณีต่าง ๆ

ข้อจำกัด

ปัญหาและอุปสรรคจากการมอบหมายงานอาจพิจารณาได้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านผู้บังคับบัญชา
2. ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ด้านสภาวะแวดล้อมอื่น

ปัญหาที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา

1. ผู้บังคับบัญชาเกรงว่าเมื่อมอบหมายงานไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าตน
2. ผู้บังคับบัญชาเกรงว่า เมื่อมอบหมายงานไปแล้วจะสูญเสียอำนาจหรือหมดความสำคัญไป
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการมอบหมายงาน เคยชินกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ปัญหาที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ผู้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบ
2. ผู้บังคับบัญชาไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

ปัญหาที่เกิดจากสภาวะแวดล้อม

1. กฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับเคร่งครัดเกินไป เช่น กำหนดว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้
2. อาจจัดรูปงานไม่เหมาะสม เช่น ไม่แบ่งงานให้ชัดแจ้ง ไม่กำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลไว้ให้ชัดเจน ทำให้ปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน

การประเมินผลและติดตามผล

ทำได้ 2 ช่วง คือ

1. ช่วงระหว่างการปฏิบัติงาน
   ผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีการรายงานผลงานเป็นครั้งคราว ซึ่งอาจจัดทำในรูปแบบของการสนทนา หรือการเขียนเป็นรายงานก็ได้ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะได้ทราบถึงข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน และร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไข
2. ช่วงการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น
   ช่วงนี้ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสรุปผลงานเป็นรูปแบบของการรายงานให้ทราบ รายงานนี้ควรมีลักษณะสมบูรณ์เพื่อความสะดวกและชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชาในการตรวจสอบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามที่มอบหมายไปแล้วมากน้อยแค่ไหนเพียงใด

ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ

1. การพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ และมีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ
2. ผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงานต้องสมัครใจที่จะมอบ และรับมอบด้วยกันทั้งสองฝ่าย
3. ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาให้แน่ชัดเสียก่อนว่างานลักษณะใดบ้างที่สามารถมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติแทนได้
4. การมอบหมายงานควรมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จควบคู่กันไปด้วย และจะต้องคำนึงด้วยว่าอำนาจและหน้าที่ที่มอบหมายไปนั้นจะต้องได้สัดส่วนกับปริมาณงานคือเท่า ๆ กัน

บทรายการวีดิทัศน์เรื่อง การมอบหมายงาน

วัตถุประสงค์รายการ
1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการมอบหมายงานผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการมอบหมายงานไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

ประเด็นรายการ
1. ความหมายของการมอบหมายงาน
2. ขั้นตอนการมอบหมายงาน
3. ข้อดี ข้อจำกัดของการมอบหมายงาน
4. การประเมินผลและติดตามผล

รูปแบบรายการ ละคร

ความยาว 20 นาที

การมอบหมายงาน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
1	(อดีต) ภายในสาขาตอนเย็นหลังเลิกงาน LS จุฑามาศ กำลังเก็บเอกสารเข้าโต๊ะ สุมาลีเดินเข้ามาที่โต๊ะจุฑามาศ	สุมาลี : จุจะกลับหรือยัง จุฑามาศ : กำลังเก็บของจะกลับพอดี วันนี้จะรีบไปซื้อของที่ตลาดหน่วย ลีจะกลับหรือยังล่ะ
	CU สุมาลี	สุมาลี : ก็กำลังจะกลับเหมือนกัน จะรีบไปดูเจ้าตัวเล็กที่บ้าน ฝากคุณยายเขาเลี้ยงไว้ทั้งวันแล้ว
	CU จุฑามาศ Z/O เห็นวิยะดาเดินออกมาจากห้องน้ำเดินไปหยิบกระเช้าเดินมาหาจุฑามาศ กับสุมาลี	จุฑามาศ : งั้นรอพี่วิเดี๋ยวนะ พี่เขาจะไปตลาดด้วย สุมาลี : นั้นไงพี่วิมาพอดี ออกไปพร้อมกันเลยนะ
2	(ปัจจุบัน) CU ผู้จัดการ Z/O PAN เห็นวิยะดา สุมาลี และจุฑามาศ เดินออกจากสาขากลับบ้าน BLACKGROUND	ผู้จัดการ : เหตุการณ์นี้เป็นเรื่องปกติหลังเลิกงานที่พนักงานทุกคนก็จะแยกย้ายกันกลับบ้าน แต่เป็นเรื่องไม่ปกติสำหรับสาขาของผม เพราะ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	สมุห์บัญชีก้มหน้าก้มตาทำงานเต็มโต๊ะ MS ผู้จัดการ	สมุห์บัญชี หัวหน้างานของพนักงานเหล่านั้นยังคร่ำเคร่งกับงานหลังลูกน้องกลับบ้านหมดแล้ว เหตุการณ์นี้มิใช่เกิดขึ้นวันสองวัน แต่ทุกวันตั้งแต่เธอมารับตำแหน่งสมุห์บัญชีเลยทีเดียว คุณคงสงสัยว่าเกิดอะไรขึ้นกับเธอแล้วใช่ไหมครับ ถ้าอย่างนั้นคุณมารู้จักเธอและลูกน้องของเธอกันเลยซิครับ
3	(อดีต) INSERT วาริน นั่งตรวจรายงานต่าง ๆ	ผู้จัดการ : วาริน เป็นสมุห์บัญชีสาขาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานับ 20 ปี เธอเคยเป็นพนักงานบัญชีการเงินมาก่อน ทำให้เธอยังยึดติดกับการทำงานในรายละเอียดเหมือนพนักงานบัญชีการเงิน ถึงแม้ปัจจุบันเธอต้องรับทบาทหน้าที่สมุห์บัญชีก็ตาม ทำให้ดูเหมือนว่าเธอต้องทำงานหนักมาก แต่เธอเป็นคนขยันตั้งใจทำงานจริงและมีความรับผิดชอบสูง

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
4	INSERT วิยะดา นั่งทำงานตรงโต๊ะผู้รักษาเงิน เช็คยอดเงิน	วิยะดา เป็นพนักงานการเงิน 6 เป็นคนในพื้นที่มีประสบการณ์การทำงานมานับ 10 ปี ตั้งแต่เธอเข้ามาเป็นพนักงานการเงินบัญชี 2-3 เธอเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง เป็นคนฉลาด เรียนรู้งานได้เร็วแต่เธอเป็นคนพูดจาตรงไปตรงมา มักมีปัญหาไม่เข้าใจกันกับสมุห์บัญชีอยู่เสมอ
5	INSERT สุมาลี บริการลูกค้าหน้าเคาเตอร์	สุมาลี เป็นพนักงานการเงิน 5 ซึ่งเป็นคนในพื้นที่เช่นเดียวกับวิยะดา เธอมีประสบการณ์การทำงานด้านบัญชีไม่มากนักเนื่องจากเธอเข้ามาทำงานธนาคารในตำแหน่งธุรการ และขอเปลี่ยนสายอาชีพมาเป็นพนักงานการเงิน เธอจึงมีความรู้พื้นฐานด้านบัญชีการเงินเพียงปานกลาง เธอเป็นคนตั้งใจทำงานแต่ช่วงนี้เธอเพิ่งแต่งงานและมีลูกเล็ก ๆ เธอจึงต้องรีบกลับเมื่อเลิกงานแล้ว
6	INSERT จุฑามาศ บริการลูกค้าที่เคาเตอร์	จุฑามาศ เธอเป็นพนักงานการเงิน 5 ที่สอบเลื่อนระดับขึ้นมาจากพนักงานการเงิน 2-3 เช่นกัน เธอเป็นคนพูดน้อย ชอบเหม่อ-ลอยเพราะเคยได้รับการกระทบกระเทือน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		จิตใจเรื่องความรัก การทำงานของเธอบางครั้งจึงเกิดการผิดพลาดขึ้น แต่เธอก็ทำงานอยู่ในระดับที่ใช้ได้
7	INSERT รุ่งกานต์ นั่งตรวจเอกสารที่โต๊ะ	คนสุดท้าย คือ รุ่งกานต์ เธอเป็นพนักงานบัญชี 4 เป็นน้องใหม่ที่เพิ่งเข้ามาบรรจุใหม่เมื่อไม่นานมานี้ เธอยังไม่รู้ระบบงานของธนาคารมากนัก เนื่องจากเธอเข้ามาบรรจุระหว่างที่ธนาคารต้องการพนักงานเร่งด่วน เธอยังไม่เคยเข้าอบรมหลักสูตรใด ๆ มาก่อน แต่เธอตั้งใจเรียนรู้งาน
8	(อดีต) ตอนเช้า ที่สาขา LS สมุห์บัญชี นั่งทำงานที่โต๊ะ รุ่งกานต์ เดินสะพายกระเป๋าเข้ามาและทักทายสมุห์ CU รุ่งกานต์ 2 SHOT CU สมุห์ ยิ้ม CU รุ่งกานต์	 รุ่งกานต์ : สวัสดีค่ะ สมุห์ เมื่อคืนสมุห์อยู่ดึกไหมคะ สมุห์ : ก็หลังจากรุ่งกลับไปแล้วสัก 1 ชม. รุ่งกานต์ : สมุห์ยังมาทำงานแต่เช้าอีกไม่เหนื่อยแย่หรือคะ สมุห์ : ก็นิดหน่อย พี่ติดนิสัยชอบมาแต่เช้าอีกอย่างเราพักที่สาขานี่เอง รุ่งกานต์ : สมุห์ ขยันจริง ๆ นะคะ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
9	(อดีต) ช่วงพักกลางวันที่สาขา สมุห์เดินออกจากห้องน้ำ ได้ยินลูกน้องพูดถึง	
	GS สุมาลี ยืนคุยที่โต๊ะ จุฑามาศ นั่งฟัง	สุมาลี : จุ เธอว่าสมุห์แปลกไปไหน
		จุฑามาศ : แปลกยังไงดี
		สุมาลี : ก็สมุห์ให้น้องรุ่งช่วยงานตอนเย็นหลังเลิกงานนะซิ ธรรมดาแกชอบทำงานเย็น ๆ คนเดียวไม่รู้อะไรบ้าง เต็มโต๊ะเชียว
	CU จุฑามาศ	จุฑามาศ : สมุห์ก็คงจะสอนงานน้องให้เก่งเร็ว ๆ นะซิ
	LS วิยะดา เดินเข้ามาสมทบ GS	วิยะดา : แต่พี่ว่ารุ่งเขาเป็นเด็กใหม่น่ารัก ใช้ง่าย สมุห์เขาก็เรียกใช้งานเป็นธรรมดาแบบใครใช้ง่ายก็ใช้แต่คนนั้นมากกว่า ไม่เหมือนพวกเราคนเก่าใช้ยากจริงไหม
	MS สุมาลี	สุมาลี : จริงซินะ เวลาลีเห็นสมุห์เขางานเยอะ ลีก็ถามว่ามีอะไรให้ลีช่วยทำไหม สมุห์ก็บอกไม่เป็นไรลีเลยไม่รู้จะช่วยยังไง

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	GS MS วิยะดา Z?O TO LS	วิยะดา : ก็นั่นนะซิ ไม่ใช่พวกเราจะใจจืดใจดำเมื่อไหร่ ถ้าเอ่ยปากบอกพวกเราก็ช่วยทำแล้ว งานสมุห์ก็ไม่ล้นมือขนาดนั้นหรอก อย่างนี้เขาเรียกบริหารงานไม่เป็น
	LS รุ่งกานต์	สุมาลี : อ้าวน้องรุ่ง เมื่อวานเป็นไงอยู่เย็นมากไหม
	MS รุ่งกานต์ หันมาตอบ	รุ่งกานต์ : ไม่เย็นเท่าไหร่หรอกค่ะ แต่สมุห์ซิคะ ค่ำเลย เห็นบอกว่าปิดเครื่องไม่ได้ โทรไปถาม สนญ. ตั้งนานแน่ะค่ะ
	LS เห็นโต๊ะสมุห์บัญชีเห็น BLACKGROUNG	วิยะดา : พี่ว่าวันนี้ก็ค่ำอีก เห็นไหมงานกองเต็มโต๊ะเลย ดูซิ
10	(ปัจจุบัน) MS สมุห์ ผู้จัดการเดินเข้าเฟรม	สมุห์ : วันนั้นดิฉันได้ยินคำพูดเหล่านั้นจากลูกน้องโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งมันสะท้อนใจดิฉันอย่างบอกไม่ถูก ลูกน้องมองว่าดิฉันบริหารงานไม่เป็น ดิฉันเริ่มกังวลกับเรื่องนี้ครั้นตกเย็นผู้จัดการยังเข้ามาพูดเรื่องนี้กับดิฉันอีก

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
11	(อดีต) 2 SHOT	ผู้จัดการ : สมุห์ เป็นยังไง ดูหน้าตาอ่อนเพลียเชียว
	MS สมุห์	สมุห์ : รู้สึกไม่ค่อยสบายค่ะผู้จัดการ พอดีช่วงนี้งานเยอะอีกนะ
	2 SHOT	ผู้จัดการ : ผมเห็นสมุห์ทำงานหนัก ผมก็อดเป็นห่วงไม่ได้เดี๋ยวป่วยไปจะแย่นะ พักผ่อนบ้างนะ
	CU สมุห์	สมุห์ : พักไม่ได้นะซิคะผู้จัดการ วัน ๆ หนึ่งงานเยอะไปหมด ดูซิคะเต็มโต๊ะเลย ทำไม่ค่อยจะทัน ต้องอยู่ค่ำ ๆ ทุกวัน
	CU ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : ทำไมสมุห์ไม่มอบหมายงานให้ลูกน้องช่วยทำบ้างล่ะ
	2 SHOT	สมุห์ : มอบหมายงานเหรอคะ
12	(ปัจจุบัน) MS สมุห์ นั่งที่โต๊ะทำงาน หลังพิงพนักอ่านเอกสารอยู่แล้วเงยหน้าพูดกับกล้อง	สมุห์ : ไม่น่าเชื่อว่าวันนั้นดิฉันได้รับฟังลูกน้อง และเจ้านายวิจารณ์การทำงานของดิฉัน และเห็นว่าการที่ดิฉันทำงานหนักเป็นเพราะตัวดิฉันเองที่ไม่ยอมมอบหมายงานให้กับลูกน้องช่วย

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
13	(อดีต) สมุห์ นั่งทำงานที่โต๊ะ ดูสับสน ดูโน่นทีนี่ที่ และวางลงอย่างเหนื่อยล้าฟุบหลับไป OUT OF FOCUS สมุห์ถือเอกสารมาหาจุฑามาศซึ่งนั่งอยู่ที่โต๊ะ สมุห์ยืน จุฑามาศนิ่ง สมุห์ยืนอยู่ข้าง ๆ CU หน้าจุ เงยหน้ามองสมุห์เหมือนทำความผิด ถูกดุ LS สมุห์เดินจากโต๊ะจุฑามาศมาที่โต๊ะสุมาลี CU สุมาลี มีสีหน้ารับผิด MS หน้าสมุห์ อารมณ์เสีย Z/O TO LS วิยะดา เดินเข้ามาที่สุมาลีกับสมุห์	เย็นวันนั้นหลังจากทุกคนกลับไปแล้ว ดิฉันกลับไม่มีสมาธิที่จะทำงานเหมือนทุกวัน ดิฉันเพลียมากเหลือเกิน รู้สึกว่าแทบจะทำงานไม่ไหวเสียเลย สมุห์ : จุ รายงานนี้นะตัวเลขไม่ตรงกัน จุฑามาศ : ขอโทษค่ะสมุห์ จุเผลอไปหน่อยคราวหลังจุจะระวังให้มากกว่านี้ สมุห์ : ลี งานที่พี่ให้ทำเสร็จหรือยัง สุมาลี : ยังเลยค่ะสมุห์ พอดีเมื่อวานลีลาครึ่งวันลูกไม่สบาย เดี๋ยวลีจะรีบทำนะคะ สมุห์ : แย่จังเลยทำงานกันอย่างนี้ได้ยังไงผิดพลายบ่อย ๆ ไม่รับผิดชอบกันเลย อย่างนี้จะไว้ใจมอบหมายงานสำคัญๆ ให้ทำได้ยังไง วิยะดา : ก็สมุห์มัวแต่คิดอย่างนี้นะซิ ไม่มอบหมายงานอะไรให้พวกเราทำมีอะไรก็ทำเอง

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	CU วิยะดา	กลัวพวกเราจะเป็นคู่แข่งหรือไง หรือกลัวสูญเสียอำนาจถึงทำแบบนี้
	MS สมุห์	สมุห์ : ไม่ใช่นะ ไม่จริง
	LS ผู้จัดการเดินเข้ามาสมทบอีกคน	ผู้จัดการ : ถ้าไม่จริงก็มอบหมายงานให้ลูกน้องช่วยซิ การทำงานมันต้องเป็นทีมซิอย่างนี้งานก็ล่าช้าไม่ทันกำหนดแล้วใครเสียหายถ้าไม่ใช่สาขา
	OUT OF FOCUS / IN FOCUS	
	CU มือผู้จัดการ เขย่าปลุกสมุห์	ผู้จัดการ : สมุห์ สมุห์ ทำไมมาหลับอยู่อย่างนี้ละ
	LS ผู้จัดการยืนมองสมุห์ ซึ่งงัวเงียตื่นขึ้นมา	สมุห์ : อุ้ยผู้จัดการ ผู้จัดการ : ผมลืมกุญแจบ้านเลยกลับมาเอาเห็นสมุห์ฟุบหลับอยู่ไม่สบายหรือเปล่า
	MS สมุห์ ลุกขึ้นยืน 2 SHOT CU สมุห์	สมุห์ : เปล่าค่ะ เพลีย ๆ เท่านั้นเอง ผู้จัดการ : งั้นสมุห์ต้องรีบกลับไปพักแล้วล่ะ สมุห์ : ค่ะ
	LS ผู้จัดการเดินเข้าห้อง เปิดลิ้นชัก	สมุห์ : ผู้จัดการคะ ดิฉันอยากปรึกษาผู้จัดการหน่อย

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	PAN ตามสมุห์เดินตามเข้ามาในห้องผู้จัดการ สมุห์เลื่อนเก้าอี้นั่ง ปัจจุบัน	ผู้จัดการ : ได้ซิ นั่งก่อน
14	CU หน้าสมุห์ MS ผู้จัดการฟัง LS ผู้จัดการหยิบ VDO และหนังสือขึ้นมา Z/I ไปที่ชื่อ VDO เทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตอน การมอบหมายงาน	ผู้จัดการ : เย็นวันนั้นสมุห์ได้เล่ารายละเอียดถึงความวิตกกังวลของเธอที่เธอได้ยินลูกน้องพูดถึงให้ผมฟัง และขอคำปรึกษาว่าเธอควรจะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร และสิ่งหนึ่งที่ผมได้ช่วยเธอในการแก้ปัญหานี้ก็คือ เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาชุดนี้แหละครับ
15	สาขา ตอนเย็น MS สมุห์นั่งทำงานอยู่ที่โต๊ะ LS PRESENTER เดินเข้ามาในสาขาเหลือ แต่สมุห์นั่งทำงานอยู่คนเดียว MS PRESENTER S SHOT	PRESENTER : สวัสดีครับ สมุห์ : คุณมาพบใครหรือคะ PRESENTER : ผมมาพบคุณ ครับ สมุห์ : พบดิฉัน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		PRESENTER : ครับ ผมรู้คุณมีปัญหา ผมจะมาช่วยคุณ
	MS สมุห์	สมุห์ : เชิญนั่งก่อนค่ะ คุณทราบได้ยังไงค่ะว่าดิฉันมีปัญหา เอะ คุณทราบจากผู้จัดการหรือคะ
		PRESENTER : ครับ ใช่ครับ
	2 SHOT	สมุห์ : ถ้าคุณทราบแล้ว คุณคิดว่าดิฉันควรจะจัดการยังไงกับเรื่องนี้ดีคะ
	MCU PRESENTER	PRESENTER : ก็มอบหมายงาน ไงครับ
	CU สมุห์ Z/O 2 SHOT	สมุห์ : ดิฉันได้ยินคำนี้มาหลายครั้งแล้ว แต่ดิฉันก็ยังมองไม่ออกเลยว่าการมอบหมายงานจะแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้ ดิฉันกลัวว่าดิฉันต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเป็นการเพิ่มงานให้ดิฉันอีก
	MS PRESENTER	PRESENTER : ไม่ใช่ คุณยังไม่เข้าใจว่าการมอบหมายงานที่ถูกต้องคืออะไร การมอบหมายงานก็คือ การที่คุณกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจบางอย่างของคุณให้กับลูกน้อง

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	2 SHOT	สมุห์ : ก็งานมันเป็นหน้าที่ของดิฉันนี่คะ
	MS PRESENTER	PRESENTER : ใช่เป็นหน้าที่ของคุณที่ต้องรับผิดชอบแต่ไม่ได้หมายความว่าคุณต้องลงมือทำงานทุกอย่างด้วยตัวเองเสมอไป คุณสามารถให้ลูกน้องช่วยทำได้แต่ภายในขอบเขตที่คุณเป็นผู้กำหนดคุณเพียงตรวจสอบผลงานขั้นสุดท้ายที่ออกมาเท่านั้นว่าใช้ได้หรือไม่
	MS สมุห์	สมุห์ : ถ้าดิฉันมอบหมายงานไปแล้วแต่มันเกิดข้อผิดพลาดขึ้นล่ะดิฉันจะตามแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างไร
	2 SHOT	PRESENTER : แต่ถ้าคุณมีเทคนิควิธีการมอบหมายงานที่ดีแล้ว มันจะไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นกับคุณแน่นอน
	MS สมุห์	สมุห์ : แล้วเทคนิคนั่นคืออะไรละ
	2 SHOT	PRESENTER : ผมต้องบอกคุณแน่นอนเรื่องเทคนิคนั้นแต่ก่อนที่ผมจะบอกผมอยากถามคุณก่อนว่าเวลา

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		คุณได้รับมอบหมายงาน งานใหม่ๆ ที่คุณไม่เคยทำมาก่อน คุณจะทำอะไรเป็นสิ่งแรก
	MS สมุห์ คิด	สมุห์ : ก็ต้องวางแผนงานก่อน
	2 SHOT	PRESENTER : เทคนิคการมอบหมายงานกับลูกน้องก็เหมือนกันนะ ในฐานะที่คุณเป็นหัวหน้าเขา และมอบหมายงานเขาคุณต้องรู้เรื่องงานที่มอบหมายให้เขาทำอย่างชัดเจน เสียก่อนและกำหนดคนที่จะรับมอบหมายงานชิ้นนั้นให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา
	MS สมุห์	สมุห์ : เทคนิคการมอบหมายงานที่คุณพูดถึงก็คือ ดิฉันต้องวางแผนเรื่องงานและคนใช่ไหมคะ
	2 SHOT	PRESENTER : ใช่แล้วครับ ทีนี้คุณลองกลับมองตัวเองอีกทีนะครับในฐานะที่คุณเป็นลูกน้อง คุณได้รับมอบหมายงานใหม่ชิ้นนั้นจากหัวหน้าคุณ คุณยังไม่มี

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	Z/I CU PRESENTER	ความรู้เรื่องงานนั้นเลย คุณจะทำอย่างไร
	MS สมุห์ คิด	สมุห์ : ดิฉันก็ต้องสอบถามรายละเอียดจากหัวหน้าค่ะ
	2 SHOT	PRESENTER : นั่นก็คือ คุณอยากรู้วัตถุประสงค์ของงานชิ้นนั้นใช่ไหม
		สมุห์ : ค่ะ
	MS PRESENTER	PRESENTER : ไม่ใช่แค่วัตถุประสงค์เท่านั้น
	2 SHOT	: บางครั้งคุณยังต้องการให้หัวหน้าคุณบอกมาตรฐานของงานที่ต้องการเมื่องานเสร็จสมบูรณ์แล้วให้ลูกน้องคุณทราบด้วย เพื่อเขาจะได้มองภาพออก
	MS สมุห์	สมุห์ : เข้าใจแล้วค่ะ ดิฉันต้องบอกวัตถุประสงค์และบอกมาตร-ฐานงานที่จะมอบหมายให้ลูกน้องทราบด้วย
	MS PRESENTER	PRESENTER : คุณคิดว่าการมอบหมายงานลูกน้องยากไหม
	2 SHOT	สมุห์ : ไม่แล้วค่ะ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS PRESENTER Z/O 2 SHOT	PRESENTER : ดีครับที่คุณคิดอย่างนั้น ยังไม่หมดนะครับที่นี้ผมอยากให้คุณนึกถึงตอนที่คุณเป็นพนักงานบัญชี-การเงิน ถ้าคุณกำลังทำงานที่หัวหน้ามอบหมายให้อยู่แล้วหัวหน้าคุณคนนั้นคอยมาตรวจเช็คบ่อย ๆ กับคุณ คุณจะรู้สึกยังไง
	CU สมุห์	สมุห์ : ก็เหมือนเขาไม่ไว้ใจเรา เราก็ไม่มีสมาธิทำงานด้วยหงุดหงิด
	2 SHOT	PRESENTER : ผมกำลังจะเข้าประเด็นว่าเทคนิคอีกข้อหนึ่งซึ่งคุณต้องนึกถึงเวลามอบหมายงานลูกน้อง คือ คุณต้องให้อิสระในการทำงานชิ้นนั้นกับเขา
		สมุห์ : ด้วยเขาจะได้ไม่รู้สึกเหมือนที่คุณบอกผมเมื่อกี้ และจิต-วิทยาอีกข้อหนึ่งที่คุณต้องคำนึงถึงก็คือ คุณต้องมอบหมายงานจากงานที่ง่ายก่อนแล้วค่อยยากขึ้น และน้อย ๆ ก่อนที่จะมาก เพราะลูกน้อง
	MS PRESENTER	

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		จะได้เรียนรู้ค่อย ๆ แก้ปัญหาไปด้วย
	MS สมุห์	สมุห์ : ค่ะ
	2 SHOT S/I TO CU PRESENTER	PRESENTER : เทคนิคแค่นี้คุณก็สามารถมอบหมายงานให้กับลูกน้องได้แล้วล่ะ คือ วางแผนกำหนดขอบเขตงาน กำหนดคนที่จะรับมอบหมายให้เหมาะสม
	MS สมุห์	ชี้แจงวัตถุประสงค์มาตรฐานที่ต้องการให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และให้งานจากง่ายไปยาก และจากน้อยไปมาก คุณพร้อมหรือยังที่จะมอบหมายงาน
	MS สมุห์	สมุห์ : พร้อมแล้วค่ะ
	2 SHOT PRESENTER รีบเดินไป	PRESENTER : อย่างนั้นก็เริ่มเลยซิ ผมไปละนะ
	MS สมุห์ เรียกตาม OUT OF FOOUS INTOENS	สมุห์ : คุณคะอย่าเพิ่งไปซิคะ ฉันยังไม่รู้จักชื่อคุณเลยค่ะ รอเดี๋ยวคะ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
16	อดีต ห้องพักสมุห์ เห็นสมุห์ ตื่นขึ้นและมองไป ที่ VDO ที่ฉายอยู่ LS PRESENTER พูดจากจอ TV สัญญาณ TV ที่เหมือนจบรายการ	PRESENTER : อ้อผมลืมไปข้อหนึ่งว่าเมื่อคุณมอบหมายงานให้ลูกน้องตามขั้นตอนแล้ว สุดท้ายคุณต้องวางระบบติดตามผลด้วย แต่อย่าลืมว่าไม่ใช่เข้าไปก้าวก่ายงานของเขานะ ถ้าคุณทำได้คุณก็จะเป็นคนที่ประสบผลสำเร็จในการงาน ผมเอาใจช่วยคุณ
17	ปัจจุบัน MS สมุห์ ที่โต๊ะทำงาน	สมุห์ : น่าประหลาดใจจริง ๆ ค่ะที่ดิฉันตื่นขึ้นมาและได้รับทราบเทคนิคขั้นตอนการมอบหมายงานจากคุณคนนั้น แม้ดิฉันจะไม่ทราบว่าเขาเป็นใคร แต่เขาเป็นผู้ชี้แนะแนวทางแก้ปัญหาให้ดิฉัน ทำให้ดิฉันมอบหมายและกระจายงานให้ลูกน้องช่วยทำได้ เดี๋ยวนี้ดิฉันไม่ต้องอยู่ทำงานเย็น ๆ อีกแล้ว และยังมีเวลาที่จะพัฒนางานใหม่ ๆ พัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นอีก

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
18	ปัจจุบัน LS สมุห์ 4 คน เดินเข้าเฟรม ผู้จัดการเดินเข้าเฟรม GS CU ผู้จัดการทำหน้าสงสัย GS MS Z/O LS ทุกคนเดินนำหน้าไปก่อน Z/I MS ผู้จัดการยืนพูดกับกล้อง F/O ผู้จัดการ	สมุห์ : ไปกันหรือยังล่ะ พี่พร้อมแล้วนะ วิยะดา สุมาลี จุฑามาศ รุ่งกานต์ : เสร็จแล้วค่ะ ไปได้เลยค่ะ ผู้จัดการเดินเข้ามา : จะไปไหนกัน ไม่เห็นชวนผมเลย วิยะดา : พวกเราจะไปฉลองความสำเร็จกันหน่อยค่ะ สมุห์จะเลี้ยงค่ะ ผู้จัดการ : เลี้ยงเรื่องอะไร วิยะดา : เรื่องงานนะค่ะ เดี๋ยวนี้เราทำงานกันเป็นทีมแล้วค่ะ ถ้างานไม่เสร็จเราจะอยู่ช่วยกันจนเสร็จก่อน แล้วค่อยกลับพร้อมกัน ผู้จัดการ : ดีจริงยังงี้ผมต้องฉลองด้วยคนแล้วละ ไปผมเลี้ยงเอง ผมต้องขอบคุณผู้ช่วยของผมในวีดิทัศน์ชุดนี้อีกครั้งแล้วละครับ ที่ทำให้สมุห์บัญชีผมแก้ปัญหาการบริหารงานของเธอได้และสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของเธอให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาเรื่อง การมอบหมายงาน

สถานการณ์ หัวหน้างานคนหนึ่งได้มอบหมายให้ลูกน้องใหม่ช่วยทำงานชิ้นหนึ่ง ครั้งเวลาลูกน้องนำงานมาให้หัวหน้างาน หัวหน้างานพบว่างานชิ้นนั้นลักษณะไม่เหมือนกับที่หัวหน้าคาดหวังไว้ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และหัวหน้างานควรแก้ปัญหานั้นอย่างไร

สาเหตุ กรณีที่หัวหน้างานมอบหมายงานให้ลูกน้องทำ แต่ผลปรากฏว่าผลงานกลับได้ไม่ตรงกับความต้องการของหัวหน้างานคนนั้น อาจมีสาเหตุมาจากหัวหน้างาน คือ หัวหน้างานมิได้ทำตามขั้นตอนการมอบหมายงานที่ถูกต้อง โดยอาจจะเลือกลูกน้องคนที่จะมอบหมายให้ทำงานได้ไม่เหมาะสม หรือจากมอบหมายให้ลูกน้องใหม่ยังไม่รู้งานหรือหัวหน้างานมิได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานให้ลูกน้องทราบอย่างละเอียด และสุดท้ายซึ่งมีความสำคัญมากคือ มิได้บอกมาตรฐานของงานหรือผลสำเร็จของงานที่หัวหน้าคาดหวังไว้ว่าเป็นอย่างไรให้ลูกน้องทราบ

การแก้ไข หัวหน้าควรนำเทคนิคการมอบหมายงานมาใช้ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่มอบหมายให้ชัดเจน
2. เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม
3. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน
4. กำหนดมาตรฐานงาน
5. ให้ความเป็นอิสระในการทำงานกับลูกน้อง
6. มอบหมายงานทีละน้อย และจากงานที่ไม่ยุ่งยากก่อน
7. วางระบบติดตามผล
8. ถ้างานบกพร่อง หัวหน้าต้องให้อภัยและให้คำชี้แนะเพิ่มเติมแก้ไขข้อบกพร่องให้ปฏิบัติงานได้

แบบทดสอบย่อย การมอบหมายงาน

1. ในด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น การมอบหมายงานส่งผลกระทบกับข้อใดมากที่สุด

ก. ผู้บังคับบัญชา

ข. ผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. สภาวะแวดล้อม

ง. ระเบียบปฏิบัติ

2. สมุห์บัญชี ไม่มอบหมายงานให้ลูกน้อง เพราะเห็นว่าลูกน้องทำงานผิดพลาดบ่อย ข้อความนี้เป็นปัญหาด้านใด

ก. ด้านระเบียบปฏิบัติ

ข. ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. ด้านสภาวะแวดล้อม

ง. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. สมุห์บัญชีจะมอบหมายงานให้ลูกน้อง สมุห์บัญชีจะต้องทำอะไรเป็นอันดับแรก

ก. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน

ข. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้ชัดเจน

ค. กำหนดมาตรฐานงานให้ชัดเจน

ง. เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะรับมอบหมายงาน

4. การกำหนดมาตรฐานของการทำงาน หมายถึงข้อใด

ก. สมุห์บัญชีมอบหมายให้ผู้ช่วยสมุห์ทำงานแทนในระหว่างสมุห์ไม่อยู่

ข. สมุห์บัญชีมอบหมายให้ผู้ช่วยสมุห์ทำงานให้เสร็จในระยะเวลาน้อยที่สุด

ค. สมุห์บัญชีมอบหมายให้ผู้ช่วยสมุห์ทำงานโดยบอกผลสำเร็จของงานที่คาดหวังไว้ให้ทราบ

ง. สมุห์บัญชีมอบหมายให้ผู้ช่วยสมุห์ทำงานแทนในเรื่องที่มีความสำคัญ

5. สมุห์บัญชี คอยสังเกตการทำงานของลูกน้อง ด้วยความกังวลว่าจะทำงานไม่ดีเท่าตน แสดงถึงอะไร

ก. สมุห์ขาดการกำหนดมาตรฐานงานที่ชัดเจน

ข. สมุห์ให้ลูกน้องทำงานที่ยุ่งยากเกินไป

ค. สมุห์กำลังวางระบบการติดตามผล

ง. สมุห์ไม่ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

6. หลังจากสมุห์ได้มอบหมายงานให้ลูกน้องทำแล้ว ทำให้สมุห์และลูกน้องทำงานกันเป็นทีมมากขึ้น และงานก็เสร็จเร็ว โดยที่สมุห์มิต้องอยู่ทำงานตอนเย็นอีกต่อไป กรณีนี้แสดงถึงข้อดีของการมอบหมายงานยกเว้นข้อใด

ก. พัฒนาลูกน้องในเรื่องการแก้ไขปัญหา

ข. บรรยากาศความเข้าใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องดีขึ้น

ค. ลดภาระของหัวหน้างาน ทำให้มีเวลากับงานสำคัญ ๆ มากขึ้น

ง. ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถดำเนินไปโดยสำเร็จตามเป้าหมาย

7. การที่หัวหน้างานตรวจสอบการทำงานของลูกน้องว่าสามารถทำได้หรือไม่ ต้องแก้ไขอะไรบ้าง หัวหน้างานกำลังดำเนินการขั้นตอนใดในการพัฒนาลูกน้อง

ก. วางแผนพัฒนางาน

ข. สร้างความสัมพันธ์

ค. ประเมินผลและติดตามผล

ง. ตรวจสอบงาน

8. ข้อใดเป็นการมอบหมายงานเพื่อฝึกเรื่องการตัดสินใจให้กับลูกน้อง

ก. หัวหน้าสินเชื่อให้ลูกน้องออกท้องที่มากยิ่งขึ้น

ข. หัวหน้าสินเชื่อให้ลูกน้องช่วยทำงานที่เร่งด่วน

ค. หัวหน้าสินเชื่อให้ลูกน้องพิจารณาอนุมัติวงเงินกู้ให้ลูกค้า

ง. หัวหน้าสินเชื่อ ให้ลูกน้องทำงานปริมาณมากขึ้น

9. การมอบหมายงานให้ลูกน้องจะสิ้นสุดเมื่อใด

ก. ลูกน้องทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้น

ข. หัวหน้างานตรวจสอบความถูกต้องผลงานของลูกน้อง

ค. หัวหน้างานตรวจสอบผลงาน และเห็นว่าลูกน้องปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมาย

ง. ลูกน้องตรวจสอบงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วนำมาเสนอหัวหน้า

10. การที่หัวหน้างานจะมอบหมายงานชิ้นหนึ่งให้กับลูกน้องทำหลาย ๆ คน เพื่อให้งานเสร็จรวดเร็วขึ้น จะต้องคำนึงถึงข้อใดมากที่สุด

ก. ให้ความเป็นอิสระในการทำงานกับลูกน้อง

ข. มอบหมายงานให้แต่ละคนทีละน้อย และมากขึ้นตามลำดับ

ค. ทำใจให้ยอมรับว่าลูกน้องแต่ละคนอาจทำงานผิดพลาดได้

ง. บอกผลสำเร็จของงานโดยรวมให้ลูกน้องแต่ละคนทราบ

เฉลยแบบทดสอบย่อยการมอบหมายงาน

1. ข
2. ง
3. ข
4. ค
5. ง
6. ก
7. ค
8. ค
9. ค
10. ง

ภาคผนวก ง

เอกสารประกอบการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาหารือ

บทรายการวีดิทัศน์ การให้คำปรึกษาหารือ

กรณีศึกษา การให้คำปรึกษาหารือ

แบบทดสอบย่อย การให้คำปรึกษาหารือ

เฉลยคำตอบแบบทดสอบย่อย การให้คำปรึกษาหารือ

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

การให้คำปรึกษาหารือ

การให้คำปรึกษาหารือ

ความหมาย

การให้คำปรึกษาหารือ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารได้พูดคุย สนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาทางด้านอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าถ้าผู้บังคับบัญชาไม่พูดคุยหรือสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวของเขาแล้ว ก็อาจจะทำให้เขาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะความกังวลและความไม่พร้อมทางด้านอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ผู้บังคับบัญชาควรตระหนักไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานที่มาพบที่ปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชา เพราะเขามีปัญหาอาจจะเป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเป็นปัญหาส่วนตัวก็ได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาควรจะได้ให้คำปรึกษาหารือให้ความช่วยเหลือแนะนำทางแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถแก้ปัญหาของเขาได้ การปฏิบัติงานของเขาก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดความตั้งใจและความสนใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทำความเข้าใจและ/หรือลดความผิดปกติทางอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ช่วยเหลือหรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
3. ทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมและมีความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นตอน/วิธีการ

1. การเตรียมการ

1.1 ผู้บังคับบัญชา

ซึ่งจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ ต้องเตรียมการ ดังนี้

1.1.1 ศึกษาหาความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาหารืออย่างละเอียด

1.1.2 เตรียมตัวเองให้พร้อมสำหรับการให้คำปรึกษาหารือ

1.1.3 เตรียมศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมาขอคำปรึกษาหารือเพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้รู้จักและเพื่อการเตรียมการได้ถูกต้อง

1.1.4 เตรียมอุปกรณ์และเอกสารต่าง ๆ ที่จะเป็นเครื่องมือช่วยให้การให้คำปรึกษาหารือบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

1.1.5 เตรียมรูปแบบและวิธีการให้คำปรึกษาหารือ พร้อมวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.6 นัดสถานที่ เวลาที่จะปรึกษาหารือกันให้พร้อม

1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งมีหน้าที่รับฟังคำปรึกษาหารือ ควรจะได้มีการเตรียมตัวเองดังนี้

1.2.1 เตรียมความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจที่จะรับคำปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชา

1.2.2 เตรียมปัญหาและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการนำมาปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาไว้ล่วงหน้า

1.2.3 เตรียมตัวที่จะรับฟังคำปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจและสนใจ

2. ขั้นตอนการดำเนินการให้คำปรึกษาหารือ

2.1 ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะโดยวิธีการใช้ภาษาคำพูด ภาษาท่าทาง สีหน้ายิ้มแย้ม สายตาแสดงความเป็นมิตร

2.2 ถามถึงปัญหาหรือกำหนดปัญหาที่จะนำมาปรึกษาหารือกัน พยายามหลีกเลี่ยงคำว่า "มีปัญหา" เป็น "วันนี้มีอะไรมาคุยกัน..." บ้าง

2.3 ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เขาอยากจะคุยอยากจะพูดโดยผู้บังคับบัญชาจะต้องรับฟัง และยอมรับอย่างตั้งใจ

2.4 เมื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คุยให้ฟังแล้วผู้บังคับบัญชาถามหาข้อมูลเพิ่มเติม โดยการใช้คำถามที่ใช้คำว่า ทำไม อะไร อย่างไร ที่ไหน และเมื่อไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรหลีกเลี่ยง คือ การใช้คำถามนำ หรือคำถามปิด อย่างเช่น ปัญหาเกี่ยวกับ เรื่อง.....นี้ คุณคิดว่าจะแก้ปัญหาโดยวิธีการ.....ใช่ไหม

2.5 เมื่อได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะได้กำหนดขั้นตอนการแก้ปัญหา

ข้อสำคัญที่สุดของการเป็นผู้ให้คำปรึกษา ก็คือ ที่ปรึกษาควรรู้ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาเบื้องต้นอย่างดี

ได้มีผู้กล่าวถึงปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานมักจะพบอยู่เป็นประจำมีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. ปัญหาที่เกี่ยวกับความจริง

วิธีการแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับความจริง ก็คือ

- ใช้ข้อมูลในการแก้ไข ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น การพูดคุย การเขียนพรรณนา วิธีการทดสอบทางจิตวิทยา
- ใช้การอภิปรายร่วมกัน
- ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

2. ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์

ปัญหานี้ผู้บังคับบัญชา มักจะพบบ่อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาหลาย ๆ คน วิธีการแก้ไข ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาขอคำปรึกษาจะมาด้วยการใช้อารมณ์ เช่น โกรธ เศร้าซึม สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาประเภทนี้ มีความต้องการคือ การยอมรับและความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งมีวิธีการดังนี้

- ใช้เทคนิคการจัดความเครียด
- ใช้เทคนิคลดความเครียด
- ใช้เทคนิคการสร้างสัมพันธภาพ

โดยผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาขอคำปรึกษาหารือ พูดระบายความในใจ และผู้บังคับบัญชา/ที่ปรึกษาฟังให้มากที่สุด ฟังด้วยความตั้งใจ อาจจะพยักหน้าทวนคำพูด แสดงการยอมรับและใช้ภาษา ท่าทางการยอมรับประกอบและหลังจากนั้นก็จะให้คำแนะนำ ให้สติ ให้กำลังใจ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอารมณ์ดีขึ้น

3. ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์

วิธีแก้ไข ผู้บังคับบัญชาควรจะได้รู้ว่าวิธีการที่จะช่วยแก้ปัญหา ประเภทนี้ก็คือ

- ใช้เทคนิคแก้ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์
- ใช้เทคนิคแก้ปัญหาเกี่ยวกับความจริง
- ใช้การประนีประนอม หรือต่อรอง

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงประเภทและวิธีการแก้ไขปัญหาทั้ง 3 ประเภท แล้วผู้บังคับบัญชาอาจจะใช้ประสบการณ์การแก้ปัญหาที่เคยประพฤติ และปฏิบัติมาช่วยแก้ปัญหาก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ มีความสุขและก็สามารถปฏิบัติตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อผู้บังคับบัญชาสามารถหาวิธีการที่จะแก้ไขให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องกำหนดขั้นตอนในการให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป

2.6 ทุกครั้งเมื่อผู้บังคับบัญชาได้ให้คำปรึกษา ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วสักระยะหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินผลการปรึกษาว่าได้ผลมากน้อยแค่ไหน อาจจะดูจากการกลับไปปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากที่ได้มารับคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาแล้ว

ข้อดี

1. ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างดี
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต่างทำงานด้วยความเต็มใจ เนื่องจากเมื่อพบปัญหาและอุปสรรคก็สามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา หรือไม่ผู้บังคับบัญชาก็จะให้คำแนะนำและวิธีการแก้ปัญหาได้
4. บรรยากาศในการทำงานและสภาพแวดล้อมของที่ทำงานมีความเป็นกันเอง
5. ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงานทุกอย่างไม่ว่าจะงานยากหรือง่าย

ข้อจำกัด

1. ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่รู้หลักการและวิธีการให้คำปรึกษาหารือ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ
2. ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีทักษะในการฟัง การพูดและการให้ข้อมูลย้อนกลับจะให้คำปรึกษาไม่ได้ดี
3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างบรรยากาศในการให้คำปรึกษา มีลักษณะเป็นกันเอง
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะรับคำปรึกษาหารือ และคิดว่าการให้คำปรึกษาหารือเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การทำงานของเขาประสบความสำเร็จ

การประเมินผลและติดตามผล

1. ผู้บังคับบัญชาควรจะได้สังเกตผู้ใต้บังคับบัญชาว่า หลังจากที่เขาได้รับการปรึกษาหารือแล้ว การปฏิบัติตนของเขาดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่
2. ถ้าผู้บังคับบัญชาได้ทำการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผลงานยังไม่ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้บังคับบัญชาควรจะได้เรียกผู้ใต้บังคับบัญชามาพบและพูดคุยถามสาเหตุอีกครั้งหนึ่งก่อนจะให้คำปรึกษาหารือ
3. เมื่อได้ให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกครั้งหนึ่ง แล้วผู้บังคับบัญชาควรจะได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลองปฏิบัติงานนั้น ๆ ดูอีกครั้ง จนแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี

ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ

1. ในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังขอคำปรึกษาผู้บังคับบัญชา โดยการเล่าเรื่องหรือพูดอะไรให้ผู้บังคับบัญชาฟังอยู่ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรแย้งหรือโต้เถียง เพราะจะทำให้เป็นการขัดจังหวะ ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดให้จบเสียก่อน
2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากำลังเล่าเรื่อง พูด อธิบาย ผู้บังคับบัญชาจะต้องฟังอย่างตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจ พร้อมกับแสดงความเห็นอกเห็นใจไม่ว่าจะเป็นสีหน้า ท่าทาง ปฏิกริยา
3. การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะได้ให้ข้อแนะนำหรือข้อมูลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ เพื่อการปฏิบัติงานสำเร็จด้วยดี
4. การให้ข้อแนะนำหรือข้อมูลต่าง ๆ นั้น ควรให้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพราะจะมีประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพราะเขาจะได้นำไปปฏิบัติและแก้ไขได้ทันท่วงที

5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่ลืมว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเราเป็นมนุษย์ธรรมดาคนหนึ่ง เขามิใช่วัตถุสิ่งของอันเป็นส่วนประกอบของทรัพยากรทางบุคคล เขามีความรู้สึก มีความต้องการ และมีค่านิยมของเขาเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามมองโลก และชีวิตตามทัศนะผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น อย่าใช้ความคิดและความรู้สึกของท่านไปตัดสินใจโดยเด็ดขาด
6. ผู้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญ ควรจะหลีกเลี่ยงการใช้คำถามปิด คือ คำตอบที่สามารถจะตอบได้แต่เพียงคำว่า "ใช่" กับ "ไม่ใช่" แต่จะเลือกใช้คำถาม (เปิด) ที่ผู้ตอบ ๆ ได้ยาวกว่านี้ เช่น ใช้คำถามว่า "คุณมีความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับ..." เพราะการที่ผู้บังคับบัญชาใช้คำถามเปิดจะช่วยเปิดโอกาสอันดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดถึงความรู้สึก และทัศนคติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเกี่ยวพันกับข้อเท็จจริง และรายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างดี
7. ในขณะที่ผู้บังคับบัญชากำลังให้คำปรึกษาหารือต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะได้สังเกตสัญญาณต่าง ๆ อาจจะเป็นท่าทางปฏิกริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เขามีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อตนเองที่จะเปลี่ยนแปลงก็แสดงว่า หน้าที่ของท่านในฐานะที่เป็นผู้ปรึกษาอยู่นั้นเกือบจะสำเร็จสมบูรณ์แล้ว แต่ถ้าเขายังมีทีท่าว่าจะไม่เปลี่ยนแปลง ก็จงดำเนินการให้คำปรึกษาต่อไปจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

บทรายการวีดิทัศน์ เรื่อง การให้คำปรึกษาหารือ

วัตถุประสงค์รายการ

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการให้คำปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการให้คำปรึกษาหารือไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง

ประเด็นรายการ

1. ความหมายของการให้คำปรึกษาหารือ
2. วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาหารือ
3. ขั้นตอนวิธีการของการให้คำปรึกษาหารือ
4. การประเมินผลและติดตามผล
5. ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะในการให้คำปรึกษาหารือ

รูปแบบรายการ ละคร

ความยาว 20 นาที

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
1	ภายในสาขา LS ผู้จัดการยืนพูดกับกล้อง	ผู้จัดการ : ถ้าคุณเป็นคนทำงานคุณคงปฏิเสธไม่ได้ว่าในแต่ละวัน คุณมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แม้งานจะมีลักษณะเดิมก็ตาม บางวันคุณรู้สึกว่าวันนี้ทำงานได้ดีและมีความสุข งานก็มีประสิทธิภาพ บางวันคุณกลับรู้สึกว่าวันนี้ทำงานได้ไม่ดี เบื่อหน่ายงานแต่ก็ต้องทำให้เสร็จไปในแต่ละวัน ใช่ไหมครับ คุณเคยนึกไหมว่าเป็นเพราะอะไร คำตอบที่คุณได้ก็อาจจะมีหลายปัจจัย ใช่ไหมครับ เช่น สภาพหรือบรรยากาศการทำงาน เพื่อนร่วมงานและอารมณ์ของตัวคุณเองเป็นต้นเหตุ โดยเฉพาะถ้าคุณมีปัญหาส่วนตัวอยู่แล้วและยังมาพบกับสภาพการทำงานที่ตึงเครียด อึดอัด อีกทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไม่เข้าใจ คุณคิดว่าสภาพบรรยากาศในการทำงานนั้นจะเป็นอย่างไร

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
2	บรรยากาศการทำงานตอนเช้าที่สาขาหน้าเคาเตอร์ลูกค้ากำลังมาก พนักงานทุกคนกำลังวุ่นวายบริการลูกค้า CU นาฬิกา 9.10 น. LS ผช.สมุห์ สะพายกระเป๋าท่าทางรีบร้อนเข้ามาที่โต๊ะสมุห์เงยหน้ามอง แต่ก็นิ่งไม่พูดอะไร MS ผช.สมุห์ ยิ้มเจื่อน	ผช.สมุห์ : สมุห์ค่ะ ขอโทษค่ะที่วันนี้มาสาย
3	CAPTION อาทิตย์ต่อมา CU นาฬิกา 14.00 น. CU โทรศัพท์ MS รุ่งกานต์รับโทรศัพท์ และเรียกกัญญารับโทรศัพท์ LS กัญญาเดินเข้าเฟรมรับโทรศัพท์ Z/I CU กัญญาหน้าตาตกใจ กัญญาวางโทรศัพท์ มองนาฬิกาข้อมืออีกครั้ง LS กัญญาเดินมาพูดกับรุ่งกานต์และรีบเก็บกระเป๋า	เสียงโทรศัพท์ กัญญา : น้องรุ่งช่วยบอกสมุห์ให้พี่ด้วยนะว่าพี่มีธุระด่วนต้องขอลากลับก่อน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS สมุห์เดินออกมาจากห้องน้ำ LS เห็นกัญญาสะพายกระเป๋าเดินออกไป 2 Shot รุ่งกานต์ เดินเข้ามาพูดกับสมุห์ CU หน้าสมุห์ ครุ่นคิด	สมุห์ : พี่กัญญาฝากเรียนสมุห์ว่าพี่มีธุระด่วนขอลากลับก่อน จะมาเช้าวันจันทร์เลยค่ะ
4	ที่สาขาลูกค้าแน่น CAPTION เช้าวันจันทร์ CU นาฬิกา 8.30 น. CU สมุห์มองที่โต๊ะของกัญญาและมองนาฬิกาข้อมือ MS สุมาลี รับโทรศัพท์ และเรียกสมุห์ LS สมุห์เดินมารับโทรศัพท์ MS กัญญา MS สมุห์ สีหน้าไม่พอใจรู้สึกลูกน้องไม่รับผิดชอบงาน	สมุห์ : สมุห์คะ โทรศัพท์ของพี่กัญญาค่ะ จะขอพูดกับสมุห์ค่ะ กัญญา : สมุห์คะ ญาจะโทรมาขอลาอีกวันหนึ่งค่ะ มีธุระด่วนจริง ๆ ค่ะ เสร็จแล้วญาจะรีบกลับไปค่ะ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
5	ภายในสาขา LS กัญญาเดินเข้ามาในสาขา เก็บกระเป๋าใส่ลิ้นชัก MS หยิบงานในลิ้นชักมาทำ CU กัญญาเขียนใบย้าย CU ใบย้าย	ผู้จัดการ : เนื่องจากวิยะดาสามารถสอบเลื่อนขึ้นเป็นสมุห์บัญชีสาขาได้ และต้องย้ายไปอยู่สาขาอื่นกัญญาได้ย้ายมาเป็นผู้ช่วยสมุห์บัญชีคนใหม่แทน เธอเป็นคนพูดน้อยและมีเหตุที่ต้องหยุดงานบ่อยครั้ง และบางครั้งก็มาสาย แต่เธอมิเคยพูดให้ใครได้รับฟัง หรือรับรู้ปัญหาของเธอแม้แต่วารินสมุห์บัญชีหัวหน้างานของเธอ อีกทั้งเธอยังเขียนใบขอโยกย้ายส่งมาด้วยทั้ง ๆ ที่เธอเพิ่งจะย้ายมาอยู่สาขา นี้ได้ไม่นาน ซึ่งวารินก็ดูจะไม่พอใจการกระทำของเธอนัก
6	ห้องผู้จัดการ MS สมุห์ Z/O	สมุห์ : ผู้จัดการดูซิคะ กัญญาเพิ่งอยู่ได้เดือนกว่าก็ส่งใบขอย้าย เหมือนเขาไม่เต็มใจจะทำงานกับเราเลยนะคะ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	ผู้จัดการและสมุห์ MS สมุห์ 2 Shot	ผู้จัดการ : เอ เขามีปัญหาอะไรหรือเปล่า เขาเคยคุยให้สมุห์ฟังบ้างไหม สมุห์ : ไม่เคยเล่าเลยค่ะ แต่ดิฉันก็คิดว่าเขาคงต้องมีปัญหาอะไรแน่ ๆ เลยค่ะ ยิ่งช่วง 2-3 อาทิตย์นี่ขาดงานบ่อย มาสายบ้าง ลางานบ้าง ยังไงผู้จัดการช่วยดูแลด้วยนะคะ เพราะอาทิตย์หน้าดิฉันต้องไปอบรมด้วย ผู้จัดการ : ไม่เป็นไร ผมจะลองสอบถามดูว่าเขามีปัญหาอะไร คุณไปอบรมไม่ต้องเป็นห่วงหรอก
7	*ห้องอบรม* สมุห์บัญชีเดินเข้าไปนั่งในห้องอบรม สมุห์คุยกับเพื่อนที่อยู่ในห้องฝึกอบรม ดูแฟ้มที่อบรม CU หัวข้อเทคนิควิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่อง การ	สมุห์บัญชี : อาทิตย์ต่อมาดิฉันก็ได้เดินทางไปอบรมหลักสูตรบริหาร ซึ่งทำให้ดิฉันได้เรียนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในเรื่องต่าง ๆ แล้วดิฉันยังได้ทราบเทคนิควิธีการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหลายวิธี ซึ่งนับว่าว่ามีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของดิฉันมาก และสิ่งที่ดิฉัน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	ให้คำปรึกษาหารือ	สามารถนำมาใช้ได้ในตอนนี้ก็คือ ในเรื่องการให้คำปรึกษาหารือกับลูกน้อง
8	PRESENTER พูดหน้าห้องฝึกอบรม CU ผู้เข้าอบรมตั้งใจฟัง	PRESENTER : การให้คำปรึกษาหารือ ก็คือการที่คุณในฐานะผู้บังคับบัญชาได้พูดคุยกับลูกน้องของคุณเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ อาจเป็นปัญหาส่วนตัวปัญหาทางด้านอารมณ์ เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่พูดคุย ช่วยแก้ปัญหาให้เขาแล้ว ก็อาจทำให้เขาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะความกังวลและความไม่พร้อมทางด้านอารมณ์ได้
9	ห้องผู้จัดการ MS กัญญา	กัญญา : ญาไม่อยากสร้างปัญหาเรื่องงานให้กับใครหรอกค่ะ ญาทราบว่าสมุห์คงไม่พอใจที่ญาขาดงานบ่อย ๆ หรือมาสาย แต่ญาจำเป็นจริงนะคะผู้จัดการ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	2 Shot	ผู้จัดการ : ผมเข้าใจว่าธรรมดาถ้าไม่จำเป็นคงไม่มีใครขาดงานบ่อยๆ คุณลองเล่าให้ผมฟังได้ไหม
	MS กัญญา	กัญญา : ได้ค่ะ ตอนนี้ญาเหมือนคนบ้านแตกค่ะ ญามาบรรจุที่สาขาก็อยู่ทางหนึ่ง ลูกญา คุณยายก็เอาไปเลี้ยงให้ที่อ่างทองก็อยู่ทางหนึ่ง
	2 Shot	ส่วนสามีญาก็เป็นอาจารย์มหา-วิทยาลัยในกรุงเทพฯ ญาเหมือนมีบ้านอยู่ 3 บ้าน ทุกวันหยุดญาก็ต้องเดินทางไปหาสามีบ้างไปหาลูกบ้าง เพราะสามีสอนหนังสือวันเสาร์
	MS ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : น่าเห็นใจคุณ อยู่กันคนละทางอย่างนี้
	MS กัญญา	กัญญา : เมื่อสองอาทิตย์ที่แล้วลูกไม่สบายมาก คุณแม่ญาก็โทรมาตามญาก็ต้องรีบลางานไปดูลูก และโทรมาลางานต่อวันจันทร์อีก
	Z/I	
	CU กัญญา	พอลูกค่อยยังชั่ว ญาก็รีบกลับมาทำงานต่อวันอังคารอีก แต่ละสัปดาห์ญาไม่มีวันพักผ่อนเลย

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
10	ห้องอบรม MS PRESENTER

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	CU หัวข้อต่าง ๆ จากแผ่นใสที่วิทยากรฉาย MS สมุห์นิ่งฟังอย่างตั้งใจ	ขั้นแรก คุณต้องหาความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาหารืออย่างละเอียดเสียก่อน อย่างที่ผมอธิบายให้คุณฟังอยู่นี้ ขั้นต่อมา ก็เตรียมตัวเองให้พร้อมสำหรับการให้คำปรึกษา จากนั้น ก็เตรียมศึกษาข้อมูลของลูกน้องที่จะมาขอคำปรึกษาหารือเราว่าเป็นอย่างไร ขั้นต่อไป ก็เตรียมอุปกรณ์ เอกสาร เครื่องมือช่วยต่าง ๆ ที่จำเป็น ต่อจากนั้น ก็เตรียมรูปแบบวิธีการให้คำปรึกษาหารือพร้อมวิธีแก้ปัญหา สุดท้าย ก็นัดเวลา สถานที่ที่จะให้คำปรึกษา แก่ลูกน้องและดำเนินการให้คำปรึกษาได้
11	ห้องผู้จัดการ 2 Shot ผู้จัดการและกัญญา	ผู้จัดการ : ผมฟังคุณเล่าอย่างนี้ ผมเห็นใจคุณจริง ๆ และพยายามช่วยคุณเต็มที่คุณสบายใจได้แต่ก่อนอื่นผมอยากทำความเข้าใจระหว่างคุณกับสมุห์ ซึ่งเป็นหัวหน้างานโดยตรงเสียก่อนว่าถ้าคุณมีปัญหาอะไร

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS กัญญา	คุณอย่าเก็บไว้คนเดียว คุณควรจะบอกให้สมุห์เขาได้รับรู้ปัญหาคุณบ้าง
	2 Shot	กัญญา : ญาเห็นสมุห์ เขาไม่ค่อยพอใจเวลาญามาสายและลาบ่อย เลยไม่กล้าพูดเล่าเหตุผลให้ฟัง
	Z/I MS ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : ผมรับรองว่าสมุห์เขาเป็นคนมีเหตุผล ถ้าเขาได้รับรู้สาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคุณ ผมรับรองว่าเขาไม่โกรธคุณหรอก แต่จะคิดหาทางแก้ไขปัญหาช่วยคุณได้
	2 Shot	กัญญา : ดิฉันเห็นสมุห์หน้าเครียดยุ่งทั้งวันก็ไม่กล้าไปขอคำปรึกษาแล้วละค่ะ
	CU ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : ทำไมกับผมคุณเล่าให้ผมฟังได้ละมันไม่ยากหรอกเรื่องการเข้าไปขอคำปรึกษาหารือกับหัวหน้าเรานะ
	2 Shot	ขั้นแรก คุณก็เตรียมตัวคุณเองทั้งทางร่างกายและจิตใจให้พร้อมที่จะรับคำปรึกษา ขั้นต่อไป ก็เตรียมปัญหาที่จะไปปรึกษาไว้ล่วงหน้า

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		สุดท้าย คุณก็เตรียมเป็นผู้ฟังด้วยความตั้งใจและสนใจ เหมือนที่คุณกำลังฟังผมอยู่นี่แหละ
12	ภายในสาขา LS สมุห์คุยกับกัญญา MS กัญญา	สมุห์ : เมื่อดิฉันกลับมาจากการอบรม ดิฉันคิดว่าดิฉันได้เรียนรู้ทุกอย่างมาแล้วไม่ว่าจะเป็นการเตรียมการและขั้นตอนการดำเนินการให้คำปรึกษาหารือ ดิฉันพร้อมที่จะนำมาใช้เต็มที่ โดยเฉพาะกับกัญญาดิฉันคิดว่าเขาต้องมีสิ่งที่ต้องการให้ดิฉันช่วยเหลือเขาแน่ ๆ ซึ่งก็ได้ผลเนื่องจากเธอได้รับคำแนะนำจากผู้จัดการ เธอจึงอธิบายเหตุผลตามความจำเป็นต่าง ๆ ที่ทำให้เธอมาสาย ขาดงานบ่อยให้ดิฉันฟังเราพูดคุยกันจนเข้าใจและรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของกันและกันในอันที่จะช่วยเหลือและทำงานด้วยกันได้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
13	LS ผู้จัดการมองสภาพการทำงาน (ภาพแทนสายตาผู้จัดการ)	ผู้จัดการ : ผมเห็นแล้วครับว่าหัวหน้ากับลูกน้องเข้าใจกันได้ บรรยากาศของการทำงานดูไม่เคร่งเครียดหรือจับผิดกันอีกต่อไป
14	LS กัญญานั่งซึมที่โต๊ะทำงาน เพื่อนร่วมงานช่วยคุณ MS กัญญายังเศร้า	ผู้จัดการ : แต่อีกหลายอาทิตย์ต่อมา กัญญาก็เกิดอาการใหม่ดูหน้าตาไม่ยิ้มแย้ม และเศร้าซึมจนเพื่อนร่วมงานพากันแปลกใจ แม้ตัวสมุห์ก็คิดว่า กัญญาต้องการความช่วยเหลือจากเธออีกครั้ง
15	MS สมุห์นั่งที่โต๊ะ มองกัญญาซึ่งดูเศร้า Diss PRESENTER	สมุห์ : ดิฉันยังจดจำถึงขั้นตอนในการให้คำปรึกษาหารือได้อย่างแม่นยำ PRESENTER : สร้างความเป็นกันเองกับลูกน้องที่เราจะให้คำปรึกษาเขาด้วยคำพูด ท่าทางรอยยิ้ม จากนั้นก็ถามถึงปัญหาของเขา แล้วรับฟังเรื่องต่างๆ ที่เขาเล่าอย่างตั้งใจ ถ้าข้อมูลไม่เพียงพอก็ถามคำถามเพิ่มเติมเพื่อลูกน้องจะได้แสดงความคิดเห็นด้วย

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		เมื่อได้ข้อมูลเพียงพอ ช่วยเสนอแนะหาทางแก้ปัญหากับเขาสุดท้ายประเมินการให้คำปรึกษาหารือกับลูกน้องเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่ง
16	LS สมุห์เดินมาที่โต๊ะกัญญา MS กัญญา 2 Shot	สมุห์ : กัญญางานเสร็จแล้วไปทานข้าวร้านข้าง ๆ สาขากับพี่ดีกว่า กัญญา : ไม่หิวเลยค่ะสมุห์ สมุห์ : ไปทานน้ำก็ได้ไปเถอะพี่มีเรื่องจะคุยด้วยหน่อย กัญญา : ได้ค่ะ
17	ร้านอาหาร LS สมุห์นั่งตรงข้ามกับกัญญา CU กัญญา 2 Shot MS กัญญา MS สมุห์	 สมุห์ : ช่วงนี้กัญญา มีอะไรจะคุยกับพี่บ้างไหม เรื่องงานหรือเรื่องทางบ้านก็ได้ กัญญา : ก็ไม่มีอะไรมากหรอกค่ะ สมุห์ : แต่พี่ว่ากัญญาดูซึมไปนะ กัญญา : ญารู้สึกเหนื่อย ตัดสินใจไม่ถูกว่าจะทำยังไงค่ะ สมุห์ : เรื่องอะไรเล่าให้พี่ฟังได้ไหมเพื่อพี่จะช่วยอะไรได้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		กัญญา : แม่ญาไม่สบายค่ะดูอาการทรุดลง ไม่ดีขึ้นเลย 2 อาทิตย์แล้ว พวกพี่ ๆ เขาก็ว่าเพราะแม่มาเลี้ยงลูกให้ญาถึงได้ป่วย ญาไม่สบายใจเลยค่ะ ไปอยู่พยาบาลแม่ก็ไม่ได้ ลูกก็ไม่มีใครเลี้ยงให้ นี่สามีก็บอกว่าให้ญาลาออกจากงานไปดูแลแม่ และเลี้ยงลูกด้วย
	MS สมุห์	สมุห์ : แล้วญาจะตัดสินใจอย่างไร
	CU กัญญา	กัญญา : ญาก็อยากดูแลแม่ แต่ก็เสียดายหน้าที่การงาน คิดไม่ตกค่ะ
	2 Shot	สมุห์ : ถ้าอย่านั้นพาแม่กับลูกไปให้สามีช่วยดูแลที่กรุงเทพฯ ได้ไหมละ
		กัญญา : สามีญาไม่มีเวลาดูแลหรอกค่ะ เขากลับค่ำเพราะมีงานพิเศษด้วย
	MS สมุห์	สมุห์ : ก็มีอีกวิธีหนึ่ง คือ หาเด็กไปช่วยดูแลแม่กับลูกที่บ้านที่อ่างทอง
	MS กัญญา	กัญญา : ญาก็คิดเหมือนกัน แต่ก็ยังห่วงอยู่
	Z/O	ดี เพราะญาไม่มีโอกาสใกล้ชิด
	สมุห์	สมุห์ : ถ้าอย่างงั้นลองเช่าบ้านใกล้สาขาเรานี่ รับแม่ ลูกมาอยู่ด้วย แล้วก็จ้างเด็กแถวนี้สักคนดูแล ตอนกลางวันเราก็แวะไปดูได้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MCU กัญญา	กัญญา : จริงซิคะ ญาไม่ทันคิดถึงเรื่องนี้ กับสามีก็ไม่ค่อยได้คุยกัน แต่เด็กจะหายากนะซิคะ
	สมุห์	สมุห์ : เรื่องเด็กพี่ช่วยได้ไม่ต้องห่วง พี่จะให้พวกเราช่วยหาให้อีกทาง
	กัญญา	กัญญา : ขอบคุณสมุห์มากเลยค่ะ ที่ให้คำแนะนำ
	2 Shot	สมุห์ : แล้วพี่จะเรียนผู้จัดการให้ท่านดูเรื่องโอนย้ายให้กัญญาด้วย เพื่อจะได้กลับไปอยู่แถวบ้านได้เร็วๆ พี่เห็นใจจริง ๆ ปัญหาครอบครัวนี่เป็นเรื่องใหญ่นะ พี่เคยเจอมาแล้ว แต่ไม่ขนาดนี้ อย่าทุกข์มากเลย ปัญหาต่าง ๆ มันต้องมีหนทางแก้ไขได้ทั้งนั้น
		กัญญา : ถ้าญามาปรึกษาสมุห์ตั้งแต่แรกก็สบายใจไปตั้งหลายวันแล้ว ขอบคุณสมุห์มากจริง ๆ เลยค่ะ
18	MS ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : ในที่สุดสมุห์บัญชีก็สามารถนำหลักการที่อบรมมาใช้ในการให้คำปรึกษาหารือของเธอต่อลูกน้องได้สำเร็จ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	LS สภาพการทำงาน	เดี๋ยวนี้เธอและลูกน้องของเธอทำงานกันอย่างใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก บรรยากาศการทำงานเป็นเหมือนพี่น้องที่เข้าใจกัน
19	MS สมุห์พูดกับกล้อง	สมุห์ : เคล็ดลับในการให้คำปรึกษาหารือของดิฉันกับลูกน้องที่คุณยังไม่ทราบก็มีอีกนิดนะคะ คือ คุณต้องหลีกเลี่ยงการถามลูกน้องคุณว่า คุณมีปัญหาอะไรตอนนี้คำถามที่ถามต้องเป็นคำถามเปิดให้เขามีโอกาศพูดอธิบาย และเราเป็นผู้ฟังที่ดีและให้ข้อมูลย้อนกลับขณะให้คำปรึกษาหารือด้วย
20	LS ผู้จัดการยืนใกล้ ๆ สมุห์ Z/I	ผู้จัดการ : และทั้งหมดนั้นก็เป็นเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการให้คำปรึกษาหารือ คุณละ "มีปัญหา" ขอโทษครับ มีอะไรจะคุยกับสมุห์ผมบ้างไหมครับ เธอยินดีให้คำปรึกษาหารือกับคุณด้วยนะครับ

กรณีศึกษาเรื่อง การให้คำปรึกษาหารือ

สถานการณ์ พนักงานคนหนึ่งเป็นคนทำงานดีแต่มักจะมีอารมณ์หงุดหงิดเป็นประจำ เนื่องจากมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งในแผนก

สาเหตุ กรณีนี้จะเห็นว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ ของพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อร่วมงาน ซึ่งต่อไปอาจมีผลกระทบต่องานได้

การแก้ไข หัวหน้างานจำเป็นต้องทำการปรับความเข้าใจ และลดความผิดปกติทางอารมณ์ของลูกน้อง โดยการเรียกพนักงานและคู่กรณีมาพูดคุยให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้เขาปรับความเข้าใจและร่วมมือร่วมใจกับทำงานให้ได้ โดยใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาหารือ แต่ถ้าใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาหารือแล้วยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ วิธีการแก้ปัญหาอันต่อมาก็คือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแต่ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

แบบทดสอบย่อย การให้คำปรึกษาหารือ

1. ข้อใดกล่าวถึงการให้คำปรึกษา ได้ถูกต้อง
   ก. การให้คำปรึกษาหารือ เป็นหน้าที่ของหัวหน้าต่อลูกน้องโดยเฉพาะเรื่องงาน
   ข. การให้คำปรึกษาหารือ เป็นหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานที่จะต้องช่วยเหลือกัน
   ค. การให้คำปรึกษาหารือ เป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้าโดยเฉพาะเรื่องส่วนตัว
   ง. การให้คำปรึกษาหารือ เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานต่อลูกน้อง ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว

2. วัตถุประสงค์สำคัญของการให้คำปรึกษาหารือคืออะไร
   ก. หัวหน้างาน ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้อง
   ข. หัวหน้างานช่วยให้ลูกน้องตั้งใจทำงานมากขึ้น
   ค. หัวหน้างานทำความเข้าใจ และลดความผิดปกติทางอารมณ์ของลูกน้อง
   ง. หัวหน้างานเรียนรู้พฤติกรรมของลูกน้อง

3. "กัญญา วันนี้มีอะไรคุยกับพี่ไหม" เป็นการนำหลักการในการให้คำปรึกษาหารือข้อใดมาใช้กับลูกน้อง
   ก. เตรียมความพร้อมในการให้คำปรึกษาหารือ
   ข. ถามถึงปัญหากับลูกน้อง
   ค. ขอข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกน้อง
   ง. แก้ปัญหาให้ลูกน้อง

4. "กัญญา มาสาย ขาดงานบ่อย และเศร้าซึมเนื่องจากไม่ได้อยู่กับสามี อีกทั้งลูกและแม่ไม่สบาย" กัญญากำลังประสบปัญหาด้านใด

ก. ปัญหาเกี่ยวกับความจริง

ข. ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์

ค. ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์

ง. ปัญหาเกี่ยวกับความจริงและเกี่ยวกับอารมณ์

5. เทคนิคในข้อใดไม่สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาของกัญญาได้

ก. การพูดคุย

ข. การขจัดความเครียด

ค. การลดความเครียด

ง. ประนีประนอม

6. ข้อใดถูกต้องตามหลักการให้คำปรึกษาหารือ

ก. ขณะที่กัญญากำลังเล่าเรื่องให้สมุห์ฟัง สมุห์ควรจับประเด็นการพูดและโต้ตอบให้ได้

ข. ขณะที่กัญญาเล่าเรื่อง สมุห์ต้องตั้งใจฟัง ทำความเข้าใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจทั้งท่าทาง สีหน้า

ค. สมุห์ต้องให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาให้กับกัญญา แต่กัญญาจะทำตามหรือไม่ก็ได้

ง. สมุห์ควรให้คำปรึกษาหารือกับกัญญาตลอดเวลา เพื่อจะได้นำไปแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที

7. กรณีใดต่อไปนี้ที่จะทำให้สมุห์ไม่ประสบผลสำเร็จในการให้คำปรึกษาหารือกับกัญญา"

ก. สมุห์ มีหลักการและวิธีการให้คำปรึกษาหารือที่ดี

ข. สมุห์มีทักษะการฟัง การพูด และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ค. สมุห์สร้างบรรยากาศในการให้คำปรึกษาหารืออย่างจริงจัง เพื่อให้ลูกน้องพูดปัญหาแท้จริง

ง. สมุห์ให้คำปรึกษาหารือด้วยความตั้งใจ เต็มใจให้คำปรึกษาหารือ

8. จรรยาพนักงานกองหนึ่งเกิดความไม่พอใจที่ตนถูกสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จากการที่เคยออกท้องที่ให้ประจำสำนักงาน ซึ่งทำให้ขาดรายได้จากเงินเบี้ยเลี้ยง ทำให้ไม่พอใจจึงลางานบ่อย ๆ ถ้าคุณเป็นหัวหน้างาน คุณจะแก้ปัญหาให้กับจรรยาด้วยวิธีการใด

ก. ด้วยการพูดคุยทำความเข้าใจ

ข. ด้วยการสร้างสัมพันธภาพ

ค. ด้วยการประนีประนอม ต่อรอง

ง. ด้วยการลดความเครียด

9. ข้อใดมิใช่ลักษณะของคำถามที่ควรใช้ในการให้คำปรึกษาหารือ

ก. คุณมีความคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผม

ข. แล้วคุณจะเริ่มปฏิบัติเมื่อใด

ค. แสดงว่าคุณคิดว่าสิ่งนั้นถูกต้องใช่ไหม

ง. ทำไมคุณคิดอย่างนั้น

10. การเริ่มต้นให้คำปรึกษาหารือกับลูกน้องข้อใดถูกต้องมากที่สุด

ก. เมื่อลูกน้องประสบปัญหาไม่สามารถทำงานได้

ข. เมื่อสังเกตเห็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกน้อง

ค. เมื่อลูกน้องเข้ามาขอคำปรึกษา

ง. เมื่อวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาให้กับลูกน้องได้

เฉลยแบบทดสอบย่อยการให้คำปรึกษาหารือ

1. ง
2. ค
3. ข
4. ง
5. ง
6. ข
7. ค
8. ก
9. ค
10. ข

ภาคผนวก จ

เอกสารประกอบการฝึกอบรม การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

บทรายการวีดิทัศน์ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

กรณีศึกษา การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

แบบทดสอบย่อย การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เฉลยคำตอบแบบทดสอบย่อย การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ความหมาย

การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบจากการปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งไปอีกหน้าที่หนึ่งภายในหน่วยงานเดียวกัน โดยยังคงมีสถานภาพทางตำแหน่งในระดับเดิม และได้รับเงินเดือนเท่าเดิมการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อาจจะมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน
2. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน

สำหรับการสับเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รอบรู้งานด้านต่าง ๆ หลายด้าน
2. เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากการสับเปลี่ยนโยกย้ายผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้และเข้าใจงานของหน่วยงานต่าง ๆ ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นผลก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันในที่สุด
3. เพื่อลดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติหน้าที่ใดที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน

ขั้นตอน/วิธีการ

เนื่องจากเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เพื่อหวังผลในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ในทางปฏิบัติถ้าไม่มีหลักเกณฑ์หรือวิธีการที่เหมาะสมแล้วก็อาจจะกลายเป็นเรื่องทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ วิธีการนี้จึงควรได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ วิธีการที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปประกอบการพิจารณาการจัดระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ให้เหมาะสมและรัดกุมยิ่งขึ้น

การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เพื่อการพัฒนาควรดำเนินการดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาต้องเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและเชื่อว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2. กำหนดให้มีระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อย่างเป็นขั้นตอน โดยดำเนินการให้มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับสามารถกระทำได้ ทั้งนี้ต้องกำหนดมาตรการที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายในประการสำคัญแก่ผู้ย้ายตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลประโยชน์ของตำแหน่งที่จะมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนนั้นจะต้องอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้หน่วยงานต้องมีการวางแผนกำลังคนที่รัดกุม

3. กำหนดระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ควบคู่ไปกับการวางแผนกำลังคนของแต่ละหน่วยงาน โดยส่วนประกอบของแผนกำลังคนจะต้องมีแผนพัฒนากำลังคนในแต่ละสายงานหลักของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ซึ่งนอกเหนือจากแผนพัฒนากำลังคนในแต่ละสายงานหลักแล้ว ก็ควรมีการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคนด้วย

4. จัดกลุ่มตำแหน่งที่สามารถสับเปลี่ยนกันได้โดยไม่เสียหายต่องาน เช่น ตำแหน่งใดมีลักษณะงานเฉพาะซึ่งเปลี่ยนกันได้ แต่ผู้มีความรู้เฉพาะด้านในงานนั้น ๆ ก็ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งให้เฉพาะเจาะจงลงไป เพื่อมิให้ผู้อื่นที่ไม่มีพื้นความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อตำแหน่งนั้นถูกหมุนให้มาดำรงตำแหน่ง และตำแหน่งใดที่ไม่สมควรอยู่ในระบบสับเปลี่ยนโยกย้ายเพื่อการพัฒนา ให้กำหนดให้ชัดเจนว่าไม่ต้องสับเปลี่ยนโยกย้าย

5. สร้างเงื่อนไขในการเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งสูง โดยกำหนดว่าผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับสูง ต้องเคยได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เพื่อการเรียนรู้งานอย่างน้อย 2 ตำแหน่งขึ้นไป เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

6. ส่งเสริมและหาวิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในอนาคต

ข้อดี

1. เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้โลกทัศน์ในการทำงานกว้างขึ้น ลดความซ้ำซากจำเจในการทำงาน

2. ส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มมั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น ตลอดจนรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ลดความวิตกกังวลที่จะต้องรับผิดชอบงานใหม่

4. ให้โอกาสเรียนรู้ศักยภาพ และความสามารถที่แท้จริงของตนเองว่ามีความถนัดทางด้านไหน เพื่อจะได้สามารถพัฒนาตนเองจากจุดเด่นของตน และรู้จักหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของตนเองได้ต่อไป

5. เป็นการเตรียมคนไว้เพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือทำงานแทนคนที่ขาดงานหรือลาออกไป

ข้อจำกัด

1. หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการวางระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน

2. ผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งจำนวนมาก ยังปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะผู้ชำนาญการเฉพาะเรื่อง จึงมีปัญหาในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่กับฝ่ายอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานต่างจากเดิม

3. ถ้ามีการโยกย้ายแล้ว งานมักจะหยุดชะงักเสียหาย

4. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ แม้ตำแหน่งที่ย้ายสับเปลี่ยนจะอยู่ในระดับเดียวกัน แต่ศักดิ์ศรีของตำแหน่งและผลประโยชน์อาจไม่เท่าเทียมกัน ผู้ถูกย้ายออกอาจเกิดความรู้สึกเสียศักดิ์ศรี และเสียประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ

5. ผู้ถูกย้ายเกรงผู้อื่นจะเห็นว่าการย้ายตำแหน่งเป็นการถูกลงโทษหรือถูกย้ายเพราะบกพร่องในหน้าที่

6. ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวความแปลกใหม่ จึงอยากอยู่ที่เดิมเพราะเคยชินแล้ว

การประเมินและติดตามผล

สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์

วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาต้องคอยหมั่นสังเกตวิธีการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับงานในหน้าที่ใหม่ว่ามีปัญหาหรือไม่ ในกรณีที่สังเกตแล้วเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา ผู้บังคับบัญชาควรให้ความช่วยเหลือโดยการเรียกมาพูดคุยและซักถามถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบและร่วมมือกันหาวิธีการแก้ไข

2. การรายงานเป็นระยะ ๆ

วิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามารายงานสภาพการทำงานในตำแหน่งใหม่เป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบดูว่ามีปัญหาข้อขัดข้องหรือไม่ ถ้ามีจะได้ร่วมมือหาทางแก้ไขต่อไป

3. การสอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง

ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินและติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการสอบถามจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ว่า เป็นอย่างไรอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือไม่

ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะ

1. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าผู้ที่ถูกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง ความเหมาะสมดังกล่าวนีอาจพิจารณาในแง่ของความถนัด บุคลิกภาพและความเหมาะสมกับลักษณะงานที่จะไปปฏิบัติ

2. การสับเปลี่ยนโยกย้ายควรให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน และควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา มิใช่ย้ายด้วยอารมณ์

3. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมุ่งเน้นในประเด็นของการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีประสบการณ์ และมีความรู้ในงานหลายด้านเป็นหลัก

4. อย่าใช้การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นเครื่องมือในการสร้างอำนาจให้กับตนเอง

บทรายการวีดิทัศน์ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

วัตถุประสงค์รายการ
1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเทคนิคเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเทคนิควิธีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามสภาพการณ์จริงได้อย่างถูกต้อง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์เทคนิควิธีการต่าง ๆ ไปใช้แก้ปัญหาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ประเด็นรายการ
1. ข้อดี ข้อจำกัดของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
2. ขั้นตอน วิธีการในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
3. การประเมินผลและติดตามผล
4. ข้อควรคำนึงและข้อเสนอแนะในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

รูปแบบรายการ ละคร

ความยาว 20 นาที

การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
1	ห้องฝึกอบรม FI Presenter บรรยายหน้าห้องฝึกอบรม LS ผู้เข้ารับการอบรม CU หน้าผู้เข้ารับการอบรม CU นิวัติ นั่งฟัง	Presenter : การที่พนักงานทำงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนาน ๆ นั้นก็อาจมีผลกระทบเกิดขึ้นได้หลายอย่าง ผมจะกล่าวถึงในส่วนดีก่อนนะครับ คือ ทำให้พนักงานนั้นมีความรู้มีความชำนาญในงานนั้นเป็นอย่างดีแต่ก็อาจมีผลเสียบางประการตามมาอีกด้วย คือ ความจำเจในงานจนขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางาน ซึ่งถ้าคุณเป็นหัวหน้างานแล้วพบว่าลูกน้องคุณกำลังมีพฤติกรรมอย่างนั้นผมก็มีเทคนิควิธีการที่จะพัฒนาลูกน้องและพัฒนางานให้คุณได้นำไปใช้นั่นก็คือการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่นั่นเองครับ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
2	ภายในสาขา LS ผู้จัดการ OUT OF FOCUS-->IN FOCUS	ผู้จัดการ : ก็เพราะการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่นี่แหละครับที่ทำให้คุณนิวัติ หัวหน้าพนักงานสินเชื่อสาขาผม จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อจะได้นำมาใช้ในการพัฒนาลูกน้อง พัฒนางานได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและโอกาสที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเหมือนดังที่ผ่านมา
3	LS ผู้จัดการแนะนำนิวัติให้ พ.สาขารู้จักในห้องประชุม MS นิวัตินั่งทำงานที่โต๊ะ CU หน้าที่เครียดเมื่อดูรายงานต่าง ๆ LS หัวหน้าสินเชื่อขับมอเตอร์-ไซด์เข้าไปจอดที่หน่วย	ผู้จัดการ : ตอนนั้น นิวัติเพิ่งเดินทางมารับตำแหน่งหัวหน้าพนักงานสินเชื่อคนใหม่ที่สาขาผม เนื่องจากเขาเป็นคนหนุ่มรุ่นใหม่ที่ตั้งใจทำงาน เขาจึงพยายามศึกษางาน ศึกษาคน และพยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานด้วยการออกพื้นที่

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS พูดคุยกับลูกหน่วย LS หัวหน้านิวัติ ประชุมกับหัวหน้าหน่วย 3 คน	เพื่อเห็นสภาพการทำงานของแต่ละหน่วยและประชุมปรึกษาหารือกับลูกน้องเพื่อหาแนวทางแก้ไข
4	ห้องประชุม MS หัวหน้าหน่วย 1 MS นิวัติ Z/I CU	หัวหน้าหน่วย(1) : ปัญหาหน่วยของผมก็ คือ เรื่องอัตรากำลังครับหัวหน้างานมากแต่คนน้อยทำงานเสร็จล่าช้า ผมอยากเสนอให้ขอคนเพิ่ม นิวัติ : ข้อนี้ผมเห็นด้วย ผมจะเสนอผู้จัดการให้ขออัตราเพิ่มไป แต่กว่าจะได้ก็คงอีกสักพัก ผมเลยอยากจะขอร้องพวกเราช่วยทำงานกันเต็มที่ อีกประการหนึ่งตั้งแต่ผมมาทำงานที่สาขานี้ ผมพบว่าสาขาของเราไม่ค่อยหมุนเวียนงานกันเลย ใครอยู่ตรงไหนก็ทำอยู่ตรงนั้นนาน ๆ

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS หัวหน้าหน่วย 2	หัวหน้าหน่วย(2) : ส่วนมากพวกเราเป็นคนในพื้นที่นะครับหัวหน้า เลยไม่ค่อยมีใครอยากย้ายไปไหนกัน แม้แต่ต่างอำเภอก็เถอะครับ
	MS นิวัติ	นิวัติ : ผมเข้าใจเรื่องนี้ แต่บางครั้งถ้ามันมีผลต่อการทำงาน มันก็ไม่ถูกนะ เพราะส่วนมากใครที่อยู่นาน ๆ ก็ชอบทำตัวเป็นเจ้าพ่อ เป็นผู้มีอิทธิพล ทำงานก็ข้ามลัดขั้นตอน วิธีปฏิบัติงานก็ดูเฉื่อยไป
	MS หัวหน้าหน่วย 3	หัวหน้าหน่วย(3) : ผมว่าหัวหน้าพูดก็ไม่ถูกเสมอไปนะครับ อย่างที่หน่วยผมก็มีคนที่อยู่นาน ๆ แต่เขาก็รู้จักพื้นที่และลูกค้าดี งานเขาก็เสร็จเร็วด้วย
	CU นิวัติ Z/O to LS	นิวัติ : อันนั้นผมไม่เถียงหรอกว่าคนที่อยู่นาน ๆ แล้วทำงานดีๆ ก็มี แต่คุณก็ต้องยอมรับว่าที่ไม่ดีก็มีบ้างเหมือนกัน เพราะฉะนั้น ต่อไปนี้ขอให้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		ทุกคนรับทราบนะครับว่าผมอาจจะปรับแผนการปฏิบัติงานของพวกเราใหม่ โดยจะให้มีการโยกย้ายหน้าที่กันทำงานบ้าง เพื่อให้พวกเราเกิดความกระตือรือร้นและฝึกงานกันหลายๆ ด้าน ซึ่งเป็นการพัฒนาพวกเราไปด้วย
5	MS ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : นั่นแหละครับ เมื่อหัวหน้านิวัติประกาศว่าจะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงานกัน ทำให้พนักงานสินเชื่อในสาขาพากันวิตกกังวลจนไม่เป็นอันทำงานกัน และยิ่งมีข่าวออกมาว่าใครจะถูกย้ายบ้างพนักงานก็ยิ่งจับกลุ่มวิจารณ์กันมากขึ้น
6	ภายในหน่วยที่สาขา GS	หัวหน้าหน่วย(1) : ผมทำผิดอะไรถึงถูกย้าย ถ้าเรื่องงานล่าช้าละก็ ผม

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS หัวหน้าหน่วย 1 2 Shot หัวหน้าหน่วย 1,2 GS	ว่าไม่ใช่ความผิดของผมนะ หัวหน้านิวัติก็รู้อยู่ว่าหน่วยผมคนน้อย แต่งานเยอะทำยังไงก็ไม่ทัน หัวหน้าหน่วย(2): ผมก็ไม่เห็นด้วยที่จะย้ายพี่สมบูรณ์ลูกหน่วยผม แกเป็นคนในพื้นที่อำเภอนี้ แล้วก็ทำงานดี ลูกค้าก็ไว้วางใจแก ไม่รู้หัวหน้านิวัติคิดยังไง หัวหน้าหน่วย(3): อย่างนี้เราเข้าไปคุยกับผู้จัดการกันดีกว่าว่า พวกเราไม่เห็นด้วยที่หัวหน้านิวัติมาโยกย้ายพวกเราแบบนี้ มันน่าจะมีหลักการมากกว่านี้ เวลาโยกย้ายจริงไหม
7	ห้องผู้จัดการ GS หัวหน้าหน่วยเล่าให้ผู้จัดการฟังเรื่องการถูกสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ MS ผู้จัดการฟัง	บรรยาย ผู้จัดการ : ในวันนั้นหลายคนเข้ามาพบผม และเสนอข้อคิดเห็นและผลกระทบต่าง ๆ ที่พวกเขาจะได้รับให้ผมได้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	CU หัวหน้าหน่วย 1 กำลังเล่าเหตุการณ์	รับฟัง หน้าที่ของผมตอนนี้ก็คือ เป็นตัวกลางที่จะปรับความเข้าใจระหว่างหัวหน้านิวัติและลูกน้อง
	MS ผู้จัดการ Z/O	ผู้จัดการ : ผมทราบและรับฟังข้อคิดเห็นจากพวกคุณทุกคน และผมรับปากว่าจะช่วยดูเรื่องนี้ให้ แต่ก่อนอื่นผมอยากให้พวกเราเข้าใจเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่กันให้ชัดเจนเสียก่อน ในที่นี้หลาย ๆ คนก็อยู่มาหลายสาขาหลายปีก็คงถูกโยกย้ายกันมาบ้างแล้ว คงจะพอรู้ว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานนั้นมีข้อจำกัดหลายอย่างในวิธีปฏิบัติ แต่ก็มีข้อดีอย่างมากต่อพวกเราเหมือนกัน
	CU หัวหน้าหน่วยทั้ง 2	
	MS ผู้จัดการ	
	MS หัวหน้าหน่วย 3	หัวหน้าหน่วย(3) : ครับผมทราบถึงข้อดีในเรื่องการโยกย้ายหน้าที่ดีว่าเราจะได้มีความกระตือรือร้นในการทำงานได้รู้จัก

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		งานใหม่เป็นการพัฒนาตนเอง แต่ผมว่าพวกผมก็ไม่ได้เฉื่อยอะไร เหมือนที่หัวหน้านิวัติพูดเลยนะครับ ทุกคนทำงานกันเต็มที่แล้ว
	MS ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : ผมว่าการที่หัวหน้านิวัติพูดถึงข้อดีบางประการของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ให้คุณฟัง คงไม่ได้เจตนาจะว่าพาดพิงถึงการทำงานของพวกคุณหรอกแต่พูดถึงหลักความจริงให้ฟังว่า การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่มันมีผลดีอย่างไร เสียอย่างไร
	MS หัวหน้าหน่วย 2	หัวหน้าหน่วย(2) : ก็อาจจะใช่ครับ ผู้จัดการ เพราะเท่าที่ทำงานมา หัวหน้านิวัติก็เป็นคนดีคนหนึ่ง คงไม่มองพวกเราอย่างนั้น
	CU ผู้จัดการ Z/O LS	ผู้จัดการ : ใช่ครับไหนก็พูดเรื่องนี้แล้ว ผมจะพูดเสริม หัวหน้านิวัติอีกนิดในเรื่องการสับเปลี่ยน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
		โยกย้ายหน้าที่ว่าจะเป็นการเปิดโอกาสให้พวกเราได้รู้ศักยภาพของตัวเองว่าถนัดด้านไหน เมื่อได้ทำงานหลาย ๆ อย่าง ไม่ต้องวิตกกังวลกลัวงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำที่เขาว่ามีโลกทัศน์เพิ่มขึ้นไงล่ะครับ และที่สำคัญเป็นการเตรียมพวกเราให้พร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งต่อไปด้วย
8	ห้องผู้จัดการ GS หัวหน้าหน่วย แสดงสีหน้ารับฟังเข้าใจ และเดินออกจากห้องผู้จัดการ CU ผู้จัดการมองไปที่โต๊ะนิวัติที่เครียดกับงาน สีหน้าวิตกกังวล	บรรยาย ผู้จัดการ : เมื่อทุกคนรับฟังคำอธิบายจากผมดูทุกคนพอใจ และแยกย้ายไปทำงานตามปกติ ไม่วิตกกังวลที่จะต้องถูกสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อีกต่อไป แต่หัวหน้านิวัติซิครับ ดูจะไม่พร้อมที่จะทำงานชิ้นนี้ต่อไปอีกแล้ว

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
9	โต๊ะทำงานนิวัติ ผู้จัดการเดินเข้ามานั่งพูดคุยด้วย 2 Shot MS นิวัติ MS ผู้จัดการ 2 Shot MS ผู้จัดการ 2 Shot ผู้จัดการ CU สีหน้านิวัติ ยังหนักใจอยู่	หัวหน้านิวัติ : ผู้จัดการครับ ผมไม่สบายใจเลยครับที่หลายคนมองว่าผมตำหนิเขาทำงานไม่มีหลักการอยากจะทำก็ทำ ผมตั้งใจจะพัฒนางานพัฒนาคนจริง ๆ นะครับ ไม่ได้ใช้อารมณ์หรือทำเพราะอยากสร้างอำนาจให้กับตนเอง ผู้จัดการ : ผมทราบว่าหัวหน้าคิดอย่างไร แต่การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่นั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ถ้าไม่มีหลักเกณฑ์หรือวิธีการที่เหมาะสมแล้วก็อาจกลายเป็นเรื่องทำลายขวัญกำลังใจของลูกน้องได้ เพราะบางคนเขาจะรู้สึกเสียศักดิ์ศรี เสียผลประโยชน์บางคนก็นึกว่าถูกลงโทษ บางคนก็กลัวความแปลกใหม่ เพราะฉะนั้นหัวหน้านิวัติจะต้องพิจารณาความเหมาะสมอย่างรอบคอบและรัดกุมเสียก่อน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
10	ภายในหน่วยอำเภอที่สาขา นิวัติ นั่งประชุมกับหัวหน้าหน่วยทั้ง 3 คน แทนสายตาผู้จัดการ MS ผู้จัดการเข้าเฟรม พูด	บรรยาย ผู้จัดการ : หลังจากคุยกับผมในวันนั้นหัวหน้านิวัติ ก็บอกกับลูกน้องว่าจะยังไม่มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ใคร ๆ จนกว่าจะมีการวางระบบหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ทุกคนยอมรับเสียก่อน ส่วนตัวหัวหน้านิวัติก็พยายามหาความรู้เพิ่มเติมถึงขั้นตอนวิธีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ที่เหมาะสม
11	OUT OF FOCUS ห้องฝึกอบรม GS LS ผู้เข้ารับการอบรม 1	Presenter : ผมอยากให้ทุกคนช่วยกันระดมสมองเรื่องการพัฒนาลูกน้องด้วยวิธีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ว่ามีอะไรบ้าง ผู้เข้ารับการอบรม 1 : ผมว่าสิ่งแรกเลยหัวหน้างานจะต้องเห็นความสำคัญว่า การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะช่วยพัฒนาลูกน้องได้

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS ผู้เข้ารับการอบรม 2	ผู้เข้ารับการอบรม 2 : ผมว่าต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมในการโยกย้ายพนักงานทุกระดับ
	GS	นิวัติ : ผมว่าต้องสร้างเงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นด้วย
	MS Presenter เขียนลงแผ่นใน แล้วถามผู้เข้ารับการอบรม	Presenter : มีใครจะเสนออีกไหมครับ
	MS ผู้เข้ารับการอบรม 3	ผู้เข้ารับการอบรม 3 : ดิฉันว่าต้องพิจารณาดูด้วยว่างานตำแหน่งใดสับเปลี่ยนโยกย้ายได้ ตำแหน่งใดโยกย้ายไม่ได้ด้วยค่ะ
	MS Presenter	Presenter : ครับที่ทุกคนช่วยกันระดมสมองมานั้น ถูกต้องทีเดียว สำหรับขั้นตอนการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ผมอยากเพิ่มเติมอีกนิดหน่อยเท่านั้น คือ ประการแรกนะครับ คุณผู้เป็นหัวหน้าทุกคนจะต้องเห็นความสำคัญและความจำเป็น
	LS Presenter เปิดแผ่นใสมีภาพประกอบ"หัวหน้างานให้	

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	ความสำคัญในการพัฒนาลูกน้อง" MS Presenter CU แผ่นใสประกอบภาพ "กำหนดระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่" CU นิวัติ จดบันทึกจากคำบรรยาย CU แผ่นใสประกอบภาพ "ทำควบคู่กับการวางแผนกำลังคน แผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ" LS Presenter พร้อมแผ่นใสประกอบรูปภาพบรรยาย"จัดกลุ่มโยกย้าย"	ในการพัฒนาลูกน้องและเชื่อว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาเขาให้มีความรู้ประสบการณ์มากขึ้นเสียก่อน จากนั้น คุณจะต้องกำหนดระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ให้เป็นขั้นตอนในทุกระดับที่สามารถทำได้และผมขอเน้นว่าทั้งนี้ต้องกำหนดมาตรการที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ย้ายตำแหน่งโดยเฉพาะเรื่องผลประโยชน์ ซึ่งการจะทำอย่างนี้ได้เราต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนกำลังคน และแผนทางก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคนประกอบด้วย Presenter : ขั้นต่อไปก็จัดกลุ่มตำแหน่งที่สามารถสับเปลี่ยนกันได้โดยไม่เสียหายต่องาน ตำแหน่งใดเป็นตำแหน่งเฉพาะไม่

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	MS Prescnter แผ่นใสประกอบภาพ "สร้างเงื่อนไข" CU หน้าผู้เข้ารับการอบรม LS Presenter Z/I to CU Presenter แผ่นใสประกอบภาพ "ส่งเสริมให้ลูกน้องพัฒนาตนเอง" MS นิวัติ ฟังพนักงานด้วยความเข้าใจ	ต้องสับเปลี่ยนโยกย้ายเสร็จแล้วเราก็มาสร้างเงื่อนไขโดยให้ความสำคัญและจูงใจต่อการโยกย้ายตำแหน่ง เช่น คนที่จะได้รับการเลื่อนระดับสูงขึ้นได้ จะต้องรู้งานอย่างน้อย 2 ตำแหน่งขึ้นไป ซึ่งทุกคนก็จะมองว่า การสับเปลี่ยนโยกย้ายมีประโยชน์ต่อเขา และให้ความร่วมมือในที่สุด แต่สุดท้ายคุณต้องไม่ลืมว่า แม้คุณจะวางระบบพัฒนาลูกน้องคุณได้ดีอย่างไร แต่ตัวเขาไม่รู้จักพัฒนาตนเอง คุณก็จะไม่ประสบผลสำเร็จเช่นกัน เพราะฉะนั้นคุณจะต้องส่งเสริมและหาวิธีให้ลูกน้องคุณรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในอนาคตด้วย

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
12	CU นิวัติ Z/O	นิวัติ : ผมเข้าใจแล้วครับว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ เราต้องวางแผนให้รอบคอบอย่างรัดกุมในการวางระบบดำเนินการ เพื่อไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญกำลังใจของลูกน้องแต่เป็นการพัฒนาลูกน้อง และนี่ก็เป็นระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ที่ผมคิดขึ้นมาใหม่จากความรู้และประสบการณ์ที่ผมได้รับมา ผมอยากให้ผู้จัดการช่วยดูว่าเป็นอย่างไรบ้างครับ
	2 Shot ผู้จัดการฟังนิวัติพูดและหยิบเอกสารที่นิวัตินำมาเสนอขึ้นมาพิจารณาดู	
	MS ผู้จัดการ	ผู้จัดการ : อื้อ! ดีมากเลยหัวหน้านิวัติ รับรองว่าคราวนี้คุณต้องประสบผลสำเร็จได้รับความร่วมมือจากลูกน้องทุกคนแน่
	2 Shot	นิวัติ : ผมก็หวังอย่างนั้นครับ งั้นผมจะรีบดำเนินการตามขั้นตอนนี้เลยนะครับ
	CU นิวัติ ยิ้มอย่างภาคภูมิใจ	ผู้จัดการ : ผมเอาใจช่วย และรอดูผลสำเร็จของหัวหน้า

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
13	ภายในหน่วย LS พนักงานและหัวหน้าจับกลุ่มคุยกันอย่างตื่นเต้นยินดี MS นิวัติเดินเข้ามาแสดงความยินดีด้วย GS 3 Shot หัวหน้าหน่วย 1,2 นิวัติ MS หัวหน้าหน่วย 2 2 Shot MS หัวหน้าหน่วย 1	นิวัติ : ผมขอแสดงความยินดีด้วยนะครับที่สอบเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าสินเชื่อได้ หัวหน้าหน่วย 1 : ขอบคุณครับหัวหน้า สอบคราวนี้ สาขาเราสอบได้ 2 คนครับ มีผมกับวันชัย นิวัติ : อย่างนี้สาขาเราก็ต้องเสียคนเก่งไปพร้อมกัน 2 คนเลยซินะ แต่ยังไงผมก็ยินดีด้วยจริง ๆ นะ หัวหน้าหน่วย 2 : ผลสำเร็จของเรานี่ หัวหน้าก็มีส่วนเหมือนกันนะครับ นิวัติ : ผมมีส่วนด้วยหรือครับ หัวหน้าหน่วย 1 : ก็ใช่นะซิครับ หัวหน้าทำให้เราเรียนรู้งานกว้างขึ้นและสนับสนุนให้เราพัฒนาตนเองไงละครับ
14	MS ผู้จัดการเดินเข้าเฟรม forc groung	ผู้จัดการ : นั่นแหละครับเป็นผลสำเร็จส่วนหนึ่งของหัวหน้านิวัติในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้เทคนิคการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ซึ่งคุณก็อาจนำไปใช้ใน

ลำดับที่	ภาพ	เสียง
	Z/O ผู้จัดการ To LS	การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณได้เหมือนกัน นะครับ แต่อย่าลืมนะครับก่อนที่คุณจะนำเทคนิคใด ๆ ที่ผมนำเสนอไปใช้ คุณควรจะพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้นนะครับ ผมขอแสดงความยินดีกับคุณล่วงหน้าที่คุณจะเป็นหัวหน้างานที่ดี ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพครับ

กรณีศึกษาเรื่อง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

สถานการณ์ พนักงานธุรการกองหนึ่ง จะมีการแบ่งหน้าที่กันชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร อยู่มาวันหนึ่งพนักงานป่วยกระทันหัน ต้องลางานพร้อมกันถึง 2 คน เป็นเวลา 1 อาทิตย์ ทำให้งานหยุดชะงักเนื่องจากพนักงานที่เหลือไม่สามารถปฏิบัติงานแทนได้

สาเหตุ การจัดแบ่งหน้าที่ให้พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบโดยเฉพาะ ทำให้แต่ละคนทำงานได้เฉพาะอย่าง และไม่สามารถทดแทนกันได้เมื่อมีพนักงานลาป่วยจึงทำให้งานหยุดชะงัก

การแก้ไข หัวหน้างาน ควรมีการวางแผนแก้ปัญหาระยะสั้นโดยหัวหน้างานลงไปปฏิบัติงานแทนลูกน้องที่ขาด พร้อมทั้งสอนงานลูกน้องที่เหลืออยู่โดยทำให้ดู ส่วนแผนระยะยาวหัวหน้าต้องวางแผนระบบงานให้ทุกคนเรียนรู้งานทุกอย่าง และทำการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ให้ลูกน้องทุกคนได้เรียนรู้งาน และสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้จึงจะทำให้งานไม่หยุดชะงักหากมีพนักงานลาหยุด หรือลาออกกระทันหัน

แบบทดสอบย่อย การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

1. ข้อใดถูกต้องในเรื่องการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
   ก. หัวหน้าหน่วยวันชัยสับเปลี่ยนโยกย้ายจากสาขาหนึ่งไปยังอีกสาขาหนึ่งโดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น
   ข. หัวหน้าหน่วยวันชัยเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบหนึ่งไปอีกหน้าที่หนึ่งในหน่วยเดียวกันโดยตำแหน่งและเงินเดือนเท่าเดิม
   ค. หัวหน้าหน่วยวันชัยสับเปลี่ยนโยกย้าย จากสาขาหนึ่งไปยังสาขาหนึ่งโดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป
   ง. หัวหน้าหน่วยวันชัยเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบหนึ่งไปอีกหน้าที่หนึ่งในหน่วยเดียวกันโดยตำแหน่ง และเงินเดือนเปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. สิ่งใดมิใช่ข้อจำกัดในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
   ก. หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการวางระบบการสับเปลี่ยนโยกหน้าที่
   ข. การสับเลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ อาจทำให้ผู้ถูกย้ายมีความรู้สึกเสียศักดิ์ศรีและผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ
   ค. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ทำให้ งานหยุดชะงักเสียหายได้
   ง. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ทำให้ตำแหน่งเปลี่ยนแปลงไป

3. นิวัตหัวหน้าสินเชื่อคนใหม่ประกาศว่าจะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้พนักงานสินเชื่อในสาขาพากันวิตกกังวลไม่เป็นอันทำงาน มีการจับกลุ่มวิจารณ์เพราะอะไร
   ก. หัวหน้านิวัตขัดผลประโยชน์ของพนักงาน
   ข. หัวหน้านิวัตเป็นคนใหม่ ลูกน้องไม่เชื่อถือ
   ค. หัวหน้านิวัตไม่กำหนดระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นขั้นตอนเสียก่อน
   ง. หัวหน้านิวัตยังไม่ได้ศึกษาปัญหาของงานสินเชื่อในสาขา

4. ข้อใดเป็นวัตถุประสงค์หลักของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
   ก. เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของลูกน้องให้รู้งานหลาย ๆ ด้าน
   ข. ก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน
   ค. ลดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติหน้าที่
   ง. พัฒนาวิธีการทำงานให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น

5. ในการดำเนินการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่นั้น สิ่งแรกที่หัวหน้าควรให้ความสำคัญคือข้อใด
   ก. เห็นความจำเป็นในการพัฒนาลูกน้องและเชื่อว่าการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ช่วยพัฒนาลูกน้องได้
   ข. กำหนดระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อย่างเป็นขั้นตอน
   ค. วางแผนกำลังคนที่จะสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
   ง. สร้างเงื่อนไขในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

6. หัวหน้านิวัติพยายามส่งเสริมให้ลูกน้องศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อย่างไร
   ก. สร้างความพร้อมเพื่อสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ในอนาคต
   ข. วางระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
   ค. สร้างความเคยชินให้กับลูกน้องเพื่อจะได้ไม่กลัวความแปลกใหม่
   ง. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับลูกน้อง

7. ข้อใด<u>ไม่ถูกต้อง</u>ในการวางระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
   ก. หัวหน้าธุรการ แจ้งให้ลูกน้องทราบว่าจะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
   ข. หัวหน้าธุรการ กำหนดระยะเวลาในการสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานในแผนทุก 6 เดือน
   ค. หัวหน้าธุรการ บอกเหตุผลที่โยกย้ายพนักงานให้ลูกน้องฟัง
   ง. หัวหน้าธุรการ ให้ลูกน้องเลือกหน้าที่ใหม่กันเอง

8. หัวหน้านิวัติวางแผนการสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานสินเชื่อทั้งสาขา แสดงว่านิวัตินำหลักใดของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่มาใช้

ก. การสับเปลี่ยนโยกย้ายโดยจัดกลุ่มตำแหน่ง

ข. การสับเปลี่ยนโยกย้ายในทุกระดับ

ค. การสับเปลี่ยนโยกย้ายโดยจัดกลุ่มตำแหน่ง และทุกระดับ

ง. การสับเปลี่ยนโยกย้ายโครงการสร้างเงื่อนไข

9. หน่วยอำเภอหนึ่งมีปริมาณงานมาก แต่พนักงานไม่เต็มอัตรา หัวหน้าสินเชื่อจึงโยกย้ายพนักงานหน่วยอื่นมาเสริมแทนชั่วคราวจนกว่าจะได้พนักงานใหม่มา ท่านคิดว่าหัวหน้าสินเชื่อควรเลือกใคร

ก. สมชาย ซึ่งเป็นพนักงานสินเชื่อใหม่

ข. วิฑูร ซึ่งมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยเดิม

ค. วิชา ซึ่งมีความสามารถสูงและทำงานหน่วยนั้นมาหลายปี

ง. ชูศักดิ์ ซึ่งไม่เคยโยกย้ายไปไหนจึงรู้จักพื้นที่และลูกค้าในหน่วยเดิมดี

10. การที่พนักงานจะสามารถดำรงตำแหน่งผู้ช่วยสมุห์บัญชีนั้น จะต้องผ่านงานด้านบัญชีการเงิน ผู้รักษาเงินมาก่อน การกำหนดคุณสมบัติไว้ เช่นนี้ถือเป็นหลักการข้อใดในการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ก. วางระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ข. จัดกลุ่มตำแหน่งสำหรับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ค. วางเงื่อนไขการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ง. วางแผนกำลังคนควบคู่กับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

เฉลยแบบทดสอบย่อยการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

1. ข
2. ง
3. ค
4. ก
5. ก
6. ก
7. ง
8. ค
9. ค
10. ค

ภาคผนวก ฉ

แบบทดสอบหลังการอบรม

เฉลยคำตอบแบบทดสอบหลังการอบรม

แบบทดสอบ

เรื่อง การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ

และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

1. จะเกิดปัญหาอะไรขึ้นถ้าหัวหน้าไม่ยอมมอบหมายงานให้ลูกน้อง
   ก. การติดขัดของการตัดสินใจ
   ข. การนำเสนอปัญหาเล็กน้อยต่อผู้บริหารระดับสูงมากเกินไป
   ค. ขาดการพัฒนาผู้บริหาร
   ง. ขาดการกระจายอำนาจ

2. ข้อใดเป็นลักษณะของการสับเปลี่ยนโยกย้ายที่ไม่ดี
   ก. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งกว้าง ๆ ไว้ก่อน
   ข. กำหนดระยะเวลาในการสับเปลี่ยนโยกย้ายให้ชัดเจน
   ค. ระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายควบคู่กับแผนกำลังคน
   ง. เปิดโอกาสให้ได้พัฒนาทั้งงานและคน

3. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเทคนิคการให้คำปรึกษาหารือนั้นมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีอื่นอย่างไร
   ก. เพื่อเพิ่มความรู้ ความชำนาญในงาน
   ข. เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
   ค. เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดี
   ง. เพื่อทำความเข้าใจหรือลดความผิดปกติทางอารมณ์ของลูกน้อง

4. การสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาบ้างแล้วจากสถาบันอื่น ควรจะเริ่มต้นอย่างไร

ก. สอนงานโดยอธิบายให้ลูกน้องฟังในทุก ๆ เรื่อง

ข. ให้ลูกน้องอ่านเอกสารคู่มือการทำงานด้วยตนเอง โดยมิต้องลงมือสอน

ค. ให้ลูกน้องลองทำให้ดูก่อน เพื่อสำรวจดูว่าลูกน้องยังขาดความรู้เรื่องอะไร และจึงสอนงานเรื่องที่ขาด

ง. ทำให้ลูกน้องดู เพื่อให้ลูกน้องเห็นภาพรวมของงาน แล้วนำมาปรับใช้ในงาน

5. หลักการพื้นฐานของการสอนงานเรื่องใดต่อไปนี้ ที่ควรดำเนินการเป็นอันดับแรก

ก. ให้ลูกน้องปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ข. สำรวจดูว่า เขารู้จักงานมากน้อยเพียงใด

ค. ตรวจสอบ ถามคำถามและทบทวน

ง. สังเกตการปฏิบัติงาน และแก้ไขจุดบกพร่อง

6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลสามารถลดลงได้โดยวิธีใดมากที่สุด

ก. การให้คำปรึกษาหารือ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ข. การมอบหมายงาน และการให้คำปรึกษาหารือ

ค. การสอนงาน และการมอบหมายงาน

ง. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ และการสอนงาน

7. สุชาติ หัวหน้างาน กองประชาสัมพันธ์ ได้รับเชิญจากหน่วยงานภายนอกให้ไปประชุมเรื่อง จัดนิทรรศการเผยแพร่งานธนาคาร แต่สุชาติติดประชุมด่วน สุชาติควรมอบหมายให้ใครไปประชุมแทน

ก. สมชาย ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญในการจัดนิทรรศการ แต่พูดไม่ค่อยเก่ง

ข. สดใส ซึ่งเป็นคนมีมนุษย์สัมพันธ์ดี พอรู้เรื่องการจัดนิทรรศการอยู่บ้าง อีกทั้งตั้งใจทำงาน

ค. สุปราณี เป็นคนตั้งใจทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ดี

ง. แววดาว เป็นคนมีความคิดเริ่มสร้างสรรค์ และมนุษย์สัมพันธ์ดี

8. เมื่อสุชาติเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปประชุมแทนแล้วไม่ควรทำสิ่งใด

ก. ชี้แจงวัตถุประสงค์ รายละเอียดให้ลูกน้องทราบ

ข. ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในที่ประชุม

ค. บอกลูกน้องให้สบายใจว่าถ้าตนประชุมเสร็จแล้วจะรีบตามไป

ง. ให้ลูกน้องนำผลการประชุมมาเล่าให้ฟัง

9. การที่หัวหน้างาน ฝึกลูกน้องให้เป็นงานและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ยามขาดแคลนและเตรียมพร้อมเพื่อเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป ควรใช้เทคนิคใดในการพัฒนาลูกน้อง

ก. การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ข. การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ

ค. การสอนงาน การให้คำปรึกษาหารือ

ง. การให้คำปรึกษาหารือ และสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

10. เมื่อหัวหน้างานสอนงานลูกน้องแล้ว ควรนำเทคนิคใดมาใช้ต่อเนื่อง เพื่อดูว่าลูกน้องสามารถทำงานนั้นได้

ก. การมอบหมายงาน และติดตามประเมินผล

ข. ให้คำปรึกษาหารือ มอบหมายงาน ติดตามประเมินผล

ค. การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาหารือ ติดตามประเมินผล

ง. การให้คำปรึกษาหารือ ติดตามประเมินผล

11. หัวหน้าธุรการกองหนึ่ง มีลูกน้อง 5 คน แต่เธอมักจะสนิทสนมและเลือกใช้ลูกน้องอยู่ 2 คน เพราะใช้ง่าย ไม่มีปากเสียง หัวหน้าธุรการนี้ขาดเทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่องใด

ก. การสอนงาน

ข. การมอบหมายงาน

ค. การให้คำปรึกษาหารือ

ง. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

12. เมื่อมีงานด่วนเข้ามา ขณะที่ทุกคนมีงานล้นมืออยู่แล้ว หัวหน้างานควรพิจารณามอบหมายงานให้ใครเป็นผู้ทำ

ก. คนที่มีความตั้งใจในการทำงานสูง

ข. คนที่มีประสบการณ์ ความสามารถเรื่องนั้นมานาน

ค. คนที่มีความรู้ดีประสบการณ์ยังน้อย

ง. คนที่ทำงานเร็วและมีประสบการณ์เรื่องนี้พอสมควร

13. หลักการข้อใดไม่ถูกต้องในการสอนงานและมอบหมาย

ก. ต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสอนงานและมอบหมายงานให้ลูกน้องทราบ

ข. ควรสอนงานและมอบหมายงานที่น้อยและค่อยเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ค. ควรให้อิสระในการสอนงาน และมอบหมายงานให้ลูกน้อง

ง. ควรกำหนดมาตรฐานการสอนงานและมอบหมายงานให้ลูกน้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ

14. ความสำเร็จของการสอนงานไม่ขึ้นอยู่กับข้อใดต่อไปนี้

ก. ความรอบรู้ เข้าใจ ประสบการณ์ของหัวหน้างาน

ข. หัวหน้างานจี้จุดผิดพลาดของลูกน้องให้เขาเห็น และแก้ไขปัญหาแทนลูกน้อง

ค. การเตรียมการสอนของหัวหน้า และความพร้อมของลูกน้องในการเรียนรู้

ง. ช่วงเวลาสอนงาน และประเมินผลเหมาะสม

15. พนักงานสินเชื่อหน่วยหลายคนตีความข้อบังคับของธนาคารแตกต่างกัน หัวหน้างานควรแก้ปัญหานี้อย่างไร

ก. สอนงานให้ลูกน้องทุกคน

ข. ประสานงานให้ลูกน้องเข้าใจกัน

ค. มอบหมายงานให้ลูกน้องลองทำ

ง. ให้คำปรึกษาหารือแก่ลูกน้อง

16. การให้คำปรึกษาหารือข้อใดไม่ถูกต้อง

ก. หัวหน้างานถามลูกน้องว่า "คุณมีความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง"

ข. หัวหน้างานคอยสังเกตปฏิกริยาท่าทางของลูกน้องขณะพูดคุยตลอดเวลา

ค. หัวหน้างานให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องโดยใช้ความคิดและการตัดสินใจของตนเป็นหลักชี้แนะ

ง. ถ้าหัวหน้างานให้คำปรึกษากับลูกน้องแล้วยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ หัวหน้างานจึงให้คำปรึกษาอีกครั้ง

17. การประเมินและติดตามผลการมอบหมายงานควรทำในช่วงการปฏิบัติงาน และงานเสร็จสิ้นแล้วถูกหรือไม่ เพราะอะไร

ก. ถูก เพราะจะทำให้หัวหน้างานทราบผลการมอบหมายของตนและแก้ไขได้ทันท่วงที อีกทั้งดูผลสำเร็จของงาน

ข. ถูก เพราะเป็นการตรวจสอบการมอบหมายงานของหัวหน้าตามขั้นตอนที่ถูกต้อง

ค. ไม่ถูก เพราะควรมีการติดตามผลหลังการทำงานเสร็จสิ้นเท่านั้น

ง. ไม่ถูก เพราะควรจะประเมินผลระหว่างการมอบหมายงานเพื่อจะได้ทราบข้อขัดข้องและหาแนวทางแก้ไขได้ทันท่วงที

18. การประเมินผลการติดตามผลการสอนงาน การให้คำปรึกษาหารือ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ในขั้นต้นควรใช้วิธีการข้อใด

ก. การสังเกตการณ์ทำงานของลูกน้อง

ข. พูดคุยสอบถามการทำงานของลูกน้องเป็นระยะ ๆ

ค. การสอบถามจากเพื่อนร่วมงานของลูกน้อง

ง. ให้ลูกน้องเขียนรายงานการปฏิบัติงาน

19. เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องใดที่เป็นเรื่องละเอียดอ่อนและอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

ก. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ข. การมอบหมายงาน

ค. การให้คำปรึกษาหารือ

ง. การสอนงาน

20. เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการสอนงาน และการให้คำปรึกษาหารือจะมีขั้นตอนคล้ายกันในข้อใดมากที่สุด

ก. ต้องมีการกำหนดระบบการสอนงาน และการให้คำปรึกษาหารือ

ข. ต้องให้ความเป็นอิสระในการสอนงาน และการให้คำปรึกษาหารือ

ค. ต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีความเหมาะสมในการสอนงาน และให้คำปรึกษาหารือ

ง. ต้องมีการเตรียมตัวหัวหน้าและลูกน้องให้พร้อม ก่อนดำเนินการสอนงานหรือให้คำปรึกษาหารือ

เฉลยแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม

1.	ง	11.	ข
2.	ก	12.	ข
3.	ง	13.	ค
4.	ค	14.	ข
5.	ข	15.	ง
6.	ก	16.	ค
7.	ข	17.	ก
8.	ค	18.	ก
9.	ก	19.	ก
10.	ค	20.	ง

ตาราง 4 การหาคุณภาพของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบ

ข้อ	ค่า (P)	ค่า (r)	ข้อที่	ค่า (P)	ค่า (r)
1	.61	.55	21	.61	.30
2	.40	.65	22	.36	.20
3	.75	.30	23	.74	.20
4	.54	.20	24	.66	.45
5	.61	.30	25	.53	.50
6	.79	.20	26	.54	.20
7	.80	.20	27	.76	.50
8	.40	.45	28	.48	.60
9	.76	.50	29	.53	.35
10	.25	.45	30	.53	.50
11	.51	.50	31	.61	.45
12	.61	.20	32	.68	.25
13	.57	.30	33	.28	.55
14	.23	.30	34	.40	.20
15	.41	.45	35	.71	.45
16	.32	.35	36	.32	.30
17	.80	.20	37	.68	.20
18	.59	.30	38	.75	.40
19	.71	.20	39	.50	.70
20	.67	.20	40	.72	.35

ข้อ	ค่า (P)	ค่า (r)	ข้อที่	ค่า (P)	ค่า (r)
41	.80	.20	51	.79	.40
42	.80	.25	52	.78	.20
43	.20	.45	53	.28	.45
44	.80	.25	54	.38	.30
45	.74	.50	55	.67	.40
46	.80	.20	56	.80	.35
47	.52	.35	57	.72	.20
48	.72	.45	58	.63	.55
49	.22	.25	59	.68	.25
50	.77	.50	60	.28	.20

หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบย่อยและแบบทดสอบ โดยวิธีหาค่าของ KR - 20 ของ (Kuder Richandson)

สูตร $$r_{tt} = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum pq}{S^2_t}\right)$$

เมื่อ n หมายถึง จำนวนข้อ

p หมายถึง สัดส่วนของคนทำถูกในแต่ละข้อ

q หมายถึง สัดส่วนของคนทำผิดในแต่ละข้อ $= 1-P$

S^2_t หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

ปรากฏว่า แบบทดสอบย่อย	เรื่อง การสอนงาน	มีความเชื่อมั่น	0.492
	การมอบหมายงาน	มีความเชื่อมั่น	0.49
	การให้คำปรึกษาหารือ	มีความเชื่อมั่น	0.35
	การสับเปลี่ยนโยกย้าย		.
	หน้าที่	มีความเชื่อมั่น	0.57
แบบทดสอบ หลังการอบรม		มีความเชื่อมั่น	0.572

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวสายใจ วิมูลชาติ

เกิด วันที่ 19 ตุลาคม 2508

สถานที่เกิด 18 หมู่ 1 ต.โคกคราม อ.บางปลาม้า จ.สุพรรณบุรี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 1035/9 ถ.กรุงเทพ-นนท์ ต.บางซื่อ อ.ดุสิต กรุงเทพฯ

ตำแหน่งปัจจุบัน พนักงานฝึกอบรม 7

สถานที่ทำงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ

ประวัติการศึกษา พ.ศ.2526 มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนสงวนหญิง จ.สุพรรณบุรี

พ.ศ.2529 ศศ.บ. (ศิลปศาสตร์บัณฑิต) สาขาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ

พ.ศ.2539 กศ.ม. (เทคโนโลยีทางการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพฯ