

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ในโรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ปริญญาานิพนธ์
ของ
แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคูไหญ่
กุมภาพันธ์ 2550

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ในโรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ
ของ
แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
กุมภาพันธ์ 2550

แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มตรี. (2550). การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน

ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม :

รองศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญแข ประจันปัจฉนิก, รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์,

อาจารย์ ดร. ไพรัช วงศ์ยุทธไกร.

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณีบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรม และประเมินประสิทธิภาพโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือหัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิต จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนา ขึ้นซึ่งประกอบไปด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรมการศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมในครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบเจาะลึก (In-depth) และการเก็บข้อมูลในภาคสนาม (Field Study) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training in Organization : Needs Assessment) โดยใช้รูปแบบของโกลด์สไตน์ (Goldstein.1993) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Design Training and Course Module) โดยใช้รูปแบบของเจรี อี เชส แมคคาร์เดิล (McArdle. 2003) สำหรับวิธีสอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม (Training Within Industry:TWI) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน (Four Steps Method) ของอลเลน และเคน (Allen & Kane.1915) มาใช้เป็นต้นแบบ

การทดลองใช้โครงการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ใช้แผนการทดลองแบบการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (The One group Pre-test & Post-test Design) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน

1.1 ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พบว่าหลักสูตรการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นทั้ง 5 หน่วยฝึก มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก แสดงว่าหลักสูตรมีประสิทธิภาพมากเพียงพอต่อการนำไปทดลองใช้ได้

1.2 ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และมีค่าความเที่ยงตรงเพียงพอต่อการนำไปใช้ได้

2. การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (Learning)

2.1 เป็นการทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้สูตร t-test แบบ Dependent Samples พบว่า คะแนนทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานทำให้หัวหน้างานผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงขึ้นกว่าเดิม

2.2 การประเมินผลการจัดการฝึกอบรม (Reaction) พบว่า ผู้รับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การติดตามผลการฝึกอบรม (Follow Up Study) ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 4 สัปดาห์ ในการติดตามผลพบว่า หัวหน้างานมีความพึงพอใจต่อการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และพบว่า ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานภายหลังได้รับการฝึกอบรมไปแล้วโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับพนักงานผู้ปฏิบัติงานพบว่า มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

3 รูปแบบการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ สามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1 รูปแบบการฝึกอบรมการสอนงานควรเป็นการอบรมระยะสั้น โดยใช้วิธีการสอนแบบบรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา บทบาทสมมติ และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Workshop) ที่เป็นขั้นเป็นตอน

3.2 เนื้อหา สาระความรู้ จะต้องตรงกับความต้องการของผู้เรียนในขณะนั้น และเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติงานได้จริง

3.3 มีการใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย หลากหลาย การใช้เกมที่เหมาะสม มีเอกสารคู่มือการฝึกอบรมที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการ ทั้งนี้ การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมจะต้องเป็นไปตามหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)

A TRAINING FOR ENHANCING COACHING EFFICIENCY OF THE FIRST-LINE
SUPERVISORS OF ELECTRONICS FACTORIES: A CASE STUDY FOR CAL-COMP
ELECTRONICS (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED

AN ABSTRACT

BY

PRAEWPHAN BUNYARITMONTRI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Doctor of Education Degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University

February 2007

Praewphan Bunyaritmontri. (2007). *A Training for Enhancing Coaching Efficiency of the First-line Supervisors of Electronics Factories: A Case Study for Cal-Comp Electronics (Thailand) Public Company Limited*. Dissertation, Ed.D. (Adult Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.

Advisor Committee : Assoc. Prof. Dr. Penkhae Prachonpachanuk,
Assoc. Prof. Dr. Suwat Watanawong, Dr. Pairust Vongyuttakrai.

The main purpose of this study was to develop the training project for enhancing the coaching efficiency of the first line supervisors of electronics factories using the Cal-Comp Electronics Company as the case study. Further more the effectiveness of the developed training project as well as the learning achievement of the trained first-line supervisors were also evaluated. The training program was developed by using Goldstein's Training in Organization Needs Assessment and the McArdle's Style in Design Training and Course Module and using Allen & Kane's Four Steps Method in teaching.

The process of the study followed six steps as follows:

First Step. Documentary research was conducted. Data on Varieties of theories, research results and teaching styles for adult learners as well as various appropriated training program patterns were compiled.

Second Step. The development of the training program was drafted by using the field study to find out the problems and the training needs of first-line supervisors including the instructional training needs. At this step the first drafted of the training program was developed using McArdle's Training Styled Program.

Third Step. At this step the achievement test comprised of the pretest and posttest were developed. The program evaluation instruments were also constructed.

Fourth Step. At this step the efficiency of the training curriculum and the achievement tests were evaluated using the IOC of the five experts. At this step, the well-developed training program was already constructed for use.

Fifth Step. At this step the training program was experimented using for a group of twenty first-line supervisors at Cal-Comp Electronics (Thailand) Public Company Limited.

Sixth Step. At this step the evaluation of the experiment was made. The follow-up study was also conducted with groups of the factory's superintendents, the trained supervisors and other staff members.

Research results came out as follows:

1. The training curriculum was rated at high level.
2. The IOC of the achievement tests of the experts was at 0.87 level.
3. The differences of the results of pretest and posttest were at .05 level of statistically significantly difference.
4. the trainees of the training program indicated the highest level of satisfaction for the program.
5. As for follow-up study, the first supervisors indicated highest level for the satisfactions for program use. The other groups of the factory's staffs were satisfied for the changing behaviors and the efficiency in coaching abilities of first-line supervisors.

In terms of ways to enhance the coaching abilities of the first - line supervisors, the following suggestions must be considered.

1. The knowledge to be transferred to the learners should be practical and be able to be used immediately.
2. Varieties of teaching techniques should be used, such as lecture, discussion, case study, role-playing and workshop.
3. Various types, modernized appropriately for the learners and appropriated teaching aids and games should be used.

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ในโรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ปริญญาานิพนธ์
ของ
แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคู้ใหญ่
กุมภาพันธ์ 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญแข ประจวบจั่น ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งท่านได้ กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าทุ่มเทให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน และท่านยังมีเมตตา ต่อศิษย์ คอยดูแลช่วยเหลือและให้กำลังใจเป็นอย่างดี จึงทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ที่ดีในการ ลงพื้นที่ปฏิบัติการวิจัยในภาคสนาม และได้ตระหนักถึงคุณค่าในงานวิจัยเพื่อการพัฒนาทักษะกำลังคน ในภาคอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร. ไพรัช วงศ์ยุทธไกร กรรมการ ควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ท่านได้ช่วยกันดูแลและให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาใน การทำงานวิจัย ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการ ศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ ด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ คุณประพันธ์ รุจิธมโม คุณสมศักดิ์ เพชรรัตน์ คุณบุญทัน ยางนอก และคุณบรรจง จิตรเจือ คณะผู้บริหารของบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (Cal-Comp Electronics (Thailand) Public Company Limited) จังหวัดเพชรบุรี ที่ ได้ให้ความอนุเคราะห์พื้นที่วิจัยและให้การสนับสนุนข้อมูลการวิจัยเป็นอย่างดี รวมถึงเจ้าหน้าที่ฝ่าย ฝึกอบรม หัวหน้างาน และพนักงานทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย ทำให้ผู้วิจัย ได้ตระหนักว่า การศึกษาในระดับปริญญาเอกนั้น มิได้สิ้นสุดลงเพียงแค่การทำปริญญานิพนธ์ให้สำเร็จ ไปเท่านั้น หากแต่ผู้วิจัยได้ซึมซับเอากระบวนการเรียนรู้ที่ถูกจุดประกายขึ้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาให้ กลายเป็นการเฝ้ารู้ตลอดชีวิต และมีพลังความมุ่งมั่นอย่างเต็มเปี่ยมที่จะนำความรู้ไปสู่การพัฒนาบุคคล และสังคมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สมดังเจตนารมณ์แห่งศาสตร์ของนักการศึกษาผู้ใหญ่ที่ดีสืบต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบเท้าขอบพระคุณ คุณพ่อพันโทบำเพ็ญ บุญฤทธิ์มนตรี และคุณแม่ ระเปียบ บุญฤทธิ์มนตรี ผู้มีพระคุณสูงสุด ที่ท่านได้เป็นขวัญกำลังใจให้เมื่อยามที่เหน็ดเหนื่อยท้อแท้ และให้การสนับสนุนทุนการศึกษาด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษา และทำงานวิจัย จนประสบผลสำเร็จ สมดังเจตนารมณ์ด้วยดีในวันนี้

แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1-9...	13
ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม.....	15
ประวัติและความสำคัญอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย.....	21
บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).....	26
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching).....	34
หลักและวิธีการสอนงาน.....	46
หลักการวางแผนการสอนงาน (Coaching Model).....	47
วิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน (Four Steps Method).....	54
เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency Coaching Techniques).....	58
การสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่.....	67
เทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่.....	68
การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development).....	71
ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม.....	72
แนวคิดในการฝึกอบรมผู้ใหญ่และทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่.....	80
ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Lindeman.....	81
ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Knowles.....	82
ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของ Rogers.....	85

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ.....	87
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ.....	93
สาระที่ได้จากงานวิจัย.....	96
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	103
วิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัย.....	105
ขั้นตอนในการพัฒนาโครงการฝึกอบรม.....	105
การสำรวจเบื้องต้น.....	105
การเก็บข้อมูลในภาคสนาม.....	106
การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม.....	111
การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม.....	115
ขั้นตอนการจัดทำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้.....	119
ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพโครงการฝึกอบรม.....	119
ขั้นตอนในการประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม.....	121
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	122
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	123
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	124
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
การวิเคราะห์ผลของการศึกษาที่เป็นที่มาของการวิจัย.....	127
ผลการศึกษาในภาคสนาม.....	127
ผลการสำรวจปัญหาและความต้องการด้านการสอนงานของหัวหน้างาน.....	127
การวิเคราะห์ผลการพัฒนาโครงการฝึกอบรม.....	131
ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม.....	131
ผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม.....	131
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ.....	142

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
การวิเคราะห์ผลการทดลองใช้โครงการฝึกอบรม.....	144
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	144
ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม.....	146
ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม.....	147
การวิเคราะห์ผลการจัดการฝึกอบรม (Reaction).....	147
การวิเคราะห์การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow Up).....	149
ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ผ่านการฝึกอบรม.....	150
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา.....	151
ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน.....	152
การวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากข้อคำถามปลายเปิด.....	153
ข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม.....	153
ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม.....	154
ข้อเสนอแนะจากพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา.....	155
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	156
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	156
ความสำคัญของการวิจัย.....	156
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	156
วิธีดำเนินการวิจัย.....	157
สรุปผลการวิจัย.....	159
การอภิปรายผลการวิจัย.....	166
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ.....	184
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	185
บรรณานุกรม.....	187

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	196
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสัมภาษณ์หัวหน้างาน แบบสอบถามหัวหน้างาน	197
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ หนังสือผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	207
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย.....	214
ภาคผนวก ง แบบประเมินเครื่องมือวิจัยจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ.....	216
ภาคผนวก จ แบบประเมินผลการฝึกอบรม แบบติดตามผลการฝึกอบรม.....	228
ภาคผนวก ฉ แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม.....	238
ภาคผนวก ช โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน และกำหนดการฝึกอบรม.....	245
ภาคผนวก ซ ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม.....	252
ภาคผนวก ฌ ภาพกิจกรรมการเก็บข้อมูลในภาคสนามและบรรยากาศ ในการจัดการฝึกอบรม.....	272
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	286

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงค่าร้อยละของระดับปัญหาที่พบจากหัวหน้างาน	128
2 แสดงค่าร้อยละของความต้องการด้านการสอนงาน	129
3 แสดงค่าความถี่ และค่าร้อยละความต้องการรูปแบบการฝึกอบรม.....	130
4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินคุณภาพหลักสูตรโดยรวม	132
5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตร การฝึกอบรมหน่วยฝึกที่ 1 เรื่อง ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และ ความ สำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน	133
6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตร การฝึกอบรม หน่วยฝึกที่ 2 เรื่อง การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน.....	135
7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตร การฝึกอบรม หน่วยฝึกที่ 3 เรื่อง หลักและวิธีการสอนงาน.....	137
8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตร การฝึกอบรม หน่วยฝึกที่ 4 เรื่อง เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ.....	139
9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตร การฝึกอบรม หน่วยฝึกที่ 5 เรื่อง ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน	141
10 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)	143
11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	145
12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อน และหลังการทดลอง.....	147
13 การประเมินผลระดับความพึงพอใจในการจัดการฝึกอบรม	148
14 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการติดตามผล ความพึงพอใจของหัวหน้างาน	150
15 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาใน การติดตามผลการสอนงาน แสดงโดยรวม	151
16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างาน แสดงโดยรวม.....	152

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ผ่านการฝึกอบรม.....	153
18 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม.....	154
19 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา.....	155

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2 สรุปประเด็นหลักด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-9	14
3 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม.....	16
4 แสดงการแบ่งระดับบุคลากรของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ	32
5 แสดงจำนวนสายงาน และบุคลากรในสายการผลิต.....	34
6 แสดงระดับขั้นของบุคลากรในองค์กร.....	41
7 แสดงวงจรในการวางแผนการสอนงาน (Coaching Model)	48
8 แสดงตัวอย่างการเขียนแบบชอยงาน	53
9 แสดงขั้นตอนในการสอนงานแบบ Four Steps Method	54
10 แสดงกระบวนการฝึกอบรม.....	76
11 แสดงระบบการฝึกอบรมและพัฒนาของ Rosalind L. Rogoff.....	78
12 แสดงบทบาทในการสอนผู้ใหญ่ตามแนวคิดของโนลส์	83
13 แสดงแนวทางการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน	100
14 แสดงลำดับขั้นตอนในการพัฒนาโครงการฝึกอบรม	101
15 แสดงจำนวนประชากรการวิจัย	102
16 แสดงการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	103
17 แสดงตัวอย่างหน่วยการฝึกอบรมทั้ง 5 หน่วยฝึกอบรม	104
18 แสดงรูปแบบการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment)	111
19 แสดงแผนการฝึกอบรมประจำปี 2548 ของบริษัท แคล-คอมพ์ฯ	113
20 แสดงการวิเคราะห์ปัญหา และ ความต้องการของหัวหน้างานในการสอนงาน.....	114
21 แสดงตัวอย่างการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม.....	116

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภาคอุตสาหกรรมของไทยได้มีประวัติการพัฒนามาอย่างยาวนานโดยมีการวางแผนอย่างชัดเจนมาตั้งแต่การประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 พ.ศ. 2504 มาจนถึงปัจจุบัน โดยการพัฒนาได้เปลี่ยนจากแรงงานในภาคเกษตรมาเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ทักษะ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Skill Technology) (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2545 : ออนไลน์) โดยเป้าหมายที่สำคัญก็คือมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมและการส่งออกของประเทศให้มีความมั่นคงและมีศักยภาพสูงสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ซึ่งไทยมีข้อได้เปรียบทางอัตราค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าและควมมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจเป็นเครื่องดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ดังนั้น ประเทศไทย จึงมีสถานภาพเป็นศูนย์กลางในการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย อาทิ เช่น สินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายหนึ่งของประเทศที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐตามแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม พ.ศ. 2545 และภาครัฐก็ได้ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมนี้ โดยกำหนดให้อิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลก (Global Industry) และได้จัดให้อิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมกลุ่มเป้าหมายในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศอีกด้วย (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2545 : ออนไลน์)

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2515 โดยรัฐบาลและคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนในประเทศ โดยการให้สิทธิและประโยชน์เพิ่มเติมสำหรับกิจการอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการผลิตเพื่อส่งออก จึงทำให้ในช่วงปี 2515 - 2528 ได้มีการลงทุนจากต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยเช่น กลุ่มมินิแบ และฟูจิกระจากประเทศญี่ปุ่น ซีเกเทคโนโลยีจากสหรัฐอเมริกา และกลุ่มฮาน่าจากฮ่องกง ต่อมาในระหว่างปี 2529-2542 การลงทุนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยได้มีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มีบริษัทใหม่ ๆ จากญี่ปุ่นและไต้หวันเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น Sharp, Sony, และ Mitsubishi สำหรับกิจการของคนไทยที่ดำเนินการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ก็ได้แก่ กลุ่มบริษัทสหยูเนี่ยน ซึ่งได้เข้าบริหารกิจการของบริษัทธานินทร์อุตสาหกรรม โดยร้อยละ 80 ของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยจะเป็นบริษัทจากต่างชาติหรือเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยและต่างชาติ จากข้อมูลสถิติโรงงานอุตสาหกรรมในปี 2547 พบว่า

ประเทศไทยมีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 6,443 แห่ง มีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 355,034.62 ล้านบาท และมีกำลังคนถึง 327,052 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2548: ออนไลน์) ทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยพบว่ามีมูลค่าการส่งออกในไตรมาสที่ 3/2548 สูงถึง 381,702.46 ล้านบาท ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าการส่งออกมากที่สุดก็คือ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบ โดยมีสัดส่วนถึง 54% (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2548:11-12) ทั้งนี้ แนวโน้มการส่งออกในปี 2549 นั้น กระทรวงอุตสาหกรรมได้ตั้งเป้าในการส่งออกเอาไว้ โดยคาดว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยจะมีอัตราในการเติบโตเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25-30 หรือคิดเป็นมูลค่าการส่งออกประมาณ 4.1 ล้านล้านบาท (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2548 : ออนไลน์)

ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จะประกอบด้วยบุคลากรที่สำคัญ 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรสายสำนักงาน กับกลุ่มบุคลากรสายการผลิต ซึ่งประกอบไปด้วยวิศวกร (Engineer) ช่างเทคนิค (Technician) และหัวหน้างาน (Foreman) ที่นับว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญ และแม้ว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งก็ตาม แต่ก็ประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากกำลังคนมีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นแต่ยังขาดคุณภาพที่พัฒนาตามไปไม่ทันกัน ทั้งนี้ รูปแบบในการพัฒนากำลังคนของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยทั่วไปจะประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมทักษะเฉพาะทาง ตลอดจนการส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ซึ่งจะทำเฉพาะกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงสายการผลิตครั้งใหญ่เท่านั้น ปัญหาที่สำคัญก็คือ ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์มักจะมีวงจรอายุ (Life Cycle) ที่สั้น เนื่องจากนวัตกรรมในอุตสาหกรรมนี้จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งก็ทำให้สินค้าในอุตสาหกรรมนี้ตกทุนไปอย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงจำเป็นต้องแข่งขันกันเพื่อพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีขนาดเล็ก และเบา แต่มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น ในกระบวนการผลิตจึงต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่มีความละเอียดซับซ้อนมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย และเมื่อเทคโนโลยีในงานเปลี่ยนไปจนเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจะสามารถทำงานต่อไปได้ ผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมต้องการได้รับความรู้ ความเป็นที่ปรึกษาในการสอนงาน (Coaching) ก็จะเกิดขึ้นอย่างเด่นชัดในทันที โดยหัวหน้างาน (Foreman) จะเป็นผู้ที่มามีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการสอนวิธีการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการทำงาน มีทักษะและสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาที่สำคัญก็คือ การที่หัวหน้างานไม่รู้หลักและวิธีการสอนงาน หัวหน้างานขาดเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ และขาดทัศนคติที่

ดีต่อการสอนงาน จึงทำให้ไม่สามารถสอนงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ จากการศึกษาลงงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของไทย ได้พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานของหัวหน้างาน อาทิเช่น

- การศึกษาระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) : กรณีห้างหุ้นส่วนจำกัด โปรวิเอเอ็นเตอร์ไพรส์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2543 : บทคัดย่อ) โดยโรงงานมีปัญหาเรื่องการเกิดของเสียในกระบวนการผลิตมาก และต้องการลดการสูญเสียในการผลิตให้น้อยลง ปัญหาที่พบในส่วนบริหารงานบุคคลก็คือหัวหน้างานขาดความรู้เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในการเป็นหัวหน้างานที่ดี ขาดทักษะในการสอนงาน และไม่สามารถสอนงานพนักงานได้อย่างถูกวิธี ทำให้พนักงานไม่เข้าใจวิธีการทำงาน เกิดการทำงานผิดพลาด ล่าช้า และเกิดความสูญเสียในกระบวนการผลิตมาก

- การศึกษาการบริหารสินค้าคงคลังและทรัพยากรบุคคล : บริษัทไอทีฟู้ดส์ อินดัสทรีส์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2543 : บทคัดย่อ) โดยบริษัทฯ มีปัญหาเบื้องต้นในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและต้องการแก้ไขปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต โดยเฉพาะพนักงานในระดับหัวหน้างานที่ยังขาดความรู้ด้านวิธีการสอนงาน (Job Instruction) ขาดสัมพันธภาพในการทำงาน (Job Relation) และพบว่าบุคลากรในระดับหัวหน้างานต้องการความรู้และทักษะเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การศึกษาการลดการผลิตของเสีย (Defect Reduction) : กรณีบริษัทอุตสาหกรรมผ้าเคลือบพลาสติกไทย จำกัด (มหาชน). (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2543 : บทคัดย่อ) ซึ่งมีปัญหาเกิดของเสียจากกระบวนการผลิตมาก และต้องการสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงการผลิตแก่พนักงาน ปัญหาที่พบในด้านการบริหารงานบุคคลก็คือ พนักงานในระดับหัวหน้างานยังขาดความรู้และทักษะที่สำคัญในการเป็นหัวหน้างาน โดยไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการเป็นหัวหน้างานที่ดี ขาดความรู้และทักษะในด้านการสอนงาน และการสร้างสัมพันธภาพในการสอนงาน ขาดทักษะในการติดต่อ สื่อสาร และการสั่งการ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน และความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

- การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม Semi conductors ของบริษัท Philips Semiconductors (Thailand) จำกัด และ บริษัท AMD (Thailand) จำกัด. (วิชัย รวิพิน. 2546 : บทคัดย่อ) ปัญหาที่พบในด้านการพัฒนาความสามารถในฐานะผู้นำพบว่าหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมยังขาดความสามารถในฐานะผู้นำขาดคุณลักษณะ ในการเป็นหัวหน้างานที่ดี โดยเฉพาะการขาดประสิทธิภาพและขาดประสบการณ์ในด้านการสอนงาน

- การสำรวจปัญหาด้านบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมของไทย (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2547 : ออนไลน์) ได้พบปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนงานและการแนะนำวิธี การทำงาน โดยพบว่าพนักงานที่รับเข้ามาใหม่จะมีการลองผิดลองถูกในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของ สินค้าและปริมาณของเสียในกระบวนการผลิตและมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นในการทำงานบ่อย

นอกจากนี้ ในการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสอนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยยังได้ พบประเด็นปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการสอนงานของหัวหน้างานดังต่อไปนี้

สมิต สัทธุมกร (2547: 76) ได้กล่าวถึงปัญหาในการสอนงานว่า สาเหตุของปัญหามาจากการที่ หัวหน้างานสอนงานไม่เป็นและไม่เคยได้รับการสอนเรื่องหลักการสอนงานมาก่อนก็มักจะสอนงานไปอย่าง สับสนซึ่งอาจเป็นเพราะไม่รู้งานจริง จึงไม่สามารถจัดลำดับขั้นตอนของการสอนงานได้ถูกต้อง อีกทั้งในการ สอนก็ใช้วิธีการบรรยายว่างานมีลักษณะอย่างไรโดยมิได้อธิบายวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญทำให้ พนักงานไม่เข้าใจ และเกิดการทำงานผิดพลาดอยู่เสมอ

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2548 : 45-46) ได้กล่าวถึงการสอนงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จว่า สาเหตุมา จากหัวหน้างานยังขาดความรู้ในการสอนงาน ไม่เข้าใจการลำดับเนื้อหาที่จะสอน สามารถอธิบายได้เฉพาะ ภาพรวมที่เป็นขอบเขตข้อมูลกว้าง ๆ แต่ไม่สามารถอธิบายข้อมูลในรายละเอียดที่ลึกลงไปได้ อีกทั้งหัวหน้า งานไม่มีความรู้ความเข้าใจเทคนิคในการสอนงานที่ถูกต้อง หากหัวหน้างานคิดว่าการอธิบายหรือชี้แจงให้ ฟัง การแสดงให้ดูเป็นแบบอย่าง หรือการบอกให้ทำงานนั้นคือการสอนงานแล้ว เป็นความเข้าใจที่ไม่ ถูกต้อง เพราะว่าการบอกให้ทำงานไม่ใช่เป็นวิธีการสอนงาน

รุ่งนิกร สุ่มงคล (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ปัญหาที่หัวหน้างานไม่รู้จักรูปวิธีการสอนงานและ ขาดจิตวิทยาในการสอนก็จะทำให้บรรยากาศในการเรียนตึงเครียด และเกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีขึ้นจนทำ ให้องค์กรไม่สามารถผลิตงานที่มีคุณภาพสม่ำเสมอได้ ตลอดจนปัญหาที่พนักงานทำงานผิดพลาด ล่าช้า และเกิดอุบัติเหตุในโรงงานนั้น สาเหตุที่สำคัญก็คือ พนักงานไม่ได้รับการสอนงาน และการแนะนำวิธีการ ทำงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วนจากหัวหน้างานนั่นเอง

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว และจากความสนใจที่มีต่อปัญหานี้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ เข้าไปศึกษากับบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็น โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศไทยและสามารถเป็นตัวแทนของโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยได้เพื่อหาข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้พบว่า บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กโทร นิกส์ ก็มีปัญหาเช่นเดียวกันคือ หัวหน้างานส่วนใหญ่ไม่รู้หลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง หัวหน้างาน ขาดเทคนิคต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ และขาดทัศนคติที่ดีในการสอนงาน โดยบริษัทแคล-คอมพ์ฯ เป็น

โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความทันสมัยดำเนินการผลิตในรูปแบบ Electronic Manufacturing Services (EMS) ซึ่งเป็นการผลิตสินค้าให้กับลูกค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้า สินค้าที่ผลิตคือ เครื่องพิมพ์เอกสาร (Printer) Hewlett Packard (hp) โดยมีกำลังการผลิตสูงสุดถึง 20,000 เครื่อง/วัน หรือ 600,000 เครื่อง/เดือน ทำให้มีการขยายสายการผลิตที่ต้องเพิ่มกำลังคนอีกเป็นจำนวนมาก แต่ทว่ากำลังคนที่มีอยู่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโดยเฉพาะกำลังคนในระดับหัวหน้างานขั้นต้นซึ่งมีจำนวนมากที่สุด และมีบทบาทสำคัญที่สุดในการสอนงานยังไม่เคยได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านการสอนงานมาก่อนจึงทำให้ไม่สามารถสอนงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และจากการที่ผู้วิจัยได้เข้าไปทำการสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ในการสอนงานให้กับหัวหน้างานของโรงงาน ซึ่งก็ได้พบประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

จากผลการเข้าพบ และสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 3 คน ของบริษัท แคล-คอมพ์ฯ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพหัวหน้างานนั้น ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล (สมศักดิ์ เพชรรัตน์. 2548 : สัมภาษณ์) ได้กล่าวว่า บริษัทฯ มีการฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะทางให้กับหัวหน้างานเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามความจำเป็นในแต่ละสายงาน แต่ยังไม่เคยจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอนงานให้กับหัวหน้างานมาก่อน สำหรับความจำเป็นในการพัฒนาหัวหน้างานนั้น ผู้จัดการโรงงาน (บุญทัน ยางนอก. 2548 : สัมภาษณ์) ได้ให้ความเห็นว่า หัวหน้างานควรได้รับการพัฒนาคุณภาพในการสอนงาน เนื่องจากยังขาดความรู้ในหลักการสอนงานที่ถูกต้อง ขาดความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้างานที่ดี อีกทั้งยังมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการสอนงาน และนอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายผลิต (บรรจง จิตรเจือ. 2548: สัมภาษณ์) ได้ให้ความเห็นว่า การสอนงานมีความจำเป็นอย่างมากในสายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แต่หัวหน้างานเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีคุณภาพในการสอนงานในระดับปานกลาง ซึ่งทั้งหมดควรจะได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพให้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้น และอีกร้อยละ 20 สมควรได้รับการพัฒนาคุณภาพในด้านการสอนเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการต่อโดยการนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์หัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิตจำนวน 5 คน ของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ เกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการสอนงาน ได้พบว่าหัวหน้างานเหล่านี้ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ด้านการสอนงานมาก่อนเลย จึงไม่รู้หลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง และมีปัญหาการลำดับเนื้อหา และขั้นตอนในการสอนงาน ตลอดจนขาดเทคนิคต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ และพบว่าหัวหน้างานมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานมาก โดยหัวข้อที่มีความต้องการมากที่สุดได้แก่ หลักและวิธีการสอนงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ (เววดาว ชื่นสกุล; และคนอื่น ๆ. 2548 : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าหัวหน้างานมีปัญหาในการสอนงาน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสำรวจขั้นต่อไป โดยการออกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน บริษัท แคล – คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 90 ฉบับ โดยได้รับกลับคืนมาจำนวน 72 ฉบับ คิดเป็น 80% ซึ่งจากผลการสำรวจได้พบว่าหัวหน้างานร้อยละ 100 มีประสบการณ์ฝึกอบรมเรื่องการสอนงานน้อยที่สุด หัวหน้างานร้อยละ 69.44 มีปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจหลักและวิธีการสอนงานในระดับมาก และร้อยละ 62.50 มีปัญหาในการถ่ายทอดความรู้และการลำดับขั้นตอนในการสอนงานในระดับมาก, หัวหน้างานร้อยละ 48.61 มีปัญหาการสอนงานลูกน้องที่มีนิสัยต่างกัน และหัวหน้างานร้อยละ 47.22 มีปัญหาการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่

ส่วนความต้องการฝึกอบรม จากผลการสำรวจพบว่าหัวหน้างานร้อยละ 69.44 มีความต้องการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักและวิธีการสอนงานอยู่ในระดับมาก และร้อยละ 30.56 มีความต้องการในระดับมากที่สุด, โดยร้อยละ 51.39 ต้องการได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการสอนงานอยู่ในระดับมากที่สุด และอีกร้อยละ 48.61 มีความต้องการในระดับมาก ทั้งนี้ ร้อยละ 51.38 ต้องการใช้เวลาในการฝึกอบรมจำนวน 2 วัน โดยรูปแบบที่ต้องการพบว่า ร้อยละ 70.83 ต้องการวิธีการบรรยาย และอีกร้อยละ 69.44 ต้องการฝึกภาคปฏิบัติโดยการทดลองสอนงาน (Coaching Workshop)

จากผลการศึกษาทั้งที่เป็นผลงานวิจัยที่มีผู้จัดทำขึ้น และที่เป็นการวิจัยเชิงลึกที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ทำให้พบว่าหัวหน้างานไม่รู้หลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง ขาดเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้และขาดทัศนคติที่ดีในการสอนงานนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับคุณภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยเพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาแล้ว ยังเป็นการพัฒนาที่จะสนองตอบแผนการพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรมของประเทศได้ตรงตามเป้าหมายต่อไปด้วย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ควบคู่ไปกับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยเลือกศึกษาเป็นรายกรณีกับบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี จนครบรูปแบบ และได้โครงการฝึกอบรมที่มีความสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปพัฒนาตามกระบวนการต่อไป ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าผลของการศึกษารั้งนี้จะได้โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานที่เป็นต้นแบบ และสามารถขยายผลเพื่อนำไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน (Foreman) บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน (Foreman) บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
2. ได้รูปแบบการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นต้นแบบ และสามารถขยายผลไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานการวิจัย

หัวหน้างานมีประสิทธิภาพในการสอนงานเพิ่มมากขึ้นหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้คือ บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เลขที่ 138 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลสระพัง อำเภอยะบอย จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องพิมพ์เอกสาร (Printer) ภายใต้เครื่องหมายการค้า Hewlett Packard (hp) ผู้วิจัยได้ใช้โรงงานแห่งนี้เป็นสถานที่ศึกษาเจาะลึกสำหรับการสร้างรูปแบบ และวิธีการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน

ขอบเขตของการวิจัยด้านเนื้อหาประกอบไปด้วยสาระความรู้ที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างาน อาทิเช่น หน่วยฝึกที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน บทบาท หน้าที่ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน, หน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน การวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำแบบสอนงาน, หน่วยฝึกที่ 3 หลักและวิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมความพร้อม ขั้นสอน

วิธีการทำงาน ชั้นให้ลงมือปฏิบัติงาน และชั้นตรวจสอบ ติดตามผล, หน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ หน่วยฝึกที่ 5 เป็นลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และการฝึกภาคปฏิบัติการสอนงาน

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ หัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิต ของบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งออกเป็น 5 แผนก ได้แก่

1. แผนกประกอบโดยเครื่องจักรอัตโนมัติ	จำนวน 24 คน
2. แผนกประกอบแผงวงจร	“ 8 คน
3. แผนกประกอบย่อย	“ 25 คน
4. แผนกประกอบหลัก	“ 27 คน
5. แผนกบรรจุภัณฑ์	“ 6 คน
รวมทั้งสิ้น	<u>90</u> คน

กลุ่มตัวอย่าง การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกระทำโดยวิธีการใช้สัดส่วน 20% ของจำนวนหัวหน้างานทั้งหมดที่มีในแต่ละแผนก และได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. แผนกประกอบโดยเครื่องจักรอัตโนมัติ	จำนวน 5 คน
2. แผนกประกอบแผงวงจร	“ 2 คน
3. แผนกประกอบย่อย	“ 6 คน
4. แผนกประกอบหลัก	“ 6 คน
5. แผนกบรรจุภัณฑ์	“ 1 คน
รวม	<u>20</u> คน

เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากรายชื่อตามสัดส่วนที่ได้ในแต่ละแผนก รวมทั้งสิ้น 20 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. หัวหน้างาน (Foreman) ในที่นี้หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี และมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานระดับต้น ในสายการผลิต จำนวน 90 คน โดยแบ่งออกเป็น 5 แผนก ได้แก่ แผนกประกอบโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ,

แผนประกอบแผนวงจรดิจิทัล, แผนประกอบย่อย, แผนประกอบหลัก และแผนบรรจุภัณฑ์ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสอนงานให้กับพนักงานในความรับผิดชอบโดยเฉลี่ย 3 - 10 ชั่วโมง/สัปดาห์ และมีพนักงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยประมาณ 12 - 50 คน

2. การสอนงาน (Coaching) ในที่นี้หมายถึง การที่หัวหน้างานทำหน้าที่ถ่ายทอด หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนในการทำงานจนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสอนลำดับขั้นตอนในการทำงาน การใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ การอธิบายและสาธิตวิธีการทำงาน การบอกให้รู้ถึงจุดสำคัญ หรือจุดอันตรายในการทำงาน การให้ทดลองปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุมดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการสอนงานจะเกิดขึ้นเสมอในกรณีที่พนักงานเข้ามาทำงานใหม่ หรือพนักงานเก่าที่มีผลงานยังไม่ได้มาตรฐาน หรือเมื่อมีการโอนย้ายแผนก และการหมุนเวียนงานของพนักงาน ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงสายการผลิตใหม่ที่ต้องมีการนำเครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์ใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน

3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงาน ในที่นี้หมายถึง การจัดทำโครงการฝึกอบรมให้กับหัวหน้างาน (Foreman) ของบริษัท แคล-คอมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน การเพิ่มเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในสอนงาน และการเพิ่มทัศนคติที่เหมาะสมให้กับหัวหน้างานในการสอนงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาโครงการฝึกอบรมขึ้นโดยประมวลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัย การเก็บข้อมูลโดยการสังเกต การสัมภาษณ์ การออกแบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การศึกษาวิธีการสร้างโครงการฝึกอบรม รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าเพื่อหารูปแบบที่เป็นมาตรฐานในการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้ยึดรูปแบบวิธีการสอนงานในโรงงานอุตสาหกรรม (Training Within Industry : TWI) ซึ่งมีหลักการสอนงาน ที่เรียกว่า "วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน" (Four Steps Method) เข้ามาใช้เป็นตัวแบบการฝึกอบรมในครั้งนี้ โดยได้จัดแบ่งเนื้อหาการฝึกอบรมออกเป็นหน่วยฝึก รวมทั้งสิ้น 5 หน่วยฝึก และใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม 15 ชั่วโมง (2 วัน) ดังนี้ :-

หน่วยฝึกที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และบทบาทหน้าที่ความสำคัญของหัวหน้างาน กับการสอนงาน

หน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน การวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบชอยงาน

หน่วยฝึกที่ 3 หลัก และวิธีการสอนงาน หลักการวางแผนการสอนงาน และวิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน (Four Steps Method)

หน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ เทคนิคที่จำเป็นในการสอนงาน
เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ และเทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่

หน่วยฝึกที่ 5 การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ (Step by Step) และการฝึก
ปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)

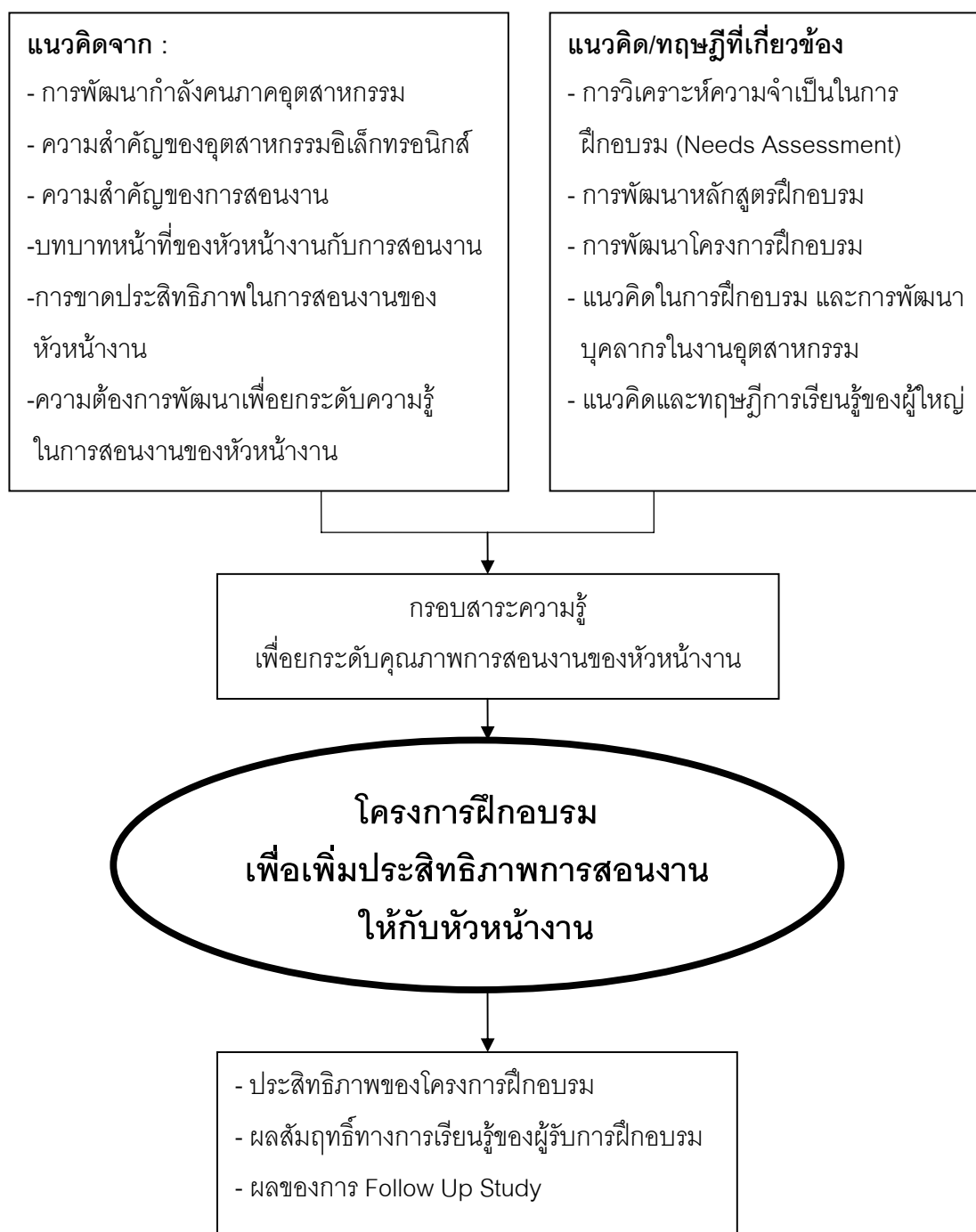
4. ประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรม ในที่นี้หมายถึง พัฒนาการที่ดีขึ้นในด้านการสอนงาน
ของหัวหน้างานภายหลังจากได้รับการฝึกอบรมตามโครงการที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยหัวหน้างานผู้ผ่าน
การฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง มีเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการสอนงาน
ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อการสอนงานที่เพิ่มมากขึ้น เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
ของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยสามารถประเมินได้จาก

4.1 โครงการฝึกอบรมโดยรวม ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม และแบบ
ประเมินผลการฝึกอบรม

4.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ได้แก่ แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการ
เรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-test & Post-test)

4.3 การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow up Study) ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ
(Questionnaire) จากหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม, ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม, และนัก
ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณีบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัย ตลอดจนการสืบค้นข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต โดยได้นำเสนอไว้ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1-9
 - ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม
2. ประวัติและความสำคัญอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย
3. บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
4. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน
 - 4.2 วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการสอนงาน
 - 4.3 ประโยชน์ของการสอนงาน
 - 4.4 ความจำเป็นในการสอนงาน
 - 4.5 บทบาท หน้าที่ ความสำคัญของหัวหน้างาน
 - 4.6 ความรับผิดชอบของหัวหน้างานในการสอนงาน
 - 4.7 คุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี
5. หลัก และวิธีการสอนงาน
 - 5.1 หลักเบื้องต้นในการสอนงาน
 - 5.2 หลักการวางแผนการสอนงาน (Coaching Model)
 - 5.3 การจัดทำแบบชอยงาน (Operation Breakdown)
 - 5.4 วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน (Four Steps Method)
6. เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency Coaching Techniques)
 - 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 6.2 บุคลิกภาพในการสอนงาน
 - 6.3 เทคนิคพิเศษในการสอนงาน

- 6.4 เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ
- 6.5 เทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่
- 7. แนวคิดการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
 - 7.1 ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม
 - 7.2 ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมในงานอุตสาหกรรม
 - 7.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในงานอุตสาหกรรม
 - 7.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในงานอุตสาหกรรม
- 8. แนวคิดในการฝึกอบรมผู้ใหญ่ และทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
 - 8.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของลินดิแมน
 - 8.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์
 - 8.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโรเจอร์
- 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1. การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในช่วงแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-9

ภาคอุตสาหกรรมของไทยได้เริ่มมีการพัฒนามาตั้งแต่การประกาศใช้แผนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 พ.ศ. 2504 มาจนถึงปัจจุบัน รวมกว่า 4 ทศวรรษแล้ว ซึ่งการพัฒนาได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภายใต้แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2541-2545) ที่ได้ระบุไว้ชัดเจนว่าจะต้องมีการยกระดับขีดความสามารถของแรงงานไปสู่แรงงานฝีมือในอุตสาหกรรมกลุ่มเป้าหมาย หากแรงงานกลุ่มเป้าหมายไม่มีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการก็จะต้องมีวิธีการปรับเพิ่มทักษะ ทั้งในระบบการจ้างงาน และก่อนการเลิกจ้าง ให้สามารถเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมกลุ่มเป้าหมายนี้ได้ อีกทั้งความเป็นพลวัตของความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งสะท้อนความต้องการของแรงงานไปสู่ผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาและยกระดับฝีมือแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้กำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์ในการที่จะต้องมีการพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานไปสู่อุตสาหกรรมกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นที่สำคัญในแผนการพัฒนาแต่ละฉบับ ดังได้แสดงไว้ตามภาพประกอบ 2 ดังต่อไปนี้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	จุดมุ่งหมายหลักด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม
ฉบับที่ 1 ปี พ.ศ. 2504-2509	- ผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าโดยเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบในประเทศ - ส่งเสริมการลงทุนของเอกชน โดยรัฐไม่เข้าไปแข่งขัน
ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ. 2510-2514	- ผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าโดยเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบในประเทศ - ส่งเสริมการลงทุนของเอกชนในอุตสาหกรรมการผลิต พาณิชยกรรมและบริการ - รัฐดำเนินกิจการอุตสาหกรรมที่ยังไม่มีในประเทศ เช่น แก้ว กระดาษ อาหาร แบตเตอรี่
ฉบับที่ 3 ปี พ.ศ. 2515-2519	- ส่งเสริมการส่งออกอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมากเพื่อการ ขยายตัวของ อุตสาหกรรมและการจ้างงาน และการจัดตั้งศูนย์บริการส่งออก - ปรับโครงสร้างภาษีศุลกากร และจัดให้มีเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ
ฉบับที่ 4 ปี พ.ศ. 2520-2524	- ส่งเสริมการส่งออก - กำหนดอุตสาหกรรมหลักเป็นรายประเภทเพื่อการคุ้มครองและส่งเสริม
ฉบับที่ 5 ปี พ.ศ. 2525-2529	- ส่งเสริมการส่งออก โดยใช้มาตรการทางการเงินและการคลัง - กระจายอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาค - เน้นการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ จัดทำแผนเชิงรุก เช่น พัฒนาพื้นที่ชายฝั่ง ตะวันออกและเมืองหลัก
ฉบับที่ 6 ปี พ.ศ. 2530-2534	- ขยายการผลิตเพื่อส่งออก - เร่งรัดการส่งเสริมการส่งออกและการท่องเที่ยว - ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NICs)
ฉบับที่ 7 ปี พ.ศ. 2535-2539	- เน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด ควบคู่ไปกับนโยบาย การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกของอุตสาหกรรมส่งออก - ส่งเสริมการส่งออกกับอุตสาหกรรมที่ใช้ระดับเทคโนโลยีสูงขึ้น

ภาพประกอบ 2 สรุปประเด็นหลักด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-9

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	จุดมุ่งหมายหลักด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม
ฉบับที่ 8 ปี พ.ศ. 2540-2544	- การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย 13 สาขา ได้แก่ อาหาร และอาหารสัตว์, สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม, รองเท้าและเครื่องหนัง, ไม้ และเครื่องเรือน, ยาและเคมีภัณฑ์, ยางพาราและผลิตภัณฑ์ยาง, ผลิตภัณฑ์พลาสติก, เซรามิกส์ และแก้ว, เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, ยานยนต์ และชิ้นส่วน, อัญมณี และเครื่องประดับ, เหล็ก และเหล็กกล้า และปิโตรเคมี - สร้างความเข้มแข็งแก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม - เตรียมกลไกเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้า
ฉบับที่ 9 ปี พ.ศ. 2545-2549	- พัฒนาประเทศไทยเป็นประตูเศรษฐกิจของภูมิภาค - ลดปัญหาความยากจน โดยกระจายการลงทุนสู่ชนบท - สร้างผู้ประกอบการขนาดเล็ก และสร้างผู้ประกอบการอาชีพส่วนตัว - ให้ประเทศไทยคงความเป็นแหล่งผลิตอาหารสำคัญของโลก

ภาพประกอบ 2 (ต่อ)

ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม. (2547, มีนาคม).

ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม

การพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนให้มีความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการผลิต ดังนั้น กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านกำลังคนไว้ ได้แก่ “การพัฒนากำลังคนด้านอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพและคุณภาพของบุคลากรเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน” ดังต่อไปนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2547: ออนไลน์)

1. เพิ่มความรู้พื้นฐานของกำลังคนภาคอุตสาหกรรม
2. การพัฒนาคุณภาพบุคลากรภาคอุตสาหกรรมให้มีความรู้ และทักษะขั้นสูง เพื่อยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรม
3. การพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

นโยบาย	กลยุทธ์	มาตรการ
1. นโยบายเพิ่ม ความรู้พื้นฐาน ของกำลังคนภาค อุตสาหกรรม	1. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ ความรู้และการถ่ายทอดเทคโนโลยี สารสนเทศที่เหมาะสมกับธุรกิจใน ภาคอุตสาหกรรมการผลิต	- สนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมการผลิตสาขาต่าง ๆ - การเชื่อมโยงกับผู้ประกอบการหรือผู้เชี่ยวชาญ ใน ต่างประเทศในการถ่ายทอดเทคโนโลยี - การรณรงค์สร้างความตื่นตัวในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
	2. เร่งสร้างความตื่นตัวให้ ผู้ประกอบการไทยในด้านการเพิ่ม ผลิตภาพอย่างจริงจัง โดยการ ณรงค์อย่างเป็นระบบ และมีกลไก ในการหนุนเสริมผู้ประกอบการใน การปรับตัวเพื่อเพิ่มผลิตภาพ	- กำหนดให้มีการประกาศให้ปีใดปีหนึ่งเป็น “ปีแห่งการเพิ่มผลิตภาพ” - ส่งเสริมการฝึกอบรมบุคลากรด้านระบบคุณภาพใน ภาคเอกชน โดยกำหนดให้กิจกรรมการฝึกอบรมดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐตาม โครงการ “สุขชีวิตธุรกิจไทย”
	3. พัฒนาหลักสูตรภาษาต่าง ประเทศให้เหมาะสมกับความ ต้องการของภาคอุตสาหกรรม	- ยกเครื่องหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอน ภาษาต่างประเทศ ให้มีคุณภาพสูงขึ้นและสอดคล้องกับ ความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
	4. ให้สถาบันเฉพาะทางมีอำนาจ หน้าที่โดยตรงในการให้ความ ร่วมมือที่เป็นประโยชน์ทางด้านการ พัฒนาเทคโนโลยีและการจัดการกับ อุตสาหกรรมทุกกลุ่ม	- เพิ่มประสิทธิภาพของสถาบันเฉพาะทาง - ให้มีความสามารถติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบทาง เทคโนโลยีที่มีต่ออุตสาหกรรมและการจ้างงาน - กระตุ้น และเผยแพร่ข่าวสารด้านเทคโนโลยี ให้ภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ SMEs - ให้มีขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี อุตสาหกรรม สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา และยกระดับเทคโนโลยีอุตสาหกรรม - เพิ่มสมรรถนะทางเทคนิคและเพิ่มความสามารถในการ จัดการเทคโนโลยีให้กับภาคอุตสาหกรรม
	5. ส่งเสริมและยกระดับความ สามารถในการบริหารจัดการที่ดี มี ความโปร่งใสและได้มาตรฐาน สากลให้แก่ผู้บริหารระดับสูง	- จัดฝึกอบรมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเป็น ผู้ประกอบการที่ดี เช่นความรู้ด้านการควบคุมคุณภาพ สินค้า ระบบบัญชี/ภาษี การตลาด เป็นต้น

ภาพประกอบ 3 สรุปประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม

นโยบาย	กลยุทธ์	มาตรการ
	6. ยกระดับคุณภาพแรงงานในระหว่างปฏิบัติงาน (Upgrading)	- ประสานความร่วมมือกับสถาบันเฉพาะทางอื่นๆ ในการร่วมกันฝึกอบรมยกระดับความรู้ทักษะให้กับผู้อยู่ในระหว่างทำงาน
	7. กำหนดมาตรฐานความรู้ขั้นต่ำของแรงงานที่เป็น Low Skill Labor	- จัดหลักสูตรการฝึกอบรมแรงงานขั้นต่ำและทดสอบเพื่อปรับมาตรฐานแรงงาน - ขึ้นทะเบียนและรับรองมาตรฐานแรงงานที่ผ่านการทดสอบ
2. นโยบายการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมให้มีความรู้และทักษะขั้นสูงเพื่อยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรม	1. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการพึ่งพาตนเองด้านเทคโนโลยีมากขึ้น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม วิศวกรรม และอุตสาหกรรมสนับสนุน	- รัฐจะต้องสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากำลังคนทางเทคโนโลยีเชิงรุก (เช่น ประเทศเกาหลีใต้ อินเดีย และไต้หวัน) เพื่ออนาคตของการพัฒนาอุตสาหกรรม วิศวกรรม และอุตสาหกรรมสนับสนุน
	2. ให้สถาบันเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรมเป็นแหล่งฝึกอบรมเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยการรวบรวมผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรมภายในประเทศและขอความร่วมมือกับต่างประเทศ	- พัฒนาสถาบันฝึกอบรมเทคโนโลยีสมัยใหม่(เฉพาะทาง) ทั้งด้านระบบอัตโนมัติและสารสนเทศ ซึ่งปัจจุบันสถาบันการศึกษาไม่สามารถตอบสนองได้โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และสถาบันจากต่างประเทศ โดยครอบคลุมตั้งแต่ระดับบริหาร วิศวกร นักเทคโนโลยี ช่างอุตสาหกรรม จนถึงแรงงานฝีมือ
	3. ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพกำลังคนด้านการศึกษาด้านเทคโนโลยีในระดับท้องถิ่นให้มากขึ้นโดยได้รับความช่วยเหลือด้านเงินทุนและเอื้ออำนวยความสะดวกด้านกฎเกณฑ์และกฎหมายที่ยืดหยุ่นต่อการดำเนินการดังกล่าว	- กระตุ้นให้มีการจัดตั้งสถาบันการศึกษา และฝึกอบรมทางเทคโนโลยีมากขึ้น ในบริเวณใกล้กับโรงงาน และ/หรือ นิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้ประสานเชื่อมโยงกับการผลิตโดยตรง ด้วยการให้แรงจูงใจด้านการยกเว้นภาษี นิติบุคคล ภาษีเงินได้ของผู้ลงทุน ยกเว้นอากรการนำเข้าเครื่องมืออุปกรณ์การฝึก ให้ความสะดวกในการนำเข้าอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ และสนับสนุนเงินอุดหนุนเบี่ยต่ำและ/หรือเงินสมทบจากภาครัฐ

ภาพประกอบ 3 (ต่อ)

นโยบาย	กลยุทธ์	มาตรการ
	4. สนับสนุนให้สถาบันการศึกษาที่มีอยู่และได้มีการจัดสอนด้านเทคโนโลยีให้มีความเข้มแข็งสามารถตอบสนองความต้องการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมได้อย่างแท้จริง	- สนับสนุนให้มีการเพิ่มสัดส่วนของการใช้เทคโนโลยีในท้องถิ่นให้ชัดเจนโดยเน้น Technology Integration โดยอุตสาหกรรมของบริษัทที่ต้องนำขึ้นส่วนจากต่างประเทศเพื่อเป็นการสร้างอุปสงค์ให้กับกำลังคนด้าน S&T ในระดับที่จะนำมาใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมวิศวกรรม และอุตสาหกรรมสนับสนุน
	5. พัฒนาหลักสูตรด้านการตลาดและการขายให้ทันสมัยและสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละอุตสาหกรรม	- ยกระดับฝีมือ (Upgrading Training) ด้านการตลาดและการขาย โดยประยุกต์หลักสูตรให้สอดคล้องกับลักษณะพิเศษของแต่ละอุตสาหกรรม - ติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อทำการวิจัยด้านการตลาดสำหรับแต่ละ อุตสาหกรรม
	6. ยกระดับคุณภาพบุคลากรตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ขาดแคลน	- วัดและประเมินประสิทธิภาพและผลิตภาพของบุคลากรในแต่ละห่วงโซ่คุณค่าโดยเน้นระบบการส่งบุคลากรไปยกระดับทักษะ (Retraining) เฉพาะทางเพิ่มมากขึ้นและเสริมด้วยระบบแรงจูงใจในการเพิ่มคุณภาพของ หน่วยงาน
3. นโยบายการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม	1. จัดหาและพัฒนาบุคลากรภายในสถาบันเฉพาะทางให้มีความชำนาญเฉพาะทางมากขึ้น	- สนับสนุนการจัดหาและจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งอาจจะเป็นผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งเกษียณอายุแล้วก็ได้ -ยกระดับบุคลากรภายในสถาบันให้มีความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรมมากขึ้น รวมถึงความรู้ใหม่ ๆ และแนวโน้มและทิศทางของอุตสาหกรรมในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

ภาพประกอบ 3 (ต่อ)

นโยบาย	กลยุทธ์	มาตรการ
	2. ปรับเปลี่ยนบทบาทขององค์กร และมีส่วนร่วมในการกำหนด ทิศทางของเทคโนโลยีร่วมกัน	- ดำเนินการศึกษาวเคราะห์ทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคต (Technology Trend) ที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยในแต่ละอุตสาหกรรม โดยใช้วิธีที่ทันสมัย เช่น Technology Foresight เป็นต้น - เป็นตัวกลาง และเป็นศูนย์กลางประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและ เอกชน ในการพัฒนาด้านกำลังคน
	3. พัฒนาหลักสูตรให้เป็น หลักสูตรที่เน้นทักษะเฉพาะด้าน ตามห่วงโซ่มูลค่า	- จัดหลักสูตรโดยคำนึงความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยไม่ซ้ำซ้อนกับสถาบันอื่น - จัดหลักสูตรที่มีการผสมผสานระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ โดยเน้นการนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง - เสริมหลักสูตรการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมแต่ละสาขา
	4. เตรียมบุคลากรให้มีสมรรถนะ สูงขึ้นสอดคล้องกับอุตสาหกรรม ที่ปรับเปลี่ยนจาก Mass Production เป็น Flexible Production	- การฝึกอบรมเพื่อให้กำลังแรงงานมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยการปรับเปลี่ยนจากทักษะเดียว (Single Skill) ให้เป็นพหุทักษะ (Multiple Skill) ให้เป็นสัดส่วนที่สูงขึ้นโดยเร็ว
	5. จัดตั้งกองทุนร่วมกับภาค อุตสาหกรรมเพื่อพัฒนากำลังคน	- จัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่ออุตสาหกรรม

ภาพประกอบ 3 (ต่อ)

นโยบาย	กลยุทธ์	มาตรการ
	6. สนับสนุนสถาบัน การศึกษา เพื่อเร่งผลิตบุคลากรทางด้านวิจัย และพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี อุตสาหกรรมให้มีคุณภาพและ เพียงพอตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ละสาขา	- จัดเตรียมบุคลากรเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างครบ วงจรทั้งในด้านการผลิต วัสดุ ดิบ การแปรรูปและการ จำหน่าย โดยคำนึงถึงความต้องการของอุตสาหกรรม รายสาขาเป็นหลัก
	7. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา โครงสร้างทางวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี เช่น ห้อง ปฏิบัติการ ทดสอบคุณภาพ และมาตรฐาน สินค้าโรงงาน หน่วยรับรอง มาตรฐานสากล และงาน ถ่ายทอดเทคโนโลยี	- ร่วมมือกับสถาบันเฉพาะทางทั้งภายในและ ต่างประเทศในการฝึกอบรมต่อยอดจากพื้นฐานความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้สามารถตอบสนอง ความต้องการบุคลากรเฉพาะสาขา หรือทำงานในห้อง ปฏิบัติ และรองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี

ภาพประกอบ 3 (ต่อ)

ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม. (2547, มีนาคม).

จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นว่า ภาครัฐได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของกำลังคนใน ภาคอุตสาหกรรม โดยการเตรียมความพร้อม และยกระดับทักษะฝีมือแรงงานให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยส่งเสริมให้มีความร่วมมือจัดการ ฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับผู้ที่กำลังทำงานอยู่ในภาคอุตสาหกรรมแต่ละสาขา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ แรงงานมีผลิตภาพสูง มีทักษะ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนำไปสู่การเพิ่มขีดความ สามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไปได้ในภายหน้า

2. ประวัติ และความสำคัญของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Industry) หมายถึง อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนในเชิงของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ซึ่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้จำแนกผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2544 : 8 -10)

1. กลุ่มเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ภายในบ้านได้แก่ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องเล่นวีดีโอ และเตาอบไมโครเวฟ
2. กลุ่มเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ในอุตสาหกรรม และสำนักงาน ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ และเครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์
3. กลุ่มเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการสื่อสารโทรคมนาคม เช่น โทรศัพท์ และโทรสาร
4. กลุ่มส่วนประกอบและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เช่น แผงวงจร และหลอดภาพโทรทัศน์

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้เริ่มถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยมาแล้วกว่า 40 ปี จากนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อทดแทนการนำเข้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ซึ่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต และมียอดขายมากที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งหมด โดยตลอดระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ต่อปี และในปี 2545 มีมูลค่าการส่งออกของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมนี้รวมมูลค่าสูงถึงกว่า 600,000 ล้านบาท นอกจากนี้ลักษณะการผลิตสินค้าของอุตสาหกรรมนี้ได้ก่อให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนกว่า 360,110 คน จึงนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของประเทศ

สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยมีประวัติความเป็นมาตลอดถึงการลงทุนก่อตั้งที่น่าสนใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2547:34-37)

ในปี พ.ศ. 2515 ประเทศไทยมีประกาศการส่งเสริมการลงทุนในประเทศ โดยมีการให้สิทธิและประโยชน์เพิ่มเติมให้แก่กิจการส่งออกทำให้เริ่มมีการลงทุนหลังไหลเข้ามาจากต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีบริษัทผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยในระยะแรก ได้แก่ บริษัทเนชั่นแนลเซมิคอนดักเตอร์ (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เอ็น เอส อิเล็กทรอนิกส์) บริษัทชิกเนติกส์ (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์) ในปี 2525 ผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ ๆ ของโลกเริ่มเข้ามาลงทุนในประเทศไทย เช่น บริษัท พูจิอุระ ผู้ผลิตสายไฟ และ เคเบิล ให้แก่บริษัท IBM บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี ผู้ผลิต Hard Disk Drive รายใหญ่ของโลก เป็นต้น โดยนักลงทุนจากต่างประเทศเหล่านี้ได้เล็งเห็นถึงค่าแรงที่ถูกลงในประเทศไทย อีกทั้งได้รับสิทธิพิเศษทางด้านภาษีทั้งด้านการ

นำเข้าและส่งออก ทำให้มีการขยายการผลิตและตั้งเป้าให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตของบริษัท การที่ประเทศไทยถูกเลือกให้เป็นฐานการผลิตส่งผลให้เป็นที่ดึงดูดในการลงทุนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้น ทำให้มีการลงทุนจากต่างประเทศหลั่งไหลเข้ามาอย่างต่อเนื่องโดยร้อยละ 84 ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยเป็นบริษัทจากต่างประเทศ หรือเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัทในประเทศไทย และบริษัทต่างชาติ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 รัฐบาล คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ได้พิจารณาเห็นว่า อุตสาหกรรมผลิต ตู้เย็น ตู้แช่ และเครื่องปรับอากาศ ได้ขยายตัวเติบโตขึ้นมาก แต่ชิ้นส่วนสำคัญ คือ มอเตอร์คอมเพรสเซอร์ ยังต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศทั้งสิ้น ดังนั้น ในวันที่ 1 มิถุนายน 2521 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จึงได้มีการประกาศเปิดรับสมัครผู้ประสงค์จะดำเนินการในโครงการผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์ ซึ่งโครงการของกลุ่มบริษัทถูกรวม ซึ่งร่วมกับ Jame N. Kirby ชาวออสเตรเลีย เสนอที่จะใช้เทคโนโลยีระบบเทคัมเซ (Tecumseh) จากประเทศสหรัฐอเมริกา ในการผลิต และได้รับการพิจารณาคัดเลือกเป็นโครงการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2522 ได้จัดตั้งโรงงานผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์แบบลูกสูบสำหรับตู้เย็น ตู้แช่ และเครื่องปรับอากาศ เป็นโรงงานแรกในประเทศไทยซื้อบริษัทถูกรวมเคอร์บี้ จำกัด และเมื่อเริ่มโครงการแรกแล้วก็ได้มีโรงงานผลิตคอมเพรสเซอร์อื่นๆ เกิดขึ้นตามมาอีกหลายแห่ง ได้แก่

- บริษัท อุตสาหกรรมคอมเพรสเซอร์ไทย จำกัด (THACOM) ผลิตระบบโรตารีใช้เทคโนโลยีของ Mitsubishi Heavy Industry ประเทศญี่ปุ่น
- บริษัท สยามคอมเพรสเซอร์ อุตสาหกรรม จำกัด (SCI) ผลิตระบบโรตารีใช้เทคโนโลยีของ Mitsubishi Electric ประเทศญี่ปุ่น
- บริษัท ไดกิน อินดัสทรี จำกัด (Daikin) ผลิตด้วยระบบโรตารี โดยใช้เทคโนโลยีจากประเทศญี่ปุ่น
- บริษัท Copeland (ประเทศไทย) จำกัด ผลิตด้วยระบบสโครล์ (Scroll Compressor) โดยใช้เทคโนโลยีจากประเทศสหรัฐอเมริกา

นอกจากบริษัทผู้ผลิตคอมเพรสเซอร์ทั้ง 5 รายดังกล่าวแล้ว ยังมีโรงงานผู้ผลิตคอมเพรสเซอร์สำหรับตู้เย็นใช้เอง และจัดจำหน่ายได้แก่ บริษัทชินโย ยูนิเวอร์แซล อิเล็กทริก จำกัด ภายใต้อุปกรณ์การค้า “SANYO” และบริษัท ฮิตาชิ คอนซูเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้อุปกรณ์การค้า “HITACHI”

- ในปี 2515 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน ทำให้ระหว่างปี 2515 - 2523 ได้มีการลงทุนจากบริษัทต่างชาติ เช่น เนชั่นเนล เซมิคอนดักเตอร์, ซิกเนติกส์, ดาต้าเจนเนอรัล, และฮันนีเวลล์ ผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (IC) เพื่อส่งออก ต่อมาเริ่มมีการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ใช้เอง โดยบริษัทธานินทร์อุตสาหกรรม และบริษัทเนชั่นเนล ประเทศไทย เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนโลหะ และพลาสติก PCB Capacitor ฯลฯ

- ในช่วงปี 2524-2528 รัฐบาลยังคงมีนโยบายส่งเสริมการส่งออก มีผลทำให้เกิดมีผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่หลายรายเข้ามาลงทุนในไทย เช่น กลุ่มมินิแบร์ ผู้ผลิต Ball Bearing Stepping Motor, Floppy Disk Drive และอื่น ๆ จากประเทศญี่ปุ่น ฟุจิอุระ ผู้ผลิตสายไฟและเคเบิล IBM, ซีเกท เทคโนโลยี ผู้ผลิต Hard Disk Drive สำหรับคอมพิวเตอร์จากอเมริกา กลุ่มฮาน่าจากฮ่องกงผู้ประกอบนาฬิกา และ IC และกลุ่ม ยีเอส อิเล็กทรอนิกส์ ประกอบ PCBA

- ในระหว่างปี 2529-2542 ค่าเงินของญี่ปุ่นและประเทศ NICs แข็งตัวขึ้น ทำให้การลงทุนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยจากญี่ปุ่น ได้หวั่น และประเทศ NICs ขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มีบริษัทใหม่ ๆ เช่น SHARP, SONY, MITSUBISHI เข้ามาลงทุนในไทยเป็นจำนวนมาก มีการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งมีมูลค่าสูงและมีความซับซ้อนมากขึ้น และจากการที่ค่าแรงในประเทศ NICs สูงขึ้น ทำให้บริษัทต่างชาติดำเนินการผลิตมายังประเทศไทย เช่น บริษัท SCI System, เทคโนโลยี แอปพลิเคชัน จากประเทศสิงคโปร์ ผลิต PCBA บริษัท Elec & Eltek จากฮ่องกงผลิต PCB และ PCBA สำหรับกิจการของคนไทยที่ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ก็ได้แก่ กลุ่มสหยูเนี่ยน ซึ่งเข้าบริหารกิจการของบริษัทธานินทร์อุตสาหกรรม ดำเนินการผลิต Hard Disk Drive ให้แก่บริษัท IBM

กลุ่มผู้ริเริ่มทางด้านคอมพิวเตอร์ที่สำคัญในประเทศไทย

- ในปี 2507สำนักงานสถิติแห่งชาติได้นำคอมพิวเตอร์ของ IBM รุ่น 1401 หน่วย ความจำ 8 กิโลไบต์ เข้ามาเป็นครั้งแรกในประเทศไทย เพื่อใช้สำรวจสำมะโนประชากร และในปีต่อ ๆ มาก็ได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมากมาย

- ปี 2528 บริษัท IBM นำ ไอบีเอ็ม เจ เอ็กซ์ ผลิตในญี่ปุ่น ใช้ดิสก์ 3.5 นิ้ว เครื่องแรก

- ปี 2531 - ปัจจุบัน การผลิตและจำหน่ายคอมพิวเตอร์มีอัตราการขยายตัวสูงจากการที่คอมพิวเตอร์ถูกนำไปใช้ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ประเทศไทยได้เริ่มมีการพัฒนาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ค่อนข้างจะช้า เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน คือ กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NICs) เช่น ไต้หวัน และ สิงคโปร์

ตลอดจนประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย อย่างไรก็ตามการหันมาใช้นโยบายดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของรัฐบาลไทย การที่ค่าเงินเยนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับเงินบาท และการที่ค่าจ้างของแรงงานของไทยในช่วงนั้นยังอยู่ในระดับที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ จึงทำให้การลงทุนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จากต่างประเทศโดยเฉพาะญี่ปุ่นหลังไหลเข้ามาในไทยอย่างรวดเร็ว สินค้าที่ประเทศไทยเริ่มผลิตได้ในช่วงแรก คือโทรทัศน์สีและเครื่องเสียงก่อนที่จะเริ่มมีการผลิตเตาไมโครเวฟในปี 2531 และ เครื่องเล่น วีดีโอ ในปี 2532 หลังจากนั้นในปี 1990 เป็นต้นมาประเทศไทยได้เริ่มกลายเป็นฐานการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์ ฟลอปปีดิสก์ ฮาร์ด ดิสก์ มอนิเตอร์ ตลอดจนชิ้นส่วนต่อพ่วงอื่นของเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยเป็นฐานการผลิตแห่งใหญ่ของอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ ซึ่งเป็นผลจากการลงทุนของประเทศสหรัฐและญี่ปุ่น และอุตสาหกรรมมอนิเตอร์ซึ่งเป็นผลมาจากการลงทุนของไต้หวัน โดยการผลิตส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตเพื่อการส่งออก นอกจากนี้ ประเทศไทยยังได้เริ่มผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสารกึ่งตัวนำประเภทต่าง ๆ อย่างจริงจัง ในช่วงปี 2527 โดย บริษัท AMD ได้เริ่มทำการผลิตฮาร์ดดิสก์ขึ้นในประเทศไทย หลังจากนั้น ในปี 2531 บริษัทไซนี ได้เริ่มทำการผลิตในลักษณะเดียวกันโดยเป็นการผลิตเพื่อส่งไปยังประเทศของบริษัทแม่เหล่านั้น ในช่วงต่อมาบริษัทข้ามชาติได้เล็งเห็นศักยภาพทางการตลาดของประเทศไทย และตลาดอาเซียนที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และได้ให้ความสำคัญกับการผลิตเพื่อป้อนตลาดสินค้านี้ดังกล่าว

ความสำคัญของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ต่อประเทศไทย

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่นับว่ามีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีมูลค่าการส่งออกในไตรมาสที่ 3/2548 สูงถึง 381,702.46 ล้านบาท และผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าการส่งออกมากที่สุดคือ เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ประกอบ โดยมีสัดส่วนการส่งออกถึง 54% (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. 2548:11-12) ของผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด โดยแนวโน้มในปี 2549 กระทรวงอุตสาหกรรมได้ตั้งเป้าการส่งออกไว้โดยคาดว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะมีอัตราการเติบโตขึ้นถึงร้อยละ 25-30 หรือคิดเป็นมูลค่าการส่งออกประมาณ 4.1 ล้านล้านบาท (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2548 : ออนไลน์) และจากผลการสัมมนานักวิชาการจากภาครัฐและภาคเอกชน ต่างมีความเห็นตรงกันว่า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยนั้น ยังมีโอกาสในการขยายตัวได้อีกมากและอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2545: ออนไลน์) โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกื้อหนุน ดังเช่น

ประการแรก เทคโนโลยีในปัจจุบันยังมีการพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง เช่น การพัฒนาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ให้มีความเร็วในการประมวลผลมากขึ้น ตลอดจนการพัฒนาให้ชิ้นส่วนมีขนาดเล็กลง ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังคงมีโอกาสนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไปได้อีกตามเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขึ้น

ประการที่สอง สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เป็นสินค้าขั้นกลางที่เป็นส่วนประกอบสำคัญ ๆ ของการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ หลายอุตสาหกรรม เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์ทางการแพทย์ ฯลฯ ดังนั้น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จึงสามารถที่จะพัฒนาขยายตัวต่อไปโดยไม่หยุดนิ่ง เมื่ออุตสาหกรรมดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้นมีการขยายตัว

จากผลการวิจัยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้สรุปว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญที่สุดอุตสาหกรรมหนึ่งของประเทศไทยในแง่มุมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2545 :13)

1. เป็นอุตสาหกรรมที่มีการส่งออกสูงที่สุดในประเทศไทยมาต่อเนื่องหลายปี เช่น ในปี 2542 และ 2543 มีมูลค่าการส่งออกสูงถึง 7.99 แสนล้านบาท และ 1.04 ล้านล้านบาท ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 35 ของมูลค่าการส่งออกของประเทศไทยทั้งหมด
2. เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนจากต่างประเทศสูงสุด โดยมีสัดส่วนในการลงทุนถึงร้อยละ 35 ของการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยในช่วงปี 1990 เป็นต้นไป
3. เป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานเป็นจำนวนมาก โดยในปี 2543 มีการจ้างงานถึง 460,000 คน ซึ่งทำให้อิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานสูงที่สุดอุตสาหกรรมหนึ่ง

บทบาทและแนวโน้มของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สำหรับทิศทางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยใน 5 ปีข้างหน้ายังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จะเป็นส่วนประกอบของสิ่งของเครื่องใช้มากขึ้น โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะเป็นตัวผลักดันให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพบว่าในประเทศกำลังพัฒนา เช่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน อินเดีย และไทยมีอัตราการเจริญเติบโตของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสูงกว่าอัตราการเจริญเติบโตของประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity Growth) และอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP Growth) และที่สำคัญคือ อุตสาหกรรมนี้เป็นเป้าหมายในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ โดยรัฐบาลได้กำหนดให้อิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลก (Global Industry) ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมในระยะยาวแล้ว อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีแนวโน้มที่จะขยายตัวต่อไปในอนาคต เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2545 : ออนไลน์)

1. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยียังสามารถพัฒนาต่อไปได้อีกมาก ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน เปรียบเสมือนเป็นเพียงการวางรากฐานของเทคโนโลยีในอนาคตเท่านั้น ดังนั้น ความต้องการใช้สินค้าอิเล็กทรอนิกส์จึงยังคงมีความต้องการต่อไปโดยไม่หยุดนิ่ง แม้ว่าในบางช่วงของเศรษฐกิจที่คนมีกำลังซื้อต่ำความต้องการในสินค้าอิเล็กทรอนิกส์อาจลดลงบ้าง แต่ในระยะยาวสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ยังคงเป็นสิ่งที่มีความต้องการต่อไป

2. สินค้าในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่เป็นสินค้าขั้นกลาง (Intermediate Goods) การที่สินค้าในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบหรือส่วนประกอบให้แก่สินค้าอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้ความต้องการสินค้าอิเล็กทรอนิกส์มาจากความต้องการที่ค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งช่วยเป็นการกระจายความเสี่ยง ทำให้ความต้องการสินค้าอิเล็กทรอนิกส์คงมีอยู่ตลอดเวลา

3. ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เริ่มมีการเติบโตขึ้นอย่างมาก มีธุรกิจจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจากการที่พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นช่องทางในการเจาะตลาด โดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ ทำให้หลาย ๆ ประเทศเริ่มให้ความสำคัญกับด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งหากการค้าแบบ E-Business มีมากขึ้นก็จะทำให้มีความต้องการสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ในการทำธุรกิจ และเพื่อสนับสนุนระบบธุรกรรมของด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้นด้วย

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า อิเล็กทรอนิกส์นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโตในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการจ้างงานของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง ที่สำคัญก็คืออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จัดเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายในยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลไทยของประเทศไทยที่มีแนวโน้มในการขยายตัวต่อเนื่องไปไม่มีที่สิ้นสุด ความสำคัญและความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นี้ จึงไม่เพียงส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตและกำลังคนภายในอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่จะส่งผลถึงระบบเศรษฐกิจของประเทศทั้งระบบอีกด้วย

3. บริษัท แคล - คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

(Cal-Comp Electronics (Thailand) Public Company Limited)

บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เลขที่ 138 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลสระพัง อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2532 โดยมี Mr. Chiang Hsiao Chin เป็นกรรมการผู้จัดการ (President) และ Mr. Hsu Sheng-Hsiung เป็นประธาน (Chairman) จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี 2543 ด้วยทุนจดทะเบียน 3,200 ล้านบาท และเพิ่ม

ทุนจดทะเบียนเป็นเงิน 3,780 ล้านบาท เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2545 โดยใช้ชื่อหลักทรัพย์ในการซื้อขายว่า CCET เพื่อผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปและอุปกรณ์ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ปัจจุบันบริษัท มีผู้ถือหุ้นหลัก คือ Kinpo Electronics, Inc. และ Compal Electronics, Inc. ซึ่งเป็นบริษัท ผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ในประเทศไต้หวัน

บริษัท แคล-คอมพ์ ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ประเภทการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ และประเภทการผลิตชิ้นส่วน หรืออุปกรณ์ที่ใช้กับ ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ บริษัท แคล-คอมพ์ มีโรงงาน 2 แห่งในประเทศไทย แห่งแรกตั้งอยู่ที่จังหวัด สมุทรสาคร แห่งที่สองตั้งอยู่ที่จังหวัดเพชรบุรี รวมจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 6,787 คน โรงงานแห่งที่สาม ตั้งอยู่ที่เมืองซูโจว มณฑลเจียงซู ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีพนักงานทั้งสิ้น 1,790 คน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546) และมีโรงงานอีกแห่งหนึ่งซึ่งกำลังก่อสร้าง ณ เมืองซูโจว มณฑลเจียงซู ประเทศ สาธารณรัฐประชาชนจีน

ในปี 2547 เป็นปีแห่งการเติบโตของบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ภายใต้การเติบโตของเศรษฐกิจโลกทั้งระดับมหภาคและจุลภาค บริษัทแคล-คอมพ์ สามารถสร้างความเติบโตได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว โดยยอดขายของบริษัทได้เติบโตเพิ่มขึ้นกว่า 100% ในปี 2547 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2546 ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเติบโตทั้งในส่วนของโรงงานในประเทศไทยและ โรงงานในประเทศจีนโดยสามารถสร้างยอดขายในปี 2547 ได้ทั้งสิ้น 1.42 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือ คิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 56.47 พันล้านบาท และถึงแม้ว่าในตลาดโลกจะมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง บริษัท แคล-คอมพ์ ก็ยังสามารถสร้างฐานลูกค้าใหม่ได้ เช่น Western Digital, Motorola, Nikon, ในขณะเดียวกัน ก็ยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นทางธุรกิจกับลูกค้าเดิม เช่น Hewlett Packard, Olivetti, Advance Digital Broadcast, ด้วยความเชื่อมั่นและการสนับสนุนที่ดีจากลูกค้าทุกรายทำให้บริษัทแคล-คอมพ์ มี ยอดขายในปี 2547 ที่สูงมากเป็นประวัติการณ์ และสำหรับในปี 2548 ด้วยความไม่แน่นอนของสภาวะ เศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลกซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ของทุก ภาคอุตสาหกรรม บริษัทแคล-คอมพ์ฯ จึงได้มีการเตรียมการที่ดีเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเข้ามากระทบ โดยได้มีการพัฒนาและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร รวมถึงการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์กร บริษัทฯ คาดหวังที่จะขยายการผลิต เพื่อสร้างชื่อเสียงของบริษัทให้อยู่ในตลาดโลกด้วยการสนับสนุนที่ดีจากพนักงานและผู้บริหารที่ทุ่มเทใน การทำงาน ซึ่งบริษัทฯ มีเชื่อมั่นว่าในปี 2548 นี้ จะสามารถประสบความสำเร็จและเติบโตได้ตามเป้าหมาย ที่วางไว้

กลุ่มลูกค้าที่สำคัญของบริษัทฯ แคล-คอมพ์ ส่วนใหญ่ได้แก่ กลุ่มบริษัทที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์การสื่อสาร คอมพิวเตอร์ และผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำของโลก เช่น Hewlett Packard, Panasonic, Terayon, Olivetti, NEC, Motorola, Western Digital, ADB and Bellsouth เป็นต้น โดยกว่าร้อยละ 80 ของมูลค่าจำหน่ายของบริษัทฯ มาจากลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งเป็นลักษณะของบริษัท OEM จึงทำให้บริษัทฯ ได้รับการยอมรับในด้านการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพจากสถาบันในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตรายแรก ๆ ในประเทศไทยที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 9002, ISO 14001, QS 9000 และ IEC17025

รูปแบบในการผลิตสินค้า

บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจการผลิต และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรูปแบบการผลิต ดังนี้

1. Original Equipment Manufacturing (OEM) เป็นการผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้า ซึ่งผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะได้รับการวิจัยและออกแบบจากลูกค้า โดยลูกค้าจะเป็นผู้ส่งสินค้าต้นแบบให้กับบริษัทฯ เพื่อทำการผลิตให้กับลูกค้า

2. Original Design Manufacturing (ODM) เป็นการผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้า ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ผลิตให้กับลูกค้านั้น บริษัทฯ จะเป็นผู้ดำเนินการวิจัยและออกแบบเอง

ทั้งนี้การผลิตทั้ง 2 รูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นแบบ OEM หรือ ODM นั้นสามารถเรียกรวมกันได้คือ Electronic Manufacturing Services (EMS) ซึ่งเป็นการผลิตสินค้าให้กับลูกค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้าเอง ซึ่งบริษัทฯ เน้นให้มีการควบคุมการผลิตอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอน จึงทำให้การผลิตมีความแม่นยำสูง สินค้าที่บริษัทฯ ผลิต ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์เอกสาร (Printer) LCD Monitor, แผงวงจรสำหรับ Hard Disk, แผงวงจรสำหรับ Printer, Car PC และ Web Pad เป็นต้น ซึ่งผลิตให้กับลูกค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าต่าง ๆ เช่น Hewlett Packard, Panasonic, NEC, และ Motorola ได้เริ่มทำการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ได้แก่ เครื่องพิมพ์ Multi-Function แผงวงจร PC สำหรับ Hard Disk บริษัทฯ ได้จัดตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาเพื่อออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้มีต้นทุนที่ลดลงและมีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการประกอบเป็นผลิตภัณฑ์

1. บริษัทฯ มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากทั่วทุกมุมโลก อีกทั้งยังมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในตัวโรงงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งวัตถุดิบได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ
2. มีขบวนการประกอบแผงวงจร (PCB) ที่สลับซับซ้อน ตั้งแต่การประกอบส่วนประกอบย่อย ๆ จนสำเร็จเป็นผลิตภัณฑ์ โดยมีการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวล้ำในกระบวนการผลิต
3. มีระบบการตรวจสอบที่แม่นยำและมีความน่าเชื่อถือในทุกขั้นตอนของการผลิตเพื่อที่จะได้สินค้าที่มีคุณภาพ
4. นอกจากการบริการทางด้าน (ODM) ผ่านทางวิศวกร ผู้นำโครงการ และพนักงานที่มีคุณภาพแล้ว บริษัทฯ ยังให้บริการด้านการทดลอง ตรวจสอบ การจัดจำหน่ายและส่งผลิตภัณฑ์ด้วย
5. บริษัทฯ มีวิศวกรประจำโรงงานเพื่อที่จะได้อำนวยความสะดวกลูกค้าได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังส่งวิศวกรไปพบปะกับลูกค้าเพื่อช่วยเหลือปัญหาต่าง ๆ เช่น การประกอบผลิตภัณฑ์ การติดตั้งผลิตภัณฑ์ และการใช้ผลิตภัณฑ์อย่างถูกวิธี
6. การใช้ระบบ Internet เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันสมัย อยู่เสมอ เช่น ตารางการผลิต สถานะของกระบวนการผลิต ผลการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ อัตราความเสียหายชำรุดของผลิตภัณฑ์ และตารางการจัดส่งผลิตภัณฑ์

วิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน

บริษัท แคล-คอมพ์ฯ มุ่งหวังที่จะเป็นผู้นำทางด้าน Electronics Manufacturing Services และให้บริการในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าทั่วทุกมุมโลก

อุดมการณ์ของแคล-คอมพ์ : ความเป็นเลิศ

1. เวลา : บริษัทฯ มีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจว่า ควรใช้เวลาทุกนาทีให้มีคุณค่า ทั้งอดีต ปัจจุบัน และก้าวสู่ความเป็นเลิศในอนาคต
2. บุคลากร : บริษัทฯ พร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
3. การพัฒนา : บริษัทฯ มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า และสามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจ

ความซื่อสัตย์ และสามัคคี

1. ด้านบริการ : บริษัทฯ มีการให้บริการลูกค้าที่ดี และเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

2. ความเอาใจใส่ : บริษัทฯ มีความเอาใจใส่ต่อพนักงานทุกคนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของบริษัทฯ
3. ความรับผิดชอบ : บริษัทฯ มีความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
4. ความซื่อสัตย์ : พนักงานทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อบริษัทฯ ความเสียสละ
6. พนักงานทุกคนของบริษัทฯ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำงานเป็นทีม ร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อความสำเร็จของงาน

จุดเด่นของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ

1. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีความสามารถในการผลิตสูง มากกว่า 14 ปีที่มีประสบการณ์ทางด้านการผลิตในประเทศไทย ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ จึงได้รับการยอมรับจากลูกค้าชั้นนำทั่วโลก ทั้งความแม่นยำในแผนการผลิต, 6 Sigma, TQM (Total Quality Control), ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี, ขั้นตอนการตรวจสอบที่รัดกุมและมีคุณภาพ, วิเคราะห์อัตราความเสียหายซ้ำของผลิตภัณฑ์ ความระมัดระวังในการทำงานของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ก่อให้เกิดสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
2. การจัดการโรงงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ บริษัทมีการประชุมเช้าทุกวันเพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลและทักษะในการทำงานใหม่ ๆ สามารถแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ถูกจุด การระดมความคิดและการร่วมมือของพนักงานทุกคนซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการโรงงาน
3. มีสายการผลิตที่ยืดหยุ่น การที่บริษัทนั้นมีสายการผลิตที่ยืดหยุ่นซึ่งเป็นหัวใจหลักของ EMS จึงทำให้บริษัทฯ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ทันตามความต้องการของตลาดและลูกค้า
4. มีต้นทุนการผลิตต่ำ จากการที่บริษัทมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ จึงทำให้บริษัทได้รับคำสั่งซื้อและลูกค้าใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพราะในปัจจุบันนี้ตลาดมีการแข่งขันค่อนข้างสูง นอกจากคุณภาพของสินค้าแล้วราคาก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญ
5. มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบในโรงงาน บริษัทสามารถได้รับวัตถุดิบได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่ตั้งอยู่ในตัวโรงงาน ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนค่าขนส่งลดระยะเวลาในการติดต่อ สื่อสารเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ เพิ่มความถูกต้องแม่นยำของแผนการผลิตและเพิ่มความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบอีกด้วย
6. การจัดส่งผลิตภัณฑ์ตรงเวลา การจัดส่งผลิตภัณฑ์ตรงเวลา เป็นนโยบายและคำมั่นสัญญาที่สำคัญที่บริษัท แคล-คอมพ์ฯ มีต่อลูกค้า

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของแคล-คอมพ์ฯ

บริษัท แคล-คอมพ์ฯ มีฝ่ายฝึกอบรม (Training) ที่ทำหน้าที่วางแผนการฝึกอบรมประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นจากความต้องการทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทลูกค้ารายใหญ่ และฝ่ายฝึกอบรมจะทำหน้าที่จัดฝึกอบรมพนักงานในแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเมื่อพบว่ามีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมตามที่กลุ่มบริษัท ลูกค้าแจ้งความประสงค์เข้ามา บริษัทแคล-คอมพ์ฯ จะมีการประชุมในตอนเช้า (Morning Meeting) ในเวลา 7.30 น.-8.00 น. ทุกวัน และถือว่าการฝึกอบรมพนักงาน (Morning Training) ไปพร้อมกันเพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลการผลิต วิธีการทำงานใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน มีการระดมความคิดและความร่วมมือจากพนักงานทุกคนซึ่งนับเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการโรงงาน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้มีการประชุมเพื่อสื่อความในหลายรูปแบบ เป็นการประชุมหลายประเภทและหลายระดับทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เหมาะสมกับบุคลากรระดับต่าง ๆ การใช้บอร์ด การติดป้ายประกาศ การใช้ระบบสารสนเทศ กิจกรรมกลุ่มย่อย และการจัดกีฬาเพื่อเพื่อความสามัคคีในองค์กร เป็นต้น

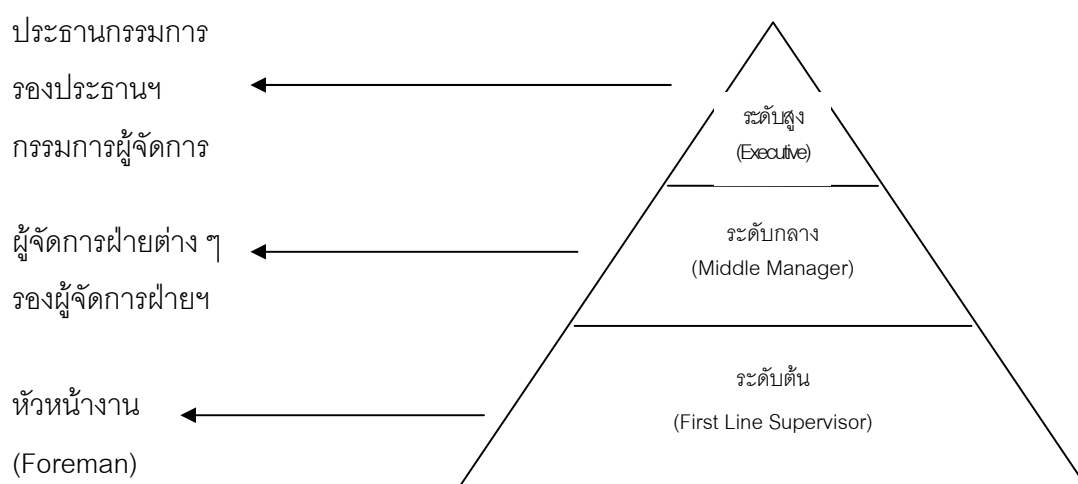
บริษัท แคล-คอมพ์ฯ มีวิศวกรประจำโรงงานเพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้า มีการส่งวิศวกรไปพบปะกับลูกค้าเพื่อช่วยเหลือปัญหาต่าง ๆ เช่น การประกอบผลิตภัณฑ์ การติดตั้งผลิตภัณฑ์ และการใช้ผลิตภัณฑ์อย่างถูกวิธี บริษัทฯ มีการส่งวิศวกรไปอบรมหรือส่งไปดูงานในต่างประเทศเมื่อมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการผลิต หรือการเพิ่มสายการผลิตของโรงงานในไทย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ วิศวกรโรงงานจะได้รับมอบหมายให้ดูแลงานต่าง ๆ หลายด้าน เช่น งานด้านกระบวนการผลิต เช่น การออกแบบผังการผลิต (Process Layout) และดูแลการผลิต งานด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งจะดูแลด้านผลผลิต (Yield) วิศวกรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพ (QA) การทดสอบเชิงกล (Mechanical Test) และการทดสอบเชิงไฟฟ้าสถิตย์ (Electrostatic Discharge Test) การทดสอบเชิงวัสดุศาสตร์ (Material Test) นอกจากนี้ก็ยังมีโครงการฝึกอบรมด้านคุณภาพในการผลิต สำหรับวิศวกรที่บริษัทจัดไว้ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) พื้นฐานสถิติสำหรับการควบคุมคุณภาพ (Six Sigma) การจัดการโรงงานที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์อัตราความเสียหายซ้ำซ้อนของผลิตภัณฑ์ และความปลอดภัยในการทำงาน (บุญทัน ยางนอก. 2548 : สัมภาษณ์)

สำหรับช่างเทคนิค (Technician) ของบริษัทฯ จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรกลในการผลิตและทำงานที่ใช้ฝีมือและทักษะ เช่นงานเชื่อม งานกลึง งานทดสอบหรืองานบำรุงรักษาดังนั้น โครงการฝึกอบรมสำหรับช่างเทคนิคจึงเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องจักร (Repair & Improvement) ความปลอดภัยในการทำงาน ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) และกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ เช่น QC, 5 ส และ Kaizen

ส่วนหัวหน้างาน (Foreman) จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอนวิธีการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุมกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยหัวหน้างานจะได้รับการถ่ายทอดทักษะทางเทคนิคต่าง ๆ โดยตรงจากวิศวกร และจะได้รับการฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะทางเพิ่มอีกอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามความจำเป็นของแต่ละสายงาน นอกจากนี้ก็จะได้รับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน, กิจกรรม QC และ 5 ส เป็นต้น

การแบ่งระดับการบริหารงานของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ

สมศักดิ์ เพชรรัตน์ (2548:สัมภาษณ์) ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคลของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ ได้กล่าวถึงระดับ “ผู้บังคับบัญชา” ของบริษัทว่าหมายถึงผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำในการดำเนินงานอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต้น ไม่ว่าจะเป็นที่มาจากการแต่งตั้ง เลือกลง หรือได้รับการยอมรับจากบุคลากรให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้างานขององค์กร โดยมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาที่แนบ ควบคุม วางแผนกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาของแคล-คอมพ์ฯ ได้แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ตามลักษณะอำนาจหน้าที่และงานดังภาพประกอบที่ 4 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงการแบ่งระดับบุคลากรของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Executive) บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ มีผู้บริหารในระดับสูงสุดรวม 15 คน เป็นชาวไต้หวัน 5 คน และชาวไทย 10 คน ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วินิจฉัย สั่งการในเรื่องสำคัญ เช่น เรื่องการขยายกิจการ การเพิ่มทุน การก่อหนี้ผูกพัน การขยายหุ้น การปรับเปลี่ยนกิจการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับนี้จะรับผิดชอบทั้งหมดในองค์การ มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ และเป็นตัวแทนองค์การในการติดต่อกับบุคคลภายนอกหรือสถาบันอื่น ๆ

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) บริษัทแคล-คอมพ์ มีบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในสายการผลิต 7 คน และบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารในสายสำนักงานอีก 2 คน ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้นำที่เชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานเบื้องบนกับหน่วยล่าง เช่น ตำแหน่งผู้จัดการต่าง ๆ อาทิ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการสาขา และทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนงานในการนำนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติของพนักงาน และควบคุม กำกับ ดูแล ประเมินผลและติดตามผลงานให้ได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ผู้บริหารระดับต้น (First Line Supervisor) ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิตของบริษัทแคล-คอมพ์ มีจำนวน 90 คน หัวหน้างานเป็นผู้นำระดับหัวหน้าคนงาน จะเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการแก้ไขปัญหา และประสานงานกับพนักงาน มีหน้าที่หลักในการสอนวิธีการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำกับควบคุมดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ หัวหน้างานจะทำหน้าที่ Morning Training พนักงานทุกเช้า จึงเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าผู้นำระดับอื่น หัวหน้างานส่วนใหญ่จะจบการศึกษาตั้งแต่มัธยมปลาย-อนุปริญญา มีประสบการณ์ในการทำงานโดยเฉลี่ย 5 ปี และเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการสอนงานพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด โดยประมาณ 3-10 ชั่วโมง/สัปดาห์ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาพนักงานในสายที่รับผิดชอบการรับนโยบายด้านบริหารจัดการต่อจากผู้จัดการ และช่วยกระจายงานลงสู่การปฏิบัติเบื้องล่าง ตลอดจนการช่วยตรวจตราดูแลงานให้เป็นไปตามแผนการผลิตของฝ่ายผลิต ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แผนก ในแต่ละแผนกก็มีสายการผลิต (Line) รวมทั้งสิ้น 90 สาย ดังภาพประกอบที่ 5 ต่อไปนี้

สายการผลิต	จำนวน Line	จำนวน Foreman	จำนวน พนักงาน /1 line	จำนวน พนักงาน ทั้งหมด
1. แผนกประกอบด้วยเครื่องจักร (OSMT)	24	24	12	288
2. แผนกประกอบแผงวงจร (PCBA)	8	8	40	320
3. แผนกประกอบย่อย (SUB)	25	25	50	1,250
4. แผนกประกอบหลัก (TOP)	27	27	50	1,350
5. แผนกบรรจุภัณฑ์ (PACK)	6	6	30	180
รวม	90	90	-	3,388

ภาพประกอบ 5 แสดงจำนวนสายงาน และบุคลากรในสายการผลิตของบริษัท แคล-คอมพ์

การประเมินทักษะของหัวหน้างาน

บริษัท แคล-คอมพ์ มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านให้กับหัวหน้างาน (Foreman) เดือนละ 1 ครั้ง และมีการทดสอบทักษะทุก 6 เดือน โดยการทดสอบเพื่อเพิ่มระดับค่าตอบแทนประจำตำแหน่ง 3 ระดับ คือ ผ่านการประเมินความรู้ความสามารถขั้นแรกจะได้เงินเพิ่มระดับ 400 บาท/เดือน การประเมินขั้นที่สองคือสามารถทำงานในหน้าที่อื่นได้ด้วยจะได้เพิ่ม 1,200 บาท และหากผ่านการประเมินขั้นที่สามคือสามารถทำงานแทนช่างเทคนิคได้ก็จะได้รับเงินเพิ่มระดับที่ 1,600 บาท ซึ่งผู้จัดการโรงงานจะเป็นผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานเพื่อบันทึกข้อมูลลงแฟ้มประวัติการฝึกอบรม โดยการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน และการตรวจสอบผลงานโดยรวมในสายงาน หากผลงานยังไม่ได้ตามเกณฑ์ก็จะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มจนสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินได้ในที่สุด

4. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)

4.1 แนวคิดในการสอนงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย สามารถรวบรวมไว้ได้ดังนี้

ฮอลเลน และ เคน (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2548: ฮอนไลน์ ; อ้างอิงจาก Allen ; & Kane. 1915) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานไว้ว่า เป็นการสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง โดยเฉพาะเพื่อให้รู้วิธีการทำงานสามารถเริ่มต้นการทำงานได้อย่างถูกต้อง การสอนงานจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและเป็นระบบ เป็นกลวิธีที่ต้องใช้การวิเคราะห์ทักษะ และทฤษฎีการเรียนรู้โดยสามารถจะสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มย่อยก็ได้

บุญเลิศ ไพรินทร์ (ขนิษฐา จิตรอรุณ. 2540:1-5; อ้างอิงจากบุญเลิศ ไพรินทร์. 2538) ได้ให้แนวคิดว่าการสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานได้สอน แนะนำ ชี้แจง หรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับหัวหน้างานทุกคน จึงจำเป็นต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนเป็นขั้นตอน นอกจากนี้การสอนงานยังเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ได้ผลและประหยัดมากที่สุดถ้าเปรียบกับการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 61) การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสอน หรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วิยะดา วรณานันท์ (2548 : ออนไลน์) การสอนงาน เป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ทำให้สัมพันธภาพในการบังคับบัญชาดีขึ้น และเป็นการประเมินศักยภาพของพนักงานหลังสอนงานแล้ว

สายัณห์ พานิช (2548 : 80) ได้กล่าวว่า การสอนงาน คือ การจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมที่สุดให้แก่ผู้รับการฝึก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็ว และถาวรที่สุด

สมิต สัชฌุกร (2547 : 14-15) ได้รวบรวมแนวคิดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมความหมายของ “การสอนงาน” ไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ผู้น้องได้เรียนรู้งานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร มีข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด

การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานได้บอกรายละเอียดในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

การสอนงาน หมายถึง การเรียนรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน โดยหัวหน้างานเป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

การสอนงาน เป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่หัวหน้างานมุ่งจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกน้องจากการทำงานไม่เป็นหรือไม่ชำนาญ มาเป็นผู้ทำงานเป็นหรือมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น

การสอนงาน หมายถึง ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เพราะหัวหน้างานเป็นผู้มีประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีย่อมเข้าใจในลักษณะงาน การได้สอนงานให้กับลูกน้องย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเป็นการมอบหมายงานของหัวหน้างานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

โดย สมิต สัจฉกร (2547 : 15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานไว้ว่า การสอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่จะพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจนเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์การได้ในที่สุด การสอนงานจึงถือเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่งของพนักงาน และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย

ส่วน อำร เชาวลิต (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การสอนงาน คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร/หัวหน้างาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เนื่องด้วยการสอนงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานใหม่ได้ (Performance a New Task) ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (Improve Performance) ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน (Develop Skills) ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน (Solve Problems) เกิดความมั่นใจในการทำงาน (Build Confidence)

อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์ (2548 : 50) ได้กล่าวถึงการสอนงานไว้ว่า เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานเป็นไปตามความคาดหวังที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายคือการปรับปรุงและพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน และขององค์กรในที่สุด

และ เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2549: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การสอนงาน นอกจากจะเป็นการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นแล้ว การสอนงานยังเป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ การสอนงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจให้ละเอียดองแก่ เพื่อการนำไปใช้ในการบริหารงานจะได้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

จากคำจำกัดความของการสอนงาน ที่มาจากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสอนงานคือ การที่หัวหน้างานได้ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน จนสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการควบคุม ดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

4.2 วัตถุประสงค์ และ ความสำคัญของการสอนงาน

วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปของการสอนงาน ได้แก่

1. เพื่อถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานงานให้กับพนักงาน
2. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทันที
2. เพื่อให้พนักงานมีหลักการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อป้องกันการดำเนินงานผิดพลาดของพนักงาน

การสอนงาน จึงนับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกกระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ลักษณะของการสอนงาน เป็นการที่หัวหน้างานได้สังเกตการทำงานของลูกน้อง ณ พื้นที่ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงานจริงและเห็นว่าลูกน้องยังขาด ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการทำงานในบางเรื่อง หัวหน้างานจึงเข้าไปชี้แนะโดย ทดลองทำให้อีกผู้เป็นตัวอย่าง อธิบายเพิ่มเติมแล้วให้ลูกน้องทำตามจนกระทั่งลูกน้องทำงานนั้นได้จริง การสอนงานจึงมีความสำคัญมากในกระบวนการผลิต โดยสมิต สัชฌุกร (2547 : 16) ได้สรุปความสำคัญของการสอนงานไว้ดังนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะลดความผิดพลาดเสียหาย และเวลาในการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติ งานจากหัวหน้างาน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง
3. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็วและปลอดภัย ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ และได้มาตรฐานเดียวกัน
4. ไม่เสียเวลาในการกลับไปแก้ไขงานที่ผิดพลาด และบกพร่อง
5. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับบุคคล เมื่อมีการเข้าออกจากงาน ก็มีผู้สืบทอดงานได้

4.3 ประโยชน์ของการสอนงาน

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2548 : 17-20) ได้กล่าวถึงผลประโยชน์ที่ได้รับการจากการสอนงาน โดยกล่าวว่า การสอนงานถือว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่าง

หัวหน้าและพนักงาน ที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังความต้องการของพนักงาน และใช้เป็นช่องทางในการสอบถามปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีในการที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน การสอนงานที่ถูกต้องจะส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์การดังต่อไปนี้

ประโยชน์ต่อพนักงาน

- ทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน เป้าหมายของงาน ความต้องการหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง
- ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงสถานะและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต
- ทำให้พนักงานรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน รวมทั้งมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้จุดแข็ง หรือข้อดีของตน รวมถึงจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ทำให้พนักงานรู้จักวางแผนและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน รับรู้เทคนิควิธีการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด
- สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานเพียงลำพัง หรือมีความรู้สึกท้อท้อว่าหัวหน้างานทอดทิ้ง และไม่สนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของพนักงาน
- เป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้พนักงานต้องปรับตัวเอง มีความกระตือรือร้นและความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- ส่งเสริมให้ลูกน้องมีมูลค่า (Value) ในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้องโดยพิจารณาตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน จะมีส่วนช่วยตอบสนองให้ลูกน้องบรรลุเป้าหมายของตนเอง (End Goal) ที่กำหนดไว้

ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน

- การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้างานเนื่องจากลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง และนำส่งมอบผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

- ทำให้หัวหน้างานมีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณาปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เป็นช่องทางหรือโอกาสที่หัวหน้างานสามารถชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่อยากให้อีกน้องพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- เป็นช่องทางหนึ่งที่หัวหน้างานสามารถแจ้งให้อีกน้องรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง และการเตรียมความพร้อม ในด้านต่าง ๆ ทั้งขององค์กรและหน่วยงาน
- ทำให้หัวหน้างานมีโอกาสรับรู้ความต้องการหรือสิ่งที่ลูกน้องคาดหวัง รวมทั้งรับรู้ปัญหาหรือ อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เนื่องจากมีการพูดคุยและ ปรึกษาหารือกันมากขึ้น เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง
- การสอนงานเป็นหนทางหนึ่งที่หัวหน้างานนำมาใช้ในการผลักดันและสนับสนุนให้อีกน้องทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด
- ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ระหว่างพนักงาน ภายในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้พนักงานร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมคิดที่จะหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

ประโยชน์ต่อองค์กร

การสอนงาน นอกจากจะส่งผลโดยตรงไปยังพนักงานและหัวหน้างานแล้ว การสอนงานที่ถูกวิธี จะส่งผลต่อเนื่องไปยังระดับองค์กร นั่นคือองค์กรจะมีผลการปฏิบัติงาน (Organizational Performance) ที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทาง การตลาด ผลผลิต และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และข้อ ร้องเรียนของลูกค้าที่ลดลง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546:62) กล่าวว่า การสอนงานที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ผลงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้นงานที่รับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง
3. คนงานมีความเข้าใจในงานเพิ่มมากขึ้นมีฝีมือในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถทำงานได้อย่าง ถูกต้องตามวิธีการ
4. อุบัติเหตุในการทำงานลดน้อยลง

5. ผลผลิตมีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐาน เป็นที่พอใจของลูกค้า
6. หน่วยงานและองค์กรมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

4.4 ความจำเป็นในการสอนงาน

การสอนงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและเกิดขึ้นได้ทุกโอกาส หัวหน้างานที่ฉลาดและมีวิสัยทัศน์ จะใช้การสอนงานเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพให้หน่วยงานได้ดีและมากยิ่งขึ้น และเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานและเป็นผลดีกับการบริหารงานของหัวหน้างานด้วย

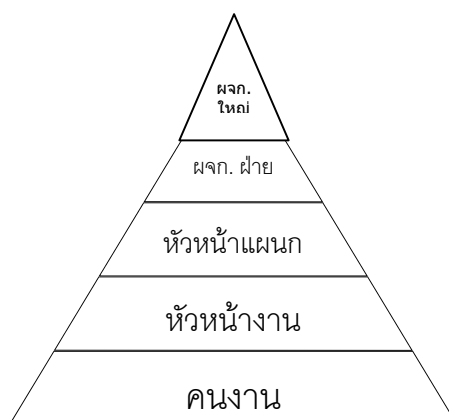
สมิต สัทธุมกร (2547:18) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปความจำเป็นในการสอนงานจะเกิดขึ้นในกรณีต่อไปนี้

1. เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน
2. เมื่อโอนย้ายพนักงานเก่าจากฝ่ายอื่นเข้ามาทำงานใหม่
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน หรือกระบวนการผลิต
4. เมื่อมีการนำเครื่องจักรกล เครื่องมือ หรืออุปกรณ์การทำงานใหม่เข้ามาใช้
5. เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานทำงานบกพร่อง ล่าช้า และ ผิดวิธี
6. เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ไม่ตรงกับงาน
7. เมื่อหัวหน้างานพบว่าพนักงานทำงานเสี่ยงอันตรายหรือมีการกระทำที่ไม่ปลอดภัย
8. เมื่อเกิดปัญหางานผิดพลาดผลงานไม่ได้มาตรฐานมีการสูญเสียวัสดุเพิ่มมากขึ้น
9. เมื่อเกิดอุบัติเหตุจากความประมาทในการทำงานของพนักงาน
10. เมื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2548 : 241) ได้กล่าวถึงโอกาสที่จำเป็นในการสอนงานว่าไม่ได้จำกัดเพียงแค่สอนงานให้กับพนักงานใหม่เท่านั้น แต่ช่องทางในการสอนงานสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลาย ซึ่งได้แก่ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การโอนย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน การประเมินผลงาน การมอบหมายงานด่วนพิเศษ การมอบหมายงาน หรือโครงการที่มีระยะเวลาที่แน่นอน รวมไปถึงการแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย

4.5 บทบาท หน้าที่ และความสำคัญของหัวหน้างาน

สมชาติ กิจยรรยง (2546 : 13) ได้ให้ความหมายว่า หัวหน้างาน คือผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลาง ที่มีผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชาอยู่จำนวนหนึ่ง และในขณะเดียวกันก็จะมีผู้บังคับบัญชาเหนือตนในระดับที่สูงขึ้นไปอีก หัวหน้างานจึงมีอยู่หลายระดับที่เรียกกัน เช่น โฟร์แมน ซูเปอร์ไวเซอร์ หรือหัวหน้างาน เป็นต้น ดังได้แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 6 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงการแบ่งระดับชั้นของบุคลากรในองค์กร

ที่มา : วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546 : 3). หัวหน้างานพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ.

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 3) หัวหน้างาน คือบุคคลที่ทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากคนอื่นเป็นผู้ทำงานให้เสร็จ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 53, 56) ได้ให้ความหมายว่า “หัวหน้างาน” หมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานทั้งงานของตนเองและของลูกน้อง หากหัวหน้างานสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายและบริหารลูกน้องของตนดีพอแล้ว ผลที่ตามมาคือการทำงานที่บรรลุถึงเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ

บุคคลที่ได้รับการบรรจุ แต่งตั้ง หรือเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานขึ้นสู่ระดับหัวหน้างาน นอกจากการพิจารณาพื้นฐานทางด้านความรู้แล้ว องค์กรมักจะพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. มีอายุงาน หรือมีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ
2. มีความสามารถ หรือมีทักษะที่จะทำงานได้
3. มีลักษณะการเป็นผู้นำ
4. มีความประพฤติดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์

บทบาทของหัวหน้างาน

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 214) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างานในสายงานการผลิตต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีนั่นก็คือบทบาทในฐานะของการเป็น “ผู้สอนงาน (Coaching)” ถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะมีแผนในการทำงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอก็คือ ระหว่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานนั้น หากว่ามีข้อบกพร่องหรือเกิดการผิดพลาดขึ้น และเกินกว่าความรู้ ความสามารถที่จะผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานได้เองแล้ว สิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาต้องการก็คือ คำแนะนำ หรือ การให้คำปรึกษา รวมถึงการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ส่วน วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 :22) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานว่า หัวหน้างานเป็นผู้มีบทบาทดำเนินการเพื่อให้เกิดผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือขององค์กรที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หัวหน้างานจะต้องมีความสามารถใช้ปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ พนักงาน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด เพื่อให้เกิดผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือขององค์กรที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ดร.ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (สมชาติ กิจยรรยง. 2545 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ปรมาจารย์ในด้านการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ได้สรุปบทบาทของหัวหน้างานไว้ว่า หัวหน้างานยุคใหม่จะต้องเป็น :-

Leader as Designer	ผู้นำแบบนักออกแบบ
Leader as Teacher	ผู้นำแบบครูผู้สอน
Leader as Steward	ผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือ
Leader as Learner	ผู้นำแบบผู้เรียนรู้

ดังนั้น หัวหน้างานจึงเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรในระดับหนึ่ง นอกจากนี้หัวหน้างานยังมีหน้าที่ในการมอบหมายงาน การกำกับดูแล ตรวจสอบให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นผู้นำที่ดี และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นด้วย หน้าที่ของหัวหน้างานอยู่ที่การควบคุม ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ของหัวหน้างาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 8-10) ได้สรุปหน้าที่ 6 ประการ ของหัวหน้างานดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้างานที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดีในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่มีต่อองค์กร จะต้องแสดงให้เห็นว่างานของแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับงานส่วนรวมขององค์กรอย่างไร และเมื่อมอบหมายงานให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาแล้วก็จะต้องระบุเรื่อง อำนาจหน้าที่ให้กระจ่างชัด

2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในการออกคำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้น หัวหน้างานต้องออกคำสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และแน่นอนเจาะจง เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องมีการตรวจสอบว่างานดำเนินไปตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งมีการประสานงานภายในหน่วยงาน และเข้าแก้ไขเมื่อจำเป็น ด้วยการดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย และต้องเน้นความประหยัดและประสิทธิภาพควบคู่กันไปด้วย

3. การวางแผนและกำหนดงาน หัวหน้างานจะต้องรู้ถึงขีดความสามารถของหน่วยงาน ทั้งด้านกำลังคน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ และเมื่อกำหนดแผนงานขึ้นแล้ว จะต้องจัดลำดับงานที่จะทำก่อนหลังเป็นตารางปฏิบัติ โดยระบุผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ การวางแผนที่ดีนั้นควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนกำหนดเป้าหมายด้วย ทั้งกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จ และมีแผนสำหรับกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งการทำงานล่วงเวลากรณีที่ต้องจำเป็น

4. การพัฒนาคนทำงาน โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ หัวหน้างาน จึงต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และถ้าเป็นการมอบงานใหม่ให้ ก็ควรจะแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้ด้วย นอกจากนี้ หัวหน้างานควรศึกษาติดตามดูด้วยว่าผู้ได้บังคับบัญชาควรมีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในทางใดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และหากมีโอกาสควรแจ้งให้ผู้ได้ บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน โดยกระตุ้นให้ปรับปรุงตนเองในข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย

5. การสร้างความร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักให้รางวัลเมื่อมีการทำความดีความชอบ หรือสรรเสริญเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ผลดี มีการโยกย้ายตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้างานและความจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อมีข้อร้องทุกข์ก็ต้องพิจารณาด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ สำหรับผลงานที่ผ่านมากควรแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามหากมีการฝ่าฝืนระเบียบอันเป็นกฎเกณฑ์ของการทำงานก็ต้องมีการลงโทษตามความเหมาะสม และหัวหน้างานควรยึดหลักให้ความปลอดภัย และสวัสดิภาพแก่คนทำงานอย่างเต็มที่

6. การปรับปรุงตัวเอง หัวหน้างานยุคใหม่จะต้องปรับปรุงฝีมือ และเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังต้องปรับปรุงทัศนคติของตนต่องานและท่าทีขององค์กรให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ด้วย

นอกจากหัวหน้างานจะต้องมีความรอบรู้ในกิจการงาน (Job knowledge) และความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities knowledge) ของตนแล้ว หัวหน้างานที่ดีจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านทักษะ อีก 4 ประการคือ

1. ทักษะในการนำคน (Skill in Leading)
2. ทักษะในการสอนงาน (Skill in Instruction)
3. ทักษะในการปรับปรุงงานให้ก้าวหน้า (Skill in Improving Methods)
4. ทักษะในการแนะนำช่วยเหลือ บริการ ควบคุม แก้ไข และสร้างความสัมพันธ์

ความสำคัญของหัวหน้างาน

สมชาติ กิจยรรยง (2546 : 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหัวหน้างาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนผู้บริหาร หรือองค์กรที่นำนโยบายมาวางแผนงาน หรือปฏิบัติงาน
2. เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้แนะนำงานให้กับพนักงานใหม่
3. เป็นแบบอย่าง หรือตัวอย่างในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยเสริมสร้างพลังของทีมงานขององค์กรให้แข็งแกร่ง
5. ช่วยกระจายงานจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง
6. ช่วยตรวจตราดูแลงานให้เป็นไปตามแผนการ หรือนโยบาย
7. เป็นตัวแทนในการแก้ไขปัญหาจากงาน หรือจากคน
8. ช่วยปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา
9. เป็นผู้นำในการบริหารงาน และบริหารองค์กรในระดับหนึ่ง
10. เป็นพลังผลักดันองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

4.6 ความรับผิดชอบของหัวหน้างานในการสอนงาน

การปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานนั้น แม้ว่าหัวหน้างานจะมีแผนการทำงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการตามแผนงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ แต่หัวหน้างานพึงระลึกเอาไว้เสมอว่า ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง แต่จะต้องทำงานให้บรรลุความสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจ จากฝีมือการทำงาน และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น หัวหน้างาน จะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้ (สมิต สัจฉกร. 2547: 32)

1. หัวหน้างานมีพันธะผูกพันในการควบคุม ดูแล รับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม การสอนงานจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหัวหน้างานสามารถใช้การสอนงานเป็นเครื่องมือที่สะดวกในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยไม่ต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เพราะว่าการสอนงานเป็นภารกิจหลักโดยตรงของหัวหน้างานอยู่แล้ว

2. หัวหน้างานสามารถที่จะสอนงานด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้พนักงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้สอนงานแทนก็ได้ โดยที่หัวหน้างานก็ยังคงต้องร่วมรับผิดชอบในผลสำเร็จของการสอนงานนั้น กล่าวคือจะต้องรับผิดชอบติดตามผลการสอนจนแน่ใจว่าผู้เรียนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์แล้ว

3. หัวหน้างานต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาด ความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจึงไม่สามารถที่จะปฏิเสธความรับผิดชอบในการสอนงานได้เลย และจะต้องสอนงานอย่างถูกวิธีด้วย

4.7 คุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี

สมิต สัจฉกร (2547: 34) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลซึ่งเหมาะสมที่จะเป็นผู้สอนงานที่ดี ไว้ว่าควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ ความสามารถในงานที่จะสอน เพราะผู้สอนงานจะต้องถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีอยู่ให้แก่ผู้เรียนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ เพราะการเป็นผู้สอนงานจะต้องมีความเอาใจใส่ และใช้ความอดทนในการสอน เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีลักษณะ และอุปนิสัยที่แตกต่างกัน

3. มีความมุ่งมั่น จริงจังในการสอนงานให้เกิดผลสำเร็จ เพราะถ้าสอนเพียงครึ่ง ๆ กลาง ๆ ก็จะเป็นผลให้ผู้เรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

4. มีความตั้งใจในการสอนอย่างแน่วแน่ เพราะจะต้องจัดทำตารางการสอนงาน การวิเคราะห์ แจกแจงรายละเอียดของงาน และจัดเตรียมเนื้อหาในการสอน ซึ่งจะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบให้การสอนงานมีความต่อเนื่อง

5. มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ เพราะการสอนงานเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการถ่ายทอดให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน

6. มีความอดทนต่อพฤติกรรมผิดปกติของผู้เรียน เพราะผู้สอนงานไม่สามารถเลือกผู้เรียนได้ตามที่ต้องการ ผู้เรียนบางคนอาจจะมีความสามารถในการรับรู้และเรียนรู้ได้แตกต่างกัน

7. มีจิตวิญญาณของความเป็นครู เพราะจะต้องให้ความเมตตาและเอาใจใส่ต่อผู้เรียน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการเรียน

จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นว่า หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่และความสำคัญเป็นอย่างมากในการสอนงานจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีในการสอนงาน มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ มีความเมตตา และเอาใจใส่ผู้เรียน ตลอดจนความอดทนต่อพฤติกรรมที่หลากหลายของผู้เรียน ต้องสอนเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการทำงานโดยเข้าใจวัตถุประสงค์ในการสอนงานว่าเป็นการสร้างความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหัวหน้างานทุกคนจะต้องสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

5. หลัก และวิธีการสอนงาน

5.1 หลักเบื้องต้นในการสอนงาน

เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานจึงต้องทำให้บุคคลนั้นรู้เรื่องและเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติคืออะไร มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุผลอะไร ผู้ปฏิบัติจะต้องทำอย่างไร และมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร ดังต่อไปนี้ (สมิต สัจฉกร. 2547 : 53-54)

1. ต้องชี้แจงให้ผู้เรียนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอนทุกครั้ง
2. ต้องทำให้ผู้เรียนมีความสนใจ ใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน
3. ต้องมุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. ต้องให้ผู้เรียนรู้ว่งานที่จะสอนอยู่ในขั้นตอนใดของงานทั้งหมด
5. ต้องจัดการสอนโดยทำให้เหมือนสภาพในขณะปฏิบัติงานจริง
6. ต้องทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์
7. ต้องจัดโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน

ประการสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามหลักการสอนดังกล่าวข้างต้น หัวหน้างานจะต้องต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้อย่างชัดเจน (สายัณห์ พานิช. 2548 : 88-90)

1. สอนอะไร? หัวหน้างานจะต้องเตรียมเนื้อหาที่จะสอนแต่ละครั้ง เพื่อให้รู้จริง รู้ละเอียด รู้กว้าง และรู้สึก หากไม่แน่ใจจะต้องรีบค้นคว้าให้ความรู้ที่ถูกต้องและทันสมัย อย่าคิดว่าสิ่งที่เคยรู้นั้นถูกต้องอยู่แล้วเสมอไป เพราะจะทำให้เกิดภาวะการณ์ขาดข้อมูลที่ถูกต้องได้

2. สอนทำไม? หัวหน้างานจะต้องรู้วัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือวิชาที่จะสอน และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมแต่ละหัวข้อการสอนซึ่งจะเป็นการบอกทิศทางให้การสอนดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ชัดเจน และสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ว่าตรงวัตถุประสงค์นั้นหรือไม่ ดังนั้น ทุกครั้งที่เตรียมการสอน หรือเขียนแผนการสอนจะต้องมีหลักสูตรรองรับเป็นบรรทัดฐานเสมอ

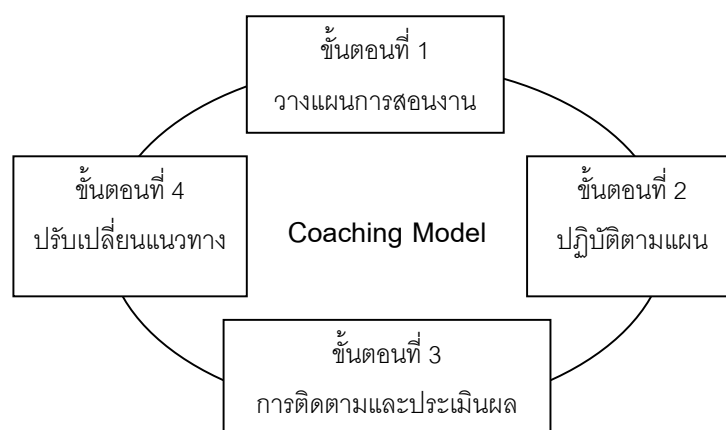
3. สอนใคร? เป็นการบอกให้หัวหน้างานรู้ว่าจะต้องทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้รับการฝึก และวิเคราะห์ผู้รับการฝึกเป็นรายกลุ่มและรายบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ซึ่งความแตกต่างกันดังกล่าวจะนำมาซึ่งความสนใจที่ต่างกันทั้งด้านความคิดและพฤติกรรม โดยพื้นฐานการวิเคราะห์ผู้รับการฝึกอย่างง่าย ๆ ก็คือ ความแตกต่างกันทางเพศ วัย พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์เดิม เป็นต้น

4. สอนอย่างไร? เป็นขั้นตอนตัดสินใจของหัวหน้างานว่าเนื้อหาอย่างนี้ วัตถุประสงค์อย่างนี้ ผู้รับการฝึกลักษณะนี้ จะเลือกใช้วิธีการสอนแบบใดจึงจะเหมาะสมที่สุด เช่น การสอนบรรยาย การสอนสาธิต การสอนปฏิบัติ สอนแบบมอบหมายงาน หรือเทคนิควิธีการอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เร็วและถาวรที่สุด

5. สอนเท่าไร? จะเป็นตัวกำหนดกรอบเนื้อหา และภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กำหนด การสอนจะต้องไม่ยืดเยื้อ จะต้องสอนให้จบเนื้อหาที่เตรียมไว้และหัวข้อการสอนภายในเวลาที่กำหนด และสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้

5.2 หลักในการวางแผนการสอนงาน (Coaching Model)

การสอนงาน (Coaching) เป็นเทคนิคที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสอนให้เข้าใจวิธีการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ทันที โดยจะเรียกผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานว่า “Coach” และเรียกผู้ที่ถูกสอน งาน ว่า “Coachee” โดยมีการดำเนินงานหลัก ๆ อยู่ 4 ขั้นตอน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2548 : 182-223) ดังได้แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 7 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 แสดงวงจรในการวางแผนการสอนงาน

ที่มา : อามรณ์ ภูววิทยพันธุ์. (2548: 182) . *สอนงานอย่างไรให้ได้นงาน (Coaching)*.

วงจรในการวางแผนการสอนงาน (Coaching Model) เป็นขั้นตอนในการวางแผนการสอนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการสอนงาน

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอน

- การสอนงานต้องเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ (Specific) ต้องการสอนอะไร ต้องการให้รู้เรื่องอะไรเป็นเรื่อง ๆ ไป และหัวหน้างานต้องบอกให้ลูกน้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการสอน และความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังเสร็จสิ้นการสอนงานไปแล้ว
- การสอนงานต้องวัดผลสำเร็จได้ (Measurable) หัวหน้างานต้องกำหนดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการสอนงานให้ชัดเจนเป็นตัวเลขที่วัดได้ หรือเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ตามความต้องการ
- การสอนงานจะต้องตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรได้ (Relevant) หัวหน้างานควรแจ้งให้ลูกน้องทราบว่าเรื่องที่สอนนี้จะตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กรในเรื่องใด เพื่อลูกน้องจะเข้าใจเหตุผลในการสอนของหัวหน้างานว่าเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น
- การสอนงานต้องกำหนดเวลาให้ชัดเจน (Timetable) หัวหน้างานควรกำหนดระยะเวลาในการสอนงานแต่ละครั้งให้เหมาะสม และรักษาเวลาในการสอนงานไม่ให้ยืดเยื้อ หรือละเลยเวลาที่ได้จัดสรรไว้เพื่อการสอนงาน นอกจากนี้จะต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานต้องการเห็นผลงานจากลูกน้องด้วย

1.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย จะสอนงานให้กับใครโดยการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย

- แบ่งตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร เช่น พนักงานใหม่ที่อยู่ระหว่างการทดลองงาน พนักงานที่พ้นทดลองงานไปแล้วแต่ไม่เกิน 1 ปี หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาแล้วมากกว่า 1 ปี
- แบ่งตามผลงานของพนักงาน เช่น พนักงานที่มีผลงานโดดเด่น ปานกลาง หรือควรปรับปรุง หรือควรปรับปรุงอย่างมาก
- แบ่งตามประสบการณ์ของพนักงาน ได้แก่พนักงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ มาแล้ว 1 - 3 ปี หรือ มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป
- แบ่งตามการเรียนรู้และการรับรู้ของพนักงาน ได้แก่พนักงานที่มีการเรียนรู้และรับรู้ได้เร็วกว่าพนักงานที่เรียนรู้และรับรู้ได้ช้า ซึ่งหัวหน้างานสามารถประเมินได้จากการตอบคำถาม การนำเสนอความคิด หรือการอธิบายชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ
- แบ่งตามลักษณะนิสัยของพนักงาน ได้แก่พนักงานวัยผู้ใหญ่ พนักงานนิสัยดี ร่าเริง ใจน้อย คิดมาก วิตกกังวล ใจร้อน ขาดความมั่นใจ เอะอะโวยวาย หรือชอบเถียงงาน เป็นต้น

1.3 จัดทำขั้นตอนงาน / ซอยงาน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและรับรู้ในสิ่งที่หัวหน้างานสอนมากขึ้น หัวหน้างานจึงควรจัดทำขั้นตอนการทำงาน โดยการซอยงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ว่าแต่ละส่วนย่อยนั้นมีขั้นตอนการทำงานอย่างไร มีจุดเน้นอะไรที่สำคัญ และมีจุดอันตรายใดที่ต้องระมัดระวัง โดยหัวหน้างานอาจเขียนเป็นภาพแสดงขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) หรือ เขียน บรรยายเป็นรายละเอียดของงานเป็นข้อ ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการทำงาน

1.4 ตรวจสอบอุปกรณ์ / เอกสาร / สถานที่ ก่อนเริ่มสอนงานหัวหน้างานควรตรวจสอบอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการสาธิต รวมถึงการทดสอบวิธีการใช้และความพร้อมของของอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ให้พร้อม ตลอดจนการเตรียมเอกสารประกอบการสอน หรือเอกสารที่กล่าวถึงเป้าหมาย นโยบาย หรือแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่พนักงานควรได้รับรู้

สถานที่ในการสอนงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้างานควรต้องจัดเตรียมให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะสอน ประเภทของกลุ่มเป้าหมาย และจำนวนของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งไม่ควรเป็นสถานที่ใหญ่โตหรือเล็กคับแคบเกินไป อาจจะใช้ห้องทำงานของหัวหน้างานเป็นสถานที่สอนงานได้หากมีจำนวนไม่มากเกินไป หรือเป็นสถานที่ที่หัวหน้างานจัดเตรียมไว้เป็นการเฉพาะก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นปฏิบัติตามแผน

2.1 การแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการสอนงานให้ลูกน้องทราบทุกครั้ง ซึ่งเป็นความคาดหวังและความต้องการที่หัวหน้างานต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังเสร็จสิ้นการสอนงาน

2.2 นำเสนอตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หัวหน้างานอาจนำประสบการณ์ของตนหรือของผู้อื่นที่เป็นประสบการณ์ที่ดี และที่ไม่ดี หรืออาจเป็นตัวอย่างที่บรรลุผลสำเร็จจากองค์กรอื่นมาให้ลูกน้องเห็นภาพชัดเจนมากขึ้น

2.3 การสังเกตพฤติกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบในการสอน หัวหน้างานควรสังเกตสีหน้า พฤติกรรม การแสดงออกของลูกน้องในระหว่างการสอนงาน เนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจ ความเข้าใจในเรื่องที่หัวหน้างานสื่อสารได้มากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้หาวิธีปรับเปลี่ยนแนวทางในการสอนให้เหมาะสมเพื่อชักจูง หรือเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.4 การจัดลำดับขั้นตอนในการอธิบาย หัวหน้างานควรพูด หรืออธิบายขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ควรรีบร้อนพูด หรืออธิบายข้ามขั้นเพราะคิดว่าลูกน้องรู้ในรายละเอียดนั้น ๆ อยู่แล้ว ซึ่งหัวหน้างานเองก็ควรศึกษาและทำความเข้าใจในขั้นตอนงานที่จะสอนก่อนเช่นกัน เพราะการสอนงานจากความเข้าใจจะทำให้หัวหน้างานเกิดความมั่นใจ มีเหตุผลและสามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.5 การให้ความสำคัญกับลูกน้องอย่างเท่าเทียมกันทุกคน การสอนงานที่ดีหัวหน้างานควรให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับลูกน้องทุกคน ไม่ว่าจะเป็นการชักชวนให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การกวาดสายตาไปยังลูกน้องทุกคน การพูดหรือกล่าวถึงลูกน้องเพียงคนเดียวคนหนึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ เพราะจะทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกว่าหัวหน้างานลำเอียง หรือไม่เอาใจใส่ตน

2.6 หยุดตั้งคำถามเพื่อทบทวนความเข้าใจเป็นระยะ เพื่อทดสอบในสิ่งที่ได้สอนผ่านไปแล้วว่ามีความเข้าใจและรับรู้ได้มากน้อยเพียงใด การตั้งคำถามควรตั้งให้ตรงประเด็น ไม่ควรตั้งคำถามแบบประชดประชัน หรือเป็นการลงโทษปัญหาของลูกน้อง

2.7 การสร้างความมั่นใจ และให้กำลังใจ หัวหน้างานควรใช้คำพูดในทางบวกเพื่อผลักดัน สนับสนุน ส่งเสริมในสิ่งที่มอบหมายให้ลูกน้องทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถทำงานได้ และหากลูกน้องมีนิสัยไม่มั่นใจในตัวเอง หัวหน้างานยังต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจ และสนับสนุนในความรู้ความสามารถของลูกน้อง

2.8 เปิดโอกาสให้ซักถามปัญหา ในระหว่างที่ลูกน้องรับฟังการสอน อาจจะไม่เข้าใจหรือสงสัย หัวหน้างานไม่ควรสรุปว่าทุกคนเข้าใจในสิ่งที่สอน จะต้องเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัย และหัวหน้างานไม่ควรดูถูกหรือสบประมาทลูกน้องว่าเรียนรู้ซ้ำจากการตั้งคำถามนั้นขึ้นมา

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมินผล

ภายหลังจากการสอนงานแล้ว หัวหน้างานควรติดตามและประเมินผลลูกน้องด้วยความเข้าใจในสิ่งที่สอนไปหรือไม่ด้วยวิธีการประเมิน ดังต่อไปนี้

- การสังเกต (Observation) การสังเกตเป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะต้องใส่ใจและคอย ๆ กระทำ โดยไม่ด่วนสรุปจากเหตุการณ์เพียงเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น
- การพูดคุย (Talking) หัวหน้างานควรพูดคุยหรือสอบถามถึงผลที่เกิดจากการสอนงานไปแล้ว โดยที่ไม่ต้องใช้เวลามากนัก เพื่อสอบถามถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่เกิดขึ้นตามมา
- พฤติกรรม หรือ ความสามารถ (Competency) ควรมุ่งเน้นไปที่การวัดพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของลูกน้องที่เปลี่ยนไป อันแสดงออกให้รู้ว่ามี ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นเพียงใด
- ผลงาน (Performance) หัวหน้างานควรสังเกตผลงานของลูกน้องว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ อาจใช้ระยะเวลาโดยกำหนดสัปดาห์ที่สองหรือสามในการสังเกตและตรวจสอบผลงาน ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นตาราง Checklist การติดตาม สรุป และประเมินผลพฤติกรรมและผลงานของลูกน้อง

ขั้นตอนที่ 4 การปรับเปลี่ยนแนวทางในการสอน

หัวหน้างานจะต้องค้นหาสาเหตุให้ได้ว่าเป็นเพราะเหตุใดการสอนงานและการได้ข้อมูลย้อนกลับจากลูกน้องจึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะว่าอธิบายไม่ชัดเจน การนำเสนอตัวอย่างไม่ดีพอ ใช้เวลาน้อยเกินไปในการสอนงาน หรือหัวหน้างานสอนงานไม่เป็น ถ่ายทอดความรู้ได้ไม่ดี เป็นเหตุให้ลูกน้องไม่เข้าใจสิ่งที่สอนได้มากพอ ซึ่งหัวหน้างานอาจจะใช้วิธีการสอบถามจากลูกน้องโดยตรง หรือการสังเกตพฤติกรรมเพื่อจะได้หาวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวทางในการสอนงาน และการถ่ายทอดข้อมูลของตนได้ รวมถึงการนำวิธีการพัฒนาบุคลากรด้านอื่น ๆ มาใช้ควบคู่ไปกับการสอนงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก และการส่งไปดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

5.3 การจัดทำแบบซอยงาน (Operation Breakdown Sheet)

“การซอยงาน” คืออะไร?

การซอยงาน คือ การนำเอางานที่จะสอนมาทำการวิเคราะห์แยกรายละเอียดออกเป็นส่วน ๆ ให้พอเหมาะกับการปฏิบัติงาน ส่วนที่แยกออกมานี้เรียกว่า **“ขั้นตอนการปฏิบัติงาน”** (Steps in the Operation) ซึ่งส่วนสำคัญของการปฏิบัติงานที่ได้จัดแบ่งไว้เป็นตอน ๆ เพื่อแสดงลำดับการทำงานขั้นนั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

โดยแต่ละส่วนจะต้องพิจารณาถึง “จุดสำคัญ” (Key Points) อันหมายถึง คำชี้แจง หรือคำอธิบายเพื่อให้การปฏิบัติในแต่ละส่วนตามขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็วและปลอดภัย พร้อมทั้งได้ผลงานที่เกิดประสิทธิผล การชอยงานจึงเป็นการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทราบว่า ในแต่ละงานมีอะไร แต่ละขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอย่างไรและมีมาตรฐานการทำงานในแต่ละขั้นตอนอย่างไร

ความสำคัญของการชอยงาน

การสอนงานทุกครั้งจะต้องอาศัยการชอยงานเป็นแนวทางที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง มิฉะนั้นผู้เรียนจะตามการสอนไม่ทันและจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการสอน แบบชอยงานจึงเป็น “คู่มือ” ที่มีความสำคัญและจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการสอนงานเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำดังนี้

1. เพื่อเป็นการเตรียมการสอนที่เป็นระบบ เป็นแบบฉบับและการสอนที่สมเหตุผล
2. เพื่อแบ่งลำดับขั้นตอนการอธิบาย และการสาธิตให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น
3. เพื่อสร้างขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมาตรฐานในการทำงาน

ประโยชน์ของการชอยงาน

1. เป็นแนวทางในการสอน และการปฏิบัติงานที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเป็นเสมือนกับ “คู่มือ” ที่ทำให้การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เป็นประโยชน์สำหรับหัวหน้างานผู้รับช่วงการสอนงานต่อไป โดยสามารถดำเนินการสอนต่อเนื่องไปได้ทันที เนื่องจากมีแนวทางการสอนที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าต้องสอนอะไร และสอนอย่างไร
3. ทำให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานในแต่ละส่วนตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย พร้อมทั้งได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อปฏิบัติในการจัดทำแบบชอยงาน

1. การกำหนดชื่องาน ต้องระบุชื่องานให้ชัดเจน
2. การระบุขั้นตอนการปฏิบัติงาน ต้องชอยงานออกเป็นขั้น ๆ เรียงตามลำดับก่อนหลังให้ครบถ้วน โดยเขียนให้สั้น กระชับ และชัดเจน
3. การเขียนจุดสำคัญ ต้องระบุขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้ครบถ้วนก่อนเขียนจุดสำคัญโดยเริ่มเขียนด้วยคำว่า “ต้อง” ทำอย่างไร และอธิบายวิธีทำงานในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย สะดวก และรวดเร็วตามลักษณะของงาน

4. การตรวจสอบ ต้องทดลองทำงานขึ้นนั้นโดยใช้แบบชอยงานที่ได้ทำขึ้นโดยต้องทดสอบทุก ๆ ขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามลำดับ และต้องทดสอบคำอธิบายในจุดสำคัญว่า มีความเข้าใจอย่างถูกต้อง และชัดเจน

แบบชอยงาน (Operation Breakdown Sheet)	
ชื่องาน : การปฏิบัติงานขึ้นรูปโลหะ (ชิ้นส่วน)	
ลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน	จุดสำคัญ
1. การเตรียมวัตถุดิบ	1.1 ต้องตรวจสอบวัตถุดิบก่อนนำมาผลิต
	1.2 ต้องตรวจสอบวัตถุดิบว่าได้คุณภาพหรือไม่
	1.3 ต้องเก็บข้อมูลการส่งมอบวัตถุ
2. การตรวจสอบเครื่องจักร	2.1 ต้องตรวจสอบเครื่องจักรก่อนการผลิตตามจุดสำคัญ
	2.2 ต้องโบกน้ำมันเพื่อหล่อลื่นเครื่องจักร
	2.3 ต้องทดสอบการทำงานของเครื่องจักรก่อนลงมือ
3. การตรวจสอบแม่พิมพ์	3.1 ต้องตรวจสอบแม่พิมพ์ก่อนนำมาปั๊มว่าชำรุดหรือไม่
	3.2 ต้องทำการตรวจเช็คแม่พิมพ์หลังการผลิตทุกครั้ง ว่ามีจุดบกพร่องหรือไม่ก่อนจัดเก็บ
	3.3 ต้องซ่อมส่วนที่ชำรุดเพื่อความสะดวกในการใช้งานครั้งต่อไป
4. การตรวจสอบคุณภาพ	4.1 ต้องทำการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานทุกจุด
	4.2 ต้องไม่ให้ผิวชิ้นงานมีรอยยุบ
	4.3 ต้องไม่ให้ผิวชิ้นงานมีรอยเปื้อน

ภาพประกอบ 8 แสดงตัวอย่างการเขียนแบบชอยงาน

ที่มา : สมิต สัมณกร. (2547 : 120). เทคนิคการสอนงาน.

สรุป การชอยงานเป็นการแบ่งขั้นตอนการทำงานในแต่ละงานมีอะไร แต่ละขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง และมีจุดสำคัญที่ต้องเน้นย้ำในแต่ละขั้นเพียงใด อย่างไร ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการสอนงาน หากผู้สอนงานไม่ทำการวิเคราะห์งานและจัดทำแบบชอยงานจะทำให้ผู้เรียนตามขั้นตอนต่าง ๆ ไม่ทัน และทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการสอน

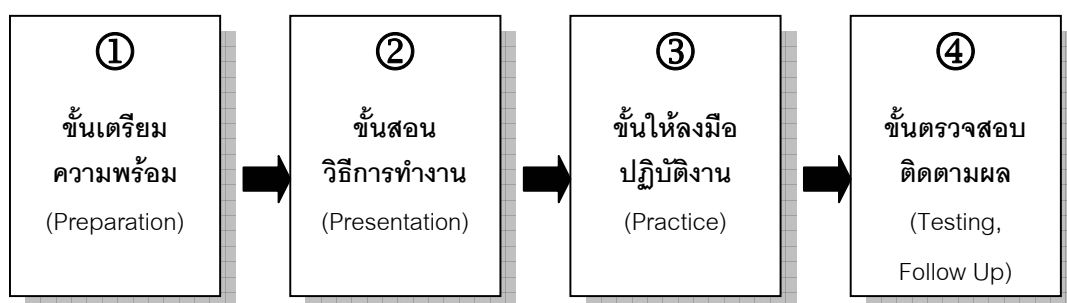
5.3 วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน (Four Steps Method)

ฮอลเลน; และ เคน (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2548 : ออนไลน์ ; อ้างอิงจาก Allen ; & Kane. 1915) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานไว้ว่า เป็นการสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้วิธีการทำงานสามารถเริ่มต้นการทำงานได้อย่างถูกต้อง การสอนงานจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและเป็นระบบ เป็นกลวิธีที่ต้องใช้การวิเคราะห์ทักษะ และทฤษฎีการเรียนรู้ โดยสามารถที่จะสอนเป็นรายบุคคล หรือสอนเป็นกลุ่มก็ได้

ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 กองทัพสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาหลักการฝึกอบรมด้านการสอนงานขึ้น โดยได้จัดประชุมเพื่อกำหนดแบบแผนการสอนงานไว้ในคู่มือหลักสูตรการจัดการสำหรับหัวหน้างาน ที่ว่าด้วย "วิธีสอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม" (Training Within Industry : TWI) ซึ่งหลักดังกล่าวนี้มีชื่อเรียกว่า "วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน" (Four Steps Method) วิธีนี้ถือกันว่าเป็นวิธีการสอนงานที่ให้ผลดีมากวิธีหนึ่ง และเป็นที่นิยมใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม และในวงการอื่นทั่วไป โดยหลักการนี้มีแนวคิดในการสอนงานไว้ ดังต่อไปนี้ (दनัย เทียนพุดม. 2547 : 72)

1. การฝึกอบรมควรจะทำภายในโรงงานอุตสาหกรรม โดยหัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน และหัวหน้างานควรจะได้รับ การฝึกอบรมด้านวิธีการสอนด้วย
2. การฝึกอบรมควรจะทำภายในกลุ่มพนักงานประมาณ 9 -11 คน
3. จะต้องมีการวิเคราะห์งานและจัดทำแบบขอยงานก่อนการสอนงาน
4. การสอนงานที่เป็นการพัฒนารายบุคคลจะทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร

วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน มีกระบวนการจัดลำดับขั้นตอนของการสอนงานไว้ ตามภาพประกอบ 9 ดังต่อไปนี้ (สมิต สัจฉกร. 2547 : 54-58)



ภาพประกอบ 9 แสดงขั้นตอนในการสอนงานแบบ Four Steps Method

1. ขั้นเตรียมความพร้อม (Preparation)

เป็นขั้นเตรียมการในแต่ละช่วงเวลาการสอน ผู้สอนจะต้องวางแผนการสอนว่าจะเสนอเนื้อหาวิธีสอนที่เหมาะสมได้อย่างไร ใช้สื่อการสอนและการสาธิตการสอนชนิดใด รวมทั้งการเตรียมผู้เรียนด้วยว่าจะให้ปฏิบัติตามอย่างไรบ้าง ผู้เรียนจะต้องรับรู้สิ่งที่เรียนไปเกี่ยวข้องและมีประโยชน์กับตนหรือไม่ อย่างไร และควรกระตุ้นให้ผู้เรียนงานเกิดความภาคภูมิใจในงาน และมีความพึงพอใจในงานที่ได้ทำไปด้วย

1.1 ต้องทำความรู้จักผู้เรียน ศึกษาภูมิหลัง อุปนิสัย และประสบการณ์ทำงานของผู้เรียนว่าเป็นเช่นไร เคยทำงานในหน้าที่ใดมาบ้าง มีความรู้ความชำนาญในงานใด มีขีดความสามารถในระดับใด และมีระดับความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสอนอย่างไร

1.2 ต้องศึกษาและวิเคราะห์ความรู้เดิมของผู้เรียนให้รู้และเข้าใจในตัวผู้เรียนว่าทำงานได้มากน้อยเพียงใด รู้และเข้าใจงานที่จะสอนมาแล้วอย่างไร เพราะหากสอนในสิ่งที่ผู้เรียนมีความรู้อยู่แล้วก็จะเกิดความเบื่อหน่าย แต่หากสอนข้ามไปก็อาจจะทำให้ต่อไม่ติดได้

1.3 ต้องกำหนดเป้าหมายการสอนว่าจะให้รู้อะไร และจะต้องทำอะไรให้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยจัดแบ่งการสอนเป็นออกขั้นตอน และมีเวลากำกับไว้ด้วยเสมอ

1.4 ต้องทำให้ผู้เรียนมีความสบายใจ ไม่เครียด โดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองตั้งใจเรียน โดยให้เห็นประโยชน์จากการเรียน ชี้ให้เห็นความสำคัญต่องานทั้งระบบ รวมถึงชี้ให้เห็นถึงผลของการทำงานที่ไม่ถูกต้อง

1.5 ต้องสอบถามความรู้เดิมในงานที่จะสอนว่า ผู้เรียนมีความรู้ในงานที่สอนมากหรือน้อยเพียงใดจะได้ไม่สอนซ้ำในสิ่งที่ผู้เรียนมีความรู้และทำได้ดีแล้ว การสำรวจความรู้เดิมได้ถูกต้องจะเป็นประโยชน์ให้รู้ว่าควรจะเริ่มสอนจากตอนไหน ให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

1.6 ต้องให้ผู้เรียนทดลองทำงานที่แจ้งว่ารู้มาก่อน เพื่อให้เห็นจริงว่าสามารถทำงานในขั้นตอนนี้ ๆ เป็น

1.7 ต้องให้ผู้เรียนแสดงความเข้าใจงานด้วยตนเอง โดยผู้สอนไม่ควรกล่าวนำ หรือชิงพูดก่อน มิฉะนั้นจะไม่รู้ว่าผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในงานมากน้อยเพียงใด

1.8 ต้องไม่สรุปว่าผู้เรียนน่าจะรู้งานมาแล้ว หรือสรุปจากชื่อตำแหน่งงานที่ผู้เรียนเคยทำว่าควรจะรู้งาน หรือเป็นงานอะไรนี้มาแล้ว และไม่ด่วนสรุปเอาจากอายุงานเดิมว่าน่าจะมีความชำนาญ เพราะทำงานลักษณะเดียวกันนี้มาหลายปี

1.9 ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจและให้ความร่วมมือในการเรียน ด้วยเทคนิคการสร้างความสนใจ ความต้องการที่จะเรียนรู้

2. ขั้นตอนวิธีการทำงาน (Presentation)

2.1 ต้องให้ผู้เรียนได้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะเรียน อยู่ในสถานที่ที่เหมาะสมถูกต้องสามารถมองเห็นวิธีปฏิบัติที่ผู้สอนงานได้ทำให้เห็นเป็นตัวอย่างทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน มีมุมมองได้ทั่วถึงโดยไม่มีสิ่งขวางกั้น เพื่อให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน

2.2 ต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานก่อนเริ่มการสอนทุกครั้ง เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้เป้าหมายและเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการเรียนรู้งาน

2.3 ต้องบอกถึงลักษณะของงานที่จะสอน และบอกวิธีการทำงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติงานทีละขั้นเป็นลำดับ พร้อมทั้งเหตุผลที่ต้องทำ มีจังหวะการพูดที่ดี ฟังแล้วเข้าใจง่าย มีการเน้นย้ำจุดสำคัญ และข้อควรระวังเพื่อให้ผู้เรียนจำได้ ไม่รีบเร่งสอนจนเกินไป

2.4 ต้องสาธิตหรือแสดงวิธีการทำงานให้ดูอย่างช้า ๆ พร้อมทั้งอธิบายตามจุดสำคัญที่ระบุไว้ในแบบชอยงานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ต้นจนจบ อาจจะตั้งคำถามเพื่อทดสอบความเข้าใจของผู้เรียนด้วยเป็นระยะ การสาธิตเป็นส่วนสำคัญของการสอนโดยมุ่งสอนด้วยการกระทำหรือแสดงให้ดูเป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดทักษะแก่ผู้เรียน การสาธิตจะประกอบด้วยสามระยะ คือ

ระยะที่ 1 เป็นการแสดงให้ดูในความเร็วปกติที่ผู้เรียนจะได้เข้าใจสภาพที่เป็นจริงของการทำงานนั้น

ระยะที่ 2 เป็นการแสดงให้ดูช้า ๆ และมีขั้นตอนที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างชัดเจน

ระยะที่ 3 แสดงให้ดูอย่างช้า ๆ อีกรอบหนึ่ง อย่างน้อยสองถึงสามครั้ง โดยเน้นให้เห็นว่า ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำไม

2.5 ต้องบอกให้ผู้ถึงจุดอันตรายในการทำงาน (ถ้ามี) ให้คำแนะนำ และบอกวิธีการป้องกันให้ชัดเจน ไม่รีบร้อน

2.6 ต้องยกตัวอย่างการใช้อุปกรณ์ประกอบคำอธิบาย หรือใช้หุ่นจำลอง (ถ้าไม่มีของจริง) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สัมผัส และซักถามได้ไม่เร่งรัด

2.7 ต้องสังเกตการรับรู้และทดสอบความเข้าใจเป็นระยะ ๆ

2.8 ไม่เร่งสอนมากจนเกินความสามารถของผู้เรียนที่จะรับได้

2.9 ต้องให้เวลาในการสอนอย่างเพียงพอ

ขั้นตอนวิธีการทำงานนี้หมายถึงการอธิบายและสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง การอธิบายควรจะใช้คำที่ง่าย ตรงไปตรงมา สั้น กระชับ และครอบคลุมเรื่องที่สอน หรือที่ต้องการให้ดู เช่น อธิบายโดยใช้ภาพประกอบ หรือสื่อประเภทอื่น เป้าหมายการสอนก็คือจะต้องให้ผู้เรียนจากสิ่งที่ไม่รู้ไปหาสิ่งที่รู้ จากง่าย

ไปหายาก จากรูปธรรมไปหานามธรรม จากกว้างไปหาแคบ จากสิ่งที่สังเกตได้ไปสู่สิ่งที่ใช้เหตุใช้ผล จากส่วนรวมไปหาส่วนย่อยแล้วก็กลับไปหาส่วนรวมใหม่ การสาธิตเป็นส่วนสำคัญของการสอนโดยมุ่งสอนด้วยการกระทำหรือแสดงให้ดูเป็นตัวอย่างเพื่อให้เกิดทักษะแก่ผู้เรียน

3. ขั้นให้ลงมือปฏิบัติงาน (Practice)

- 3.1 ต้องให้ผู้เรียนทดลองทำเพื่อให้รู้ข้อบกพร่องและให้คำแนะนำแก้ไขเป็นขั้น ๆ
- 3.2 ต้องแก้ไขการปฏิบัติที่ผิดพลาดของผู้เรียนในทันที มิฉะนั้นจะกลายเป็นความเคยชินที่ไม่ถูกต้อง และติดตัวตลอดไป
- 3.3 ต้องสังเกตการปฏิบัติที่แสดงถึงความเข้าใจและการเรียนรู้ในจุดสำคัญ โดยให้ผู้เรียนทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติให้ดู และให้บอกจุดสำคัญในแต่ละขั้นตอนให้ผู้สอนฟัง
- 3.4 ต้องให้ผู้เรียนทดลองอธิบายจุดสำคัญในขณะที่ฝึกปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่ามีความเข้าใจที่ถูกต้องเพียงใด
- 3.5 ต้องให้ทดลองทำซ้ำตั้งแต่ต้น จนแน่ใจว่าผู้เรียนทำงานได้อย่างถูกต้อง
- 3.6 ต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความพอใจในการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ให้มีความมั่นใจในการทำงานด้วยการให้คำชมเชยเมื่อผู้เรียนสามารถทำงานได้ถูกต้องตามเวลาที่กำหนดขั้นให้ลงมือปฏิบัติงาน เป็นการให้ผู้เรียนได้ลงเรียนแบบผู้สอน และทำซ้ำ ๆ ภายใต้การแนะนำ ดูแลของผู้สอน จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายในงานอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้สอนจะต้องช่วยพัฒนาทักษะและการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม และที่สำคัญจะต้องพยายามผสมผสานการทำงานในลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกันจนได้รูปแบบของการทำงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์

4. ขั้นตรวจสอบ ติดตามผล (Testing and Follow-up)

- 4.1 ต้องให้ผู้เรียนทำงานด้วยตนเองทันทีที่ได้เรียนงานแล้ว
- 4.2 ต้องแนะนำหรือจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแล ช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น
- 4.3 ต้องสอนงานเพิ่มเติมทันที หากพบว่าการทำงานยังมีข้อบกพร่อง หรือมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน
- 4.4 ต้องติดตามการทำงานจนแน่ใจว่าทำได้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์โดยแท้จริง จึงปล่อยให้ทำตามลำพัง

ขั้นตรวจสอบ ติดตามผล เป็นการตรวจสอบผู้เรียนในระหว่างการฝึกการทำงานนั้น ๆ จนกว่าจะสามารถทำได้ในระดับปกติหรือมีประสบการณ์พอเพียงที่สามารถจะทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีความเร็วปกติ และมีความปลอดภัย ในขั้นนี้ผู้เรียนอาจต้องการความช่วยเหลือในกรณีที่เกิดปัญหาหรือพบอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งผู้สอนควรจะทบทวนให้จนกระทั่งผู้เรียนมีความมั่นใจและสามารถดำเนินงานนั้นได้เอง จากการศึกษาหลักและวิธีการสอนงานดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการสอนงานนั้นเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างานที่ต้องทำความเข้าใจและพยายามนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้อง เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความชำนาญในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การสอนงานที่ดีจะเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร และยังเป็นการเพิ่มศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการเป็นผู้นำทักษะการสอนงานได้เป็นอย่างดี หัวหน้างานที่สอนงานเป็นย่อมจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ เป็นการลดภาระการติดตามงานและการแก้ไขข้อบกพร่องของงานออกไป ทำให้มีเวลาในการพัฒนาและบริหารงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การสอนงานจึงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงานของหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องรู้จักนำออกมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับตนเอง

6. เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency Coaching Techniques)

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมิต สัชฌุกร (2547 : 59-65) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า เทคนิค คือวิธีการที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับกันว่าใช้ได้ผล ส่วนมากเราจะถือว่าวิธีการที่ผู้ชำนาญ การได้นำมาใช้ คือเทคนิคที่ใช้แล้วได้ผล เป็นที่ยอมรับกันว่าเหมาะสมในการทำให้ผู้รับการสอนงานเกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้ที่เป็นหัวหน้างานจะต้องเข้าใจ และหมั่นศึกษาเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงวิธีการสอนงานของตนเพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ส่วน สมคิด อิศระวัฒน์ (2548 : ออนไลน์) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการที่หัวหน้างานใช้ในการพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยวิธีที่จะทำให้การสอนงานประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. จะต้องรู้ว่าเป้าหมายที่จะสอนคืออะไร
2. จะสอนเรื่องอะไร
3. จะต้องรู้ว่าผู้เรียนอยู่ในช่วงอายุเท่าไรในแต่ละวัยจะมีวิธีการเรียนไม่เท่ากัน เช่น ถ้าอายุมาก การสอนก็อาจจะทำได้ช้า เพราะว่าลักษณะทางร่างกายจะรับรู้ได้ช้าลง แต่ถ้าเป็นวัยหนุ่มสาวทุกอย่างก็จะ

ทำได้ไวขึ้น ง่ายขึ้น นอกจากนั้น จะต้องคำนึงถึงประสบการณ์เดิมของผู้เรียน และความสามารถในการจดจำของผู้เรียนที่อายุมากที่จะลดลงไปตามวัยด้วย

4. จะต้องรู้ระดับการศึกษาพื้นฐานของผู้เรียน เพราะหากว่าเคยผ่านการเรียนรู้มาบ้าง แล้ว การสอนก็อาจจะรูปแบบหนึ่ง แต่ถ้าไม่เคยเรียนรู้มาก่อนก็ต้องเริ่มต้นสอนกันใหม่

5. จะต้องรู้ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในขณะนั้นของผู้เรียน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ที่เขาจะมี

6. จะต้องรู้เรื่องของอารมณ์และความรู้สึกของผู้เรียน เพราะว่าผู้เรียนเมื่อเป็นผู้ใหญ่ อารมณ์กับความรู้สึกจะแตกต่างไปจากเดิม

7. จะต้องรู้ว่าเรื่องที่สอนมีรายละเอียดทั้งหมดอะไรบ้าง

8. จะต้องรู้วิธีการสอน หัวหน้านงานจะต้องรู้พื้นฐานของผู้เรียน ถ้าผู้เรียนประเภทนี้ เนื้อหาลักษณะนี้ ควรจะใช้วิธีการสอนอย่างไร

9. จะต้องรู้เรื่องอุปกรณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสอนภาคปฏิบัติ รู้ว่าเวลาไหนควรใช้อุปกรณ์ชนิดใดถึงจะเหมาะสม

10. จะต้องวางแผนว่าจะสอนอย่างไร เพราะจะทำให้รู้ว่าจะต้องสอนอะไรบ้าง สอนอะไรก่อน สอนอะไรหลัง แต่ละตอนจะต้องใช้วิธีการอย่างไร และมีวิธีการประเมินผลอย่างไร

6.2 บุคลิกภาพในการสอนงาน

บุคลิกภาพถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการสอนงาน เพราะบุคลิกภาพจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือต่อตัวผู้สอนงาน และดึงดูดความสนใจของผู้เรียน บุคลิกภาพในการสอนงานที่หัวหน้างาน หรือผู้สอนงานทุกคนควรปรับปรุง ได้แก่

การพูด การพูดจะสะท้อนบุคลิกภาพของผู้สอน เช่น

พูดเสียงค่อย	⇒	ขาดความมั่นใจ
พูดเสียงดัง	⇒	แสดงถึงความมั่นใจในเรื่องที่พูด
ใช้โทนเสียงเดียว	⇒	ทำให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่าย
ใช้คำบางคำซ้ำ ๆ กัน	⇒	ทำให้ผู้ฟังสนใจคำพูดนั้นมากกว่าเนื้อหา
พูดเร็วหรือช้าเกินไป	⇒	ทำให้ผู้ฟังตามไม่ทันหรือเบื่อหน่าย
ใช้ศัพท์ไม่เหมาะสม	⇒	ผู้ฟังไม่เข้าใจ และไม่เหมาะกับกาลเทศะ

อากัปกิริยา

การยืน เป็นการแสดงให้เห็นบุคลิกภาพรวมของผู้สอนตั้งแต่หัวจรดเท้าว่าเป็นอย่างไร ผู้สอนบางคนยืนพิงโต๊ะ ผู้สอนบางคนเอามือล้วงกระเป๋า ผู้สอนบางคนยืนเอามือกอดอก ในขณะที่ผู้สอนบางคนยืนสลับขาไปมาบ่อยๆ

การเคลื่อนไหว การเคลื่อนไหวจะช่วยให้ผู้สอนลดความประหม่าลงได้ เพราะถ้ายืนอยู่กับที่ มักจะแสดงอาการประหม่าออกมาชัดเจนกว่า นอกจากนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้บริหารสายตาอยู่ตลอดเวลา แต่ที่สำคัญ ผู้สอนอย่าเคลื่อนไหวมากเกินไป หรือเร็วเกินไป อาจจะทำให้ผู้เรียนเกิดอาการเวียนศีรษะได้

การใช้สายตา การใช้สายตาจะทำให้ผู้เรียนเห็นได้ว่าผู้สอนมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการสอนมากน้อยเพียงใด แววดตาเป็นประกายหรือแววดตาห่อเหี่ยว ซึ่งจะส่งผลต่อความอยากเรียนของผู้เรียนได้

การใช้มือ การใช้มือจะช่วยขยายความในสิ่งที่กำลังพูดได้ดีขึ้น เช่น พูดถึงจำนวนตัวเลข ก็ยกนิ้วขึ้นมา จะช่วยให้คนบางคนที่ได้ยินไม่ชัดสามารถมองเห็นได้ว่าผู้สอนพูดถึงจำนวนเท่าไร

การแสดงสีหน้า การใช้สีหน้าประกอบการพูด จะทำให้ผู้เรียนคล้อยตามเรื่องที่พูดได้ดีกว่า เพราะได้เห็นภาพและอารมณ์ของเรื่องที่พูดถึงได้ชัดเจนขึ้น ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เรียน

อารมณ์ขัน อารมณ์ขันถือเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมบุคลิกภาพให้กับผู้สอนดูน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ทำให้การเรียนการสอนไม่เครียด ผ่อนคลายและมีชีวิตชีวามากขึ้น

6.3 เทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นของหัวหน้างานในการสอนงาน

หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่า การสอนงานเป็นความรับผิดชอบหลักที่จะต้องจัดเวลาให้กับการสอนอย่างเต็มที่ และการที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างดี ควรจะให้เป็นไปโดยความสมัครใจ หัวหน้างานจึงต้องมีเทคนิคต่าง ๆ ในการโน้มน้าวให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกว่า การสอนงานของหัวหน้างานเป็นสิ่งที่ มีประโยชน์และมีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานในระดับสูงขึ้นได้ต่อไป ดังนั้น เทคนิคต่าง ๆ ที่หัวหน้างานจำเป็นจะต้องมีในการสอนงาน ได้แก่

1. เทคนิคการสร้างความต้องการเรียนรู้ เมื่อได้ทราบว่าผู้ใดจำเป็นต้องได้เรียนงานในเรื่องใด ผู้สอนควรจะได้เข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้ และสร้างความพร้อมก่อนการสอนด้วยการสร้างทัศนคติที่ดี ต่อเรื่องที่จะสอนด้วยการอธิบายในเบื้องต้นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องระลึกว่าผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเขาได้รู้วัตถุประสงค์ของการสอนงาน และเป็นวัตถุประสงค์ที่ ตรงกับความต้องการของเขาเองด้วย ทั้งวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนและจูงใจให้เกิดการยอมรับ ผู้เรียนจะ

ไม่สนใจต่อการสอนงานเมื่อเขาเข้าใจว่าได้รู้งานนั้นดีอยู่แล้ว หรือในทำนองกลับกันถ้าหากผู้เรียนเห็นว่าการสอนงานเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก หัวหน้านงานก็จำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน และชี้แจงให้เห็นว่าการสอนงานนี้เป็นการเชื่อมโยงความรู้ใหม่เข้ากับความรู้เดิมของเขา การเรียนรู้งานจึงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการทำงานของเขา และไม่มีข้อที่ต้องกังวลใจใด ๆ ทั้งสิ้น

2. เทคนิคการทำให้ผู้เรียนมีความพร้อม ผู้สอนงานควรจะสร้างบรรยากาศที่ง่าย ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเองและมีไมตรีตั้งแต่เริ่มแรก ไม่ควรแสดงออกในลักษณะที่เป็นพิธีการ ต้องทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกสะดวกสบายใจ ไม่เครียด ไม่มีความกังวลหวาดหวั่น หรือขลาดกลัวจนเกิดอาการประหม่าในการเรียน ผู้สอนงานก็ต้องทำตัวให้เป็นปกติ ไม่วางตนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เริ่มด้วยการพูดคุยให้รู้ว่าคุณผู้เรียนมีความสนใจอะไรเป็นทุนเดิม เพื่อให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ไม่ทำให้ผู้เรียนวิตกกังวลว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไร ผู้สอนจะต้องเริ่มต้นจากการชี้แจงให้ผู้เรียนเห็นประโยชน์ที่จะได้จากการเรียนเป็นสำคัญที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้ถูกต้องรวดเร็วและปลอดภัย

3. เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ต้องทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกว่าอยากที่จะเรียน โดยผู้สอนต้องบอกถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของงาน บอกให้รู้ถึงประโยชน์ และผลดีที่ผู้เรียนจะได้รับ หากสามารถเรียนรู้และให้ความร่วมมือในการสอนงาน และทำให้ผู้เรียนมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ผู้สอนจะต้องกล่าวนำให้เห็นความสำคัญของงาน เมื่อผู้เรียนตระหนักในความสำคัญของงานที่ได้เรียนและความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างงานที่ตนรับผิดชอบ ก็จะเกิดความสนใจที่จะเรียนเพื่อต้องการที่จะทำงานได้อย่างถูกต้องนั่นเอง

4. เทคนิคการอธิบาย การสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ใหม่ หรือเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่แล้วนั้น ผู้สอนจะต้องมีการพูด บอกเล่า วิธีการ พร้อมกับอธิบายตามขั้นตอนการทำงานที่แบ่งออกเป็นตอนเป็นตอน ซึ่งได้เตรียมเอาไว้แล้วในแบบขอยงาน จะต้องมีการสื่อสารกันแบบสองทางโดยมีการซักถามโต้ตอบกันทั้ง 2 ฝ่าย วิธีปฏิบัติคือ ผู้สอนต้องอธิบายวิธีการทำงานนับตั้งแต่การเตรียมเครื่องมือ การบอกจุดอันตรายที่ต้องระมัดระวัง แนะนำการตรวจสอบขั้นต้น ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแก้ไขเครื่องจักร เครื่องกลต้องอธิบายให้รู้เป็นขั้น ๆ พร้อมกับอธิบายชี้แจงที่สมบูรณ์ หากไม่มีของจริงที่จะใช้ในการสอนก็ต้องยกตัวอย่าง หรือใช้อุปกรณ์ประกอบคำอธิบาย ไม่ควรสอนเร็วหรือซ้ำเกินไป แต่ต้องหมั่นตรวจสอบด้วยการซักถามความเข้าใจเป็นระยะ ๆ ตามขั้นตอนการสอน ในการย้ำหรือเน้นจุดสำคัญจะช่วยให้ผู้เรียนรู้ว่าทำไมต้องทำเช่นนั้น หากทำวิธีอื่นจะมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานภายในโรงงาน

5. เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู เป็นความจริงที่ไม่ต้องพิสูจน์ว่า ผู้เรียนจะยอมรับการสอนงานจากผู้สอนก็ต่อเมื่อมีความศรัทธาเชื่อมั่นว่าผู้สอนมีความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์สูงกว่า แต่ผู้สอนก็ไม่ควรใช้อวดความสามารถของตน ควรแสดงออกด้วยการทำงานให้ดูเป็นตัวอย่างที่แคล่วคล่องว่องไว จะเป็นหลักประกันความเชื่อถือได้ดีกว่าคำพูด ฉะนั้น ผู้สอนจึงต้องทดลองซ่อมทำงานที่จะสอนให้เกิดความมั่นใจเสียก่อน เพื่อว่าในการสอนงานจริงจะได้ไม่ติดขัด และการแสดงการทำงานให้ผู้เรียนดูจะต้องทำที่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานในคราวหนึ่ง จนผู้เรียนเข้าใจชัดเจน จึงให้ฝึกปฏิบัติ

6. เทคนิคการให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ การให้ผู้เรียนได้ทดลองฝึกปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดขึ้นในขณะทำการสอน เพื่อดูว่าผู้เรียนมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากน้อยเพียงใด การให้ผู้เรียนลองทำจะเป็นโอกาสให้ผู้สอนได้รู้ถึงข้อบกพร่องและจะได้คอยแก้ไข และแนะนำเพิ่มเติม ผู้สอนต้องสังเกตว่าผู้เรียนมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด จุดสำคัญที่จำเป็นต้องรู้ เขาได้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ โดยลองให้ผู้เรียนอธิบายจุดสำคัญ ๆ ทุก ๆ จุดในขณะที่ปฏิบัติเพื่อความแน่ใจว่ามีความเข้าใจถูกต้องชัดเจนดีแล้ว การที่ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดความพอใจในการที่ได้เรียนรู้ ทั้งสามารถพิจารณาได้ว่าเขาจะสามารถทำงานนั้นในเวลาทีปฏิบัติงานจริงได้หรือไม่ เมื่อมีข้อ ผิดพลาด ผู้สอนจะต้องแก้ไขในทันที มิฉะนั้นจะกลายเป็นความเคยชินที่ไม่ถูกต้องต่อไป

7. เทคนิคการทดสอบและติดตามผล เมื่อพนักงานได้รับการสอนงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการทดสอบเพื่อให้เห็นว่าเกิดการเรียนรู้จริงสามารถทำงานได้ตามลำพังด้วยตนเองทันทีที่ได้รับการสอนงานไปแล้ว เพราะเป็นเวลาที่อยากจะแสดงความสามารถของตนเองให้หัวหน้างานยอมรับว่าได้ผ่านการสอนงานแล้ว อย่างไรก็ตามควรจะแนะนำให้รู้ว่าจะมีผู้ใดให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น กล่าวคือ ถ้าเกิดติดขัดจะไปขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือได้จากผู้ใด

ในระหว่างการติดตามผล ผู้สอนควรหมั่นตรวจสอบการทำงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อเป็นแสดงถึงความเอาใจใส่ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอื่นจะมีผลให้เกิดความผูกพันและเลื่อมใสศรัทธา ต่อจากนั้นจึงลดการตรวจสอบงานลง แต่สังเกตดูการทำงานห่าง ๆ แต่ติดตามผลโดยใกล้ชิด คอยให้กำลังใจและสอบถามความรู้สึก ความเข้าใจในงาน หากเห็นว่าทำงานได้ถูกต้องดีแล้วก็ควรจะแจ้งให้ทราบเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง แต่หากเห็นว่าจะต้องสอนงานเพิ่มเติมหรือปรับปรุงวิธีการทำงาน ก็จะต้องทำการสอนงานซ้ำให้อีกครั้ง ทั้งนี้ ผู้สอนงานไม่ควรสรุปเอาเองว่า เมื่อสอนงานไปแล้วผู้เรียนจะทำงานเป็นเสมอ หรือเมื่อให้ผู้เรียนทำงานไปสักระยะหนึ่งจนมีประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ความผิดพลาดก็คงจะหมดไปเอง สิ่งที่ต้องระวังก็คือ ผู้สอนจะต้องทดสอบจนมั่นใจจริง ๆ ว่าผู้เรียนมีวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ปลอดภัย สามารถปฏิบัติงานได้เองตามลำพังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. เทคนิคการเร้าให้เกิดการเรียนรู้ สิ่งเร้าในการสอนงานอาจเกิดจากสิ่งแวดล้อม โอกาส หรือ เหตุการณ์ รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ที่อาจกระตุ้นให้เกิดการสนองตอบการสอนทั้งโดยการพูดและการแสดง การทำงานให้ดูเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับ พร้อมทั้งอธิบายให้เข้าใจเหตุผลด้วยว่า ทำไมจึงต้องทำอย่างนั้น การให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติก็เป็นการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ถ้าจะเกิดความผิดพลาด ก็จะได้แก้ไขระหว่างที่เรียนงานก่อนที่จะลงมือทำงานจริง ๆ ผู้สอนต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ ผู้เรียน และหากเขาทำงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้สอนต้องกล่าวคำชมเชยเพื่อให้มีกำลังใจและ อยากเรียนรู้ต่อไปมากยิ่งขึ้น

9. เทคนิคการสร้างเชื่อมั่น เมื่อผู้เรียนได้รับการสอนงานมาใหม่ ๆ ได้ทดลองลงมือทำด้วย ตนเองเพื่อการเรียนรู้ที่ละขั้น และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญ นับเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้เรียนจะเรียนรู้งาน ได้รวดเร็วและจดจำไปนานหากว่าได้รับการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ และทดลองปล่อยให้ทำงานด้วย ตนเองตามลำพังเพื่อให้เกิดความชำนาญ และมีความเชื่อมั่น ด้วยการสังเกตการทำงานของเขายู่ห่าง ๆ ถ้าสังเกตว่าผู้เรียนขาดความมั่นใจก็ต้องสร้างความเชื่อมั่นด้วยการอธิบายถึงงานที่เชื่อมโยงกับประสบ การณ์เดิมของผู้เรียน เมื่อจบบทเรียน ผู้สอนจะต้องสรุปให้เกิดภาพรวมในการปฏิบัติงานที่สอนอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้เรียนเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้มากขึ้น

6.4 เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ

การสอนงานพนักงานงาน หรือลูกน้องให้ได้ผลนั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงวิธีการและขั้นตอน การสอนแล้ว หัวหน้างานควรปรับเปลี่ยนแนวทางและเทคนิคการสอนงานตามลักษณะนิสัยของลูกน้อง เพราะ ว่าลูกน้องแต่ละคนจะมีบุคลิกลักษณะและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น หัวหน้างานควรเอาใจใส่ต่อ ความคิด และความรู้สึกที่เกิดขึ้นของลูกน้อง ข้อควรคำนึงในการสอนงานลูกน้องประเภทต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2548 : 229-241)

1. ลูกน้องที่มีอายุมากกว่าหัวหน้างาน ในฐานะหัวหน้างานจะต้องตระหนักไว้เสมอว่า ลูกน้อง ประเภทนี้ต้องการความเคารพให้เกียรติ ไม่ว่าจะด้วยคำพูดและการกระทำ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า แต่อาจเป็นเพราะว่าความสามารถหรือฝีมือในการทำงานยังไม่ถึงขั้น จึงไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่ สูงขึ้น และจากเหตุผลนี้เองจึงอาจทำให้เกิดความรู้สึกที่น้อยเนื้อต่ำใจ ไม่พอใจ ขาดความมั่นใจ ไม่กล้า แสดงออก ไม่กล้าซักถามปัญหาหรือข้อมูลจากหัวหน้างาน

ดังนั้น หัวหน้างานที่มีอายุน้อยกว่า ควรแสดงกิริยาที่ให้เกียรติลูกน้องประเภทนี้ด้วยเช่นกัน ไม่ เป็นการผิดที่จะเรียกลูกน้องประเภทนี้ว่า “พี่” แต่สิ่งสำคัญที่หัวหน้างานต้องปฏิบัติก็คือ การแสดงความรู้

ความสามารถให้ลูกน้องที่มีอายุน้อยกว่านี้ยอมรับนับถือในตัวหัวหน้างาน โดยการดึงเอาความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของลูกน้องประเภทนี้ออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้ หัวหน้างานไม่ควรกล่าวดูถูก หรือแสดงอาการดูหมิ่นในพฤติกรรม ความรู้ และความสามารถของลูกน้องประเภทนี้

2. ลูกน้องที่มีอายุน้อยกว่าหัวหน้างาน โดยส่วนใหญ่ลูกน้องที่อยู่มานานกว่า มีอายุน้อยกว่า หัวหน้างานจะเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับพนักงานในระดับต่าง ๆ รู้วัฒนธรรมองค์กร รู้วิธีการติดต่อประสานงาน และการเข้าถึงพนักงานในระดับต่าง ๆ บางคนอาจสร้างบารมีและเป็นที่ยอมรับนับถือจากพนักงานระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร

หากหัวหน้างานที่จะต้องดูแล รับผิดชอบลูกน้องประเภทนี้ เป็นพนักงานใหม่ที่มาจากองค์กรอื่น หรือเป็นบุคคลที่เพิ่งจะโอนย้ายแผนกมาจากหน่วยงานอื่นในองค์กรแล้วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้างานจะต้องแสดงฝีมือให้ลูกน้องประเภทนี้เกิดความศรัทธา เหตุเพราะลูกน้องบางคนอาจต้องการลงมือปฏิบัติของหัวหน้างาน หรือบางคนอาจไม่ยอมรับในความคิดของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นความท้าทายสำหรับหัวหน้างานในการบริหารจัดการ รวมถึงแสดงทักษะในด้านการสอนงานให้แก่ลูกน้องกลุ่มนี้ได้ประจักษ์และยอมรับความรู้ความสามารถที่เหนือกว่าได้ในที่สุด

3. ลูกน้องที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ ลูกน้องที่เพิ่งเข้ามารับตำแหน่งงานใหม่ หากเป็นผู้ที่ยังไม่เคยทำงานมาก่อนเลยบางคนจะขาดความมั่นใจ เนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน บางคนอาจรู้สึกสับสนว่าชอบงานที่ทำอยู่หรือไม่ และบางคนอาจทำงานไม่จริงจัง และหากเป็นลูกน้องที่เคยผ่านงานจากองค์กรอื่นมาก่อนจะพบว่ามักยึดติดอยู่กับระบบงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรเดิม บางคนเป็นพวกชอบเปรียบเทียบ ไม่พอใจในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ดูแล้วไม่เหมือนกับองค์กรเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่บางคนก็มีความมั่นใจในการทำงานมากจนเกินไป

ดังนั้น ในการสอนงานลูกน้องประเภทนี้ หัวหน้างานควรเริ่มต้นด้วยการอธิบายถึงภาพรวมขององค์กรก่อนไม่ว่าจะเป็นผังโครงสร้างธุรกิจ ผู้บริหาร กลุ่มงาน วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัท รวมถึงการเชื่อมโยงภารกิจของแผนงานกับการตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กร นอกจากนี้หัวหน้างานควรแจ้งถึงความต้องการและความคาดหวังในภาระหน้าที่งานและผลลัพธ์ที่หัวหน้างานต้องการให้ลูกน้องประเภทนี้ปฏิบัติ

4. ลูกน้องที่วิตกกังวล คิดมาก จัดเป็นพวก Sensitive ที่คิดเล็กคิดน้อยในเรื่องไม่สำคัญ ชอบเก็บเอาคำพูดของหัวหน้างานมาคิด และมักแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ด้วยการนั่งเงียบ ไม่ยอมพูดคุย บ้างก็ร้องไห้เสียใจกับคำพูดเล็ก ๆ น้อย ๆ ของหัวหน้างาน และก็อาจจะมีบางคนแสดงพฤติกรรมตรงกันข้ามคือแสดงออกด้วยความก้าวร้าว และขึ้นเสียงกับหัวหน้างาน

เมื่อหัวหน้างานต้องบริหารลูกน้องประเภทนี้ จะต้องสังเกตว่าลูกน้องของตนเป็นพวกคิดมากแล้ว นิ่งเฉยหรือก้าวร้าว เพื่อที่เวลาสอนงานจะได้เข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของลูกน้อง ทำให้รู้เท่าทัน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ น้ำเสียง คำพูด และการแสดงออกต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ลูกน้องที่มีพฤติกรรมเอะอะโวยวาย ลูกน้องที่เสียงดัง ขอบพูดหรือแสดงกิริยาเอะอะ โวยวาย เวลาไม่พอใจอะไรมักจะแสดงออกอย่างเปิดเผย ได้ตอบหัวหน้างานด้วยสีหน้าและแววตาแข็งกระด้าง ใช้ คำพูดและน้ำเสียงที่ฟังดูแล้วเหมือนไม่ให้เกียรติกับหัวหน้างาน ลูกน้องประเภทนี้จะใช้เสียงพูดที่ตั้งทำให้ คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม หรือเชื่อในสิ่งที่เขากำลังพูดอยู่

การจัดการลูกน้องประเภทนี้ หัวหน้างานจะต้องสงบนิ่ง ใจเย็น และไม่แสดงพฤติกรรมตอบโต้ ในการสอนงานหัวหน้างานจะต้องพูดด้วยเหตุผลอย่าใช้อารมณ์ และจะต้องปรามถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่ ลูกน้องแสดงออกมา หัวหน้างานจะต้องไม่กลัวพฤติกรรมที่เอะอะโวยวายของลูกน้องจนไม่กล้าที่จะสอนงาน ให้ เพราะเกรงว่าลูกน้องประเภทนี้จะไม่พอใจในงานที่ได้รับการสอน

6. ลูกน้องที่ช่างสงสัย ชอบซักถาม ลูกน้องบางจำพวกจะเป็นคนที่ชอบถาม ช่างสงสัย โดยชอบ จะถามที่ไปที่ไป ถามรายละเอียดหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างตนเองกับ หัวหน้างาน แต่ในความเป็นจริงแล้วกลับพบว่า มีลูกน้องที่ถามเก่งแต่ปฏิบัติงานไม่เก่ง ไม่สามารถจัดการ กับงานที่ตนได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานให้ไปปฏิบัติได้

การสอนงานลูกน้องที่ช่างสงสัย จำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้างานจะต้องอธิบาย หรือให้ข้อมูลที่ชัดเจน สามารถนำเสนอตัวอย่าง หรือประสบการณ์จริงทั้งของหัวหน้างานเองและของผู้อื่นได้ พยายามคิดตั้งคำถาม ตนเองว่าลูกน้องต้องการความรู้หรือสอบถามเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งหัวหน้างานจะต้องใช้ความอดทน อดกลั้น ในการตอบข้อซักถามต่าง ๆ จากลูกน้อง ทั้งนี้ หัวหน้างานไม่ควรแสดงกิริยาหรือน้ำเสียงไม่พอใจที่ลูกน้อง เหล่านี้ซักถามข้อมูลบ่อย ๆ

7. ลูกน้องที่นิ่งเงียบ ไม่แสดงออก ลูกน้องที่ไม่ชอบแสดงออก เป็นคนนิ่งเฉย รู้หรือไม่รู้ก็จะเฉย ไว้ก่อน ไม่ซักถามหรือสอบถามข้อมูลใดจากหัวหน้างาน ลูกน้องจำพวกนี้มีสองลักษณะ คือเป็นพวกที่รู้แต่ ไม่พูด กับอีกแบบคือไม่รู้และไม่พูด นิ่งเฉย ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือไม่ต้องการสอบถามข้อมูลใด ๆ จากหัวหน้างาน เป็นพวกชอบฟังมากกว่าชอบพูด

หัวหน้างานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามตั้งคำถามในการตรวจสอบ และทบทวนความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ลูกน้องได้เรียนรู้จากการสอนงาน สถานการณ์ที่นิ่งเงียบในระหว่างการสอนงานนั้นบ่ง บอกได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ไม่ดี ดังนั้น หัวหน้างานจะต้องหาวิธีการหรือเทคนิคใดก็ได้ที่จะดึงให้ลูกน้องได้ มีส่วนร่วมในการสอนงาน และมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ของเขา

8. ลูกน้องที่ขาดความมั่นใจในตัวเอง โดยมากจะเป็นพวกที่กลัว มีความวิตกกังวลสูง ไม่เชื่อมั่น หรือยอมรับความสามารถของตน ด้วยความคิดที่ตอกย้ำจิตสำนึกของตนเองว่าทำไม่ได้ ไม่มีความสามารถ ทำไปก็ไม่มีการยอมรับในผลงาน หรืองานที่มอบหมายนั้นยากกว่าที่คิดไว้มาก

เมื่อหัวหน้างานรู้ว่าลูกน้องมีนิสัยขาดความมั่นใจในตนเองเช่นนี้ จะต้องหาวิธีการหรือเทคนิคที่จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง หัวหน้างานไม่ควรจะต่อว่า หรือตำหนิในผลงานของลูกน้องเหล่านี้ แต่ควรใช้วิธีการชี้แนะว่าอะไรคือสิ่งที่ควรจะต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นบ้าง การเลือกใช้คำพูดในทางบวก การให้กำลังใจที่จะสร้างความเชื่อมั่นว่าเขาสามารถทำงานนี้ได้ การส่งเสริม และสนับสนุนผลงาน เป็นสิ่งที่หัวหน้างานควรจะนำมาใช้ในการสอนงานลูกน้องประเภทนี้

9. ลูกน้องที่มีความมั่นใจในตนเองสูงมาก ลูกน้องบางคนจะเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองสูงมาก มักจะยึดติดอยู่กับความคิด หรือวิธีการปฏิบัติของตน เหตุเพราะคิดว่าสิ่งที่ตนคิดนั้นต้องถูกต้องและใช้ได้เสมอ ไม่มีความผิดพลาด ผลงานทุกอย่างที่ทำขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นพวกที่ไม่ค่อยจะรับฟัง หรือยอมรับในความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น ก่อนอื่นหัวหน้างานจะต้องสร้างบารมีให้ลูกน้องประเภทนี้ได้เห็น และต้องทำให้ยอมรับและเคารพศรัทธา หัวหน้างานให้ได้ หัวหน้างานจะต้องกล้าที่จะให้คำแนะนำ คำชมเชย คำปรึกษา หรือตำหนิผลงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด การสอนงานลูกน้องประเภทนี้หัวหน้างานจะต้องหาเหตุผล และนำเสนอตัวอย่าง หรือประสบการณ์ของตนที่ประสบผลสำเร็จมาใช้เป็นกรณีศึกษา เพื่อชักจูงและโน้มน้าวให้ลูกน้องยอมรับความสามารถของหัวหน้างาน และเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสอน

10. ลูกน้องที่ชอบฟังเหตุผล มักจะมีเหตุผลในการคิดและการกระทำที่แสดงออกมาเสมอ โดยจะคอยหาข้อมูลต่าง ๆ มายืนยันและสนับสนุนแนวคิดของตน ลูกน้องประเภทนี้มักจะไม่ใช่ฟัง และไม่ปฏิบัติตามในสิ่งที่หัวหน้างานสอนและเสนอแนะ จนกว่าพวกเขาจะได้รับฟังเหตุผลที่ชัดเจนและมีน้ำหนักพอ แต่หากลูกน้องประเภทนี้จำเป็นต้องปฏิบัติตามในสิ่งที่หัวหน้างานมอบหมายให้ทำโดยยังไม่ได้รับฟังเหตุผล มาสนับสนุนนั้น ก็มักจะมีการตั้งประเด็นคำถาม หรือมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอ

การสอนงานลูกน้องประเภทนี้ หัวหน้างานจะต้องหาข้อมูล หาเหตุผลมาสนับสนุนให้ชัดเจนว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และทำไม เพราะข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นเหตุผลสนับสนุนเนื้อหาหรือประเด็นที่หัวหน้างานสอนและเสนอแนะให้นำไปปฏิบัติ รวมถึงหัวหน้างานจะต้องตอบข้อซักถามต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลเพื่อชี้แจงให้ลูกน้องเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามในที่สุด

11. ลูกน้องที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมาก ๆ หากหัวหน้างานมีลูกน้องที่มีผลการทำงานต่ำมาก ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือความคาดหวังที่กำหนดขึ้น หัวหน้างานไม่ควรที่จะเพิกเฉยหรือละเลยลูกน้อง

จำพวกนี้ ควรจะเอาใจใส่ดูแลและพัฒนาเป็นพิเศษเนื่องจากลูกน้องที่มีผลการทำ งานไม่ดีโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เรียนรู้และรับรู้ช้า ไม่ค่อยเอาใจใส่หรือสนใจในการทำงานมากนัก เป็นพวกที่มีที่มิตทัศนคติในเชิงลบ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ไม่สนใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

การสอนงานลูกน้องประเภทนี้ หัวหน้างานต้องใจเย็น ค่อย ๆ สอน พยายามทบทวนความรู้และความเข้าใจบ่อย ๆ โดยการตั้งคำถามเพื่อสอบถามถึงสิ่งที่ลูกน้องคิดว่าเข้าใจ หัวหน้างานควรสอนด้วยวิธีการฝึกให้ลูกน้องประเภทนี้รู้จักคิด ซึ่งอาจใช้วิธีการตั้งคำถามนำเช่นมีความคิดอย่างไรกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ นอกจากนี้หัวหน้างานอาจจะต้องให้ลูกน้องได้ฝึกปฏิบัติ หรือสาธิตวิธีการทำงานให้ดูเพื่อจะได้ตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกัน

จากสิ่งที่ได้ศึกษาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ในการสอนงานลูกน้องที่มีลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่แตกต่างกันนั้น หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่มีความตระหนักและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การสอนงานที่ดีจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้างานจะต้องรับรู้ว่าคุณลักษณะของลูกน้องมีลักษณะแบบใด เพื่อจะได้หาเทคนิควิธีการปรับเปลี่ยนกลวิธีในการสอนงานให้เหมาะสมกับรูปแบบหรือลักษณะของลูกน้องแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.5 การสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่

สมิต สัจฉกร (2547 : 67-73) ได้ให้แนวคิดในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ไว้ ดังต่อไปนี้ :-

การสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ เป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเมื่อพนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ใดทำงานไม่เป็น ก็จำเป็นต้องได้รับการสอนงานในทันที เพราะองค์กรจะไม่ปล่อยให้เกิดมีการทำงานผิด ๆ อันจะทำความเสียหายให้แก่งานและหน่วยงานได้ ดังนั้น โอกาสที่พนักงานในวัยผู้ใหญ่จะต้องได้รับการสอนงานจึงเป็นสิ่งที่อยู่ในวิสัยที่หัวหน้างานจะต้องกระทำให้เป็นปกติ แต่ความผิดปกติจะเกิดขึ้นเมื่อผู้สอนงานอายุน้อยกว่าผู้รับการสอนงาน หรือผู้รับการสอนงานไม่ยอมรับการสอนงานจากผู้สอนที่อายุน้อยกว่า การที่จะทำให้ผู้ใหญ่ที่มีอายุมากกว่ามายอมรับ และศรัทธาความสามารถของผู้สอนงานที่อายุน้อยกว่านั้น เป็นเรื่องทางจิตวิทยาที่ผู้สอนงานจะต้องพิจารณาด้วยความละเอียดอ่อน ต้องหาวิธีชักชวนให้ผู้รับการสอนเกิดความใคร่รู้ และเล็งเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ทั้งไม่คิดว่าตนเองมีความบกพร่อง หรือต่ำต้อยใด ๆ ในการที่จะรับการสอนงาน

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในวัยทำงาน

การสอนงานผู้ใหญ่ในวัยทำงานนั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ผู้สอนงานจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในหลักพื้นฐานของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ของผู้ที่อยู่ในวัยทำงานจะแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กที่อยู่ในวัยเรียน ถึงแม้ว่าผู้ใหญ่จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตแต่ก็ไม่ใช่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ หากแต่เป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่ไม่มีใครมาบังคับ แต่จะเรียนรู้ตามความต้องการของตนเอง
2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่วัยทำงานมิใช่การเรียนรู้เพื่อการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้า วิธีการเรียนรู้จึงมุ่งที่หลักและวิธีการปฏิบัติมากกว่าการให้เรียนรู้ทฤษฎีที่มีข้อทดสอบสมมุติฐานต่าง ๆ มากมาย ที่ผู้ใหญ่ไม่ต้องการจะรู้
3. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะต้องให้เชื่อมโยงระหว่างแนวทางปฏิบัติกับประสบการณ์ ซึ่งผู้ใหญ่สะสมไว้มาก การชี้ให้เห็นถึงปัญหาจะทำให้ผู้ใหญ่ได้คิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง ก็จะทำให้เกิดการยอมรับมากกว่าการใช้วิธีการสอนโดยตรง
4. วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้สอนจำเป็นต้องใช้เทคนิคดึงให้เข้ามามีส่วนร่วมให้มากโดยอาจใช้วิธีการถามตอบ และอธิบายแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้ผู้ใหญ่เกิดความรู้สึกที่ดีในการเรียน และเห็นว่าตนเองมีความรู้ สามารถจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ร่วมกับผู้อื่นได้

เทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่

ผู้ใหญ่เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์มามาก จึงไม่ต้องการให้ใครมาสอน แต่ผู้ใหญ่ก็ยังต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม ดังนั้นในการสอนงานผู้ใหญ่ ผู้สอนจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีการที่ละเอียดอ่อน ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจอยากเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีเทคนิคในการสอนงานผู้ใหญ่ดังต่อไปนี้

1. ผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในงานมานาน ก็มักจะยึดติดอยู่กับประสบการณ์เดิม ไม่คิดเปลี่ยนวิธีการทำงานเพราะเกรงจะเกิดความยุ่งยากในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ดังนั้น ผู้สอนงานควรจะได้ออกวัตถุประสงค์ และเนื้อหาที่จะสอนรวมอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ผู้ใหญ่ได้มองเห็นโครงสร้างทั้งหมดว่าเป็นอย่างไร และเพื่อป้องกันการเกิดแรงต้านในแต่ละขั้นตอน จะต้องให้ผู้ใหญ่ได้เห็นบทเรียนโดยรวมที่จะสามารถเชื่อมโยงกับการสอนในแต่ละขั้น จนรวมงานที่ปฏิบัติเป็นหน่วยเดียวกันได้

2. การสอนงานผู้ใหญ่ต้องจัดแยกต่างหาก ไม่ควรนำไปสอนร่วมกับพนักงานหนุ่มสาว เพราะจะเกิดการเปรียบเทียบว่า คนหนุ่มสาวจะว่องไว และมีความคิดอ่านทันสมัยกว่าคนสูงอายุ เป็นผลให้คนสูงอายุรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจที่คิดและทำอะไรไม่ทันคนรุ่นหนุ่มสาว

3. การสอนงานผู้ใหญ่ ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า ผู้ใหญ่อาจจะดื้อเหมือนเด็กเล็ก แต่เมื่อเกิดความพึงพอใจที่จะเรียนรู้แล้ว ก็จะกลับเป็นเหมือนเด็กที่ว่าง่ายได้ในที่สุด

4. ในการสอนที่เป็นการศึกษาอบรมในงานจะต้องทำให้การสอนงานนั้นน่าเรียนรู้ให้ผู้รับการสอนสนุกไปกับการรับการสอน มิใช่การถูกเคี่ยวเข็ญให้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่ต้องการ

5. การสอนงานผู้ใหญ่ไม่ควรสอนครั้งละมาก ๆ แต่ควรจะให้ทดลองฝึกปฏิบัติให้เกิดความมั่นใจ และเกิดความชำนาญตามมา

6. การสอนงานผู้ใหญ่ ผู้สอนควรจะแยกสอนแต่ละคน (One to One) เพื่อไม่ให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างผู้รับการสอนงานด้วยกันเอง

7. การสอนงานผู้ใหญ่ไม่ควรสอนทฤษฎีมาก ๆ แต่ควรสอนที่เน้นการปฏิบัติที่จะทำให้สามารถทำงานได้มากกว่าที่จะสอนให้เข้าใจในแนวคิดและหลักการอย่างลึกซึ้ง

8. การสอนงานผู้ใหญ่ควรจะสอนเฉพาะบางเรื่องที่เป็นต่อการทำงาน ไม่ควรสอนเกินความจำเป็นพร้อมกันไปหมดทุกเรื่อง

9. ผู้ใหญ่อาจจะมีประสบการณ์มามาก แต่ก็อาจจะเป็นประสบการณ์ที่ไม่สามารถนำมาใช้กับการทำงานในปัจจุบันได้ ผู้สอนงานไม่ควรชี้ว่าประสบการณ์ที่ผู้ใหญ่มีอยู่แล้วนั้นใช้ไม่ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องไม่ดูถูกประสบการณ์เดิมของผู้เรียน แต่ควรจะแนะนำว่าวิธีการใหม่ที่จะสอนนี้ จะช่วยให้สามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็วและปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

10. การให้ผู้ใหญ่เรียนรู้วิธีการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง ผู้สอนจะต้องไม่เร่งรัดให้เกิดขึ้นเร็วจนเกินไป การสอนควรจะค่อยสอนทีละน้อยด้วยความเอาใจใส่ จนผู้ใหญ่สามารถตระหนักรู้ได้ด้วยตนเองว่าการทำงานตามวิธีใหม่ ๆ นั้นได้ผลงานดี และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

11. ผู้สอนงานจะต้องทำให้ผู้ใหญ่อะไรมีความรู้สึกว่าคุณมีความหมายต่อองค์กร และอยู่ในวิสัยที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ ผู้สอนงานไม่ควรแสดงกิริยาอาการว่าเหนื่อยหน่ายที่จะอธิบายวิธีการทำงานให้กับผู้เรียน ผู้ใหญ่ที่มักจะมีข้อโต้แย้งเสมอ

12. การสอนงานผู้ใหญ่ จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และเป็นกันเองมากกว่าเป็นทางการ เพราะผู้ใหญ่จะมีความระแวงระวัง ถือตัวว่าตนมีประสบการณ์มามาก จึงมั่นใจสูงว่าตนรู้หมดแล้วทุกสิ่งทุกอย่างในงานที่เคยทำ แต่งานใหม่ที่เห็นว่ายากก็จะปฏิเสธในการเรียนรู้

การลดแรงต้านในการสอนงานผู้ใหญ่

การที่จะทำให้ผู้ใหญ่สนใจใคร่ที่จะเรียนรู้ก็นับว่าเป็นการยากอยู่แล้ว แต่การที่จะทำให้ผู้ใหญ่เกิดการยอมรับให้มีการสอน ต้องถือว่าเป็นสิ่งที่ยากมากกว่า ดังนั้น การสอนงานผู้ใหญ่จึงต้องพยายามลดแรงต้าน ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าการกำลังถูกสอน
2. ต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการเรียนรู้
3. ต้องทำให้เห็นว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องง่าย ๆ
4. ต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นการเรียนรู้ที่ต่อยอดประสบการณ์
5. ต้องไม่กล่าวคำตำหนิเป็นอันขาด
6. ต้องอดทนรับฟังการพูดแบบผู้รู้
7. ต้องแสดงการตอบรับพอใจเป็นระยะ ๆ

การใช้แรงเสริมในการสอนงานผู้ใหญ่

1. การให้แรงเสริมในระหว่างการสอนงานด้วยคำชมว่า ผู้ใหญ่มีประสบการณ์สูงอยู่แล้วหากได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานก็จะเป็นผลดียิ่งขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องทิ้งประสบการณ์ เดิมไปทั้งหมด จะช่วยให้ผู้ใหญ่ยอมรับการสอนงานมากขึ้น

2. การถามตอบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นวิธีที่ผู้ใหญ่จะได้แสดงออกถึงความคิดเห็น และเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning) สร้างความไว้วางใจในกันและกันระหว่างผู้สอนกับผู้รับการสอน

3. การให้ผู้ใหญ่ฝึกปฏิบัติ ควรจะเริ่มจากขั้นตอนที่สะดวกและไม่ยุ่งยากมากนัก จนคุ้นเคยกับการปฏิบัติดีแล้วจึงนำเข้าสู่การปฏิบัติที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อมิให้ผู้ใหญ่เกิดความท้อแท้ในการฝึกปฏิบัติงานใหม่ และจะต้องตอบข้อสงสัยอย่างนุ่มนวล ไม่แสดงออกถึงความรำคาญแม้จะเป็นคำถามเดิม ๆ ที่ซ้ำซาก

4. การตรวจสอบการฝึกปฏิบัติของผู้ใหญ่จะต้องให้วิธีการที่แนบเนียน ละเว้นคำพูดว่า “ผิด” แต่ควรจะใช้คำพูดในทางบวกว่า “ที่ถูกต้องควรทำอย่างนี้” และไม่ควรกล่าวซ้ำบ่อย ๆ แต่ใช้วิธีแสดงการทำงานที่ถูกต้องให้ดูเป็นตัวอย่าง ทันทิที่ผู้ใหญ่ทำงานได้ถูกต้องตั้งแต่ต้นจนจบ ควรให้ลองทำซ้ำทันที และเมื่อทำได้ถูกต้องเป็นการตอกย้ำความเข้าใจในงาน จะต้องกล่าวยกย่องว่า การมีประสบการณ์ในงานมามากทำให้เรียนรู้งานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุปวิธีการสอนงานเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ ผู้สอนควรยึดหลัก ดังนี้

1. ต้องให้ผู้ใหญ่เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการเรียนรู้ว่าจะนำไปใช้ในการทำงานเรื่องใดโดยเฉพาะ
2. ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม
3. ต้องให้ผู้ใหญ่ตระหนักถึงความจำเป็นในการเรียนรู้
4. ต้องชี้ให้เห็นถึงผลดีที่จะได้รับการเรียนรู้
5. ต้องเน้นให้เห็นแนวทางในการปรับใช้ในที่ทำงาน
6. ต้องพิจารณาการใช้ถ้อยคำในการสอนงานให้ง่ายและเหมาะสมแก่วัยของผู้ใหญ่ที่รับการสอน
7. ต้องไม่ใช้ภาษาอังกฤษในการสอนงาน เว้นแต่เป็นศัพท์เรียกอุปกรณ์ หรือเครื่องมือ เครื่องจักร ที่ผู้เรียนคุ้นเคยอยู่แล้ว

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นทำให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถ และแนวความคิดที่แตกต่างกัน แต่เมื่อมาทำงานในองค์กรแล้วก็ควรปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้รับการชี้แนะและการสอนงานจากหัวหน้างาน การสอนงานไม่เพียงแต่เป็นการฝึกพนักงานเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการฝึกฝนผู้เป็นหัวหน้างานอีกด้วย เป็นการฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนได้ดียิ่งขึ้น การสอนงานจึงเป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่งที่มีมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดขอบเขต เนื้อหา และระยะเวลาในการฝึก เป็นการฝึกอบรมที่เน้นการใช้ทักษะความชำนาญงานในจุดปฏิบัติงานจริง และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม หัวหน้างานจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และยังต้องปฏิรูปความคิดของตนให้สามารถทำความเข้าใจพนักงานซึ่งอาจจะแตกต่างกับหัวหน้างานทั้งด้านอายุ การศึกษา และประสบการณ์ ทั้งต้องพยายามสร้างความรู้สึกลึกใฝ่หาความรู้ให้แก่พนักงาน โดยการชี้แนะให้เกิดความรู้สึกลอยากทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้นด้วย จึงจะทำให้การสอนงานของหัวหน้างานประสบความสำเร็จ

7. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

แนวคิดเกี่ยวกับ “การฝึกอบรม และการพัฒนา” ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

เด่นพงษ์ พลละคร (2532 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคคลว่า กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น

สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้น และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์กรได้แล้วเรียกว่าเป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Consulting) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน (Job Rotation) เพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น เป็นต้น

เครือข่าย ล้อมอภิชาติ (พนิจดา วีระชาติ. 2543 : 1; อ้างอิงจาก เครือข่าย ล้อมอภิชาติ. 2531 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา คือกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล และเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 248-249) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการฝึกอบรมภาคอุตสาหกรรมว่า มาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมรับการฝึกอบรมความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากลักษณะงานจะขยายกว้าง และละเอียดซับซ้อนมากขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นงานหลาย ๆ อย่างอาจจะหมดสิ้นไปและถูกทดแทนด้วยงานใหม่ ดังนั้น การพัฒนาพนักงานให้เรียนรู้วิธีการทำงาน หรือการเตรียมพนักงานไว้สำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่งาน ล้วนจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทั้งสิ้น ซึ่งมีเหตุผลที่สำคัญในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดสามารถผลิตคนให้มีความสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมในทันที ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านี้ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างได้ในทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องหาหนทางที่จะทำให้อุปกรณ์สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมใหม่ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเรียนรู้งานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. บุคลากรย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน วิธีการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลให้มีโอกาสดีในการที่จะเลื่อนขั้นและตำแหน่งงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ องค์กรยังมีความจำเป็นต้องมีผู้มารับผิดชอบในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา การฝึกอบรมจะช่วยตอบสนองของความจำเป็นข้อนี้ ทั้งยังทำให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การลองผิดลองถูกไม่ใช่วิธีการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้อง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเองโดยใช้การสังเกตการทำงานจากผู้อื่นแล้วนำมาลองผิดลองถูกด้วยตนเอง ดังนั้น จึงต้องใช้ระยะเวลา ยาวนานในการที่จะเรียนรู้งาน และไม่ใช่วิธีการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องและดีที่สุดด้วย

5. วิชาชีพในแต่ละสาขามีความล้าสมัย เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการอบรมฟื้นฟูเพิ่มเติมในรูปของ Refresher Course หรือ Strengthening Course ทั้งนี้ เนื่องจากวิชาที่เรียนมาแต่เดิมอาจใช้ไม่ได้แล้วในการทำงานในปัจจุบัน และเมื่อหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไปก็จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมขึ้นด้วย

ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมในงานอุตสาหกรรม

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 250-251) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากบุคคลย่อมมีประสบการณ์รวมทั้งทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน หรือยิ่งกว่านั้นอาจจะไม่มีทักษะในการทำงานตามที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพผลของหน่วยงานที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น จึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในงานอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้บุคลากรปรับความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้สอดคล้องเหมาะสมกับงาน หรือสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน สามารถปรับตัวและใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความรู้ มีทักษะที่ทันต่อวิทยาการทางเทคโนโลยี และเทคนิคในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรได้ผลดียิ่งขึ้น

3. เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานให้คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

4. เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการบริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเตรียมฝึกอบรมบุคลากรไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น

5. เพื่อแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น อุบัติเหตุ อันเกิดขึ้นจากเครื่องจักรกล ซึ่งหากองค์กรมีการฝึกอบรมให้ บุคลากรก็จะมีทักษะในการใช้เครื่องจักรมากขึ้น อุบัติเหตุในการทำงานก็จะลดน้อยลง

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในงานอุตสาหกรรม

ปัจจุบันนี้ ฝ่ายบริหารระดับสูงของโรงงานอุตสาหกรรมได้เห็นความสำคัญของการจัดฝึกอบรม กำลังคนในหน่วยงานให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ การฝึกอบรมนอกจากจะช่วยให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดี และความรับผิดชอบในหน้าที่ของพนักงานให้สูงขึ้นด้วย ซึ่งผลที่ได้จากการฝึกอบรมจะมีผลช่วยให้ผลผลิตของโรงงานมีคุณค่าเพิ่มสูงขึ้น และลดค่าใช้จ่ายในการผลิตที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสาเหตุความบกพร่องทางด้านเทคนิคในการผลิตหรืออุบัติเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมในงานอุตสาหกรรมจึงมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (2549 : ออนไลน์)

1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้น ทั้งด้านความรู้ และทักษะ และทัศนคติในการทำงาน
2. เพื่อให้พนักงานสามารถปรับความรู้ และความชำนาญของตนให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และให้สอดคล้องกับงานที่กำลังปฏิบัติ
3. เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานของแผนกต่าง ๆ ในโรงงานให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพดีขึ้น
4. เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดมาจากการทำงานของพนักงาน เช่น ปัญหาการเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน ปัญหาพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในองค์กร ปัญหาปริมาณและคุณภาพของผลผลิตในโรงงานลดลง เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในงานอุตสาหกรรม

1. ช่วยให้โรงงานสามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
2. ช่วยประหยัดหรือลดความสิ้นเปลืองของทรัพยากรการผลิตต่างๆ
3. ช่วยให้คนงานได้เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น โดยไม่ต้องใช้วิธีเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ให้มีเวลาว่างในการคิดแผนเพื่อพัฒนางานด้านอื่น ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการฝึกอบรม

1. เจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม (Training officer) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริหารงาน การฝึกอบรม จะต้องเป็นผู้มีความรู้ และมีความสามารถในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตร การจัดการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลการฝึกอบรม อีกทั้งต้องมีความคล่องตัวและมีมนุษยสัมพันธ์สูง เนื่องจากงานด้านฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก

2. ผู้รับการฝึกอบรม (Trainee) เป็นผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความโครงการขององค์กร ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องมีความพร้อมและมีความสามารถที่จะรับความรู้ใหม่จากการฝึกอบรม

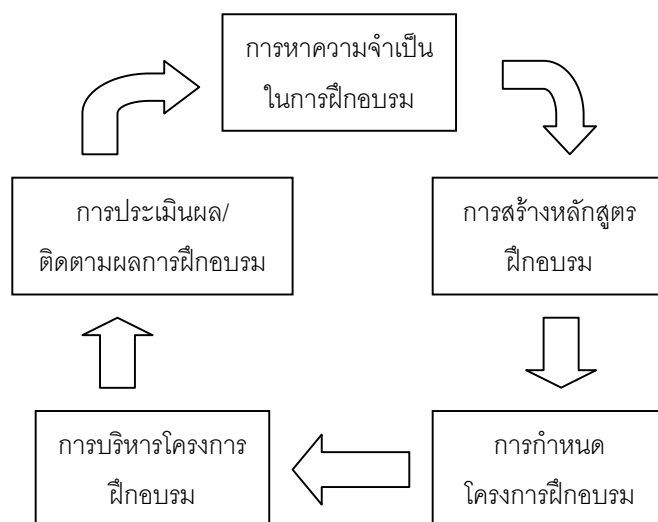
3. วิทยากร (Guest Speaker) วิทยากรนับเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการฝึกอบรม วิทยากรที่ดี ต้องมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในหัวข้อที่บรรยาย มีเทคนิควิธีในการถ่ายทอดความรู้ การจัดกิจกรรมที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาแนวคิด และสอดแทรกสาระประโยชน์ที่เชื่อมโยง การนำหลักการมาสานกับการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี พัฒนาความรู้ให้ทันกับเหตุการณ์ใหม่ ๆ มีขั้นตอนในการอบรมอย่างเป็นระบบ และความสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบการฝึกอบรมได้อย่างดี

4. อุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Training Facilities) โสตทัศนูปกรณ์ และสื่อต่าง ๆ รวมถึงสถานที่ฝึกอบรมจะเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจให้ผู้รับการอบรมสนใจตั้งใจที่จะเข้ารับฟังการฝึกอบรม ช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น

5. งบประมาณในการฝึกอบรม (Training Budget) ในการจัดการฝึกอบรม สิ่งที่ต้องตระหนักถึงคืองบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องจัดพนักงานมาเข้ารับการฝึกอบรม จึงต้องเตรียมค่าอุปกรณ์ ค่าเอกสาร ค่าตอบแทนผู้บรรยาย ดังนั้น การจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องประมาณการด้านงบประมาณให้เพียงพอ และอย่างรอบคอบ

6. สถานที่ (Place) สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมก็นับว่ามีความสำคัญมาก สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องเก็บเสียงอย่างดีถ้าจะใช้การบรรยายหรือทำกิจกรรมในห้อง หากต้องใช้สถานที่เป็นสนามก็ควรพิจารณาถึงความปลอดภัย ความร่มรื่น เพราะสถานที่จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จหรือไม่

กระบวนการจัดการฝึกอบรม (Training Process) เป็นการใช้ปฏิบัติที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ และประสบการณ์ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไป วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ดังแสดงไว้ตามภาพประกอบที่ 10 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 10 แสดงกระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต. (2548 : ออนไลน์).

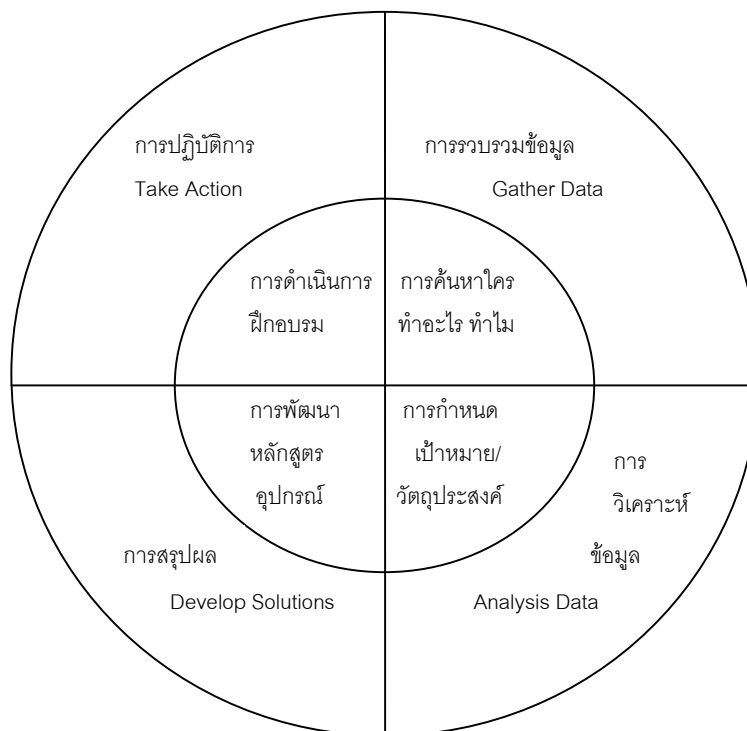
1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ว่ามีปัญหาระยะใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรือทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม การหาข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายว่ามีพฤติกรรมประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ หรือประสบการณ์ ที่ควรจะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หมวดวิชา หัวข้อวิชา การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการกำหนดว่าจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและทศนคติในเรื่องใด โดยใช้เทคนิคและวิธีการอย่างไร และจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม เป็นการวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการจัดทำ "โครงการฝึกอบรม" เป็นการระบุนายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่าง ๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วัน เวลา สถานที่ ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรมทั้งหมด

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องร่วมกันวางแผนดำเนินการฝึกอบรม ที่มีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการที่เรียกว่า Action Plan ซึ่งระบุถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขั้นตอน และแนวทางที่จะดำเนินการอย่างละเอียด พร้อมทั้งระบุลำดับการทำการกิจกรรมด้วยว่าจะดำเนินการอะไรก่อนและหลัง ตลอดจนกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบดำเนินการสำหรับแต่ละกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ และลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม เป็นการวินิจฉัยและค้นหาคุณค่าประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่จัดขึ้นว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ และจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่และเมื่อใด โดยเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว จะต้องทำการสรุปประเมินผลและจัดทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม และนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อมาใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ส่วน โรซาลินด์ โรกอฟ (พินิจดา วีระชาติ. 2543 : 8; อ้างอิงจาก Rosalind L. Rogoff.1987 : 84) ได้เขียนระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบวงล้อการฝึกอบรมในหนังสือ The Training Wheel ให้ข้อสรุปว่า วงล้อในการจัดการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังแสดงไว้ในภาพประกอบที่ 11 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 แสดงระบบการฝึกอบรมและพัฒนาของ Rosalind L. Rogoff

ที่มา : โรกอฟ (พินิจดา วีระชาติ. 2543 : 8; อ้างอิงจาก Rogoff.1987 : 84)

1. การรวบรวมข้อมูล (Gather Data) เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไร และทำไม เพื่อการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
2. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายนามบุคลากร ลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา
3. การสรุปผล (Develop Solution) เป็นขั้นตอนการพัฒนาอุปกรณ์การสอน การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดทำแบบประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนการเขียนโครงการฝึกอบรม

4. การปฏิบัติการ (Take Action) เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผล การฝึกอบรมด้วย

วิธีการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) การบรรยายเป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด ในการสื่อความหมายทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ฟัง การบรรยายที่มีประสิทธิภาพ ผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถสร้างบรรยากาศสร้างความสนใจของผู้ฟังได้ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำความเข้าใจได้มากที่สุด

2. การประชุม (Conference) การประชุมเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะจะเปิดโอกาสให้ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน วิธีการประชุมมักจะถูกนำมาใช้ในระดับการพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหรือแผนงานขององค์กร การวิเคราะห์และแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใน ตลอดจนการชักชวนความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปแล้ว

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้นให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพร้อม สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ วิธีนี้สามารถดึงดูดความสนใจ ก่อให้เกิดความสนุกสนาน คู่กันเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า เป็นการเรียนโดยการลงมือปฏิบัติ (Learn by Doing) ได้เช่นกัน

4. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) วัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็คือต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีมาใช่วิเคราะห์ปัญหา ซึ่งอาจจะ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง หรือเรื่องราวที่สมมติขึ้นภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความตระหนัก และ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

5. การสาธิต (Demonstration) การสาธิตเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เป็นวิธีการที่ง่าย ไม่ซับซ้อน และสามารถเห็นผลได้ในระยะเวลาสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมที่แสดงจากตัวอย่างจริง โดยที่ ผู้ทำการอบรมจะแสดงตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังถึงขั้นตอนต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการ ทดลองให้เห็น ให้เกิดความเข้าใจ และจดจำและนำไปปฏิบัติได้

6. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารของแต่ละองค์กร ผู้จัดการสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวเป็นกลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรีภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการจัดประชุมด้วยการยกปัญหาที่เกิดขึ้น หรือที่มีอยู่มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาค้นหาแนวทาง และให้ทดลองฝึกปฏิบัติ โดยจัดแบ่งกลุ่มย่อยในการปฏิบัติงาน และการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของกลุ่มต่อที่ประชุม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการฟังการบรรยายเสร็จสิ้นลงแล้ว

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยที่องค์กรต่าง ๆ ก็ได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่จะสามารถผลิตกำลังคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรได้ในทันที จึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรคุ้นเคยกับกับสถานที่ทำงาน เข้าใจถึงสิทธิหน้าที่ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ ในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจว่าปัญหาแบบใดที่สามารถจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กิจกรรมการฝึกอบรมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. แนวคิดในการฝึกอบรมผู้ใหญ่ และทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

8.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องมีเงื่อนไข และแรงจูงใจหลายประการ สำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น เซอร์ซิล (Churchill) ได้กล่าวไว้ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2542: ออนไลน์; อ้างอิงจาก อัญชนา เวสาร์ช. 2528 : 34)

"I am always ready to learn but I do not always like to be taught"

ซึ่งหมายความว่า ผู้ใหญ่เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ และผ่านโลกมามากแล้ว จึงไม่ต้องการให้ใครมาสอน แต่ผู้ใหญ่ก็ยังคงต้องการเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างเพิ่มเติม

ดังนั้น ในการฝึกอบรมผู้ใหญ่ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะเฉพาะของผู้ใหญ่ สิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่ทำให้อยากเรียน หลักการและธรรมชาติในการเรียนรู้ ตลอดจนองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ จึงจะ

สามารถจัดการฝึกอบรมได้ตรงตามความต้องการก่อให้เกิดความพึงพอใจเต็มใจ อยากเรียนรู้ และสามารถนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงตามความต้องการ

8.2 วิธีการเรียนรู้ และธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

สมิต สัจฉกร (2547: 68) ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ใหญ่ไม่ต้องการจะรู้ทุกสิ่งทุกอย่าง เพราะมีสิ่งเข้ามาสู่ความสนใจและมีความต้องการในหลายเรื่อง จึงไม่อยู่ในสถานภาพเหมือนเด็กในวัยเรียนที่ชวนขวายใฝ่รู้ในทุกเรื่อง ผู้ใหญ่จะมีจุดมุ่งหมายบางอย่างในการเรียนรู้ เช่น เรียนเพื่อจะนำไปใช้งานบางเรื่องเท่านั้น
2. เมื่อผู้ใหญ่ต้องการจะรู้สิ่งใดก็จะมุ่งความสนใจไปในเรื่องที่ตนให้ลำดับความสำคัญมากกว่าเรื่องอื่น ๆ
3. เมื่อสอนหลักการหรือทฤษฎีจบแล้ว ผู้สอนจะต้องสอนภาคปฏิบัติทันที เพื่อให้เกิดการรวมเข้าด้วยกันเป็นหน่วยเดียวกัน
4. ผู้ใหญ่มีการเลือกการรับรู้ตามที่ตนต้องการจะรู้ ซึ่งต่างจากเด็กในวัยเรียนที่จะรับรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เข้ามาสู่การรับรู้ทั้งหมด
5. ผู้ใหญ่มีการเลือกสิ่งเร้าที่นำไปลอกเลียนแบบ อันเป็นผลจากการรับรู้ตามแรงจูงใจและเงื่อนไขที่ต่างกัน

8.3 ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ (Adult Learning Theories)

บุญเลิศ ไพรินทร์ (ชนินฐา จิตรอรุณ. 2540 : 28 – 38; อ้างอิงจาก บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 : 24-28) ได้รวบรวมทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า Andragogy ตามแนวคิดของนักการศึกษาที่สำคัญ ๆ ไว้ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามความเห็นของลินดิแมน

เอ็ดเวิร์ด ลินดิแมน (Edward Lindeman) เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่า เป็นผู้บุกเบิกอย่างแท้จริงในเรื่องของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยในปี ค.ศ. 1926 ลินดิแมน ได้เขียนหนังสือ ที่ชื่อว่า The Meaning of Adult Education ซึ่งสรุปแนวคิดได้ดังนี้

- 1) ผู้ใหญ่อยากจะเรียนต่อเมื่อมีความต้องการและความสนใจที่จะเรียน และการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้เขาเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น ความต้องการและความสนใจที่จะเรียนของผู้ใหญ่จึงน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่จะต้องพิจารณาสำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2) ความสนใจหรือแนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นจะมุ่งไปที่การถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลาง (Life – Centered) ในการเรียนรู้ ดังนั้น การจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงอยู่ที่สถานการณ์ในชีวิตประจำวันของเขามากกว่าเนื้อหาวิชาที่จัดขึ้น

3) ประสบการณ์แห่งชีวิตของผู้ใหญ่นั้น นับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการเรียนรู้ที่จำเป็นเบื้องต้นก็คือ วิธีการวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์

4) ผู้ใหญ่มีความต้องการเป็นอย่างมากที่จะชี้นำตนเอง (Self-Directed) มากกว่าที่จะให้ใครมาสอน ชี้นำ หรือควบคุม ดังนั้น บทบาทของผู้สอนก็คือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใหญ่แล้วก็ประเมินว่าผู้เรียนเหล่านั้นได้รับความรู้ตามที่ถ่ายทอดให้ไปมากน้อยเพียงใด

5) ข้อเท็จจริงที่สำคัญก็คือ ผู้ใหญ่ยิ่งมีอายุมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย (Individual Differences) ดังนั้น การจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องการสอน หรือแบบของการเรียนการสอน ระยะเวลา สถานที่ และอัตราความเร็วหรือช้า ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันเหล่านั้นด้วย

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามความเห็นของ โนลส์

โนลส์ (Knowles.1984 : 52-61) ได้รับประสบการณ์มากมายจากการจัดการศึกษาให้กับผู้ใหญ่ และได้บัญญัติทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ขึ้นเมื่อครั้งดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการศูนย์ YMCA ในเมือง Boston ประเทศสหรัฐอเมริกา ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามความเห็นของโนลส์ นั้น ได้กล่าวถึงอายุ หรือวัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะธรรมชาติของการเรียนรู้ของเด็กแตกต่างจากธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ วิธีการกิจกรรม สื่อทัศนูปกรณ์ และเทคนิคการฝึกอบรมจะต้องแตกต่างกันไปด้วย การฝึกอบรมและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับผู้ใหญ่จะต้องให้เป็นประโยชน์ และจะต้องสอดคล้องกับความแตกต่างกันดังกล่าว ซึ่งได้แก่

1) ความต้องการที่จะรู้เหตุผลที่จะต้องเรียนรู้ (The Need to Know) ผู้ใหญ่มักจะต้องการรู้เพราะเหตุใดหรือทำไมเขาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ และหากเขาว่าเขาต้องการจะเรียนรู้แล้วเขาก็จะทุ่มเททั้งกำลังใจและกำลังกายเพื่อจะค้นหาเหตุผลว่าเขาจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเรียนรู้ของเขา และจะต้องสูญเสียประโยชน์อะไรไปบ้างถ้าเขาไม่ได้เรียนรู้สิ่งนั้น

2) ความเข้าใจตนเอง (The Learner's Concept) ผู้ใหญ่นั้นเข้าใจและรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบ ต่อผลของการตัดสินใจต่อชีวิตของตนเองได้ ขณะเดียวกันก็ต้องการให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับว่าเขามีความรับผิดชอบต่อตนเองและสามารถช่วยตนเองได้ด้วย ดังนั้น เทคนิคการสอนผู้ใหญ่จะต้องเป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้ใหญ่ได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า

3) บทบาทของประสบการณ์ (The Learner's Experience) ผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์ที่แตกต่างอันเนื่องมาจากการผ่านชีวิตในวัยเด็กจนเป็นผู้ใหญ่ซึ่งอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันทั้งในด้านพื้นเพ วิธีการเรียนรู้ การสนใจ ความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมายของชีวิตในแต่ละคน ดังนั้น การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จึงควรเน้นที่การเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล และเป็นวิธีการหรือเทคนิคการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Techniques) ซึ่งได้แก่ การอภิปรายกลุ่ม กิจกรรมการแก้ปัญหา และกรณีศึกษา เป็นต้น

4) ความรู้เพื่อจะเรียนรู้ (Readiness to Learn) ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เขาต้องการ และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยเพื่อว่าเขาจะได้นำผลของการเรียนรู้ไปในการควบคุมสถานการณ์และจะนำความรู้หรือสิ่งที่ได้รับนั้นไปใช้ในชีวิตประจำวันของเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) แนวโน้มของการเรียนรู้ (Orientation of Learning) ผู้ใหญ่มีแนวโน้มของการเรียนรู้ที่มุ่งไปที่ปัญหาในชีวิตประจำวันการทำงาน หรือการแก้ปัญหา (Life-Centered or Task-Centered or Problem-Centered) ผู้ใหญ่จะทุ่มเทให้กับกิจกรรมการเรียนรู้ถ้าเชื่อและเห็นว่าผลของการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น หลักสูตรและเทคนิคการสอนผู้ใหญ่จึงต้องจัดขึ้นโดยอาศัยสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัว และจะต้องเป็นวิธีการค้นหาความจริงเพื่อเพิ่มทักษะในการแก้ปัญหาในชีวิตจริงของเขาอีกด้วย

6) แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (Motivation) แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นจะมาจากแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

นอกจากนี้ โนลส์ (Knowles. 1984 : 57-61) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของวิทยากร หรือผู้สอนผู้ใหญ่ไว้ ดังภาพประกอบ 12 ดังต่อไปนี้

หลักการสอน	เงื่อนไขของการเรียนรู้
1. ผู้เรียน หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกว่าการที่จะเรียนรู้	- ผู้สอนต้องให้ผู้เรียนมีโอกาสใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดให้ได้ - ผู้สอนจะต้องช่วยผู้เรียนทำความเข้าใจ และความกระจ่างในความต้องการที่จะปรับปรุงพฤติกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น - ผู้สอนจะต้องช่วยให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พิจารณาและวินิจฉัยช่องว่างระหว่างความต้องการกับระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ - ให้ผู้เรียนกำหนดว่าประสบปัญหาในชีวิตใดบ้างที่มีสาเหตุมาจากการเกิดช่องว่างอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ความสามารถนั้น

ภาพประกอบ 12 แสดงบทบาทในการสอนผู้ใหญ่ตามแนวคิดของโนลส์

หลักการสอน	เงื่อนไขของการเรียนรู้
3. ผู้เรียนเข้าใจเป้าหมายของกิจกรรมการเรียนรู้ว่าเป็นเป้าหมายของตัวเอง	- ผู้สอนจะต้องพยายามให้ผู้เรียนได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการเรียนรู้ ความต้องการขององค์กร ความต้องการเนื้อหาวิชา และความต้องการของสังคม
4. ผู้เรียนมีส่วนร่วมการวางแผนและปฏิบัติตามแผน จินตทัศน์ผูกพันต่อความรับผิดชอบนั้น	- ผู้สอนจะต้องแบ่งความคิดเกี่ยวกับทางเลือกในการกำหนดกิจกรรมในการเรียนการสอนและรวมถึงการเลือกวัสดุ อุปกรณ์และวิธีการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน
5. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้วยความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้	- ผู้สอนจะต้องช่วยให้ผู้เรียนรวมกลุ่มในการทำงาน หรือทีมการเรียนการสอน เพื่อให้ร่วมกันรับผิดชอบในกระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงร่วมกัน
6. กระบวนการเรียนรู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน และต้องรู้จักนำเอาประสบการณ์ของผู้เรียนมาใช้ในการเรียนการสอน	- ผู้สอนจะต้องช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสใช้ประสบการณ์ของเขาในฐานะที่เป็นทรัพยากรในการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสอนที่เอื้อต่อการใช้ประสบการณ์ อาจโดยวิธีการอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ หรือวิธีการนี้ศึกษา - ผู้สอนต้องรู้จักเสนอประสบการณ์การเรียนรู้ในระดับที่เท่าเทียมกับประสบการณ์ของผู้เรียนบางคนโดยเฉพาะด้วย - ผู้สอนจะต้องช่วยให้ผู้เรียนได้รู้จักนำความรู้ใหม่ ๆ ที่เขาได้รับไปใช้กับประสบการณ์เดิมที่เขา มีอยู่ ทั้งนี้ เพื่อให้การเรียนรู้ที่ได้รับใหม่นั้นที่มีความหมายและเป็นการผสมผสานกับประสบการณ์เดิมด้วย
	- ผู้สอนต้องร่วมกับผู้เรียนในการกำหนดมาตรฐาน หรือเกณฑ์การเรียนการสอนที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน และกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการวัดผล ความก้าวหน้า การเรียนที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่แรกด้วย
7. ผู้เรียนได้รับความก้าวหน้าและนำไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด	- ผู้สอนต้องช่วยให้ผู้เรียนให้รู้จักพัฒนาขั้นตอนและวิธีการในการประเมินผลตนเองตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว

ภาพประกอบ 12 (ต่อ)

ที่มา : ขนิษฐา จิตจรุณ. (2540 : 38) ; อ้างอิงจาก จากโนลส์. Knowles. (1984).

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีของ Knowles ทำให้รู้ว่า ผู้ใหญ่เข้ามาเรียนพร้อมประสบการณ์การทำงานที่มีมาก่อนและมีความคาดหวังที่จะใช้ประสบการณ์เหล่านั้นร่วมไปในกระบวนการเรียนรู้ เนื้อหาจึงควรถูกออกแบบไว้ให้ผู้เรียนสามารถเข้าร่วม โดยชวนให้นึกถึงวิธีที่พวกเขาเคยใช้แก้ปัญหาในอดีตและเสนอแนะวิธีที่การทำงานเป็นทีมจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในอนาคต

3. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามความเห็นของ โรเจอร์

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามความเห็นของ คาร์ล โรเจอร์ (Carl Rogers, 1951 : 388 -399) นักจิตวิทยาบำบัด ได้แนะแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ไว้ ดังต่อไปนี้

1) เราไม่สามารถจะสอนผู้อื่นให้เรียนรู้ได้โดยตรง เราเพียงแต่เป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อให้เขาได้เรียนรู้ได้ด้วยตนเองเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะคนทุกคนจะอยู่ในแวดวงของประสบการณ์ของตนอยู่ตลอดเวลาตนเอง

2) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้มาก ถ้าหากเขารับรู้ว่ามีสิ่งที่เขาเรียนรู้นั้นจะมีส่วนช่วยรักษาไว้ หรือช่วยเสริมสร้างโครงสร้างภายในตัวของเขาเอง นั่นก็คือทำอย่างไรที่จะให้การเรียนรู้นั้นเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรงให้มากที่สุด

3) กิจกรรมหรือประสบการณ์ใดที่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในของเขา ผู้ใหญ่ก็จะมีแนวโน้มที่จะต่อต้านโดยการปฏิเสธหรือการบิดเบือนกิจกรรม หรือประสบการณ์นั้น ๆ

4) หากผู้ใหญ่ตกอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ถูกข่มขู่ เขาก็จะยืนหยัดไม่ยอมยืดหยุ่น และจะต่อต้านสถานการณ์นั้น หรือจะไม่ยอมปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ แต่ถ้าหากเขารู้สึกว่าเขาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปราศจากการข่มขู่หรือที่เขาารู้สึกว่าปลอดภัย เขาก็จะยอมรับและปรับตัวเองให้เข้ากับประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ได้

5) จากข้อที่ 3 และข้อที่ 4 ในการจัดสถานการณ์การศึกษาให้ผู้ใหญ่ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างมากนั้น จะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

- สภาพการข่มขู่ที่มีต่อผู้เรียนจะต้องมีให้น้อยที่สุด
- มีการอำนวยความสะดวกและยอมรับความแตกต่างในความสามารถในการรับรู้

นอกจากนี้ โรเจอร์ ยังเห็นว่า ผู้ที่ทำหน้าที่สอนผู้ใหญ่นั้น ควรจะเรียกว่า “ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้” (Facilitator) มากกว่า “ผู้สอน” และได้เสนอแนวคิดในเรื่องบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ไว้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้ริเริ่มสร้างบรรยากาศในกลุ่มหรือในชั้นเรียน

2. จะต้องช่วยให้ผู้เรียนแต่ละคนได้เข้าใจอย่างแท้จริงในจุดหมายของแต่ละคนและจุดหมายของแต่ละกลุ่ม

3. ต้องรู้จักเลือกใช้ความต้องการของผู้เรียนให้เป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพราะความต้องการของแต่ละคนย่อมมีความสำคัญ และมีความหมายสำหรับผู้เรียนเป็นอย่างมาก

4. จะต้องพยายามจัดการ และจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนให้มากที่สุดและกว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. ต้องทำตัวเสมือนแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนที่ยืดหยุ่นได้สำหรับการเรียนรู้

6. ต้องยอมรับฟังความคิดเห็น และยอมรับการแสดงออกของผู้เรียนที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชา ตลอดจนทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียนอย่างแท้จริงทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

7. การยอมรับสภาพการณ์ดังกล่าวจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในห้องเรียน และเป็นประโยชน์ต่อผู้สอนที่จะปฏิบัติตนในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มได้เป็นอย่างดีและสามารถจะแสดงความคิดเห็นได้ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม มิใช่ผู้มีอำนาจบงการจากเบื้องบนแต่อย่างใด

8. การที่ผู้สอนปฏิบัติตนเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น ความรู้สึกนึกคิด หรือข้อเสนอแนะ อาจจะได้รับ ความสนใจนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็ย่อมจะเป็นไปได้ ทั้งนี้ เพราะผู้สอนเองก็มีฐานะเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มที่มีบทบาทเพียงมีส่วนร่วมเท่านั้น

9. ในกระบวนการเรียนการสอนนั้น ผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้จะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ ต่อความเป็นไปในชั้นเรียนได้แก่ ความขัดแย้ง ความรู้สึกนึกคิดทั้งที่พึงและไม่พึงปรารถนา โดยเฉพาะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นต้องแก้ปัญหาโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มเข้ามาช่วยแก้ปัญหา

จากการศึกษาแนวคิดในการฝึกอบรมผู้ใหญ่ ตลอดจนทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าในการจัดการฝึกอบรมนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมในวัยผู้ใหญ่เป็นพื้นฐานเสียก่อน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน บรรยากาศในการเรียน ตลอดจนผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียน ดังนั้น กระบวนการ และการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ จึงต้องใช้เทคนิคการจูงใจ และวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยให้ความสนใจ และสังเกตพฤติกรรมตั้งแต่การเริ่มต้นฝึกอบรม และใช้วิธีการกระตุ้นและให้แรงจูงใจ ก็จะทำให้ผู้จัดการฝึกอบรมสามารถดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อมูล และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการถ่ายโยงความรู้ของหัวหน้างาน รูปแบบวิธีการฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ และนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สมยศ เจตน์เจริญรักษ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานในอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหัวหน้างานในระบบอุตสาหกรรมการผลิตเกี่ยวกับความรู้ และทักษะในการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ หัวหน้างานที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมการสร้างประกอบและติดตั้งเครื่องจักรโลหะเหล็ก บริษัท โชคอน เอ็นจิเนียริง จำกัด จำนวน 30 คน โดยทำการวิเคราะห์งาน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน แล้วนำหลักสูตรที่ได้ไปทดลองใช้ฝึกอบรมหัวหน้างานในโรงงานเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประเมินผลผลิตของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างหลักสูตรฝึกอบรมและแบบประเมินผล แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จากนั้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูล อันได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และข้อมูลการผลิตทุก ๆ 15 วัน ติดต่อกันจนครบ 6 เดือน นำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลผลิตที่เกิดขึ้นก่อนหน้าที่พนักงานกลุ่มตัวอย่างจะได้เข้ารับการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ 80.9% สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลสรุปของผลผลิตก่อนการฝึกอบรมในงาน Pressure Vessel, Plate Work และงาน Steel Structure มีค่าเท่ากับ 25 kg/MD., 68.25 Kg/MD และ 108.75 kg/MD. ตามลำดับ ส่วนผลผลิตหลังจากการฝึกอบรมสำหรับงาน Pressure Vessel, งาน Plate Work และงาน Steel Structure มีค่าเท่ากับ 32.36 kg/MD., 83.27 kg/MD. และ 134.77 kg/MD. ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารสินค้าคงคลังและทรัพยากรบุคคล : บริษัท ไอที ฟู้ดส์ อินดัสทรีส์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจด้วยการจัดหาวัตถุดิบทาง การเกษตร บริษัทมี ปัญหาเบื้องต้นด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งเดิมยังไม่มี การเก็บข้อมูลที่เป็นเช่นการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ผังโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการนำข้อมูลมาสรุปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน นอกจากนี้ กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานของบริษัทยังไม่ชัดเจน รวมทั้งยังขาดระบบการบริหารงาน

บุคคลพื้นฐานและเอกสารที่จำเป็นด้านการบริหารงานบุคคล สำหรับตัวพนักงานโดยเฉพาะหัวหน้างาน ยังต้องการความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คณะวิจัยได้เข้าไป ทำการศึกษาโดยเก็บรายละเอียดข้อมูล และระบุแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้น จัดการประชุมกลุ่มย่อยโดย เชิญผู้เกี่ยวข้องมาร่วมระดมสมองในการแก้ไขปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดในการทำงานตามแนวคิดใน การเพิ่มผลผลิต (Productivity Concept) โดยการจัดฝึกอบรม และการใช้สื่อวีดิทัศน์ จัดทำแผนปฏิบัติการ ติดตามผล ปรับปรุงและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่และดำเนินการจัดการฝึกอบรม พนักงานระดับหัวหน้างานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงาน (Job Relation) การสอนงาน (Job Instruction) การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) การทำกิจกรรม 5ส เพื่อเพิ่มผลผลิต เทคนิคการวิเคราะห์งบการเงิน และการใช้วงจรการจัดการ PDCA ในการหาแนวทาง และการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นสำหรับงานการบริหารงานบุคคล ทำให้บริษัทมีการจัดทำเอกสารที่จำเป็น ด้านการบริหารงานบุคคลเบื้องต้น เช่น ผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) แบบคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) รวมทั้งมีขั้นตอนที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐานในการทำงานสำหรับงาน สรรหาและคัดเลือกบุคลากร งานฝ่ายฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะในเรื่องบทบาทหัวหน้างาน การสอนงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในครั้งนี้คือ พนักงานระดับ หัวหน้างานมีความรู้ ความเข้าใจและได้พัฒนาทักษะในเรื่องบทบาทหัวหน้างานมากขึ้น ดัชนีชี้วัดความ สำเร็จในครั้งนี้ ได้แก่ การพัฒนาทักษะพนักงานระดับหัวหน้างานโดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง (Workshop) เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงาน การทดลองสอนงาน การเสนอหัวข้อการปรับปรุงงาน ขั้นตอนการ ฝึกอบรมพนักงาน และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำไปใช้ทดลองปฏิบัติจริง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) : กรณีห้างหุ้นส่วนจำกัด โปรเวย์ เอ็นเตอร์ไพรส์ ปัญหาที่พบด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลคือหัวหน้างานขาดทักษะในการบังคับบัญชา ขาดทักษะด้านการสอนงาน และทักษะในการสื่อสาร นโยบายจากผู้บริหารไปยังพนักงาน คณะวิจัยได้เข้าไปจัดการให้ความรู้เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล เบื้องต้น และดำเนินการฝึกอบรมหัวหน้างานเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้างานใน 3 ด้าน คือ ด้านการสอน งาน ด้านการปรับปรุงงาน และด้านการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน ในการฝึกอบรมได้ใช้รูปแบบ Classroom Training และการทำ Workshop การจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็น เช่น คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) เป็นต้น ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในครั้งนี้ คือการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องบทบาทของหัวหน้างาน โดยเฉพาะเรื่อง การสอนงาน (Job Instruction) เพื่อให้หัวหน้างานสามารถสอนงานพนักงานได้บังคับบัญชาได้ถูกวิธี อัน

จะช่วยลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิตให้น้อยลง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในครั้งนี้ คือ หัวหน้างานได้รับความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานมากขึ้น รวมทั้งได้พัฒนาทักษะโดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง เช่น การให้ทดลองสอนงาน การจัดทำแบบแจกแจงรายละเอียดงาน (Job Breakdown Sheet) และตารางการสอนงานเพื่อเตรียมพร้อมก่อนการสอนงาน นอกจากนี้ยังได้ให้พนักงานได้เสนอหัวข้อในการปรับปรุงงาน และให้ทดลองปรับปรุงการทำงานจริง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการลดการผลิตของเสีย (Defect Reduction) : กรณี บริษัท อุตสาหกรรมผ้าเคลือบพลาสติกไทย จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต การลดอัตราของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตซึ่งอยู่ในเกณฑ์สูงที่ระดับร้อยละ 10-12 ให้เหลือเพียงร้อยละ 5 ภายในเดือนธันวาคม 2542 และต้องการสร้างจิตสำนึกในเรื่องการปรับปรุงการผลิตให้แก่พนักงาน

ปัญหาที่พบในด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าพนักงานในระดับหัวหน้างานยังขาดความรู้และทักษะที่สำคัญในการเป็นหัวหน้างานที่ดี เช่น การขาดทักษะด้านการสอนงาน และการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน นอกจากนี้การถ่ายทอดนโยบายและการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า และมีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากพนักงานในระดับหัวหน้างานไม่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในเรื่องการติดต่อสื่อสาร ขาดทักษะในการสั่งการ และในระดับพนักงานพบว่าการเข้าออกงานสูงทำให้ขาดความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพในการทำงานโดยฝ่ายผู้บริหารก็ไม่ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ หรือความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คณะวิจัยเริ่มต้นจากการประเมินโรงงานเบื้องต้นเพื่อเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ ทำการเลือกปัญหาวิกฤตและพื้นที่ในการปรับปรุง หาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงโดยใช้ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) เพื่อแก้ไขปัญหในส่วนที่สำคัญ หรือส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเริ่มจากส่วนที่ก่อให้เกิดของเสียมากที่สุด คือ แผนกทอ แล้วจึงขยายผลไปปรับปรุงในแผนกพิมพ์และแผนกเส้นเทป หลังจากแก้ไขปัญหได้แล้วจึงกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานที่ถูกต้อง การสร้างจิตสำนึก และการปรับเปลี่ยนทัศนคติแนวคิดในการทำงานด้วย Productivity Concept โดยการฝึกอบรม และการใช้สื่อวีดิทัศน์ฝึกอบรมหัวหน้างานในเรื่องการสอนงาน การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร โดยมีการฝึกปฏิบัติและวัดผลด้วยการมอบหมายงานการใช้แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานกับพนักงานทุกคนเพื่อให้ทราบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ปัญหาต่าง ๆ ที่ตรวจพบ และได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ปัจจัยแห่งความสำเร็จในส่วนของหัวหน้างานก็คือ หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในเรื่องการสอนงาน การสร้างสัมพันธภาพในงาน และการติดต่อสื่อสารที่ดีภายใน

องค์กร ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในครั้งนี้ คือหัวหน้างานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการสอนงานมากขึ้น และมีทักษะในการสอนงานที่ถูกต้อง มีทักษะในการเป็นผู้นำ ทราบวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงวิธีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในบริษัท นอกจากนี้หัวหน้างานยังมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการติดต่อสื่อสาร สามารถแสดงบทบาทของหัวหน้างานในฐานะที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดี (Two-Way Communication)

พร ศรียมก (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การศึกษาภาคสนาม และการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่มแบบมีโครงสร้าง โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน พื้นที่ศึกษาละ 1 กลุ่ม จำนวน 2 พื้นที่ รวม 6 กลุ่ม และนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ประมวลเพื่อสร้างข้อสรุปและร่างรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และพิจารณาความเป็นไปได้ในการจะนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมได้แก่ การสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติจริง การฝึกอบรม การสาธิต การใช้อินเทอร์เน็ต และการสอนแนะ สำหรับสมรรถนะทางด้านความรู้ ที่เหมาะสมของหัวหน้างานในการสอนงาน คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์กร ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการบริหารและจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ สำหรับสมรรถนะทางด้านทักษะที่เหมาะสมของหัวหน้างานในการสอนงาน ได้แก่ ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ ทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ ส่วนสมรรถนะทางด้านเจตคติที่เหมาะสมของหัวหน้างานในการสอนงานได้แก่เจตคติที่ดีต่อองค์กร เจตคติที่ดีต่อลักษณะงานที่ทำ เจตคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เจตคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อเพื่อนร่วมงาน

2. โครงการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตร และเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา การกำกับดูแล และการประเมินผล

โครงการ ผลการตรวจสอบรูปแบบพบว่า เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในโรงงานอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี

วรินทร์ จิตตานุรักษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานกับการถ่ายโยงความรู้ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานกับการถ่ายโยงความรู้ของหัวหน้างานจำนวน 161 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม 20 โรงงาน ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน (Job Instruction) พ.ศ. 2543 จากสถาบันฝึกอบรมแห่งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันไพรดค์โมเมนต์ ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้างานส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานอยู่ในระดับ “ดี” และมีการถ่ายโยงความรู้ในการสอนงานหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วอยู่ในระดับ “สูง”
2. หัวหน้างานที่มี เพศ อายุ อายุงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และจำนวนลูกน้องที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษา และความต้องการฝึกอบรมในหลักสูตรการสอนงานที่ต่างกันของหัวหน้างานที่มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน มีความสัมพันธ์กับการถ่ายโยงความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิชัย รวิพັນ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานของหัวหน้างานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างานจำนวน 78 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม Semiconductors ในเครือกลุ่มประเทศตะวันตกหรือร่วมทุนกับกลุ่มประเทศตะวันตกที่อยู่ในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2544 ซึ่งประกอบด้วยโรงงานทั้งหมด 2 โรงงานคือ บริษัท Philips Semiconductors (Thailand) จำกัด และบริษัท AMD (Thailand) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องานอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนในด้านการพัฒนาความสามารถในฐานะผู้นำพบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถในฐานะผู้นำซึ่งหัวหน้างานได้ตอบแบบสอบถามในข้อนี้โดยมีคะแนนที่ต่ำมาก ดังนั้นจึงเห็นสมควรอย่างยิ่งที่ต้องทำการพัฒนาความสามารถของหัวหน้างานในฐานะที่เป็นผู้นำระดับต้นขององค์กร กลุ่มเป้าหมายก็คือผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานและผู้ที่กำลังดำรงตำแหน่งหัวหน้างานแต่ยังขาดประสบการณ์ โดยจะต้องจัดทำรูปแบบความสามารถในฐานะที่เป็นผู้นำ และต้องมีการจัดการฝึกอบรมแบบเข้ม เนื้อหาที่จะฝึกอบรมควรเป็นเนื้อหาที่ให้ความรู้และพัฒนาคุณลักษณะของการเป็นหัวหน้างาน ความรู้ที่เกี่ยวกับการสอนงาน และมนุษย์สัมพันธ์ในการ

บริหารงาน เป็นต้น และพบข้อเสนอแนะว่า บริษัทฯ ควรมีนโยบายให้มีการประชุมสัมมนาหัวหน้างานระดับต้นเป็นประจำในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้หัวหน้างานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และมีโอกาสอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของหัวหน้างานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สมยศ เจตน์เจริญรักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างและหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงาน สำหรับหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต และบริการของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง และหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมและบริการของประเทศไทยยังขาดความรู้หลักการสอนงาน และพบว่ามีเกิดอัตราของเสียในกระบวนการผลิตมาก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่หัวหน้างานจะต้องมีความรู้และทักษะในด้านการสอนงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพรวมถึงลดการสูญเสียในการผลิตด้วย ชุดฝึกอบรมได้ถูกสร้างขึ้นตามกระบวนการวิจัยโดยผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์หัวข้อการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบทดสอบความรู้ แบบประเมินผลการฝึกอบรม และคู่มือการฝึกอบรม และได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ จากนั้น นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานจำนวน 185 คน และนำผลการทดลองมาวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่าชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบสูงกว่า 0.8 มีประสิทธิภาพ 75.56/76.04 ซึ่งสูงกว่าสมมุติฐาน 75/75 ที่ตั้งไว้ และพบว่าหัวหน้างานมีความรู้ในหลักการสอนงานที่ถูกต้องสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรเทคนิคการสอนงานนี้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

จากการศึกษาพบว่าในต่างประเทศได้มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการฝึกอบรมผู้นำการสอนงานภายในองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยโบวลิง กรีน โอไฮโอ (ยูดา รักไทย. 2545 : 17; อ้างอิงจาก Bowling Green State University Ohio. 1975) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training) ภายใต้ชื่อโครงการงานวิจัยการฝึกอบรมทางอุตสาหกรรม (Industrial Training Research Project) โดยในการศึกษาค้างนี้ ได้ทดลองใช้กับพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 40 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ 20 คน และฝึกให้ทำงานตามกระบวนการผลิตเล็ก ๆ กระบวนการหนึ่ง

กลุ่มแรก ได้รับการฝึกอบรมในขณะที่ทำงานไม่มีโครงสร้างแบบเดิม ที่ผู้วิจัยเรียกว่า “ระบบคู่หู” (Buddy System) โดยหัวหน้างานจะทำการสอนงานให้กับพนักงานคนหนึ่งก่อน แล้วให้พนักงานคนนั้นทำการสอนงานต่อไปให้กับพนักงานคนต่อไป และทำแบบนี้ไปจนครบ โดยทุกคนในกลุ่มจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานจากการสอนงานแบบต่อ ๆ กันไป

กลุ่มที่สอง พนักงานก็ได้เรียนงานทีละคนโดยวิธีการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมแบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับหลักและวิธีการสอนงานอย่างง่าย

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่สองสามารถพัฒนาทักษะและทำงานได้ตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยใช้เวลาในการสอนงานเพียงหนึ่งในสี่ของเวลาที่กลุ่มแรกใช้ นอกจากนี้กลุ่มที่สองที่ได้รับการสอนงานแบบมีโครงสร้างยังทำงานเสียน้อยกว่ากลุ่มแรกถึง 75% ทั้งนี้ จากผลการวิจัยอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมในขณะที่ทำงานจำเป็นต้องมีโครงสร้างขั้นตอนในการสอนงานที่ดี และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติในงานได้อย่างเหมาะสม

เลธัม ;และ ซารี (ชูชัย สมิตธิกร. 2548 : 233 -234; อ้างอิงจาก Latham ; & Sari. 1979) ได้พัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการเป็นผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือบุคลากรระดับหัวหน้างาน โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน จากหัวหน้างานจำนวน 100 คน จากนั้น ก็ได้ทำการสุ่มแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 20 คน สำหรับกลุ่มทดลอง จะได้รับการฝึกอบรมด้วยการชมภาพยนตร์ซึ่งแสดงแบบการเป็นผู้บังคับบัญชาและมีวิธีการสอนงานที่ดี มีการอภิปรายกลุ่ม การฝึกแสดงบทบาทสมมุติ และการวิจารณ์จากผู้ร่วมสังเกตการณ์ ส่วนกลุ่มควบคุม ได้รับการชี้แจงว่าจะได้รับการฝึกอบรมเช่นนี้ในภายหลัง ผู้วิจัยได้ประเมินโครงการฝึกอบรมโดยใช้เกณฑ์ 4 ประการ คือ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งก็ได้พบว่า การฝึกอบรมได้

ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่คาดหวัง เช่น หัวหน้างานกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าหัวหน้างานที่อยู่ในกลุ่มควบคุมและยังไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ

คาร์นิเวล, เกนเนอร์ ; และ เมลท์เซอร์ (ซูซีย์ สมิตีไกร. 2548 : 36-40; อ้างอิงจาก Carnevale. A. P. ; Gainer, L. J. ; & Meltzer, A. S.1990 : A-2) ได้ทำการศึกษาการจัดโครงการฝึกอบรมบุคลากร : กรณีศึกษาบริษัท Mazda Motor Manufacturing (USA) ผลการศึกษาพบว่าบริษัทมาสด้าได้พัฒนาโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงาน โดยใช้เวลาในการออกแบบและการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมประมาณหนึ่งปี พนักงานทุกคนจะต้องฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานระยะที่หนึ่งก่อนซึ่งเป็นหลักสูตรมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมเฉพาะด้านนอกเวลาทำงาน และการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) หลังจากนั้นพนักงานแต่ละระดับจะเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานนั้น เช่น กระบวนการกลุ่ม การปรับปรุงคุณภาพงานแบบ Kaizen การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการติดต่อสัมพันธ์ เป็นต้น โดยผู้บริหารของมาสด้าจะมีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรผู้สอนงาน โดยจะทำหน้าที่สอนงาน (Coaching) ให้แก่พนักงานในหัวข้อที่มีความเชี่ยวชาญ มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ประสานงานด้านการสอนงานและกลุ่มผู้ฝึกสอนงานขึ้นภายในบริษัทเพื่อกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของโครงการฝึกอบรม มาสด้ามีวิทยากรภายใน 4 คน และวิทยากรภายนอก 18 คน นอกจากนั้นพบว่าพนักงานอีกกว่า 300 คน ก็สามารถช่วยทำหน้าที่เป็นวิทยากรสอนงานด้านเทคนิคในบางโอกาสได้อีกด้วย ทั้งนี้ พนักงานในระดับหัวหน้าทีมอาจจะทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้ฝึกอบรม (Trainer) ได้แต่ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นวิทยากรฝึกอบรม (Train the Trainer Course) เสียก่อน มาสด้าเน้นว่าการฝึกอบรมจะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งใช้หลักการที่เรียกว่า “เรียนรู้ประยุกต์ ตรวจสอบ” (Learn–Apply–Verify) ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมใหม่ที่เน้นเฉพาะทักษะที่สอบไม่ผ่าน สำหรับวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมจะประกอบด้วยวิธีการหลากหลายเช่น การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมุติ การประเมินผลจะกระทำโดยการติดตามดูการทำงานของพนักงานเป็นเวลา 6 - 9 เดือน เพื่อตัดสินใจว่าพนักงานได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมมาหรือไม่ และก่อให้เกิดผลดีกับบริษัทอย่างไรบ้าง

แกรี อาร์ ซีซัน (ยุดา รักไทย. 2545 : 49 -53; อ้างอิงจาก Gary R. Sisson. 2001) ศึกษาการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน : ศึกษากรณีโรงงานอุตสาหกรรมผลิตหลอดเหล็กได้ทำการศึกษากรรมวิธีการผลิตหลอดเหล็กของโรงงานนี้ โดยเริ่มจากการเอาเหล็กเส้นกลมขนาดนิ้วหัวแม่มือมาดึงและยืดออกผ่านลูกกลม ๆ หลาย ๆ รูที่มีขนาดเล็กลง ๆ ตามลำดับ โดยอาศัยมอเตอร์กำลังสูง จนกระทั่งได้ขนาดตามต้องการ

กระบวนการนี้จะต้องกระทำอย่างรวดเร็วภายใต้สภาพการทำงานที่ร้อน เสียงดัง สกปรก และค่อนข้างอันตราย ซึ่งพบปัญหาการเกิดอุบัติเหตุในโรงงานสูง อาทิ แขนหัก เกิดแผลไฟไหม้พอง และโดนเหล็กบาด เป็นต้น ผู้บริหารของโรงงานจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคโดยการสอนวิธีการทำงานที่ปลอดภัยให้กับพนักงานเนื่องจากเห็นว่าเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ที่ต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาด้านเทคนิคอย่างมาก ผู้วิจัยได้เข้าไปทำการสังเกตวิธีการสอนงานของหัวหน้างานตลอดระยะเวลา 3 วัน ได้ข้อสรุปว่า ในขณะที่กำลังฝึกปฏิบัติงานผู้สอนงานไม่ควรมายืนควบคุมใกล้ ๆ ตลอดเวลา เพราะจะทำให้ผู้รับการฝึกรู้สึกตื่นเต้น ผู้สอนควรจะอธิบายหน้าที่และขั้นตอนในการทำงานให้ทราบพอสังเขปก่อนเพื่อเตรียมผู้เรียนให้มีความพร้อม และสามารถให้คำแนะนำเพิ่มเติมได้ในช่วงพัก หรือช่วงก่อนที่ผู้รับการฝึกอบรมจะฝึกปฏิบัติซ้ำ ปัญหา 2 ประการที่พบในขณะที่ทำการสอนงาน คือ ผู้สอนงานจะมีความเชี่ยวชาญในงานเทคนิคสูงมาก และต้องการจะถ่ายทอดความรู้ของตนให้กับผู้เรียนอย่างเต็มที่ และละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งทำให้สิ่งที่สอนนั้นกลายเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก และซับซ้อนเกินไป จนผู้เรียนไม่สามารถเข้าใจได้โดยง่าย กรณีนี้ผู้สอนต้องสอนให้ช้าลง อธิบายไปที่ละขั้นที่ทำให้เข้าใจง่ายและจนกว่าผู้เรียนจะเข้าใจหลักการเบื้องต้นในการทำงานที่ถูกวิธี ปัญหาที่พบอีกประการก็คือ ผู้สอนมักจะเอาเครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานกับขั้นตอนในการทำงานมาอธิบายพร้อม ๆ กัน ซึ่งยิ่งทำให้ผู้เรียนสับสน รู้สึกเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น ไม่ว่าจะสอนงานอะไร ควรอธิบายเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ก่อนเป็นอันดับแรก แล้วค่อยอธิบายขั้นตอนในการทำงานที่ละเอียด และทบทวน เน้นย้ำ ในสิ่งที่ผู้เรียนยังไม่เข้าใจ ข้อเสนอแนะที่พบในการวิจัยครั้งนี้คือ สำหรับหน้าที่ที่ประกอบไปด้วยกระบวนการทำงานหลาย ๆ อย่าง ผู้สอนงานควรทำการ “เตรียมพร้อม-ฝึกปฏิบัติ-และประเมินผล” แต่ละอย่างให้เสร็จเป็นงาน ๆ ไปก่อนที่จะทำการฝึกปฏิบัติทั้งหมดพร้อมกัน และผู้สอนควรจะแบ่งหน้าที่นั้นออกเป็นงานเล็ก ๆ (การชอยงาน) เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ก็จะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสอนงาน

เกรแฮม ดับเบิลยู แกรี่ (Graham W. Gary. 2003 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง : กรณีศึกษาภาคอุตสาหกรรม โดยการวิจัยนี้เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ช่างเทคนิคอาวุโสจำนวน 170 คน จากการศึกษาได้พบว่าในการฝึกอบรมผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ นั้น สื่อและคู่มือการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับคนงานวัยผู้ใหญ่ได้มาก และพบว่าผู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรการสอน ก็จะทำให้คนงานวัยผู้ใหญ่จำนวนมากมีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น โดยผู้เรียนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีทักษะ และความรู้ใหม่ ๆ มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพหากได้รับการเรียนรู้ตามที่ต้องการ

ฮอฟฟ์ เอ กิดเกท (Hopf A. Gidget . 2005 : Abstract) ได้ศึกษาทัศนคติด้านการสอนงานของผู้บริหารและการติดตามผลการสอนงานของผู้ประกอบการสอนงาน จากการสัมภาษณ์ทัศนคติของผู้บริหารพบว่า การสอนงานเป็นเครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาบุคลากรหรือผู้นำในระดับต้นขององค์กร สิ่งที่พบจากการศึกษาช่วยสนับสนุนผลการวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่า การหมุนเวียนตำแหน่งงานทำให้เกิดความจำเป็นด้านการสอนงานมากขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้นำการสอนงานมีประสบการณ์ในการสอนงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลในการสอนงานที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และประสบการณ์ของผู้สอนงาน ในการติดตามผลการฝึกอบรมจากทัศนคติของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารสามารถที่จะสังเกตได้ว่าผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการสอนงานจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสอนดีขึ้นภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้วเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

บูกาอี ไฮต์ (Bougae Cyd. 2005 : Abstract) ได้ศึกษาผลของการฝึกอบรมผู้นำการสอนงาน จากความคิดเห็นของผู้นำในองค์กร การศึกษาพบทัศนคติในการฝึกอบรมผู้นำการสอนงานว่าเป็นการฝึกปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มหรือปรับปรุงสมรรถนะทางอาชีพของผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป้าหมายในการฝึกอบรมผู้นำการสอนงานก็เพื่อพัฒนาทักษะ และความรู้ของผู้นำให้เกิดความมั่นใจในการสอนงาน และเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำระดับดีเยี่ยม (Excellent) เป็นบุคลากรอันทรงคุณค่าขององค์กร จากแนวโน้มที่มีอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย การฝึกภาคปฏิบัติของผู้นำการสอนงานจึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการวางแผนไว้ล่วงหน้า การศึกษานี้เป็นการทดลองประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะสามารถพัฒนาผู้นำให้ประสบผลสำเร็จในการสอนงานได้เป็นพิเศษ ความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรมนี้ได้พัฒนาประสิทธิภาพการสอนงานในตัวผู้นำให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานจากผลการสอนงานตามโปรแกรมของพวกเขา

สาระที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหัวหน้างานนั้น สามารถประมวลได้ว่า หัวหน้างานไม่รู้หลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้องจึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการสอนงาน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความสำคัญจากไว้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัยในประเทศ ผลการศึกษานี้เกี่ยวกับปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้พบว่าบุคลากรในระดับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ยังขาดความ

ตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการเป็นหัวหน้างานที่ดี โดยเฉพาะการขาดความรู้และทักษะในด้านการสอนงาน ทำให้มีอัตราการเกิดของเสียในกระบวนการผลิตมาก การแก้ปัญหากระทำ โดยการวิเคราะห์ภารกิจและปัญหาการในสอนงานของหัวหน้างาน และได้ให้การฝึกอบรมแก่หัวหน้างานโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมในห้องเรียน และการทำ Workshop การใช้สื่อวีดิทัศน์เรื่องการสอนงาน ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่แสดงแบบอย่างในการเป็นหัวหน้างานที่ดี และวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึก สัมพันธภาพ และเพิ่มพูนทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน การฝึกอบรมใช้วิธีการอภิปรายกลุ่ม และการให้ฝึกปฏิบัติจริงโดยการทดลองสอนงาน ผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมทำให้หัวหน้างานมีความรู้และความเข้าใจ มีทักษะในการสอนงานที่ถูกต้อง มีความมั่นใจในการสอนงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่เหมาะสมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสอนงานมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างและหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของไทย โดยขั้นตอนการวิเคราะห์คุณลักษณะของหัวหน้างาน และหัวข้อฝึกอบรม ผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมทำให้หัวหน้างานมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการสอนงานที่ถูกต้อง และผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรเทคนิคการสอนงานนี้ก็สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

และในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบว่า รูปแบบการสอนงานที่เหมาะสม คือวิธีการฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง ส่วนสมรรถนะที่พบว่าเหมาะสมในการสอนงานของหัวหน้างานคือ สมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ สมรรถนะด้านทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ และสมรรถนะด้านเจตคติที่ดีต่อองค์กร ต่อลักษณะงานที่ทำและต่อผู้ร่วมงาน โครงการจัดการศึกษานี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เป้าหมาย หลักสูตร สื่ออุปกรณ์ การกำกับดูแล และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ซึ่งผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โรงงานอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี

สรุปผลการวิจัยในต่างประเทศ พบว่า การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการสอนงานได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่คาดหวัง โดยหัวหน้างานที่ได้รับการฝึกอบรมได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าหัวหน้างานที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม วิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมประกอบด้วยการให้ชมภาพยนตร์ที่เป็นกรณีศึกษาชี้ให้เห็นถึงการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีและมีวิธีการสอนงานที่ดี นอกจากนั้นก็มีวิธีการอภิปรายกลุ่ม การใช้กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมุติ โดยการประเมินโครงการฝึกอบรมได้ใช้เกณฑ์ 4 ประการคือ ประเมินปฏิกิริยา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งได้พบว่า ขั้นตอนการสอนงานที่ดีและมีการนำไปใช้อย่างเหมาะสมนั้นจะลดความสูญเสียชิ้นงานจากการทำงานน้อยลงกว่าเดิมถึง 75%

จากการศึกษาดังกล่าว จึงเห็นได้ว่า “การสอนงาน” เป็นเครื่องมือสำคัญของหัวหน้างานที่จะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร นอกจากนี้ การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน ก็เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร หรือผู้นำระดับต้นขององค์กร ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งผู้บริหารสามารถที่จะทำการประเมินหรือสังเกตได้ว่า บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ในการสอนงานจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสอนที่ดีขึ้นกว่าเดิมหลังจากได้รับการฝึกอบรม ไปแล้วเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

สรุปจากการสังเคราะห์นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

จากการสังเคราะห์ความสำคัญที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวข้องกับปัญหาในการสอนงานของบุคลากรระดับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้พบปัญหาที่สำคัญคือ หัวหน้างานขาดความรู้ ความเข้าใจหลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง หัวหน้างานขาดเทคนิคต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน และขาดทัศนคติที่ดีในการสอนงาน จึงทำให้การสอนงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจปัญหาและความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน (Foreman) จำนวน 72 คน ของบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ที่ได้พบว่าหัวหน้างานร้อยละ 100 มีประสบการณ์ฝึกอบรมเรื่องการสอนงานน้อยที่สุด หัวหน้างานร้อยละ 69.44 ขาดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนงานในโรงงานโดยร้อยละ 62.50 มีปัญหาในการถ่ายทอดความรู้ การลำดับขั้นตอนการสอนงาน ร้อยละ 47.22 มีปัญหาการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ ร้อยละ 43.05 มีปัญหาในการวางแผนการสอน และร้อยละ 41.66 มีปัญหาการวิเคราะห์งาน/การทำแบบชอยงาน ส่วนในด้านความต้องการพบว่าหัวหน้างานร้อยละ 61.11 ต้องการได้รับการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงาน โดยเนื้อหาที่ต้องการพบว่าร้อยละ 69.44 ต้องการความรู้หลักและวิธีการสอนงาน ร้อยละ 51.39 ต้องการเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนงาน ร้อยละ 51.38 ต้องการความรู้ในการสอนงานพนักงานผู้ใหญ่ ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานและบุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน ร้อยละ 50.00 ต้องการการลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ สำหรับรูปแบบในการฝึกอบรมพบว่า หัวหน้างานร้อยละ 51.38 ต้องการใช้เวลาฝึกอบรมจำนวน 2 วัน โดยร้อยละ 70.83 ต้องการวิธีการบรรยายและอีก ร้อยละ 69.44 ต้องการให้มีการทดลองฝึกปฏิบัติการสอนงานจริง (Coaching Workshop)

นอกจากนี้ จากผลการสัมภาษณ์หัวหน้างาน (Foreman) จำนวน 5 คน เกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการสอนงาน ก็ได้พบว่าหัวหน้างานเหล่านี้ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมด้านการสอนงานมาก่อนเลย จึงทำให้ไม่เข้าใจหลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง ยังสับสนและไม่สามารถลำดับขั้นตอนการสอนงานที่ถูกต้องเหมาะสมได้ และขาดเทคนิคในการสอนงานลูกน้องประเภทต่าง ๆ และพบว่าหัวหน้างานมีความต้องการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานนี้เป็นอย่างมาก

จากการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ของบริษัท แคล-คอมพ์ฯ ได้พบปัญหาด้านการสร้างควมศรัทธาและสัมพันธภาพที่ดีของหัวหน้างานในการสอนงาน และต้องการลดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงงานที่มักเกิดขึ้นบ่อย และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงงานของบริษัท ซึ่งได้ให้ทัศนะว่าหัวหน้างาน ควรได้รับการพัฒนาคุณภาพในการสอนงาน เนื่องจากขาดความรู้ในหลักการสอนงานที่ถูกต้อง ขาดความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้างานที่ดี อีกทั้งยังมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการสอนงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนและเพิ่มพูนทัศนคติให้เป็นเชิงบวก โดยใช้วิธีการนี้ตัวอย่างเพื่อให้หัวหน้างานเกิดความตระหนักได้ด้วยตัวเอง และจากผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงาน เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อการสอนงานของหัวหน้างานก็ได้พบความเห็นที่ว่าหัวหน้างาน ร้อยละ 30 มีคุณภาพในการสอนงานเพียงระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งควรได้รับการพัฒนาระดับคุณภาพขึ้นมาให้อยู่ในระดับที่ดี และมีความเห็นว่าหัวหน้างานอีกร้อยละ 20 สมควรได้รับการปรับปรุงด้านคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยจึงได้นำผลจากการศึกษาดังกล่าวมาดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training in Organization: Needs Assessment) โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมตามรูปแบบของโกลด์ สไตน์ (Goldstein I. L.1993) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งสาระความรู้ รูปแบบกิจกรรม ตลอดจนการประเมินผลการฝึก แล้วนำมาออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม ก่อนที่จะนำไปสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมฉบับที่สมบูรณ์ต่อไป

ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ จะเป็นการยกระดับคุณภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานให้มีความรู้ความเข้าใจวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง มีทักษะ และเทคนิคในการถ่ายทอด มีทัศนคติที่ดีต่อการสอนงานและสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมลงสู่งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน โดยได้แสดงไว้ตามภาพประกอบ 13 ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ			
หลักการ	ความต้องการฝึกอบรม	สาระที่จำเป็นในการฝึกอบรม	ผลที่คาดหวัง
1. การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือสำคัญของหัวหน้างาน (Foreman) ที่จะต้องนำมาใช้ให้เหมาะสมเพื่อพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน 2. การสอนงาน เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญโดยตรงของหัวหน้างาน โดยการแนะนำ หรือ ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้กับผู้ปฏิบัติงาน 3. วัดดูประสคิในการสอนงานก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวิธี การทำงาน สามารถทำงานได้ถูกต้อง เป็นการลดความผิดพลาดในการทำงาน และได้ผลงานที่เป็นมาตรฐาน 4. การที่หัวหน้างานขาดความรู้ในการสอนงานจึงทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการสอน ส่ง ผลกระทบต่อการ ทำงานของพนักงาน และผลผลิตขององค์กร 5. หัวหน้างาน จึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อยกระดับ คุณภาพในการสอนงาน ให้มีความรู้ที่ถูกต้องและสามารถสอนงานได้เต็มประสิทธิภาพ	หัวหน้างานในโรงงานจะได้รับ การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง เทคนิค แต่ยังไม่เคยได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ เกี่ยวกับการเป็นผู้สอนงานมา ก่อนเลย ดังนั้น จึงพบความ ต้องการที่จะได้รับความรู้ ดังต่อไปนี้ 1. หลักและวิธีการสอนงาน เพื่อให้สามารถลำดับ ขั้นตอนและเนื้อหาในการ สอนได้ถูกต้อง 2. เทคนิคต่าง ๆ ที่สำคัญและ จำเป็นในการสอนพนักงาน ประเภทต่างๆ รวมถึง เทคนิคในการสอนงาน พนักงานวัยผู้ใหญ่ เพื่อ สร้างความศรัทธา และ สัมพันธภาพที่ดีในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน 3. บทบาท หน้าที่ ความรับ ผิด ชอบของหัวหน้างาน ความสำคัญ และ ประโยชน์ของการสอนงาน เพื่อสร้างความตระหนัก และเพื่อเพิ่ม พูนทัศนคติ ที่ดีขึ้น	1. หัวหน้างานต้องมีทัศนคติที่ต้อง เกี่ยวกับการสอนงาน เข้าใจวัตถุประสงค์ในการสอนงาน มองเห็น ความสำคัญ ความจำเป็น และ คุณประโยชน์ของการสอนงาน 2. หัวหน้างานต้องตระหนักในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในการเป็น หัวหน้างาน และมีภาวะผู้นำที่ดี 3. หัวหน้างานต้องรู้เรื่องหลักการวาง แผนการสอนงาน การเตรียม ความพร้อมก่อนการสอนงาน ต้อง สามารถวิเคราะห์งาน เพื่อจัดทำ แบบขอยงานให้ง่ายต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสอนงาน 5. หัวหน้างานต้องรู้วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมความ พร้อม การสอนวิธีการทำงาน การ ให้ลงมือปฏิบัติงาน และการตรวจ สอบติดตามผล 6. หัวหน้างานต้องรู้เทคนิคการสอน งานที่มีประสิทธิภาพและมีสัมพันธ ภาพในการสอนลูกน้องประเภท ต่าง ๆ รวมถึงเทคนิคการสอนงาน พนักงานวัยผู้ใหญ่ด้วย 7. หัวหน้างานจะต้องมีขั้นตอนในการ ถ่ายทอดความรู้ มีบุคลิกภาพที่ดี ในการสอน โดยให้มีการฝึกปฏิบัติ และทดลองสอนจริง	1. โครงการฝึก อบรมที่ พัฒนาขึ้นตาม หลักการและ ทฤษฎี อย่างถูกต้อง และ ผ่านการประเมิน คุณภาพแล้ว จะเป็น ต้นแบบการฝึกอบรม ที่มีประสิทธิภาพ สามารถขยายผลไป ใช้ในโรงงาน อุตสาหกรรมอื่นๆ ของไทยต่อไปได้ 2. ประสิทธิภาพของ โครงการฝึกอบรมนี้ จะทำให้ผู้รับการฝึก อบรมเกิดผล สัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ตามที่ ต้องการ และ สามารถถ่ายโยง ความรู้ที่ได้รับลงสู่ งานประจำได้อย่าง เต็มศักยภาพ

ภาพประกอบ 13 แสดงแนวทางการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน (Foreman) จำนวน 90 คน ในสายการผลิต ของบริษัทแคล - คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี โดยแบ่งออกเป็น 5 แผนก ดังต่อไปนี้

สายการผลิต		จำนวนหัวหน้างาน
1.	แผนกประกอบโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ	24 คน
2.	แผนกประกอบแผงวงจร	8 คน
3.	แผนกประกอบย่อย	25 คน
4.	แผนกประกอบหลัก	27 คน
5.	แผนกบรรจุภัณฑ์	6 คน
รวมทั้งสิ้น		90 คน

ภาพประกอบ 15 แสดงจำนวนประชากรการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิตของบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างซึ่งกระทำโดยวิธีการใช้สัดส่วน 20% ของจำนวนหัวหน้างานที่มีในแต่ละแผนก รวม 5 แผนก และได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน ดังแสดงไว้ตามภาพประกอบ 16 ต่อไปนี้

	สายการผลิต	จำนวนหัวหน้างาน	ใช้สัดส่วน 20%
1.	แผนกประกอบโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ	24 คน	5 คน
2.	แผนกประกอบแผงวงจร	8 คน	2 คน
3.	แผนกประกอบย่อย	25 คน	6 คน
4.	แผนกประกอบหลัก	27 คน	6 คน
5.	แผนกบรรจุภัณฑ์	6 คน	1 คน
	รวมทั้งสิ้น	90 คน	20 คน

ภาพประกอบ 16 แสดงการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากรายชื่อของหัวหน้างานตามสัดส่วนที่ได้ในแต่ละแผนก จนได้รายชื่อของกลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการคือ 20 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย

1. หลักสูตรการฝึกอบรม
2. วิธีการฝึกอบรม
3. วิธีการประเมินผล

หลักสูตรการฝึกอบรมจะเป็นสาระความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นในการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน วิธีการฝึกอบรมจะเป็นการบรรยาย การอภิปราย การให้ชมสื่อวีดิทัศน์ กรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ และการให้ทดลองสอนจริง การประเมินผลกระทำโดยการใช้แบบทดสอบก่อนและแบบทดสอบหลัง

การฝึกอบรม (Pre-Test & Post-Test) การถาม-ตอบปัญหา การสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม และการติดตามผล (Follow Up) ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 4 สัปดาห์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาสาระความรู้ในการฝึกอบรมออกเป็น 5 หน่วยฝึก ดังได้แสดงไว้ ตามภาพประกอบ 17 ดังต่อไปนี้

หน่วยฝึก	ชื่อหน่วยฝึก/สาระสำคัญ	ชั่วโมง
1.	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน 1.1 แนวคิด และ ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน 1.2 บทบาท หน้าที่ และความสำคัญของหัวหน้างานในการสอนงาน	3
2.	การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน 2.1 การเตรียมกระบวนการสอนงาน 2.2 การวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบขอยงาน	3
3.	หลัก และวิธีการสอนงาน 3.1 หลักเบื้องต้นในการสอนงาน 3.2 หลักในการวางแผนการสอนงาน (Coaching Model) 3.3 วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน (Four Steps Method)	3
4.	เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ 4.1 เทคนิคที่จำเป็นในการสอนงาน 4.2 เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ 4.3 เทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	3
5.	การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ (Step by Step) และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop) 5.1 ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ 5.2 บุคลิกภาพในการสอนงาน 5.3 การฝึกปฏิบัติการสอนงาน	3
	รวมทั้งสิ้น	15

ภาพประกอบ 17 แสดงตัวอย่างหน่วยการฝึกอบรมทั้ง 5 หน่วยฝึก

3. วิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ ได้กระทำจากหลายขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนในการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

3.1.1 การสำรวจเบื้องต้น

- 1) การศึกษาเจาะลึก
- 2) การเก็บข้อมูลภาคสนาม
 - การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ
 - การสังเกตการ Morning Training
 - การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ
 - การใช้แบบสอบถาม

3.1.2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

3.1.3 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

3.1.4 การจัดทำโครงการฝึกอบรม

3.2 ขั้นตอนการจัดทำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้

3.3 ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของโครงการฝึกอบรม

3.4 ขั้นตอนในการประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม

3.1 ขั้นตอนในการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

3.1.1 การเข้าสู่สนาม เพื่อสำรวจเบื้องต้น เป็นการสืบค้นหาแหล่งวิจัยที่จะใช้เป็นต้นแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) การศึกษาเจาะลึกที่ บริษัท แคล – คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี โดยการค้นหาข้อมูลโรงงานที่จะใช้เป็นต้นแบบจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม และจากสถาบันต่าง ๆ ตลอดจนการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และได้พบว่า ที่บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง และสามารถสร้างความเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในส่วนของปริมาณการผลิต และการขยายตัวของโรงงาน โดยเฉพาะมีสภาพในการทำงานและบุคลากรเหมาะสมตามที่ต้องการ จึงทำให้มีความสนใจที่จะศึกษาเจาะลึกที่โรงงานแห่งนี้ โดยผู้วิจัยมีหลักในการสำรวจเบื้องต้นเพื่อหาแหล่งวิจัย คือ มีสถานที่ตั้งอยู่ไม่ไกล สามารถเดินทางไปและกลับได้โดยสะดวก และมีสภาพการดำเนินงานและมี

ลักษณะของปัญหาตรงตามเป้าหมายที่ผู้วิจัยวางไว้ข้างต้น ซึ่งก็ได้พบว่าบริษัท แคล-คอมพ์ มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการ และหลังจากที่คัดเลือกสถานที่ได้แล้ว ผู้วิจัยได้เข้าไปพบกับผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซึ่งในการติดต่อเบื้องต้นนี้ ก็ทำให้พบว่าบริษัท ยังไม่เคยมีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานให้กับหัวหน้างานมาก่อนเลย และบริษัท ก็มีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ โดยได้นัดหมายให้ผู้วิจัยเข้ามาเก็บข้อมูลในพื้นที่ได้

2) การเก็บข้อมูลภาคสนาม มีวิธีดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ผู้วิจัยได้นัดหมายกับบุคคลากรของบริษัท เพื่อทำการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2548 ผู้ที่ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ นายสมศักดิ์ เพชรรัตน์ ผู้จัดการฝ่ายบริหาร โดยเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งก็ได้พบว่าบริษัท ยังไม่เคยมีโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานให้กับหัวหน้างานมาก่อน รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมบุคลากรในสายการผลิตส่วนใหญ่จะจัดให้กับวิศวกรและช่างเทคนิคเป็นสำคัญ ส่วนหัวหน้างานจะได้รับการถ่ายทอดความรู้จากวิศวกรหรือช่างเทคนิคอีกต่อหนึ่ง จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรในสายการผลิตของบริษัท แคล-คอมพ์ ดังต่อไปนี้ (สมศักดิ์ เพชรรัตน์; เกสร วัชระอาด. 2548 : สัมภาษณ์)

- วิศวกร (Engineer) จะได้รับมอบหมายให้ดูแล และรับผิดชอบงานหลายด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการผลิต การวางแผนการผลิต งานด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งจะต้องดูแลผลผลิต (Yield) และทำการวิเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพ (QA) การทดสอบทั้งเชิงกล เชิงไฟฟ้าสถิตย์ และเชิงวัสดุศาสตร์ ดังนั้น วิศวกรจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับพื้นฐานสถิติสำหรับการควบคุมคุณภาพ (Six Sigma), การวิเคราะห์อัตราความเสียหายชำรุดของผลิตภัณฑ์ (Failure Analysis), การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM), ความปลอดภัยในการทำงาน ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) และการจัดการโรงงานที่มีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบในการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียนร่วมกับการฝึกปฏิบัติในงานจริง (On the Job Training) และเมื่อโรงงานมีการเปลี่ยนแปลงการผลิตครั้งใหญ่ วิศวกรก็จะได้รับการพิจารณาส่งไปศึกษาหรือดูงานในต่างประเทศ โดยเนื้อหาในการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการใช้เครื่องจักรกล ความแม่นยำในแผนการผลิตและทักษะในการบริหารการผลิต ซึ่งหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้ว วิศวกรจะต้องนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดสืบทอดให้กับบุคลากรระดับอื่น ๆ ต่อไปได้ด้วย

- ช่างเทคนิค (Technician) จะทำหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรกลในการผลิต และทำงานที่ใช้ที่ฝีมือ และทักษะ เช่นงานเชื่อม งานกลึง งานทดสอบหรืองานบำรุงรักษาเพื่อป้องกันความเสียหายต่าง ๆ (Preventive Maintenance) ดังนั้น ช่างเทคนิคจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องจักร

(Repair & Improvement) ความปลอดภัยในการทำงาน ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) และกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ เช่น QC, 5 ส และ Kaizen

- หัวหน้างาน (Foreman) มีหน้าที่รับผิดชอบในการสอนวิธีการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุม กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยหัวหน้างานจะได้รับการถ่ายทอดทักษะทางเทคนิคต่าง ๆ โดยตรงจากวิศวกรและจะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มอีกอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามความจำเป็นในแต่ละสายงาน นอกจากนี้ก็จะได้รับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน, กิจกรรม QC และ 5 ส เป็นต้น

จากการศึกษาแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี 2548 (Yearly Training Plan 2005) ของ บริษัท แคล-คอมพ์ พบว่า การฝึกอบรมที่จัดส่วนใหญ่มุ่งเป้าหมายไปที่การพัฒนาวิศวกร และช่างเทคนิค โดยจะให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรต่าง ๆ เช่น การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการวิเคราะห์ ข้อมูล เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรมเพื่อการเพิ่มผลผลิต การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันตามแนวทาง 8D, และ Statistical, สำหรับหัวหน้างานนั้นก็พบว่ามีการฝึกอบรมที่จัดให้บ้าง ได้แก่ QC Story และ เทคนิคการลดต้นทุน / ความสูญเสีย ซึ่งก็ไม่ปรากฏว่า มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการสอนงานให้กับหัวหน้างานแต่อย่างใด

2.2 การสังเกตการฝึกอบรมในตอนเช้า (Morning Training) เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2548 เวลา 7.30 – 8.00 น. ผู้วิจัยได้เข้าไปสังเกตการณ์ วิธีการ Morning Training ของหัวหน้างาน โดยเป็นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) จุดมุ่งหมายก็เพื่อสังเกตเหตุการณ์ และ พฤติกรรมในระหว่างการ Morning Training ของหัวหน้างาน และพฤติกรรมในการเรียนรู้ของพนักงาน โดยทำการสังเกตอยู่นอก ได้พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่นั่งในสายงานจะเป็นเพศหญิงถึง 80 % แต่งกายด้วยชุดปฏิบัติงานที่รัดกุมสีเขียวก สวมเสื้อคลุมทับ สวมหมวก และต้องสวมใส่รองเท้าแตะยางเฉพาะของทางโรงงานเท่านั้น พนักงานจะยืนเข้าแถวที่หน้าจุดปฏิบัติงานพร้อมกันและท่องกฎนโยบายคุณภาพของบริษัท โดยมีหัวหน้างานยืนควบคุมอยู่ตามสายงาน หลังจากนั้นได้พบว่าหัวหน้างานได้เริ่มแนะนำชิ้นงานที่จะต้องผลิตในวันนั้น มีการอธิบายการประกอบชิ้นงาน การแจ้งปัญหาชิ้นงานที่เสีย และการแจ้งข้อมูลข่าวสารกิจกรรมของบริษัทฯ ต่อจากนั้นหัวหน้างานจะทำการตรวจเช็คจำนวนพนักงาน และจัดให้เข้านั่งทำงานใน Station ต่าง ๆ ให้เสร็จภายใน 30 นาที

2.3 การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) โดยผู้ที่ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ ในครั้งนี้ได้แก่ หัวหน้างาน (Foreman) จำนวน 5 คน และผู้บริหารจำนวน 2 คน คือ ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายผลิต โดยผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อทำการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอนงานของหัวหน้างาน และได้ทำการสัมภาษณ์ 2 ครั้ง ดังต่อไปนี้

ครั้งที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์หัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิต จำนวน 5 คน ในวันที่ 3 สิงหาคม 2548 ผลการสัมภาษณ์ได้พบว่าหัวหน้างานดังกล่าวยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสอนงานมาก่อน ทำให้ไม่ทราบหลักและวิธีการ สอนงานที่ถูกต้องได้ การสอนงานส่วนใหญ่จะทำในขณะที่ Morning Training และกรณีอื่นที่จำเป็นเช่น เมื่อบริษัทออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ เมื่อมีพนักงานเข้าใหม่ หรือโอนย้ายสับเปลี่ยนแผนกงาน อีกทั้งเมื่อพบว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาดซึ่งทำให้เกิดชิ้นงานเสียบ่อย รูปแบบการสอนจะใช้วิธีบรรยายและสาธิตเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มย่อย ณ จุดปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง และการประเมินผลจะทำในเช้าวันเสาร์ของสัปดาห์โดยให้ทำแบบทดสอบและประเมินจากผลงาน ซึ่งหัวหน้างานจะมีการฝึกในการสอนงานโดยเฉลี่ย 3-10 ชั่วโมง/สัปดาห์ ปัญหาที่พบก็คือ หัวหน้างานมีความสับสนในการลำดับเนื้อหาและขั้นตอนในการสอน ตลอดจนไม่มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคที่จำเป็นในการสอนงาน และไม่รู้วิธีที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความสนใจเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า หัวหน้างานมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานในระดับมาก โดยหัวข้อที่มีความต้องการมากที่สุดได้แก่หลักและวิธีการสอนงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ (แวนดาว ชื่นสกุล; และคนอื่น ๆ. 2548 : สัมภาษณ์)

ครั้งที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงงาน ในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 เกี่ยวกับคุณภาพในการสอนงานของหัวหน้างาน (Foreman) โดยคุณบุญทัน ยางนอก. (2548 : สัมภาษณ์) ผู้จัดการโรงงาน ได้ให้ความคิดเห็นว่า หัวหน้างานร้อยละ 30 ควรได้รับการพัฒนาคุณภาพในการสอนงาน เนื่องจากขาดความรู้ในหลักการสอนงานที่ถูกต้อง ขาดความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้างานที่ดี อีกทั้งยังมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการสอนงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนและเพิ่มพูนทัศนคติให้เป็นเชิงบวกและได้ให้ความเห็นว่าควรจะใช้วิธีการนี้ตัวอย่างเพื่อให้เกิดการรับรู้และเกิดความตระหนักได้ด้วยตัวเอง นอกจากนี้คุณบรรจง จิตรเจือ (2548 : สัมภาษณ์) ผู้จัดการฝ่ายผลิต ได้ให้ความเห็นว่า การสอนงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากในระบบสายงานด้านการผลิต แต่หัวหน้างานร้อยละ 30 ยังมีคุณภาพในการสอนงานเพียงปานกลางเท่านั้น ซึ่งควรจะได้การพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่สุด และมีความเห็นว่าหัวหน้างานอีกร้อยละ 20 สมควรได้รับการปรับปรุงคุณภาพในการสอนเป็นอย่างยิ่ง ปัญหาหนึ่งที่ทำให้หัวหน้างานมักไม่พึงพอใจในการสอนงานก็มาจากพฤติกรรมส่วนบุคคล เนื่องจากโรงงานมีพนักงานหลายประเภท และมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ดังนั้น หลักสูตรการสอนงานจึงควรพัฒนาหัวหน้างานให้วุฒิภาวะทางอารมณ์และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสอนงานพนักงานที่หลากหลายเหล่านั้นด้วย

จากนั้นผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าไปสำรวจห้องฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์ให้ใช้เป็นสถานที่จัดฝึกอบรมตามโครงการที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้พบว่าเป็นห้องประชุมที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ มีอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ครบครัน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโปรเจคเตอร์ จอภาพ เครื่องขยายเสียง เครื่องเล่น VDO, TV ไมโครโฟน กระดานไวท์บอร์ด โทรศัพท์ภายใน โฟเดียม โต๊ะและเก้าอี้และชุดรับแขกอย่างครบครันสามารถรองรับการฝึกอบรมตามโครงการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้อย่างเหมาะสม

2.4 การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจปัญหา และความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างานสายการผลิตของบริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี โดยการออกแบบสอบถามจำนวน 90 ฉบับ และเก็บกลับคืนมาเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 ได้รับกลับคืนมาจำนวน 72 ฉบับ ซึ่งจากผลการสำรวจได้พบว่า หัวหน้างานร้อยละ 100 มีประสบการณ์ฝึกอบรมเรื่องการสอนงานน้อยที่สุด หัวหน้างานร้อยละ 69.44 มีปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจหลักและวิธีการสอนงานในระดับมาก และร้อยละ 62.50 มีปัญหาในการถ่ายทอดความรู้และการลำดับขั้นตอนในการสอนงานในระดับมาก, หัวหน้างานร้อยละ 48.61 มีปัญหาการสอนงานลูกน้องที่มีนิสัยต่างกัน หัวหน้างานร้อยละ 47.22 มีปัญหาการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ ส่วนความต้องการฝึกอบรมนั้น จากผลการสำรวจพบว่า หัวหน้างานร้อยละ 69.44 มีความต้องการได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสอนงานอยู่ในระดับมาก และร้อยละ 30.56 มีความต้องการในระดับมากที่สุด, ร้อยละ 51.39 ต้องการได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการสอนงานอยู่ในระดับมากที่สุด และอีกร้อยละ 48.61 มีความต้องการในระดับมาก ทั้งนี้ หัวหน้างานร้อยละ 51.38 ต้องการใช้เวลาในการฝึกอบรมจำนวน 2 วัน โดยรูปแบบที่ต้องการพบว่า ร้อยละ 70.83 ต้องการวิธีการบรรยาย และอีกร้อยละ 69.44 ต้องการให้มีการทดลองฝึกปฏิบัติการสอนงานจริง (Workshop)

สรุปการสำรวจเบื้องต้น โดยการเข้าไปเก็บข้อมูลในพื้นที่ บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี นั้น ผู้วิจัยสามารถประมวลผลได้ ดังต่อไปนี้

1. จากการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการกับผู้จัดการฝ่ายบริหารฯ และฝ่ายฝึกอบรมของบริษัทฯ ทำให้ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับโรงงาน รูปแบบ วิธีการ และหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จัดไว้ในแผนการฝึกอบรมประจำปีโดยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมจะเกิดตามความต้องการของกลุ่มบริษัทฯ ที่เป็นลูกค้ายักษ์ใหญ่จะเป็นผู้กำหนด โดยเป้าหมายในการฝึกอบรมจะเน้นไปที่วิศวกรและช่างเทคนิค ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลตามแผนการฝึกอบรมประจำปีของบริษัทฯ ก็ไม่พบว่ามีหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานแต่อย่างใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถระบุความจำเป็นขององค์กรได้

ระดับหนึ่งจากที่พบว่าโรงงาน “ขาด” การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอนงานให้กับหัวหน้างาน และทางโรงงานก็ได้ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดจากการสอนงานที่ไม่ถูกต้องของหัวหน้างาน

2. การสังเกตการสอนงานในตอนเช้า (Morning Training) นับว่าเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรที่เปิดทางให้หัวหน้างานทำการสอนงานได้ง่ายขึ้น แต่ทั้งนี้ ก็ไม่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้มากนัก โดยได้พบว่าเป็นการบอกเล่าวิธีการทำงานมากกว่าเป็นการสอนงาน และงานบางอย่างที่สลับซับซ้อนพนักงานจะไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเพียงพอจากการบอกเล่า โดยหัวหน้างานมักจะเข้าใจว่าการได้บอกเล่า และการสั่งให้ทำงานนั้นคือการสอนงานแล้ว ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเพราะการบอกเล่าวิธีการทำงาน ไม่ใช่เป็นการสอนงาน (Telling is not Teaching) (สุรพล พยอมแย้ม. 2541: 216)

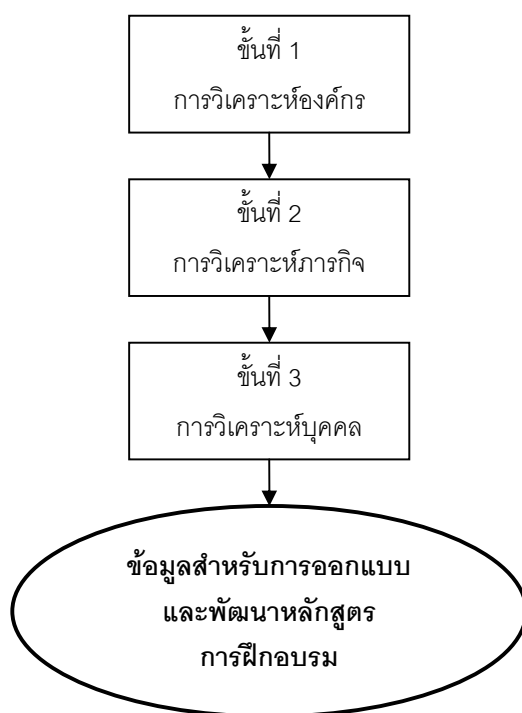
3. การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ได้จัดกระทำ 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์หัวหน้างาน (Foreman) จำนวน 5 คน เกี่ยวกับปัญหาและความต้องการด้านการสอนงาน ได้พบว่า หัวหน้างานเหล่านี้ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมด้านการสอนงานมาก่อนมีความสับสนในการจัดลำดับเนื้อหาและขั้นตอนในการสอน และขาดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคที่จำเป็นในการสอนงาน นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้างานมีความต้องการพัฒนาคุณภาพในการสอนงานเป็นอย่างมาก โดยหัวข้อที่ต้องการมากที่สุดคือ หลักและวิธีการสอนงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ

ครั้งที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายผลิต เกี่ยวกับคุณภาพการสอนงานของหัวหน้างาน ซึ่งได้ให้ความคิดเห็นว่าหัวหน้างานร้อยละ 30 ควรได้รับการพัฒนาคุณภาพการสอนงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่สุด และอีกร้อยละ 20 ควรได้รับการปรับปรุงอย่างยิ่งเนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสอนงาน ขาดความตระหนักในหน้าที่ และความรับผิดชอบ อีกทั้งส่วนหนึ่งยังมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมในการสอนงานซึ่งจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

4. การสำรวจปัญหา และความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน โดยการออกแบบ สอบถาม (Questionnaire) พบว่า หัวหน้างานร้อยละ 100 มีประสบการณ์ฝึกอบรมเรื่องการสอนงานน้อยที่สุด ร้อยละ 69.44 มีปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจหลักการสอนงาน และร้อยละ 62.50 มีปัญหาการถ่ายทอดความรู้และการจัดลำดับขั้นตอนในการสอนอยู่ในระดับมาก ด้านความต้องการเนื้อหาพบว่า ร้อยละ 69.44 ต้องการความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสอนงานอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 51.39 ต้องการความรู้เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ในสอนงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรูปแบบในการฝึกอบรมที่ต้องการ พบว่าหัวหน้างานร้อยละ 51.38 ต้องการใช้เวลาในการฝึกอบรมจำนวน 2 วัน โดย ร้อยละ 70.83 ต้องการวิธีการฟังบรรยาย และอีกร้อยละ 69.44 ต้องการให้มีการทดลองฝึกปฏิบัติการสอนงานจริง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความชัดเจนว่า หัวหน้างานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการสอน และต้องการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพในการสอนงาน นอกจากนี้ โรงงานได้ให้การสนับสนุนโครงการ และมีความคาดหวังว่าโครงการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้จะสามารถพัฒนาการสอนงานให้กับหัวหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตของโรงงานได้เป็นอย่างดี

3.1.2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training in Organization : Needs Assessment) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบของ โกลด์สไตน์ (ชูชัย สมิติไกร. 2548 : 44-45; อ้างอิงจาก Goldstein I. L.1993) เป็นต้นแบบ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์ห้องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ผลการวิเคราะห์จะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการออกแบบและการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 18 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 18 แสดงรูปแบบการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ที่มา : ชูชัย สมิติไกร. (2548:44-45) ; อ้างอิงจาก Goldstein I. L.Training in Organization : Needs Assessment.1993)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์กร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์บริบทในปัจจุบันของบริษัท แคล-คอมพ์ ซึ่งพบว่า บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์มุ่งหวังที่จะเป็นเลิศทางด้าน Electronics Manufacturing Services ในระดับชาติ และเน้นการให้บริการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าทั่วทุกมุมโลก ซึ่งบริษัทแคล-คอมพ์ฯ มีจุดเด่นในด้านเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำ มีความแม่นยำในแผนการผลิต จึงทำให้มีความสามารถในการผลิตสูง และมีสายการผลิตที่ยืดหยุ่นตามความต้องการของตลาด และลูกค้าซึ่งเป็นหัวใจหลักของระบบการผลิตแบบ EMS นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักงานประเทศไทยได้พบว่า บริษัทฯ แคล-คอมพ์ฯ มีแผนการขยายสายการผลิตขึ้นอีก 4-6 สาย โดยจะเป็นการเพิ่มเครื่องจักรกลใหม่ และเพิ่มอัตรากำลังคนในการจ้างงานอีกเป็นจำนวนมากในปี 2548 นี้เป็นต้นไป (นฤธิน ตันติสัจจธรรม. 2548 : สัมภาษณ์) ซึ่งในการเพิ่มสายการผลิตขึ้นใหม่นั้น ย่อมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการได้รับคำแนะนำวิธีการทำงานจากหัวหน้างานเพื่อให้ความรู้ และมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ต่อไปได้ ดังนั้น ความจำเป็นในการสอนงานก็จะเกิดขึ้นอย่างเด่นชัดในทันที และการที่บริษัทฯ เพิ่มกำลังคนในการจ้างงานก็จะต้องมีความจำเป็นมากขึ้นในการที่จะต้องสอนวิธีการทำงานให้กับพนักงานใหม่เหล่านั้นให้มีความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานและมีทักษะเพียงพอที่จะทำงานได้

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ภารกิจในการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ภารกิจในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรจากข้อมูลในแผนการฝึกอบรมประจำปี 2548 (Yearly Training Plan 2005) ของบริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งก็พบว่า บริษัทฯ ไม่มีโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานแต่อย่างใด ทั้งนี้ แผนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นส่วนใหญ่มุ่งเป้าหมายไปที่การพัฒนาวิศวกรและช่างเทคนิคโดยมีการจัดฝึกอบรมหลายหลักสูตร เช่น การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล, เทคนิควิศวกรรมอุตสาหการเพื่อการผลิต, การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันตามแนวทาง 8D, ตลอดจนการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ สำหรับหัวหน้างานนั้นก็พบว่า มีโครงการฝึกอบรมที่จัดให้ไม่มากนัก เช่น QC Story และเทคนิคการลดต้นทุน ความสูญเปล่า ทำให้เห็นว่าบริษัทฯ ยึดความต้องการทางธุรกิจเป็นหลักในการวางแผนการฝึกอบรมบุคลากรและขาดการให้ความสำคัญกับหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสอนงาน สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งก็คือบริษัทฯ ขาดการสำรวจความต้องการฝึกอบรมจึงไม่ทราบข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร โดยการฝึกอบรมของบริษัทฯ จะเกิดจากความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นผู้สั่งผลิตสินค้าจะเป็นผู้ตรวจสอบโรงงานทุกด้านแล้วแจ้งปัญหาความต้องการให้โรงงานทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขและจัดการฝึกอบรมบุคลากรตามเป้าหมายที่ต้องการ (สมศักดิ์ เพชรรัตน์ ; และเกสร วังสะอาด. 2548 : สัมภาษณ์) ซึ่งแผนการฝึกอบรมประจำปีของบริษัทฯ ผู้วิจัยได้แสดงไว้ตามภาพประกอบที่ 19 ดังต่อไปนี้

Cal-Comp Electronics (Thailand) Public Company Limited															
Yearly Training Plan 2005															
Training Course	Training by		1st			2nd			3rd			4th			Target
	Out	In	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันตามแนวทาง 8D (Corrective & Preventive Action by 8D Technique)	×		#												ผู้บริหาร วิศวกร ช่างเทคนิค, หัวหน้าแผนก
QC 7 Tools	×		#												หัวหน้าแผนก
การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI)		×	#												บุคลากรทั่วไป
ISO 14001 : 2000		×	#												บุคลากรทั่วไป
ISO 14001 Internal Audit		×		#											ธุรการสำนักงาน
Statistical		×		#											วิศวกร
การประเมินความเสี่ยงเพื่อความปลอดภัย		×				#									บุคลากรทั่วไป
Design of Experiment for Quality Improvement (DOE)		×				#									วิศวกร ช่างเทคนิค หัวหน้าแผนก
ภาวะหยั่งรู้อันตราย (Kiken Yochi Training: KYT)		×					#								บุคลากรทั่วไป
QC Story		×					#								บุคลากรทั่วไป
เทคนิควิศวกรรมอุตสาหการเพื่อการผลิต (IE Techniques for Productivity Improvement)		×						#							วิศวกร, หัวหน้าแผนก, หัวหน้างาน
Basic Concept RoHS ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสารต้องห้าม	×							#							บุคลากรทั่วไป
การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีวิเคราะห์ข้อมูล (Problem Solving by Data Analysis)		×							#						วิศวกร ช่างเทคนิค หัวหน้าแผนก
Root Cause Analysis and Corrective Action		×							#						วิศวกร ช่างเทคนิค
เทคนิคการลดต้นทุน / ความสูญเสีย (Cost Reduction)		×								#					หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน
ระบบควบคุมด้วยสายตาเพื่อเพิ่มผลผลิต		×								#					บุคลากรทั่วไป
Understand Variation		×									#				วิศวกร ช่างเทคนิค บุคลากรทั่วไป
Process Capability Analysis		×										#			วิศวกร ช่างเทคนิค บุคลากรทั่วไป
SWOT Analysis		×											#		ผู้บริหาร บุคลากรทั่วไป
QFD : Quality Function Deployment		×												#	วิศวกร บุคลากรทั่วไป

ภาพประกอบ 19 แสดงแผนการฝึกอบรมประจำปี 2548 ของบริษัท แคล-คอมพ์

ที่มา : ฝ่ายฝึกอบรมบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). (2548)

จะเห็นได้ว่าแผนการฝึกอบรมประจำปีของบริษัท แคล-คอมพ์ฯ จะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิศวกรรมเฉพาะด้านการเพิ่มผลผลิต การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบคุณภาพการผลิต หรือภาวะการณ์ที่ยังรู้อันตราย เพื่อการจัดการโรงงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป้าหมายส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ตัววิศวกรโรงงาน และช่างเทคนิค หรือบุคลากรทั่วไป และแม้ว่าบางโครงการจะจัดให้กับหัวหน้างานด้วยก็ตาม แต่ก็เป็นการฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะทาง มิใช่เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการสอนงานสำหรับหัวหน้างานแต่อย่างใด

สรุปผลขั้นตอนการวิเคราะห์ภารกิจในการฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยสามารถระบุได้ว่าองค์กร "ขาด" การวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้ชี้แจงปัญหา และความต้องการพัฒนาความรู้ด้านการสอนงานของหัวหน้างานให้ทางโรงงานได้ทราบ ซึ่งทางผู้บริหารโรงงานได้รับทราบข้อมูล และได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหัวหน้างานด้านการสอนงาน โดยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ สถานที่ และสื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์บุคคล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตัวหัวหน้างาน (Foreman) เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการสอนงาน และความต้องการได้รับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานของหัวหน้างาน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมตามโครงการที่พัฒนาขึ้นต่อไป ดังแสดงไว้ตามภาพประกอบ 20 ต่อไปนี้

ปัญหา	ความต้องการ	สาระที่ควรจะได้รับเพิ่มเติม
1. ไม่มีความรู้เรื่องการสอนงาน	1. ความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน	1. หลักและวิธีการสอนงาน
2. ไม่สามารถลำดับขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ที่ถูกต้อง	2. ขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ที่ถูกต้อง	2. ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ (Step by Step)
3. ไม่พร้อมในการสอน และไม่ได้เตรียมความพร้อมก่อนการสอน	3. การเตรียมการสอนงาน และการทำแบบชอยงาน	3. องค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน
4. ไม่รู้เทคนิคการสอนที่เหมาะสม และไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4. วิธีการทำให้ลูกน้องมีความสนใจที่จะเรียนรู้งาน	4. เทคนิคในการสอนงานที่จะกระตุ้นให้สนใจและต้องการที่จะเรียนรู้งาน

ภาพประกอบ 20 แสดงการวิเคราะห์ปัญหา และ ความต้องการของหัวหน้างานในการสอนงาน

ปัญหา	ความต้องการ	สาระที่ควรจะได้รับเพิ่มเติม
5. ขาดทัศนคติที่ดี ไม่ชอบสอนงาน และขาดความมั่นใจในการสอนงาน	5. สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา ปลุกฝังทัศนคติที่ถูกต้อง	5. บทบาท หน้าที่ และ ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน -ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน
6. ปัญหาเกิดความขัดแย้งในการสอนลูกน้องที่มีพฤติกรรมหลากหลาย	6. สัมพันธภาพที่ดีในการสอนงานให้กับพนักงานที่มีพฤติกรรมต่าง ๆ และพนักงานอาวุโส	6. -เทคนิคในการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ - เทคนิคการสอนงานสำหรับพนักงานวัยผู้ใหญ่

ภาพประกอบ 20 (ต่อ)

จากการวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ลักษณะ 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และสามารถที่จะระบุกรอบสาระความรู้ของหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจะนำไปสู่ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

3.1.3 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (Design Training and Course Module) เมื่อได้ข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการออกแบบและสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้แบ่งสาระที่สำคัญออกเป็นหน่วยการฝึกอบรม รวมทั้งสิ้น 5 หน่วยฝึก ในแต่ละหน่วยฝึกจะประกอบด้วย ชื่อหน่วยฝึก วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการฝึก และการประเมินผล โดยการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบของ เจริ อี เอช แม็คอาร์เดล (วุฒิพงษ์ ยศธาสโรดม. 2546 : 86 - 88 ; อ้างอิงจาก Geri E.H. McArdle. 2003) มาใช้เป็นต้นแบบ สำหรับวิธีการสอนงานในโรงงานอุตสาหกรรม (Training Within Industry : TWI) ผู้วิจัยได้ใช้ วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน (Four Steps Method) ของฮอลเดิน ; และ เคน (Allen ; & Kane. 1915) มาใช้เป็นต้นแบบ รายละเอียดดังตัวอย่างที่แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 21 ต่อไปนี้

หน่วยฝึกที่ 1 เรื่อง : ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน (เวลา 3 ชั่วโมง)			
วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กิจกรรมการฝึก	การประเมินผล
1. เพื่อให้ทราบความหมาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และประโยชน์ของการสอนงาน ตลอดจนความจำเป็นที่ต้องสอนงาน 2. เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้างานที่ดี 3. เพื่อให้มีทัศนคติที่ถูกต้องในการสอนงาน	1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน - แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน - วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการสอนงาน - ประโยชน์ของการสอนงาน - ความจำเป็นในการสอนงาน 2. บทบาท หน้าที่ ความสำคัญ ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน - คุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี	1. การนำเข้าสู่วิทยาการ 2. ชมสื่อ VCD ชุด บทบาท หน้าที่ และทักษะของหัวหน้างานยุคใหม่ (กรณีศึกษา) 3. วิทยากรบรรยายประกอบสื่อ Power Point 5. อภิปรายร่วมกัน 6. สรุป	1. การทดสอบก่อนเรียน (Pre – test) 2. การถาม-ตอบปัญหา 3. การสังเกตพฤติกรรม
หน่วยฝึกที่ 2 เรื่อง : การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน (เวลา 3 ชั่วโมง)			
วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กิจกรรมการฝึก	การประเมินผล
1. เพื่อให้รู้วิธีเตรียมความพร้อมในการสอนงาน 2. เพื่อให้รู้วิธีการวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบขอยางาน	1. การเตรียมองค์ประกอบในการสอนงาน - การเตรียมเนื้อหา - การเตรียมอุปกรณ์ - การเตรียมสถานที่ - การประเมินผล 2. การจัดทำแบบขอยางาน - การวิเคราะห์งานที่จะสอน - การจัดทำแบบขอยางาน	1. วิทยากรบรรยายประกอบ สื่อ Power Point 2. การระดมสมอง 3. Workshop ฝึกปฏิบัติจัดทำแบบขอยางาน 4. สรุป ให้ข้อแนะนำ	1. การถาม-ตอบปัญหา 2. การสังเกตพฤติกรรมในการเรียนรู้ 3. การตรวจสอบผลงาน

ภาพประกอบ 21 แสดงตัวอย่างการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

หน่วยฝึกที่ 3 เรื่อง : หลักและวิธีการสอนงาน (เวลา 3 ชั่วโมง)			
วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กิจกรรมการฝึก	การประเมินผล
1. เพื่อให้รู้หลักการการสอนงาน 2. เพื่อให้รู้หลักการวางแผนการสอนงาน 3. เพื่อให้รู้และเข้าใจวิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน 4. เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อการสอนงาน	- หลักเบื้องต้นในการสอนงาน - หลักการวางแผนการสอนงาน (Coaching Model) - หลักการสอนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดย วิธี 4 ขั้นตอน (Four Steps Method)	1. การนำเข้าสู่บทเรียน 2. ชมสื่อ VCD ชุดการสอนงาน (กรณีศึกษา) 3. วิทยากรบรรยาย 4. อภิปรายร่วมกัน 5. สรุป	1. การถาม-ตอบ ปัญหา 2. การสังเกต พฤติกรรมการเรียนรู้
หน่วยฝึกที่ 4 เรื่อง : เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ (เวลา 3 ชั่วโมง)			
วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กิจกรรมการฝึก	การประเมินผล
1. เพื่อให้รู้เทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ 2. เพื่อให้รู้เทคนิคในการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ 3. เพื่อให้รู้เทคนิคในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	- เทคนิคที่จำเป็นในการสอนงาน - เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ - เทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ - หลัก / วิธีการในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ - ข้อควรคำนึงในการสอนงานผู้ใหญ่ - การลดแรงต้านของผู้ใหญ่ - การใช้แรงเสริมในการสอนงานผู้ใหญ่	1. นำเข้าสู่บทเรียน 2. วิทยากรบรรยาย ประกอบสื่อ Power Point 3. การใช้สถานการณ์จำลอง 4. การอภิปรายร่วมกัน 4. สรุป ให้ข้อเสนอแนะ	1. การถาม-ตอบ ปัญหา 2. การสังเกต พฤติกรรมการเรียนรู้

หน่วยฝึกที่ 5 เรื่อง : ลำดับขั้นในการถ่ายทอด ความรู้ (Step by Step) และการฝึก ปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop) (เวลา 3 ชั่วโมง)			
วัตถุประสงค์	เนื้อหา	กิจกรรมการฝึก	การประเมินผล
1. เพื่อให้รู้ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ 2. เพื่อให้รู้และให้มีความสำคัญของการมีบุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน 3. เพื่อให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการสอนงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์	- ลำดับขั้นในการถ่ายทอดความรู้ในการสอนงาน (Step by Step) - บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน - การฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)	1. นำเข้าสู่ บทเรียน 2. วิเคราะห์บรรยายประกอบสื่อ 3. ชักถามปัญหา 4. แบ่งกลุ่ม ระดมสมอง เตรียมการสอน กลุ่มละ 1 งาน 5. ทดลองฝึกสอนงาน 6. ประเมินรายกลุ่ม 7. ให้ข้อเสนอแนะ สรุป	1. การสังเกตพฤติกรรม 2. การประเมินทักษะในการทดลองสอนงาน 3. การทดสอบหลังเรียน (Post – test)

ภาพประกอบ 21 (ต่อ)

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำหน่วยการฝึกอบรมที่ออกแบบไว้ทั้ง 5 หน่วยฝึก ไปจัดทำเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมฉบับที่สมบูรณ์ โดยมีองค์ประกอบของหลักสูตร 4 ประการ ตามแบบของ ทาบา (Taba. 1962 : 4) ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา
2. เนื้อหา และจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา
3. กระบวนการเรียนการสอน
4. การประเมินผลการสอนตามหลักสูตร

พร้อมทั้งได้จัดทำเอกสารคู่มือการฝึกอบรม การจัดหาอุปกรณ์ สื่อการสอน และการจัดทำโครงการฝึกอบรม ต่อไป

3.1.4 การจัดทำโครงการฝึกอบรม เป็นการเขียนโครงการฝึกอบรมเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารของบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ชื่อหลักสูตรการฝึกอบรม หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หมวดวิชา แนวทางในการฝึกอบรม วันเวลา ระยะเวลาที่ฝึก วิทยากร งบประมาณการจัดการฝึกอบรม การประเมินผล การติดตามผล ตลอดจนผลที่คาดว่าจะได้รับการฝึกอบรม

3.2 ขั้นตอนการจัดทำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ (Learning) เครื่องมือในการประเมิน ได้แก่ แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-Test และ Post-Test) วัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หรือไม่ เพื่อวัดผลการเรียนรู้ในหลักการ และเทคนิคต่าง ๆ โดยการจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม แล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนของการอบรม หลังจากนั้น ก็จะใช้แบบทดสอบชุดเดิมทำการทดสอบหลังการฝึกอบรม เพื่อเป็นการวัดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชา และทัศนคติ โดยมีวิธีการสร้างแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษารายละเอียด ขอบเขตของเนื้อหาสาระ และวัตถุประสงค์สำคัญในแต่ละหน่วยการฝึก ที่ควรจะต้องให้เกิดการเรียนรู้ แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามแบบปรนัย
- 2) การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบทดสอบที่สร้างเสร็จแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ทำการตรวจสอบ ความถูกต้อง ความชัดเจนของเนื้อหา และภาษาที่ใช้ ความเหมาะสมของตัวเลือกคำตอบ และตัวลวงคำตอบ โดยการใช้แบบประเมินความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) แล้วจึงนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่อไป

3.3 ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของโครงการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของโครงการฝึกอบรม ได้แก่

(1) **แบบประเมินคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม** ทำการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ จำนวน 5 คน ได้แก่

- 1) นายอาทิตย์ วุฒิกะโร ตำแหน่งผู้ตรวจราชการ กระทรวงอุตสาหกรรม
- 2) นายบุญทัน ยางนอก ตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี

3) นางสาวอาภรณ์ ภูวพิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ผู้อำนวยการอาวุโสด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน HR Solution, ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาวุโส บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

4) รศ. ดร. สุนทร โคตรบรรเทา อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการศึกษาระดับปริญญาโท

5) นายสุมิตร โชควิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครฯ 1

แบบประเมินคุณภาพของหลักสูตร จะมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ใช้ประเมินคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม เกี่ยวกับจุดประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรม วิธีการฝึก และวิธีการประเมินผล โดยผลการประเมินคุณภาพของหลักสูตรจะต้องมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป จึงจะถือว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีคุณภาพดี ในการวิเคราะห์แบบประเมินคุณภาพของหลักสูตร ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ (S.D) โดยใช้เกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็นของเบล (Best, 1981 : 174 -175) ดังต่อไปนี้

คะแนน	1.00 - 1.50	หมายถึง	มีคุณภาพน้อยที่สุด
คะแนน	1.51 - 2.50	หมายถึง	มีคุณภาพน้อย
คะแนน	2.51 - 3.50	หมายถึง	มีคุณภาพปานกลาง
คะแนน	3.51 - 4.50	หมายถึง	มีคุณภาพดี
คะแนน	4.51 - 5.00	หมายถึง	มีคุณภาพดีมาก

(2) แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (Pre-Test & Post-Test) เป็นแบบประเมินคุณภาพของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์เพื่อประเมินความถูกต้อง เที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบ โดยทำการประเมินเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามว่าสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการเรียนรู้ในด้านความรู้ ด้านความเข้าใจ และด้านทัศนคติหรือไม่ โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธุ์, 2547 : 32)

สอดคล้อง	ให้ค่าคะแนนเป็น	+ 1
ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง	ให้ค่าคะแนนเป็น	0
ไม่สอดคล้อง	ให้ค่าคะแนนเป็น	- 1

แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่มีความเที่ยงตรงจะต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.50 และหากข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ก็จะถูกตัดออกไป หรือจะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ตามดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญต่อไป

(3) การทดลองใช้โครงการฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้แผนการทดลองแบบ The One group Pre-test & Post-test Design กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน

ทดสอบก่อนทดลอง	การทำการทดลอง		ทดสอบหลังทดลอง
T1	X		T2
โดยกำหนดให้	T1	แทน	การทดสอบก่อนทดลอง
	X	แทน	การทำการทดลอง
	T2	แทน	การทดสอบหลังทดลอง

เครื่องมือในการทดลองใช้โครงการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย

1. คู่มือวิทยากร
2. คู่มือผู้รับการฝึกอบรม
3. สื่อ และ อุปกรณ์ ในการฝึกอบรม
4. แบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม (Pre-test & Post-test)
5. แบบประเมินผลการจัดการฝึกอบรม (Reaction)
6. แบบติดตามผลการฝึกอบรม (Follow up Study)

3.4 ขั้นตอนในการประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม มีขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1) การประเมินผลจัดการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) จากปัจจัยนำเข้า และกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจของผู้รับการฝึกที่มีต่อกระบวนการจัดฝึกอบรมซึ่งได้แก่ เนื้อหาวิชา วิธีการฝึก กิจกรรม วิทยากร ระยะเวลาในการฝึก เอกสารคู่มือ สื่อและอุปกรณ์ และประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม แบบประเมินผลการฝึกอบรมนี้จะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 5 ตัวเลือก ได้แก่ ความพึงพอใจ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จัดไว้ในส่วนของข้อคำถามที่เป็นปลายเปิด

2) การติดตามผลการฝึกอบรม (Follow Up Study) ดำเนินการภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 4 สัปดาห์ โดยติดตามผลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานของหัวหน้างาน ได้แก่

1) การติดตามผลจากหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 20 คน เพื่อสำรวจความพึงพอใจในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการสอนงาน เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลผู้ผ่านการฝึกอบรม เป็นแบบ สอบถามความพึงพอใจในการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าความพึงพอใจ 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จัดไว้ในส่วนของข้อคำถามปลายเปิด

2) การติดตามผลจากผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 3 คน เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในด้านการสอนงานของหัวหน้างานภายหลังจากการฝึกอบรม เกณฑ์การประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จัดไว้ในส่วนของข้อคำถามที่เป็นปลายเปิด

3) การติดตามผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 5 คน ของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างาน หลังจากได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย และน้อยมาก เพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอนงานของหัวหน้างานภายหลังจากที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว

การวิเคราะห์ข้อมูลการติดตามผลการฝึกอบรม ทำโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้เกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็นของเบส (Best. 1981 : 174 -175)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มีวิธีการเก็บรวบรวม ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อกับผู้บริหารของบริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาและเก็บข้อมูลเบื้องต้นในการทำวิจัย (Background Research) โดยได้นัดหมายทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2548 การสังเกตการสอนงานของหัวหน้างานในตอนเช้า (Morning Training) เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2548 โดยเป็นการสังเกตแบบ

ไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์หัวหน้างาน จำนวน 5 คน โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการในวันที่ 3 สิงหาคม 2548 การสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายผลิตในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 และการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจปัญหา และความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างานจำนวน 90 คน เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548

2. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยฯ เพื่อส่งไปยังบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี โดยเป็นการขอความอนุเคราะห์พื้นที่เพื่อการวิจัย ในการทดลองใช้โครงการฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ หัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิต จำนวน 20 คน และได้ทำการทดลองใช้โครงการฝึกอบรมจริงเมื่อวันที่ 2-3 กันยายน 2549 ณ ห้อง Training พนักงาน บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี และได้ทำการเก็บข้อมูลในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้จากการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม (Pre- test & Post- test) และข้อมูลจากการประเมินผลการจัดการฝึกอบรม

3. การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการติดตามผลการฝึกอบรม (Follow Up Study) เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2549 โดยเก็บข้อมูลจากหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 20 คน ผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน และจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน

4. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากข้อคำถามปลายเปิดมาทำการประมวล วิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัยต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินคุณภาพของหลักสูตร โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ (S.D) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต้องมีคะแนนตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบ โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) โดยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ จะต้องมีความสอดคล้อง ไม่ต่ำกว่า 0.50

5.4 การวิเคราะห์ความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ เพื่อหาความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) ในการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม (Pre-test และ Post-test) โดยการใช้สูตร t-test แบบ Dependent Samples โดยพิจารณานัยสำคัญไว้ที่ระดับ .05

5.5 การวิเคราะห์ผลการจัดฝึกอบรมจากการตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 5 ตัวเลือก ได้แก่ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย และน้อยมาก โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการติดตามผลการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์ความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน เพื่อประเมินความเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้ผ่านการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 5 คน เพื่อประเมินความคิดเห็นในการสอนงานของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถามลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย น้อยมาก การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534:41)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทนค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum X$ แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทนจำนวนคะแนนทั้งหมด

6.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2528:64)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N - (N - 1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	X^2	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนคะแนนทั้งหมด

6.4 ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence)

(พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2535 : 124)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

R = ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.5 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) การทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม

(Pre-test และ Post-test) โดยใช้สูตร t-test แบบ Dependent Samples

(พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2535 : 177-178)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{n-1}}}$$

สูตร

เมื่อ t = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบที่

$\sum D$ = ผลรวมความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนการทดลองและหลังการทดลอง

n = จำนวนผู้เรียนในกลุ่ม

โดยที่ $df = n - 1$ ใช้ในการอ่านค่าจากตาราง t

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ผลของการศึกษาที่เป็นที่มาของการวิจัย

1. ผลการศึกษาในภาคสนามที่บริษัท แคล – คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี
2. ผลการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการในการสอนงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

- 2.1 ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
(Training in Organization : Needs Assessment)
- 2.2 ผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพของหลักสูตรการฝึกอบรม
- 2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการทดลองใช้โครงการฝึกอบรม

- 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ในการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม
(Pre-test & Post-test)
- 3.3 การทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม
- 3.4 การวิเคราะห์ผลการจัดการฝึกอบรม (Reaction)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow Up Study)

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ผ่านการฝึกอบรม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ผลจากข้อคำถามปลายเปิด

- 5.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม
- 5.2 หัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม
- 5.3 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ผลของการศึกษาที่เป็นที่มาของการวิจัย

การวิเคราะห์ในตอนต้นที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ผลการศึกษาในภาคสนามที่ บริษัท แคล- คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี โดยเป็นการศึกษาลักษณะการทำงานทั่วไป และศึกษารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ และเป็นการศึกษาเจาะลึกสภาพการสอนงานของหัวหน้างานระดับต้น (Foreman) ในสายการผลิต ซึ่งเป็นขั้นตอนการวิจัยลำดับแรกๆ ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นหาข้อมูลเบื้องต้น โดยได้เข้าไปในพื้นที่เพื่อศึกษาและเก็บข้อมูลในภาคสนาม ซึ่งผลของการศึกษาในภาคสนามโดยข้อสรุป มีดังต่อไปนี้

1.1 ผลการศึกษาในภาคสนาม ที่บริษัท แคล – คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี พบว่า เป็นโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ที่มีความทันสมัย ดำเนินการผลิตสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้าเอง สินค้าที่ทำการผลิตได้แก่เครื่องพิมพ์เอกสาร (Printer) Hewlett Packard (hp) โดยมีกำลังการผลิตสูงสุดถึง 20,000 เครื่อง/วัน หรือ 600,000 เครื่อง/เดือน มีการขยายสายการผลิตที่ต้องเพิ่มกำลังคนอีกเป็นจำนวนมาก และเนื่องจากธรรมชาติของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา และเมื่อเทคโนโลยีในงานเปลี่ยนไป วิธีการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงานก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้น ความจำเป็นในการสอนงาน (Coaching) เพื่อให้พนักงานรู้วิธีการทำงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้นตามไปด้วย แต่ปัญหาที่สำคัญที่พบจากการศึกษา ก็คือ หัวหน้างานซึ่งเป็นกำลังคนในระดับต้นซึ่งมีจำนวนมากที่สุด และมีบทบาทสำคัญที่สุดในการสอนงานให้กับพนักงานไม่รู้หลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง หัวหน้างานขาดเทคนิคต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ และขาดทัศนคติที่ดีต่อการสอนงาน จึงทำให้ไม่สามารถสอนงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.2 ผลการสำรวจปัญหาและความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน จากการที่พบว่าหัวหน้างานขาดความรู้หลักและวิธีการสอนงานดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบสอบถามหัวหน้างานในสายการผลิต จำนวน 72 คน เพื่อหาฐานของปัญหาและความต้องการในการสอนงานที่แท้จริงของหัวหน้างาน ตลอดจนการหารูปแบบแนวทางในการฝึกอบรมที่ต้องการ แล้วนำผลมาแจกแจงสภาพปัญหา และความต้องการ โดยได้นำเสนอเป็นคำร้อยละไว้ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตาราง 1 ค่าร้อยละของระดับปัญหาในการสอนงานที่พบจากหัวหน้างาน

สภาพ / ปัญหาด้านการสอนงาน	ร้อยละ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ประสิทธิภาพฝึกอบรมเรื่องการสอนงาน	-	-	-	-	100.00
2. ความพึงพอใจของท่านที่มีต่อการสอนงาน	4.16	11.11	70.83	13.88	-
3. ระดับความรู้ของท่านเกี่ยวกับการสอนงาน	4.16	11.11	70.83	13.88	-
4. การขาดความรู้วิธีการสอนงานในโรงงาน	-	69.44	20.83	9.72	-
5. ปัญหาในการถ่ายทอดความรู้	-	62.50	15.27	15.27	6.94
6. ปัญหาในการลำดับขั้นตอนการสอนงาน	-	62.50	23.61	9.72	4.16
7. ปัญหาการสอนงานลูกน้องที่มีนิสัยต่างกัน	27.77	48.61	20.83	1.38	1.38
8. ปัญหาในการติดตาม / ประเมินผลการสอน	1.38	6.94	43.05	48.61	-
9. ปัญหาการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	6.94	18.05	47.22	27.77	-
10. ปัญหาในการวางแผนการสอน	2.77	8.33	43.05	38.88	6.94
11. ระดับความสนใจในการเรียนของลูกน้อง	9.72	23.61	41.66	20.83	4.16
12. ปัญหาการวิเคราะห์งาน/การทำแบบชอยงาน	6.94	27.77	41.66	22.22	1.38
13. ความถี่ในการสอนงานเป็นรายบุคคล	23.61	30.55	33.33	8.33	4.16

จากตาราง 1 พบว่า หัวหน้างานร้อยละ 100 มีประสิทธิภาพฝึกอบรมเรื่องการสอนงาน น้อยที่สุด หัวหน้างานร้อยละ 70.83 มีความรู้ และมีความพึงพอใจต่อการสอนงานในระดับปานกลาง หัวหน้างานร้อยละ 69.44 ขาดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนงานในโรงงาน หัวหน้างานร้อยละ 62.50 มีปัญหาในการถ่ายทอดความรู้ และปัญหาในการลำดับขั้นตอนการสอนงาน หัวหน้างานร้อยละ 48.61 มีปัญหาการสอนงานลูกน้องที่มีนิสัยต่างกัน หัวหน้างานร้อยละ 47.22 มีปัญหาการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ หัวหน้างานร้อยละ 43.05 มีปัญหาในการวางแผนการสอน และหัวหน้างานร้อยละ 41.66 มีปัญหาการวิเคราะห์งาน/การทำแบบชอยงาน

ตาราง 2 ค่าร้อยละของความต้องการด้านการสอนงานของหัวหน้างาน

ความต้องการด้านการสอนงาน		ร้อยละ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ความต้องการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน	38.88	61.11	-	-	-
2.	เนื้อหาสาระ ที่ต้องการ					
	2.1 หลักและวิธีการสอนงาน	30.56	69.44	-	-	-
	2.2 เทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนงาน	51.39	48.61	-	-	-
	2.3 เทคนิคการสอนงานลูกน้องประเภทต่าง ๆ	34.72	41.66	20.83	1.38	1.38
	2.4 เทคนิคการสอนงานพนักงานผู้ใหญ่	13.88	34.72	51.38	-	-
	2.5 ลำดับขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้	30.55	50.00	16.66	1.38	1.38
	2.6 ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน	13.88	34.72	51.38	-	-
	2.7 บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน	13.88	34.72	51.38	-	-
3.	ความต้องการวัดประสิทธิภาพการฝึกอบรม	43.05	56.94	-	-	-

จากตาราง 2 พบว่าหัวหน้างานร้อยละ 61.11 มีความต้องการได้รับการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงาน โดยเนื้อหาที่ต้องการพบว่า หัวหน้างานร้อยละ 69.44 ต้องการความรู้หลักและวิธีการสอนงาน ร้อยละ 51.39 ต้องการเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนงาน ร้อยละ 51.38 ต้องการความรู้ในการสอนงานพนักงานผู้ใหญ่ ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน และบุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน และร้อยละ 50.00 ต้องการการลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้

ตาราง 3 ค่าความถี่ และค่าร้อยละความต้องการรูปแบบในการฝึกอบรม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. วิธีการฝึกที่ต้องการ (ตอบได้หลายข้อ)		
- ฟังบรรยาย	51	70.83
- Workshop (ฝึกปฏิบัติ)	50	69.44
- บทบาทสมมติ	31	43.05
- อภิปราย	25	34.72
- สาธิต	15	20.83
2. จำนวนวันที่เหมาะสมในการฝึกอบรม		
- 2 วัน	37	51.38
- 1 วัน	35	48.61
3. วันเวลาที่เหมาะสมในการฝึก		
- วันเสาร์ - อาทิตย์	50	69.44
- วัน และเวลาทำงานปกติ	22	30.56

จากตาราง 3 พบว่า หัวหน้านางานร้อยละ 70.83 ต้องการวิธีการฝึกแบบการฟังบรรยาย ร้อยละ 69.44 ต้องการวิธีการฝึกโดยการทำ Workshop ร้อยละ 43.05 ต้องการใช้นบทบาทสมมติ ร้อยละ 34.72 ต้องการวิธีการอภิปราย และร้อยละ 20.83 ต้องการวิธีการสาธิต สำหรับจำนวนวันที่เหมาะสมในการฝึกอบรมพบว่า หัวหน้านางานร้อยละ 51.38 ต้องการให้จัดฝึกอบรมจำนวน 2 วัน และร้อยละ 48.61 ต้องการให้จัดฝึกอบรมจำนวน 1 วัน ส่วนวันเวลาที่เหมาะสมในการจัดการฝึกอบรมพบว่า หัวหน้านางานร้อยละ 69.44 ต้องการให้จัดฝึกอบรมในวันเสาร์-อาทิตย์ และอีกร้อยละ 30.56 ต้องการให้จัดฝึกอบรมในวันและเวลาทำงานปกติ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

2.1 ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training in Organization : Needs Assessment) จากการวิเคราะห์ผลของการศึกษาที่เป็นที่มาของปัญหาในการวิจัย จากการศึกษาในภาคสนาม ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (Training in Organization : Needs Assessment) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล

1) ผลการวิเคราะห์องค์กร พบว่า ในปี 2548 บริษัทฯ ยังมีแผนการขยายสายการผลิตขึ้นอีก 4 - 6 สาย โดยจะเป็นการเพิ่มเครื่องจักรกลใหม่ และเพิ่มกำลังคนในการจ้างงานอีกเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เมื่อมีการเพิ่มเครื่องจักรกลใหม่ หรือการขยายสายงานการผลิต การเพิ่มอัตราการทำงานก็จะเกิดความจำเป็นในการสอนวิธีการทำงานใหม่ให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้นในทันที

2) ผลการวิเคราะห์ภารกิจในการฝึกอบรม พบว่า การฝึกอบรมของบริษัทฯ ส่วนใหญ่จะเกิดจากความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นผู้ส่งผลิตสินค้าเท่านั้น การศึกษาแผนการฝึกอบรมประจำปี 2548 (Yearly Training Plan 2005) ของบริษัทฯ พบว่า ส่วนใหญ่จะมุ่งเป้าหมายไปที่การพัฒนาวิศวกรและช่างเทคนิค สำหรับหัวหน้างานนั้นพบว่ามีโครงการฝึกอบรมที่จัดให้บ้าง เช่น QC Story และเทคนิคการลดต้นทุน โดยไม่พบว่ามีโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานแต่อย่างใด

3) ผลการวิเคราะห์บุคคล จากผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัย ผลการสำรวจปัญหาและความต้องการในการสอนงาน ตลอดจนผลการสัมภาษณ์ สามารถประมวลได้ว่า หัวหน้างานขาดความรู้เรื่องหลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้องโดยไม่สามารถลำดับขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ได้ และขาดเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนงาน ตลอดจนการขาดทัศนคติที่ดีในการสอนงาน

2.2 ผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินคุณภาพของหลักสูตร โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งโดยรวม และจำแนกผลการวิเคราะห์ตามหน่วยการฝึกที่ 1 - 5 ไว้ ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมโดยรวม

หน่วยฝึก	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน	4.44	0.59	ดี
2	การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน	4.48	0.53	ดี
3	หลัก และวิธีการสอนงาน	4.65	0.36	ดีมาก
4	เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ	4.65	0.29	ดีมาก
5	การฝึกปฏิบัติการสอนงาน	4.71	0.42	ดีมาก
รวม		4.59	0.44	ดีมาก

จากตาราง 4 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.59$) และพบว่าหน่วยฝึกที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.44$) หน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.48$) หน่วยฝึกที่ 3 หลักและวิธีการสอนงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.65$) และหน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.65$) และหน่วยฝึกที่ 5 การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.71$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม
จำแนกตามหน่วยฝึกที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และ ความสำคัญของหัวหน้างานกับ
การสอนงาน

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านวัตถุประสงค์			
1.1	การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน	4.60	0.55	ดีมาก
1.2	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
1.3	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา	4.60	0.55	ดีมาก
	รวม	4.60	0.55	ดีมาก
2.	ด้านเนื้อหา			
2.1	เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน	4.40	0.55	ดี
2.2	เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.20	0.84	ดี
2.3	เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ	4.20	0.84	ดี
2.4	เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
2.5	เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก	4.60	0.55	ดีมาก
	รวม	4.36	0.66	ดี
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (ชมสื่อวีดิทัศน์)			
3.1	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
3.2	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
3.3	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
3.4	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
	รวม	4.45	0.55	ดี
4.	ด้านวิธีการประเมินผล			
4.1	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา	4.40	0.55	ดี
4.2	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์	4.40	0.55	ดี
4.3	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
	รวม	4.40	0.55	
	รวมทุกด้าน	4.44	0.59	ดี

จากตาราง 5 พบว่าผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.44$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับหนึ่งได้แก่ด้านวัตถุประสงค์ของหน่วยฝึก โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) สำหรับด้านวิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึกมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สองอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบข้อที่ว่าวิธีการฝึก และกิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) ข้อที่ว่าวิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม ข้อที่ว่าวิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และข้อที่ว่า วิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$) สำหรับด้านวิธีการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สามโดยพบว่ามีความเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$) ส่วนด้านเนื้อหาามีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สี่ โดยพบว่ามีความเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.36$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่ว่าเนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) ข้อที่ว่าเนื้อหา มีความถูกต้องชัดเจน และข้อที่ว่าเนื้อหา มีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$) ส่วนข้อที่ว่า เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และข้อที่ว่า เนื้อหา มีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม
จำแนกตามหน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านวัตถุประสงค์			
1.1	การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน	4.40	0.55	ดี
1.2	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
1.3	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา	4.20	0.45	ดี
	รวม	4.40	0.51	ดี
2.	ด้านเนื้อหา			
2.1	เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน	4.40	0.55	ดี
2.2	เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.60	0.55	ดีมาก
2.3	เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ	4.60	0.55	ดีมาก
2.4	เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
2.5	เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก	4.60	0.55	ดีมาก
	รวม	4.52	0.55	ดีมาก
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (ฝึกปฏิบัติการจัดทำแบบชอยงาน)			
3.1	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
3.2	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.80	0.45	ดีมาก
3.3	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
3.4	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
	รวม	4.55	0.52	ดีมาก
4.	ด้านวิธีการประเมินผล			
4.1	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา	4.40	0.55	ดี
4.2	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์	4.40	0.55	ดี
4.3	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
	รวม	4.40	0.55	ดี
รวมทุกด้าน		4.48	0.53	ดี

จากตาราง 6 พบว่าผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.48$) โดยด้านวิธีการฝึก และกิจกรรมการฝึกมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.55$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบข้อที่ว่า วิธีการและกิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.80$) และข้อที่ว่า วิธีการและกิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) ข้อที่ว่าวิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม และข้อที่ว่าวิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$) สำหรับด้านเนื้อหาพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.52$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบข้อที่ว่า เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และข้อที่ว่าเนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ และข้อที่ว่าเนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) ส่วนข้อที่ว่าเนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน และข้อที่ว่าเนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$) สำหรับด้านวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สาม โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบข้อที่ว่า วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายของการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) ข้อที่ว่ากำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$) และข้อที่ว่า วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$) ส่วนด้านวิธีการประเมินผล พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับดีอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม
จำแนกตามหน่วยฝึกที่ 3 หลักและวิธีการสอนงาน

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านวัตถุประสงค์			
1.1	การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน	5.00	0.00	ดีมาก
1.2	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	5.00	0.00	ดีมาก
1.3	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา	5.00	0.00	ดีมาก
	รวม	5.00	0.00	ดีมาก
2.	ด้านเนื้อหา			
2.1	เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน	4.80	0.45	ดีมาก
2.2	เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	5.00	0.00	ดีมาก
2.3	เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ	4.60	0.55	ดีมาก
2.4	เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม	5.00	0.00	ดีมาก
2.5	เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก	5.00	0.00	ดีมาก
	รวม	4.88	0.20	ดีมาก
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (การชมสื่อวีดิทัศน์, กรณีตัวอย่าง)			
3.1	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม	4.20	0.84	ดี
3.2	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.80	0.45	ดีมาก
3.3	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.00	0.71	ดี
3.4	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม	4.20	0.84	ดี
	รวม	4.30	0.71	ดี
4.	ด้านวิธีการประเมินผล			
4.1	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา	4.40	0.55	ดี
4.2	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์	4.40	0.55	ดี
4.3	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
	รวม	4.40	0.55	ดี
	รวมทุกด้าน	4.65	0.36	ดีมาก

จากตาราง 7 พบว่าผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 3 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.65$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่หนึ่งโดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งได้แก่ข้อที่ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ มีความถูกต้องชัดเจน ข้อที่ว่าวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม และข้อที่ว่าวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระวิชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) สำหรับด้านเนื้อหาพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง โดยมีความเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) ได้แก่ข้อที่ว่า เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ข้อที่ว่าเนื้อหา มีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม และข้อที่ว่า เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก สำหรับด้านวิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึกมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สาม โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.30$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ว่า วิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.80$) ข้อที่ว่าวิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม และข้อที่ว่าวิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$) ข้อที่ว่า วิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนด้านวิธีการประเมินผลพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สี่ โดยมีความเฉลี่ยทั้งโดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม
จำแนกตามหน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านวัตถุประสงค์			
1.1	การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน	5.00	0.00	ดีมาก
1.2	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	5.00	0.00	ดีมาก
1.3	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา	5.00	0.00	ดีมาก
	รวม	5.00	0.00	ดีมาก
2.	ด้านเนื้อหา			
2.1	เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน	5.00	0.00	ดีมาก
2.2	เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	5.00	0.00	ดีมาก
2.3	เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ	4.80	0.45	ดีมาก
2.4	เนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม	5.00	0.00	ดีมาก
2.5	เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก	5.00	0.00	ดีมาก
	รวม	4.96	0.09	ดีมาก
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (การใช้สถานการณ์จำลอง)			
3.1	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม	4.40	0.55	ดี
3.2	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.80	0.45	ดีมาก
3.3	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.00	0.71	ดี
3.4	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม	4.20	0.84	ดี
	รวม	4.35	0.63	ดี
4.	ด้านวิธีการประเมินผล			
4.1	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา	4.20	0.45	ดี
4.2	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์	4.20	0.45	ดี
4.3	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.20	0.45	ดี
	รวม	4.20	0.45	ดี
รวมทุกด้าน		4.65	0.29	ดีมาก

จากตาราง 8 พบว่าผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 4 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.65$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่หนึ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบข้อที่ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน ข้อที่ว่าวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม และข้อที่ว่าวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหา วิชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) สำหรับด้านเนื้อหาพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.96$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบ ข้อที่ว่า เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน ข้อที่ว่า เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ข้อที่ว่า เนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม และข้อที่ว่า เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) ส่วนข้อที่ว่า เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.80$) สำหรับด้านวิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึกมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สาม โดยพบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.35$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบข้อที่ว่า วิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการฝึกอบรม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.80$) ข้อที่ว่า วิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.40$) ข้อที่ว่าวิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$) และข้อที่ว่า วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนด้านวิธีการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สี่โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม
จำแนกตามหน่วยฝึกที่ 5 การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน
(Coaching Workshop)

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านวัตถุประสงค์			
1.1	การกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจน	4.60	0.55	ดีมาก
1.2	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม	4.80	0.45	ดีมาก
1.3	วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา	4.60	0.55	ดีมาก
	รวม	4.67	0.51	ดีมาก
2.	ด้านเนื้อหา			
2.1	เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน	4.80	0.45	ดีมาก
2.2	เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	5.00	0.00	ดีมาก
2.3	เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ	4.60	0.55	ดีมาก
2.4	เนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม	5.00	0.00	ดีมาก
2.5	เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก	5.00	0.00	ดีมาก
	รวม	4.88	0.20	ดีมาก
3.	ด้านวิธีการฝึก และกิจกรรมการฝึก (การทดลองฝึกสอนงาน)			
3.1	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
3.2	วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
3.3	วิธีการ/กิจกรรมการฝึก เหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
3.4	วิธีการ/กิจกรรมการฝึก ส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม ในการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
	รวม	4.60	0.55	ดีมาก
4.	ด้านวิธีการประเมินผล			
4.1	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับผู้รับการฝึก	4.60	0.55	ดีมาก
4.2	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	4.60	0.55	ดีมาก
4.3	วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	4.60	0.55	ดีมาก
	รวม	4.60	0.55	ดีมาก
รวมทุกด้าน		4.71	0.42	ดีมาก

จากตาราง 9 พบว่าผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 5 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.71$) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่หนึ่งคือด้านเนื้อหา โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบข้อที่ว่า เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ว่าเนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม และ ข้อที่ว่าเนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) ส่วนข้อที่ว่า เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.80$) และข้อที่ว่า เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) สำหรับด้านวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ ดีมาก ($\bar{X} = 4.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบข้อที่ว่าวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.80$) ข้อที่ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจน และข้อที่ว่า วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระวิชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) สำหรับด้านวิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึกมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) และด้านวิธีการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$)

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ (Pre-test & Post test)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้ จะต้องมียค่าดัชนีความสอดคล้อง ไม่ต่ำกว่า 0.50

ตาราง 10 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

รายการประเมินแบบทดสอบ		ΣR	$\frac{\Sigma R}{N}$
ข้อ	จุดประสงค์ของการเรียนรู้ด้านความรู้ ความเข้าใจ		
1.	มีความเข้าใจ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสอนงาน	5	1.00
2.	มีความเข้าใจว่าโอกาสใดจำเป็นจะต้องสอนงาน	5	1.00
3.	มีความเข้าใจพฤติกรรมในการสอนงานที่ถูกต้อง	5	1.00
4.	มีความรู้ในการจัดทำแบบชอยงาน	5	1.00
5.	อธิบาย ลำดับขั้นตอนของการสอนงานได้	5	1.00
6.	อธิบายความหมายของการชอยงานได้	5	1.00
7.	มีความเข้าใจเทคนิคในการสอนพนักงานที่มีพฤติกรรมนิ่งเฉย	5	1.00
8.	มีเทคนิคในการติดตามผลการเรียนรู้ของพนักงาน	5	1.00
9.	มีความรู้ในการสื่อสารแบบสองทางในขณะทำการสอนงาน	5	1.00
10.	มีเทคนิคในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	5	1.00
	จุดประสงค์ของการเรียนรู้ด้านทัศนคติ		
11.	มีความเชื่อในความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5	1.00
12.	มีความรักในการถ่ายทอดความรู้	5	1.00
13.	มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการสอนงาน	5	1.00
14.	เห็นความสำคัญของการสอนงาน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	1.00
15.	มีความอดทน และเข้าใจว่าผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน	4	0.80
16.	มีความกระตือรือร้นหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการสอนงาน	4	0.80
17.	มีความเชื่อมั่นในการถ่ายทอดความรู้ จนทำให้ผู้เรียนยอมรับ	5	1.00
18.	เอาใจใส่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน	5	1.00
19.	มีคุณธรรมในวิชาชีพ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	5	1.00
20.	ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3	0.60
ค่า IOC			0.87

จากตาราง 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ทั้งฉบับมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.87 และเมื่อพิจารณาจุดประสงค์ของการเรียนรู้ด้าน ความรู้ ความเข้าใจพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คนมีความคิดที่สอดคล้องกันโดยแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ซึ่งได้แก่ ข้อที่ว่า มีความเข้าใจ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสอนงาน ข้อที่ว่า มีความเข้าใจว่าโอกาสใดจำเป็นจะต้องสอนงาน ข้อ ที่ว่ามีความเข้าใจพฤติกรรมในการสอนงานที่ถูกต้อง ข้อที่ว่ามีความรู้การวิเคราะห์งานก่อนทำแบบ ซอยงาน ข้อที่ว่า อธิบายลำดับขั้นตอนของการสอนงานได้ ข้อที่ว่า อธิบายความหมายของการซอยงาน ได้ ข้อที่ว่า มีความเข้าใจเทคนิคในการสอนพนักงานที่มีพฤติกรรมนิ่งเฉย ข้อที่ว่ามีเทคนิคในการ ติดตามผลการเรียนรู้ของพนักงาน ข้อที่ว่ามีความรู้ในการสื่อสารแบบสองทางในขณะที่ทำการสอนงาน และข้อที่ว่ามีเทคนิคในการสอนงานหนัก งานวัยผู้ใหญ่ ส่วนจุดประสงค์ของการเรียนรู้ด้านทัศนคติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ได้แก่ข้อที่ว่า มีความเชื่อในความสำคัญของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ข้อที่ว่ามีความรักในการถ่ายทอดความรู้ ข้อที่ว่ามีความรับผิดชอบต่อ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการสอนงาน ข้อที่ว่าเห็นความ สำคัญของการสอนงาน และนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อที่ว่ามีความเชื่อมั่นในการถ่ายทอดความรู้ จนทำให้ผู้เรียนยอมรับ ข้อที่ว่าเอาใจใส่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน ข้อที่ว่ามีคุณธรรมในวิชาชีพโดยเห็น แก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ข้อที่ว่ามีความอดทนและเข้าใจว่าผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ข้อที่ว่ามีความกระตือรือร้นหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการสอนงาน พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.80 และข้อที่ว่าให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.60

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการทดลองใช้โครงการฝึกอบรม

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่หัวหน้างาน (Foreman) ใน สายการผลิต ของบริษัทแคล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 20 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 11 ต่อไปนี้

ตาราง 11 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	2	10
- หญิง	18	90
2. อายุ		
- 25 – 30 ปี	6	30
- 31 - 35 ปี	9	45
- 36 – 40 ปี	5	25
3. สถานภาพ		
- โสด	12	60
- สมรส	8	40
4. การศึกษา		
- มัธยมศึกษา	5	25
- มัธยมศึกษาปลาย, ปวช	10	50
- ปวส., อนุปริญญา	5	25
5. แผนกงาน		
- แผนกประกอบโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ (OSMT)	5	25
- แผนกประกอบแผงวงจรดิจิทัล (PCBA)	2	10
- แผนกประกอบย่อย (SUB)	6	30
- แผนกประกอบหลัก (TOP)	6	30
- แผนกบรรจุภัณฑ์ (PACK)	1	5
6. ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน		
- 5 - 7 ปี	13	65
- 8 -10 ปี	7	35
7. รายได้		
- 4,500 – 6,000 บาท	12	60
- 6,100 – 8,000 บาท	6	30
- สูงกว่า 8,000 บาท	2	10
8. จำนวนพนักงานในบังคับบัญชา		
- 10 – 100 คน	7	35
- 101 – 200 คน	8	40
- 201 – 300 คน	5	25

จากตาราง 11 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นเพศชาย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 เป็นเพศหญิงจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90 อายุระหว่าง 25 – 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 อายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 และอายุระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 สถานภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มีสถานภาพโสด และอีก 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 มีสถานภาพ สมรสแล้ว สำหรับระดับการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบว่า เป็นผู้ที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 เป็นผู้จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และ ปวช. จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นผู้จบ ปวส., และ อนุปริญญา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 เป็นหัวหน้างานแผนกประกอบ โดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ (OSMT) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 เป็นหัวหน้างานแผนกประกอบ แผงวงจรดิจิทัล (PCBA) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 แผนกประกอบย่อย (SUB) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 แผนกประกอบหลัก (TOP) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และแผนกบรรจุภัณฑ์ (PACK) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานระหว่าง 5-7 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 และ 8-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35 เป็นผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 4,500 – 6,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มีรายได้ระหว่าง 6,100 – 8,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และมีรายได้สูงกว่า 8,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 นอกจากนี้ยังพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35 เป็นผู้ที่มีพนักงานได้บังคับบัญชาจำนวน 10–100 คน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นผู้ที่มีพนักงานได้บังคับบัญชาจำนวน 101–200 คน และผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีก 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 เป็นผู้ที่มีพนักงานได้บังคับบัญชาจำนวน 201 – 300 คน

3.2 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ในการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม (Pre-test & Post-test) โดยพบว่า การทดสอบก่อนการทดลองมีผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 17 คะแนน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ผู้สอบได้ 15 คะแนน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ผู้สอบได้ 14 คะแนน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ผู้สอบได้ 13 คะแนน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ผู้สอบได้ 12 คะแนน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ผู้สอบได้ 11 คะแนน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ผู้สอบได้ 10 คะแนน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ผู้สอบได้ 9 คะแนน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ผู้สอบได้ 8 คะแนน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และ ผู้สอบได้ 6 คะแนน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5

ส่วนผลการทดสอบหลังการทดลอง พบว่า การทดสอบหลังการทดลอง มีผู้สอบได้คะแนนเต็ม 20 คะแนน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ผู้สอบได้ 19 คะแนน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ผู้สอบได้ 18 คะแนน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ผู้สอบได้ 17 คะแนน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ผู้สอบได้ 16 คะแนน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ผู้สอบได้ 15 คะแนน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ผู้สอบได้ 14 คะแนน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 รวมผู้เข้าทำการทดสอบก่อนและหลังการทดลองในครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 การทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้สูตร t-test แบบ Dependent Samples

ตาราง 12 การทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อน และหลังการทดลอง

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	S.D.	$\sum D$	$\sum D^2$	t
ก่อนการทดลอง	20	11.65	2.54	95	513	11.786*
หลังการทดลอง	20	16.40	1.67			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$$t_{(.05; df 19)} = 1.729$$

จากตาราง 12 พบว่าผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 11.65 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.54 และผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 16.40 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.67 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีคะแนนทดสอบหลังการทดลองสูงกว่าคะแนนทดสอบก่อนการทดลอง ซึ่งแสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม

3.4 การวิเคราะห์ผลการจัดการฝึกอบรม (Reaction) เป็นการประเมินผลการจัดการฝึกอบรมเพื่อประเมินระดับปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) จากปัจจัยนำเข้า และกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจของผู้รับการฝึกที่มีต่อการจัดการฝึกอบรม โดยได้นำเสนอไว้ตามตารางที่ 13 ต่อไปนี้

ตาราง 13 การประเมินผลระดับความพึงพอใจในการจัดการฝึกอบรม

รายการประเมิน		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	เนื้อหา สาระ ของหลักสูตรตรงตามความต้องการ	4.65	0.49	มากที่สุด
2.	เนื้อหา สาระเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.75	0.44	มากที่สุด
3.	เนื้อหาหลักสูตร สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้จริง	4.55	0.51	มากที่สุด
4.	ระยะเวลาที่ใช้อบรมมีความเหมาะสม	4.05	0.69	มาก
5.	จำนวนผู้ฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.00	0.73	มาก
6.	สื่อวีดิทัศน์ มีความทันสมัย ชัดเจน น่าสนใจ	4.60	0.50	มากที่สุด
7.	อุปกรณ์ที่ใช้ฝึกอบรมมีจำนวนมากเพียงพอ	4.15	0.75	มาก
8.	เอกสาร คู่มือการฝึกอบรมเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม	4.55	0.51	มากที่สุด
9.	สถานที่ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.15	0.75	มาก
10.	บรรยากาศในการฝึกอบรมเหมาะสมกับการเรียนรู้	4.70	0.47	มากที่สุด
11.	วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้	4.75	0.44	มากที่สุด
12.	วิทยากรเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง	4.70	0.47	มากที่สุด
13.	วิทยากรตอบข้อซักถามได้เข้าใจง่าย และชัดเจน	4.65	0.49	มากที่สุด
14.	การใช้ภาษา น้ำเสียง ของวิทยากรมีความเหมาะสม	4.65	0.49	มากที่สุด
15.	เกมที่ใช้ประกอบการฝึกอบรมมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยฝึก	4.35	0.49	มาก
16.	การสาธิตการสอนงานมีความเหมาะสม น่าสนใจ	4.55	0.51	มากที่สุด
17.	การฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น	4.75	0.44	มากที่สุด
18.	ท่านพึงพอใจต่อความรู้ที่ได้รับในการอบรมครั้งนี้	4.75	0.44	มากที่สุด
19.	การอบรมครั้งนี้ให้ประโยชน์คุ้มค่าต่อการพัฒนาตัวท่าน	4.85	0.37	มากที่สุด
20.	ท่านต้องการพัฒนาทักษะการสอนงานในระดับสูงขึ้นไป	4.55	0.51	มากที่สุด
รวม		4.54	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า ผู้รับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการจัดการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ข้อที่ว่า การอบรมครั้งนี้ให้ประโยชน์คุ้มค่าต่อการพัฒนา โดยพบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.85$) ส่วนข้อที่พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) ได้แก่ข้อที่ว่า เนื้อหาสาระเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อที่ว่า วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ข้อที่ว่า การฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ข้อที่ว่าผู้รับการฝึกอบรมมีพึงพอใจต่อความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ส่วนข้อที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ได้ข้อที่ว่า บรรยากาศในการฝึกอบรมเหมาะสมกับการเรียนรู้ และ วิทยากรเอาใจใส่ผู้เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) ได้แก่ข้อที่ว่า เนื้อหา สาระ ของหลักสูตรตรงตามความต้องการ ข้อที่ว่า วิทยากรตอบข้อซักถามได้เข้าใจง่าย และชัดเจน ข้อที่ว่าการใช้ภาษา น้ำเสียงของวิทยากรมีความเหมาะสม ส่วนข้อที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) ได้แก่ข้อที่ว่า สื่อ ประกอบการอบรมมีความทันสมัย ชัดเจน น่าสนใจ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.55$) ได้แก่ข้อที่ว่า เนื้อหาหลักสูตรสามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้จริง ข้อที่ว่า เอกสาร คู่มือการฝึกอบรมเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม ข้อที่ว่า การสาธิตการสอนงานมีความเหมาะสม น่าสนใจ และข้อที่ว่า ต้องการพัฒนากิจกรรมการสอนงานในระดับสูงขึ้นไป นอกจากนั้นพบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) ได้แก่ข้อที่ว่า เกมที่ใช้ประกอบการฝึกอบรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยฝึก ข้อที่ว่าอุปกรณ์ที่ใช้ฝึกอบรมมีจำนวนมากเพียงพอ ($\bar{X} = 4.15$) ข้อที่ว่า สถานที่ฝึกอบรมมีความเหมาะสม ข้อที่ว่า ระยะเวลาที่ใช้อบรมมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.05$) และข้อที่ว่า จำนวนผู้ฝึกอบรมมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.00$)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow Up Study)

เป็นการติดตามผลการฝึกอบรมภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 4 สัปดาห์ จากบุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานภายในโรงงาน ซึ่งได้แก่ หัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม, ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม และพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยวิธีการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

4.1 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม

เป็นการติดตามผลจากตัวหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจระดับความพึงพอใจในการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการสอนงาน

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการติดตามผลความพึงพอใจของหัวหน้างาน

การนำไปใช้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความรู้บทบาทหน้าที่ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน	4.70	0.47	มากที่สุด
2. ความรู้ในการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน	4.70	0.47	มากที่สุด
3. ความรู้ในการวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบขอยงาน	4.60	0.50	มากที่สุด
4. ความรู้ หลักและวิธีการสอนงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5. ความรู้ในการลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
6. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.70	0.47	มากที่สุด
7. ความรู้ในด้านเทคนิควิธีการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ	4.70	0.47	มากที่สุด
8. ความรู้ในด้านเทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	4.80	0.41	มากที่สุด
9. ด้านการนำความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้อย่างได้ผลจริง	4.90	0.31	มากที่สุด
10. ด้านประโยชน์ที่ได้รับภายหลังจากการฝึกอบรม	4.85	0.37	มากที่สุด
โดยรวม	4.80	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$) ได้แก่ข้อที่ว่า ความรู้ความเข้าใจ หลักและวิธีการสอนงาน ข้อที่ว่า การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรองลงไป ได้แก่ข้อที่ว่า การนำความรู้ใหม่ที่ได้จากการอบรมไปใช้อย่างได้ผลจริงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) ข้อที่ว่า ประโยชน์ที่ได้รับภายหลังจากการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) ข้อที่ว่า ความรู้ในด้านเทคนิคในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) ข้อที่ว่าความรู้ในบทบาทหน้าที่ และความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน ข้อที่ว่าความรู้ในการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน ข้อที่ว่า ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและสัมพันธภาพกับ

ผู้ได้บังคับบัญชา เชื่อที่ว่า เทคนิควิธีการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) และเชื่อว่าความรู้ในการวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบชอยงานนั้น พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$)

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เป็นการประเมินความเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ในการติดตามผลการสอนงานแสดงโดยรวม

ผู้ประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บังคับบัญชาคนที่ 1	4.79	0.40	ดีมาก
ผู้บังคับบัญชาคนที่ 2	4.75	0.43	ดีมาก
ผู้บังคับบัญชาคนที่ 3	4.77	0.38	ดีมาก
โดยรวม	4.77	0.40	ดีมาก

จากตาราง 15 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรมภายหลังที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้วมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.77$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายบุคคลพบว่า ผู้บังคับบัญชาคนที่ 1 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.79$) ผู้บังคับบัญชาคนที่ 2 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.75$) และผู้บังคับบัญชาคนที่ 3 มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.77$)

4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 5 คน ที่มีต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างาน หลังจากได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานไปแล้ว

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างาน แสดงโดยรวม

พฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ดี	4.60	0.55	ดีมาก
2. มีการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน	4.60	0.55	ดีมาก
3. มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสอนงานให้ทราบทุกครั้ง	5.00	0.00	ดีมาก
4. เป็นผู้ที่มีทักษะ และความชำนาญในการสอนงาน	4.80	0.45	ดีมาก
5. มีขั้นตอนในการสอนที่ทำให้เข้าใจวิธีการทำงานได้ง่ายขึ้น	4.80	0.45	ดีมาก
6. มีความตั้งใจจริง และกระตือรือร้นที่จะสอนงานให้กับพนักงาน	4.80	0.45	ดีมาก
7. เต็มใจที่จะสอนซ้ำให้ใหม่ถ้าพนักงานยังไม่เข้าใจวิธีการทำงาน	4.60	0.55	ดีมาก
8. ให้ความช่วยเหลือผู้ที่เรียนรู้ได้ช้า จนสามารถทำงานได้ถูกวิธี	4.60	0.55	ดีมาก
9. มีสัมพันธภาพที่ดีขึ้นในการสอนงานให้กับพนักงาน	4.40	0.89	ดี
10. ผลการสอนของหัวหน้างานทำให้ท่านสามารถทำงานได้ดีขึ้น	4.80	0.45	ดีมาก
รวม	4.70	0.49	ดีมาก

จากตาราง 16 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 5 คน ที่มีต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงาน โดยพบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.70$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบข้อที่ว่า หัวหน้างานมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสอนงานให้ทราบทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงไปตามลำดับ ได้แก่ ข้อที่ว่า มีทักษะ และความชำนาญในการสอนงาน ข้อที่ว่า มีขั้นตอนในการสอนที่ทำให้เข้าใจวิธีการทำงานได้ง่ายขึ้น และข้อที่ว่า ผลการสอนของหัวหน้างานทำให้ท่านสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.80$) ส่วนข้อที่ว่า มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ดี ข้อที่ว่า มีการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน ข้อที่ว่า มีความเต็มใจที่จะสอนซ้ำให้ใหม่ถ้าพนักงานยังไม่เข้าใจวิธีการทำงาน ข้อที่ว่า ให้ความสนใจช่วยเหลือผู้ที่เรียนรู้ได้ช้า จนสามารถทำงานได้ถูกวิธี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.60$) ส่วนข้อที่ว่า มีสัมพันธภาพอันดีในการสอนงานให้กับพนักงานทุกคน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40$)

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากข้อคำถามปลายเปิด

เป็นการรวบรวมแนวคิด ต่าง ๆ ที่ได้รับจากข้อคำถามปลายเปิด โดยพบข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากบุคคล 3 กลุ่ม ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานของหัวหน้างานภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

5.1 ข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 20 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังตาราง 17 ต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ผ่านการฝึกอบรม

ลำดับที่	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.	องค์กรควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่มีผลการสอนงานเป็นที่ยอมรับ และถือเป็นผลงานสำคัญในการพิจารณาปรับเลื่อนระดับอัตราการจ้างงานให้กับหัวหน้างานด้วย	18	90
2.	องค์กรควรมีการพิจารณาคัดเลือกผู้สอนงานที่เป็นดาวเด่น เพื่อส่งเสริมและพัฒนาในขั้นสูงขึ้นสู่การเป็น "วิทยากรฝึกอบรม" (Trainer) ภายใน ขององค์กรด้วย	17	85
3.	ควรพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการสอนงานในระดับที่สูงขึ้น สำหรับหัวหน้างานที่ได้เลื่อนระดับขึ้นเป็นช่างเทคนิค หรือ ผู้บริหารระดับกลางให้ได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องต่อไป	16	80
4.	องค์กรควรจัดเวลาให้ผู้บริหารระดับกลาง-ระดับสูงได้พบปะ และให้คำแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับหัวหน้างานด้วย	15	75
5.	องค์กรควรจัดให้หัวหน้างานได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานใน ภาคอุตสาหกรรมอื่น หรือฝึกอบรมในสถาบันของภาครัฐด้วย	13	65

จากตาราง 17 พบว่า มีหัวหน้างานจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ได้มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่มีผลการสอนงานเป็นที่ยอมรับ และถือเป็นผลงานสำคัญในการพิจารณาปรับเลื่อนระดับอัตราการจ้างงานให้กับหัวหน้างาน หัวหน้างานจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 85 มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรมีการพิจารณาคัดเลือกผู้สอนงานที่เป็นดาวเด่น เพื่อส่งเสริมและพัฒนาในขั้นสูงขึ้นสู่การเป็นวิทยากรฝึกอบรมภายในขององค์กร หัวหน้างานจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 80 มีข้อเสนอแนะว่า ควรพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการสอนงานในระดับที่สูงขึ้นสำหรับ

หัวหน้างานที่ได้เลื่อนระดับขึ้นเป็นช่างเทคนิคหรือผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้ได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องต่อไป หัวหน้างานจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรจัดเวลาให้ผู้บริหารระดับกลาง - ระดับสูงได้พบปะและให้คำแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับหัวหน้างานด้วย และ หัวหน้างานจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรจัดให้หัวหน้างานได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานในภาคอุตสาหกรรมอื่น หรือฝึกอบรมในสถาบันของภาครัฐด้วย

5.2 ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล รวม 3 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการฝึกอบรมความรู้เรื่องการสอนงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังต่อไปนี้

ตาราง 18 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม

ลำดับที่	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.	หลักสูตรควรได้มีการกำหนดระดับความสามารถ (Competency) ด้านการสอนงานสำหรับหัวหน้างานระดับต้น เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	2	66.66
2.	ควรจัดหลักสูตรขั้นสูงต่อเนื่องให้กับหัวหน้างาน โดยเป็นการให้ความรู้ในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) ที่เกิดจากการสอนงาน และการวางแผนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานเพื่อให้หัวหน้างานสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ได้	2	66.66
3.	หลักสูตรเทคนิคการสอนงานควรเพิ่มการปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็น “ครู” ให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานด้วย	1	33.33

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บังคับบัญชา 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.66 มีข้อเสนอว่า หลักสูตรควรได้มีการกำหนดระดับความสามารถ (Competency) ด้านการสอนงานสำหรับหัวหน้างานระดับต้น เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ควรจัดหลักสูตรขั้นสูงต่อเนื่องให้กับหัวหน้างาน โดยเป็นการให้ความรู้ในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) ที่เกิดจากการสอนงาน และการวางแผนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ได้ และ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาอีก 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีข้อเสนอแนะว่า หลักสูตรเทคนิคการสอนงานควรเพิ่มการปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็น “ครู” ให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะจากพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงคุณลักษณะด้านการ สอนงานของหัวหน้างานที่พนักงานต้องการ ไว้ดังตาราง 19 ต่อไปนี้

ตาราง 19 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา

ลำดับที่	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.	หัวหน้างานควรมีพฤติกรรม และลักษณะนิสัยที่ดี โดยเฉพาะควรมีทัศนคติในทางบวกกับพนักงาน	5	100
2.	หัวหน้างานควรเปิดใจกว้างโดยการให้ความสำคัญ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุและประสบการณ์ใน การทำงานมากกว่า	5	100
3.	หัวหน้างานควรกระตุ้นให้พนักงานพยายามสร้างผลงาน เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ มีความพึงพอใจในการ ทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน	5	100
4.	หัวหน้างานควรมีความยุติธรรม และสอนงานให้พนักงาน ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4	80
5.	หัวหน้างานควรมีความตั้งใจจริงในการถ่ายทอดความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยไม่ปิดบังให้กับพนักงาน	3	60

จากตาราง 19 พบว่า พนักงานจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีข้อเสนอว่าหัวหน้างาน ควรมีพฤติกรรม และลักษณะนิสัยที่ดี โดยเฉพาะควรมีทัศนคติในทางบวกกับพนักงาน ข้อเสนอแนะ ที่ว่า หัวหน้างานควรเปิดใจกว้างโดยการให้ความสำคัญ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุ และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ข้อเสนอที่ว่า หัวหน้างานควรกระตุ้นให้พนักงานพยายาม สร้างผลงานเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพมีความพึงพอใจในการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน และพนักงานจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 มีข้อเสนอแนะว่า หัวหน้างานควรมีความยุติธรรมในการ สอนงานให้พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ พนักงานจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มี ข้อเสนอแนะว่า หัวหน้างานควรมีความตั้งใจจริงในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยไม่ ปิดบังให้กับพนักงาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำการศึกษา กับ บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี (Cal-Comp Electronics (Thailand) Public Company Limited) ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานบริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
2. ได้รูปแบบการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นต้นแบบ และสามารถขยายผลไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่หัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิต ของบริษัทแคล - คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ทั้ง 5 แผนก ได้แก่ แผนกประกอบ โดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ 24 คน แผนกประกอบแผงวงจร 8 คน แผนกประกอบย่อย 25 คน แผนกประกอบหลัก 27 คน และ แผนกบรรจุภัณฑ์ 6 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 90 คน

การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกระทำโดยวิธีการใช้สัดส่วน 20% ของจำนวนประชากรที่มีในแต่ละแผนก และได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 20 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณีบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาบริบทสำคัญที่เป็นปัญหาของการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย และนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนการจัดทำโครงการฝึกอบรม โดยแบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการพัฒนาโครงการฝึกอบรม มีวิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1.1 การสำรวจเบื้องต้น โดยการสืบค้นข้อมูลโรงงานเพื่อหาแหล่งวิจัยที่จะใช้เป็นต้นแบบที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การศึกษาที่มาของปัญหาในการวิจัย โดยทำการศึกษาเจาะลึกที่บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี

2) การเก็บข้อมูลภาคสนาม ได้ดำเนินการหลายวิธี ดังต่อไปนี้

- การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2548 โดยผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ นายสมศักดิ์ เพชรรัตน์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล และนางสาวเกสร วังสะอาด ฝ่ายฝึกอบรมของบริษัท แคล-คอมพ์ฯ

- การสังเกตการฝึกอบรม (Morning Training) เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2548 เป็นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) เพื่อสังเกตเหตุการณ์ และพฤติกรรมในระหว่างการสอนงานของหัวหน้างาน และพฤติกรรมในการเรียนรู้ของพนักงาน

- การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2548 ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิตจำนวน 5 คน ได้แก่ นางสาวแววดาว ชื่นสกุล นางสาวสุดา ดวงทับทิม นางสาวนิตา นาคะวะรัง นางสาวอิงอร ออดยะกุล และนายประสิทธิ์ ชื่นจิตต์

และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 คน แบบเป็นทางการ อีกครั้งเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นายบุญทัน ยางนอก ผู้จัดการโรงงาน และนายบรรจง จิตรเจือ ผู้จัดการฝ่ายผลิต โดยผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการสอนงานของหัวหน้างาน

- การสำรวจปัญหา และความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน โดยการออกแบบสอบถามหัวหน้างานในสายการผลิตจำนวน 72 คน เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548

1.2 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training in Organization : Needs Assessment) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้รูปแบบของโกลด์สไตน์ (Goldstein. 1993) เป็นต้นแบบ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ผลจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป

1.3 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Design Training ; & Course Module) ผู้วิจัยใช้รูปแบบของ เจรี อี เอช แม็คอาร์เดิล (McArdle. 2003) เป็นต้นแบบ และจัดแบ่งเนื้อหาสาระที่สำคัญออกเป็นหน่วยการฝึกอบรม รวมทั้งสิ้น 5 หน่วยฝึก ได้แก่

หน่วยฝึกที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และบทบาทหน้าที่ความสำคัญของหัวหน้างาน กับการสอนงาน

หน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน - การวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบขอยงาน

หน่วยฝึกที่ 3 หลัก และวิธีการสอนงาน - หลักการวางแผนการสอนงาน และวิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน (Four Steps Method)

หน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ - เทคนิคที่จำเป็นในการสอนงาน เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ และเทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่

หน่วยฝึกที่ 5 การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ (Step by Step) และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)

หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการฝึกอบรมที่ออกแบบไว้ไปจัดทำเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมฉบับที่สมบูรณ์ โดยมีองค์ประกอบของหลักสูตร 4 ประการ ตามแบบของทาบ่า (Taba. 1962) ซึ่งประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ เนื้อหาสาระ จำนวนชั่วโมงที่ใช้สอน กิจกรรมการเรียนการสอน และวิธีการประเมินผล พร้อมทั้งได้จัดทำเอกสารได้แก่ คู่มือการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์การสอน อุปกรณ์การจัดฝึกอบรม และการจัดทำโครงการฝึกอบรม และกำหนดการฝึกอบรมต่อไป

1.4 การจัดทำโครงการฝึกอบรม คือ การจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการฝึกอบรม หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการฝึกอบรม หัวข้อวิชาการฝึกอบรม วิทยากรผู้ฝึก วัน เวลา และสถานที่ฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม เงื่อนไขการฝึกอบรม วิธีประเมินผลการฝึกอบรม และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการฝึกอบรม

2. **ขั้นตอนการจัดทำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้** เป็นแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-Test และ Post-Test) โดยการศึกษารายละเอียด ขอบเขตของเนื้อหาสาระ และวัตถุประสงค์สำคัญในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ที่จะจัดให้เกิดการเรียนรู้ แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ 10 ข้อ และแบบ Check list อีก 10 ข้อ รวม จำนวน 20 ข้อ

3. ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของโครงการฝึกอบรม

1) การประเมินคุณภาพของหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นแบบวิเคราะห์คุณภาพของหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เป็นผู้ประเมิน และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต้องมีคะแนนตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป จึงจะถือว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีคุณภาพดี

2) การประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ก่อนและหลังการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคือ แบบประเมินความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน และแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่มีความเที่ยงตรงจะต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.50

3) การทดลองใช้โครงการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองประกอบไปด้วย คู่มือวิทยากร คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม สื่อ VCD สื่อ Power Point อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดการฝึกอบรม แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบประเมินผลการจัดการฝึกอบรม

4. **ขั้นตอนการติดตามผลการฝึกอบรม (Follow Up Study)** ดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 4 สัปดาห์ โดยทำการติดตามผลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานของหัวหน้างานทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ตัวหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม และพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ผลของการศึกษาที่เป็นที่มาของการวิจัย

บริษัท แคล – คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ เลขที่ 138 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลสระพัง อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2532 โดยมี Mr. Chiang Hsiao Chin เป็นกรรมการผู้จัดการ (President) และ Mr. Hsu Sheng-Hsiung เป็นประธาน (Chairman) มีผู้ถือหุ้นหลัก คือ Kinpo Electronics, Inc. และ Compal Electronics, Inc. จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วยทุนจดทะเบียนเป็นเงิน 3,780 ล้านบาท เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2545 โดยใช้ชื่อหลักทรัพย์ในการซื้อขายว่า CCET มีโรงงาน 2 แห่ง ตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดเพชรบุรี รวมมีพนักงานมากกว่า 6,000 คน และมีโรงงาน

แห่งที่สามตั้งอยู่ที่เมืองซูโจว มณฑลเจียงซู ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน บริษัทแคล-คอมพ์ฯ ทำการผลิต และส่งออกผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบการผลิตสินค้าให้กับลูกค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของลูกค้าเอง เช่น Hewlett Packard, Panasonic, NEC, และ Motorola บริษัท แคล-คอมพ์ฯ มีกระบวนการผลิตที่ทันสมัยและต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงทุกขั้นตอน ได้แก่ การเครื่องคอมพิวเตอร์, เครื่อง Printer และ LCD Monitor, โดยบริษัทฯ มีกำลังการผลิตเครื่อง Printer สูงสุดถึง 20,000 เครื่อง/วัน หรือ 600,000 เครื่อง/เดือน จุดเด่นคือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน อีกทั้ง มีความสามารถในการผลิตสูง มีการจัดการโรงงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถสร้างความเติบโตได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว โดยมียอดขายที่เพิ่มขึ้นกว่า 100% และในปี 2547 สามารถสร้างยอดขายได้ทั้งสิ้น 1.42 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือ คิดเป็นเงินไทยเท่ากับ 56.47 พันล้านบาท

โครงสร้างบุคลากรของบริษัท แคล-คอมพ์ฯ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตามลักษณะอำนาจหน้าที่ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง (Executive) เป็นชาวไต้หวัน และชาวไทยจำนวน 15 คน ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ 2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายบริหารฯ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และ 3) ผู้บริหารระดับต้น (First Line Supervisor) ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้างาน (Foreman) ในสายการผลิตของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ จำนวน 90 คน นอกจากนี้ยังมีพนักงานระดับปฏิบัติการอีกกว่า 3,000 คน โดยมีสัดส่วนคนงานหญิงสูงกว่าคนงานชายมาก ลักษณะของสายงานจะแบ่งออกเป็น 2 สาย คือสายงานบริหาร และ เจ้าหน้าที่งานธุรการต่าง ๆ และสายการผลิต ได้แก่ วิศวกร (Engineer) ช่างเทคนิค (Technician) หัวหน้างาน (Foreman) และพนักงานระดับปฏิบัติงาน วิศวกรจะทำหน้าที่ดูแลกระบวนการผลิต การวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพ การวิเคราะห์ความผิดพลาดของชิ้นงานที่เกิดขึ้น ฯลฯ ส่วนช่างเทคนิคจะทำหน้าที่คุมเครื่องจักรในการผลิต การเชื่อม หรือ กลึง งานบำรุงรักษาเครื่องจักรเพื่อป้องกันความเสียหายต่าง ๆ และพนักงานผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 80 เป็นแรงงานเพศหญิง จะมีหน้าที่ประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความอดทนและความเอาใจใส่ ในขณะที่แรงงานชายจะทำหน้าที่ซ่อมและคุมเครื่องจักรในการผลิต การบรรจุหีบห่อ และขับรถฟอร์กลิฟท์ (Forklift) ซึ่งเป็นงานที่อาศัยกำลังกายหรือทักษะเฉพาะด้าน ปัญหาที่สำคัญในสายงานการผลิตก็คือ ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์มักจะมีวงจรอายุ (Life Cycle) ที่สั้น เนื่องจากว่านวัตกรรมในอุตสาหกรรมนี้จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการจึงมีการแข่งขันกันสูงเพื่อพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์แบบใหม่ให้มีขนาดเล็กลง แต่มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น ในกระบวนการผลิตจึงต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่มีความละเอียดซับซ้อนมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย และเมื่อกระบวนการผลิตเปลี่ยนไป พนักงานผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการการสอนงานจากหัวหน้า

งานเพื่อให้สามารถทำงานใหม่ต่อไปได้ ดังนั้น ความจำเป็นในการสอนวิธีการทำงาน (Coaching) ให้กับพนักงานจึงเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในทันทีโดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสอนวิธีการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาสำคัญก็คือ การที่พบว่าหัวหน้างานเหล่านี้ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมวิธีการสอนงานมาก่อน จึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจหลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง ขาดเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ และขาดทัศนคติที่ดีต่อการสอนงาน ทำให้ไม่สามารถสอนงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งแม้ว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งก็ตาม แต่ก็ยังคงประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และจากการที่ผู้วิจัยได้ลงไปศึกษาในภาคสนามทำให้พบว่า บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ ก็มีปัญหาเช่นเดียวกัน คือ การมีปริมาณของกำลังคนที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ยังขาดคุณภาพที่พัฒนาตามไปไม่ทันกัน โดยเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นที่มีหน้าที่หลักในการสอนงาน แต่ก็ยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในการสอนงาน จึงทำให้การสอนงานของหัวหน้างานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากผลการสังเกตการสอนงานในตอนเช้า (Morning Training) ของหัวหน้างาน พบว่าไม่ได้ช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้มากนัก เนื่องจากการบอกเล่าวิธีการทำงานมากกว่าเป็นการสอนงานโดยหัวหน้างานมักจะเข้าใจว่าการได้บอกเล่าและการสั่งให้ทำงานนั้นคือการสอนงานแล้ว และเมื่อศึกษาแผนการฝึกอบรมประจำปีของบริษัท แคล-คอมพ์ ก็พบว่าเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิศวกรรมเฉพาะด้านการเพิ่มผลผลิตซึ่งเป้าหมายส่วนใหญ่จัดให้กับวิศวกร และช่างเทคนิค โดยไม่พบว่ามีโครงการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้กับหัวหน้างานเรื่องการสอนงานแต่อย่างใด นอกจากนี้ จากผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงงาน (บุญทัน ยางนอก. 2548 : สัมภาษณ์) เกี่ยวกับคุณภาพในการสอนงานของหัวหน้างาน ผู้จัดการโรงงานได้ให้ความเห็นว่า หัวหน้างานร้อยละ 30 ควรจะได้รับการพัฒนาคุณภาพในการสอนงาน เนื่องจากขาดความรู้ในหลักการสอนงานที่ถูกต้องขาดความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้างานที่ดี อีกทั้งยังมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการสอนงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยน และเพิ่มพูนให้เป็นเชิงบวก และได้ให้ความเห็นว่าควรจะใช้วิธีการนี้ตัวอย่างเพื่อให้หัวหน้างานเกิดการรับรู้และเกิดความตระหนักได้ด้วยตัวเอง นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายผลิต (บรรจง จิตรเจือ. 2548 : สัมภาษณ์) ได้ให้ความเห็นว่า การสอนงานมีความสำคัญเป็นอย่างมากในระบบสายงานด้านการผลิต แต่หัวหน้างานร้อยละ 30 ยังมีคุณภาพในการสอนงานเพียงปานกลาง ซึ่งควรจะได้มีการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่สุด และมีความเห็นว่าหัวหน้างานอีกร้อยละ 20 สมควรจะได้มีการปรับปรุงคุณภาพในด้านการสอนงานเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ จากผล การสำรวจปัญหาและความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างานในสายการผลิตจำนวน 72 คน

พบว่า หัวหน้างานร้อยละ 100 มีประสบการณ์ฝึกอบรมเรื่องการสอนงานน้อยที่สุด หัวหน้างานร้อยละ 70.83 มีความรู้ และมีความพึงพอใจต่อการสอนงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 69.44 ขาดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนงานในโรงงาน ร้อยละ 62.50 มีปัญหาในการถ่ายทอดความรู้ และปัญหาในการลำดับขั้นตอนการสอนงาน ร้อยละ 48.61 มีปัญหาการสอนงานลูกน้องที่มีนิสัยต่างกัน ร้อยละ 47.22 มีปัญหาการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่ ร้อยละ 43.05 มีปัญหาในการวางแผนการสอน และร้อยละ 41.66 มีปัญหาการวิเคราะห์งาน/การทำแบบขอยงาน

จากผลสรุปที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลจากการลงพื้นที่ศึกษาภาคสนามทำให้พบว่าบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ยังมีปัญหามูลค่าการที่เป็นหัวหน้างานในระดับต้นขาดประสิทธิภาพภาพในการสอนงาน โดยจะเห็นได้จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้พบว่าบุคลากรในอุตสาหกรรมนี้ขาดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะหัวหน้างานที่ยังขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะด้านการสอนงาน นอกจากนี้จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผลการสำรวจปัญหาและความต้องการในด้านการสอนงานของหัวหน้างาน การศึกษาข้อมูลแผนการฝึกอบรมประจำปี (Training Yearly 2006) ของบริษัทแคล-คอมพ์ฯ ที่ไม่พบว่ามีโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้กับหัวหน้างานเกี่ยวกับการสอนงานแต่อย่างใด ดังนั้น จึงนับเป็นประเด็นสำคัญในการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นต้นแบบ และสามารถขยายผลไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของไทยได้ และยังเป็นการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะในการทำงานของบุคลากรที่จะสนองตอบต่อแผนการพัฒนากำลังคนในภาคอุตสาหกรรมของประเทศได้ตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโครงการฝึกอบรม

2.1 ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment) โดยการวิเคราะห์ลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ทำให้ได้ข้อมูลสำหรับออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และระบุกรอบสาระความรู้ของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง โดยมีเนื้อหาสาระ รวม 5 หน่วยการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

- | | | |
|---------------|-------------------------------------|-------------|
| หน่วยฝึกที่ 1 | ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และ | (3 ชั่วโมง) |
| | ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน | |
| หน่วยฝึกที่ 2 | การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน | (3 ชั่วโมง) |
| หน่วยฝึกที่ 3 | หลักและวิธีการสอนงาน | (3 ชั่วโมง) |

หน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ (3 ชั่วโมง)

หน่วยฝึกที่ 5 ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และการฝึก (3 ชั่วโมง)

ปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)

การฝึกอบรมตามโครงการที่พัฒนาขึ้นนี้จะใช้เวลา 2 วัน รวม 15 ชั่วโมง พร้อมกันนี้ได้จัดทำชุดการฝึกอบรม (Training Package) ที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย คู่มือวิทยากร คู่มือผู้รับการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล และจัดหาสื่อ VCD เรื่อง การสอนงาน (Job Instruction) การจัดทำสื่อ CD Power Point ประกอบการบรรยายตามหน่วยฝึกอบรมทั้ง 5 หน่วยฝึก ตลอดจนจัดทำโครงการฝึกอบรม และกำหนดการฝึกอบรม ตามลำดับต่อไป

2.2 ผลการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพของหลักสูตรการฝึกอบรม โดยพบว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ได้ประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และหน่วยฝึกที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับดีมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ หน่วยฝึกที่ 5 ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 ส่วนหน่วยฝึกที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากรองลงไป ได้แก่ หน่วยฝึกที่ 3 หลัก และวิธีการสอนงาน และหน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 สำหรับหน่วยฝึกที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีรองลงไป ได้แก่ หน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และหน่วยฝึกที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี เท่ากับ 4.44

สรุปผลการประเมินคุณภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยรวม จึงแปรผลได้ว่า หลักสูตรการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก และมีความเหมาะสมมากเพียงพอต่อการนำไปทดลองใช้ได้

2.3 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พบว่าแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ทั้งฉบับมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.87 โดยจุดประสงค์ของการเรียนรู้ในด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ส่วนจุดประสงค์ของการเรียนรู้ด้านทัศนคติ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 มีจำนวน 7 ข้อ ส่วนอีก 2 ข้อ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 และอีก 1 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.60

สรุปผลได้ว่าแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ทั้งฉบับมีข้อคำถามที่สามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และด้านทัศนคติ และข้อคำถามในแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสูงเพียงพอ สามารถที่จะนำไปใช้ทดลองใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม

3.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ในการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยทำการทดลองใช้โครงการฝึกอบรมเมื่อวันที่ 2 - 3 กันยายน 2549 พบว่า การทดสอบก่อนการฝึกอบรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 11.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.54 ส่วนผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 16.40 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.67 ผลการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้สูตร t -test แบบ Dependent Samples พบว่า คะแนนทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการทดลองใช้โครงการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานในครั้งนี้มีผลทำให้หัวหน้างานผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนได้รับการฝึกอบรม

3.2 ผลการวิเคราะห์การจัดการฝึกอบรม (Reaction) พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการจัดฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 สรุปได้ว่าผู้รับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานในครั้งนี้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow Up)

การติดตามผลการฝึกอบรมได้ดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 4 สัปดาห์ โดยทำการติดตามผลการฝึกอบรมเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2549 จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ทั้ง 3 ฝ่ายในโรงงาน ซึ่ง ได้แก่ หัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ผ่านการฝึกอบรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงโดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากับ 4.80

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยรวม พบว่า มีความคิด เห็นต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานไปแล้วมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก เท่ากับ 4.77

4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานภายหลังได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานไปแล้ว มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เท่ากับ 4.70

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากข้อคำถามปลายเปิด

เป็นการรวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้รับจากข้อคำถามปลายเปิด จากบุคลากร 3 ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานของหัวหน้างานภายในโรงงาน ดังต่อไปนี้

5.1 **ผู้บังคับบัญชา** จำนวน 3 คน ของผู้ผ่านการฝึกอบรม ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยรวม มีข้อเสนอว่า หลักสูตรการฝึกอบรมควรได้มีการกำหนดระดับความสามารถ (Competency) ด้านการสอนงานสำหรับหัวหน้างานระดับต้นเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรมีการจัดหลักสูตรขั้นสูงต่อเนื่องให้กับหัวหน้างาน โดยเป็นการให้ความรู้ในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) ที่เกิดจากการสอนงานและการวางแผนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานเพื่อให้หัวหน้างานสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ได้ นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอว่า หลักสูตรการฝึกอบรมควรจะมีการเพิ่มการปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็น “ครู” ให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานด้วย

5.2 **หัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม** จำนวน 20 คน ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่มีผลการสอนงานเป็นที่ยอมรับ และถือเป็นผลงานสำคัญในการพิจารณาปรับเลื่อนระดับอัตราการจ้างงาน องค์กรควรมีการพิจารณาคัดเลือกผู้สอนงานที่เป็นดาวเด่นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาในขั้นสูงขึ้นสู่การเป็นวิทยากรฝึกอบรม (Trainer) ภายในขององค์กร และควรมีการพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการสอนงานในระดับที่สูงขึ้นสำหรับหัวหน้างานที่ได้เลื่อนระดับขึ้นเป็นช่างเทคนิคหรือผู้บริหารระดับกลางให้ได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องต่อไป นอกจากนี้ องค์กรควรจัดเวลาให้ผู้บริหารระดับกลาง-ระดับสูงได้พบปะและให้คำแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับหัวหน้างานด้วย และองค์กรควรจัดให้หัวหน้างานได้มีโอกาสไปศึกษาและดูงานในภาคอุตสาหกรรมอื่น หรือส่งไปฝึกอบรมในสถาบันของภาครัฐด้วย

5.3 พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน ของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยรวม มีข้อเสนอว่า หัวหน้างานควรมีพฤติกรรมและลักษณะนิสัยที่ดี โดยเฉพาะควรมีทัศนคติในทางบวกกับพนักงาน และหัวหน้างานควรเปิดใจกว้างโดยการให้ความสำคัญยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุ และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า นอกจากนี้ หัวหน้างานควรกระตุ้นให้พนักงานพยายามสร้างผลงานเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพมีความพึงพอใจในการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ยังพบข้อเสนอว่า หัวหน้างานควรมีความยุติธรรมในการสอนงานให้พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และควรมีความตั้งใจอย่างแท้จริงในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยไม่ปิดบังให้กับพนักงาน

การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณีบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำการศึกษาบริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ครั้งนี้ เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะของกำลังคนในภาคอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Skill Mapping) ที่เน้นการพัฒนากำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะกำลังคนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นอุตสาหกรรมกลุ่มเป้าหมายในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ เนื่องจากนวัตกรรมในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง จึงทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาคุณภาพของกำลังคนที่ตามไม่ทันกับปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะกำลังคนระดับล่างที่ขาดโอกาสในการพัฒนา ตามแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ. ศ. 2541 -2545) ได้กำหนดนโยบายที่ชัดเจนว่าจะต้องมีการยกระดับความสามารถของแรงงานไปสู่แรงงานฝีมือ และหากแรงงานใดยังขาดทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการก็จะต้องมีการปรับเพิ่มทักษะ เพื่อให้เป็นแรงงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2547) ดังนั้น ระบบการฝึกอบรมจึงนับว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่ดีที่สุดในการยกระดับทักษะในการทำงานของกำลังคน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมาได้พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมยังขาดการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในระดับต้น โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้กับหัวหน้างานเกี่ยวกับการสอนงาน แม้จะรู้ว่าการสอน

งานมีความสำคัญและมีประโยชน์ก็ตาม แต่ก็ยังไม่ได้ความสำคัญและจัดให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมิต สัชฌุกร (2547 : 5) ที่กล่าวว่า หน่วยงานต่าง ๆ นั้นรู้ดีว่าการสอนงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ก็ยังให้ความสำคัญและจริงจังกับการสอนงานน้อยมาก คงปล่อยให้หัวหน้างานปฏิบัติบ้างไม่ปฏิบัติบ้าง ทั้งที่การสอนงานเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีต้นทุนต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ และที่สำคัญคือไม่ต้องรอเวลาจนเกิดความเสียหายในงานขึ้น จากการศึกษาแผนการฝึกอบรมประจำปี 2548 (Yearly Training Plan 2005) ของบริษัท แคลคคอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ได้พบว่า แผนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นส่วนใหญ่มุ่งเป้าหมายไปที่การพัฒนาวิศวกรและช่างเทคนิคโดยจัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลายหลักสูตรเช่น เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรมเพื่อการเพิ่มผลผลิต การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันตามแนวทาง 8D ตลอดจนการพัฒนาในรูปแบบของผลิตภัณฑ์สำหรับหัวหน้างานนั้น ก็พบว่ามีโครงการฝึกอบรมที่จัดเช่นกัน อาทิ QC Story และเทคนิคการลดต้นทุน/ความสูญเปล่า โดยไม่พบว่ามีโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานแต่อย่างใด ผู้วิจัยจึงสามารถระบุได้ว่าบริษัทฯ ขาดการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการสอนงานให้กับหัวหน้างาน ดังนั้น จึงนับเป็นประเด็นปัญหาในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ สมยศ เจตน์เจริญรักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการสร้างและหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรม เรื่องเทคนิคการสอนงาน สำหรับหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการของประเทศไทย โดยพบว่าหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของไทยยังขาดความรู้ในด้านการสอนงาน และจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานเพื่อให้สามารถสอนวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้เข้ารับการอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรตามความต้องการและความจำเป็นและได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญแล้วว่าหลักสูตรมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมากสามารถนำไปใช้ทดลองได้

โดยที่ปัจจุบัน ภาวะอุตสาหกรรมของประเทศได้เปลี่ยนแรงงานจากภาคเกษตรกรรมมาเป็นแรงงานภาคอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ Skill technology สมัยใหม่มาใช้ในการผลิต เนื่องจากความเป็นพลวัตของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีพัฒนาการทางเทคโนโลยีไปอย่างก้าวกระโดด ทำให้กำลังคนในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา บริษัท แคลคคอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี ถือได้ว่าเป็นต้นแบบของโรงงานที่ดี โดยผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มุ่งหวังที่จะเป็นผู้นำทางด้าน Electronics Manufacturing Services ให้กับลูกค้าทั่วทุกมุมโลก บริษัทฯ เอาใจใส่พนักงานทุกคนเพื่อให้มีส่วนร่วมกับความสำเร็จ นอกจากนี้ยังได้

ให้การส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะในงานเพิ่มมากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาอาชีพ (Career Development Theory) ตามแนวคิดของ ไอสเคสัน ; และ บราวน์ (Isaacson ; & Brown. 1993: 19) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นความพยายามของสังคมที่จะกระตุ้นให้สมาชิกอยากทำงาน พยายามพัฒนาตนเองให้มีทักษะในงานและมีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความตระหนักถึงคุณค่าของงานที่รับผิดชอบด้วยความมั่นใจทั้งด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และเจตคติที่ดี จนประสบความสำเร็จในงานอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในปัจจุบันได้รับการยอมรับกันแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีค่าสำคัญที่สุดในการวัดและประเมินความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรที่แสวงหาความสำเร็จในปัจจุบันต่างมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่พบว่ามีความกำลังคนและปริมาณงานมาก ดังนั้น จึงควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และการปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลให้สามารถทำงานปัจจุบันที่รับผิดชอบได้ด้วยการนำวิธีการฝึกอบรม (Training) มาใช้ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

2. ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 เมื่อพิจารณาหน่วยฝึกที่ 1 ที่ว่าด้วยความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน พบว่ามีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4 และหน่วยฝึกที่ 2 ที่ว่าด้วยการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน มีคุณภาพโดย รวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 สำหรับหน่วยฝึกที่ 3 ที่ว่าด้วยหลักและวิธีการสอนงานมีคุณภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 สำหรับหน่วยฝึกที่ 4 ที่ว่าด้วยเทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 และในหน่วยฝึกที่ 5 ที่ว่าด้วยการลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติการสอนงานพบว่ามีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 แสดงว่าหลักสูตรเทคนิคการสอนงานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในครั้งนี้มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก และมีความเหมาะสมมากเพียงพอต่อการนำไปทดลองใช้ฝึกอบรมหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเชิงระบบที่มีโครงสร้างซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการฝึกอบรมที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ขั้นตอนในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมเป็นผลมาจากการศึกษาเจาะลึก และการเก็บข้อมูลในภาคสนามนำมาสู่การวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การสร้างแบบทดสอบวัด

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ และการกำหนดวิธีการประเมินผลที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้วว่า เป็นโครงการฝึกอบรมที่มีคุณภาพมากเพียงพอต่อการนำไปทดลองใช้ได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับนวนลจันทร์ ปุยะกุล (2549 : 342) ที่ได้ศึกษาวิจัยต้นแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ (Learning Factory) ในบริบทของประเทศไทย โดยพบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงงาน หรือสถานประกอบการให้เป็นโรงงานแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงาน และดำเนินการจัดการศึกษาการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลการจัดศึกษาและการฝึกอบรมนั้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เบญจมา สุธะพินทุ (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการออกแบบผลิตภัณฑ์ ผลการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรม พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นเชิงระบบประกอบไปด้วย 1) การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม 2) การวางแผนการฝึกอบรมประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การกำหนดรายการสมรรถนะ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และการสร้างแบบประเมินผลการฝึกอบรม 3) การจัดการฝึกอบรม และ 4) การประเมินผลการฝึกอบรม

ทั้งนี้ หากพิจารณาผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรของผู้เชี่ยวชาญ โดยแยกเป็นหน่วยการเรียนรู้ โดยหน่วยฝึกที่ 1 ที่ว่าด้วยความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน พบว่าในด้านวัตถุประสงค์ของหน่วยฝึกมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าหลักสูตรได้พัฒนาขึ้นจากการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของหัวหน้างานที่พบว่าขาดความรู้ความเข้าใจ บทบาท หน้าที่ ในการเป็นหัวหน้างานที่ดี และมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ดังที่ สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 214) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างานในสายงานการผลิตต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีนั่นก็คือบทบาทในฐานะของการเป็น “ผู้สอนงาน” ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท ไอที ฟู้ดส์ อินดัสทรีส์ จำกัด พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความต้องการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ในการเป็นหัวหน้างานและทักษะการสอนงาน ซึ่งผลจากการจัดฝึกอบรมได้พบว่าหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของการเป็นหัวหน้างานที่ดี และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 2 ที่ว่าด้วยการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน ได้พบว่าในด้านวิธีการฝึก และกิจกรรมการฝึกมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจากการสำรวจปัญหาในการสอนงานได้พบว่าหัวหน้างานขาดความรู้ในด้านการวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบขอยางงานและหลักสูตรนี้พัฒนา ขึ้นเพื่อให้

หัวหน้างานได้เรียนรู้หลักการวิเคราะห์งานและการจัดทำแบบชอยงาน ซึ่งสามารถจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติการสอนประจำวันของตนได้ทันที ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดย โนลส์ (Knowles. 1984) ได้กล่าวว่า ผู้เรียนผู้ใหญ่ต้องการความรู้เพื่อจะเรียนรู้ (Readiness to Learn) โดยจะมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เขาต้องการ และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยเพื่อว่าเขาจะได้นำผลของการเรียนรู้ไปใช้ในการควบคุมสถานการณ์และจะนำความรู้หรือสิ่งที่ได้รับนั้นไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 3 ที่ว่าด้วยหลักและวิธีการสอนงานนั้น พบว่า ผลการประเมินคุณภาพด้านวัตถุประสงค์ของหน่วยฝึกทั้งโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับที่ดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผลการสำรวจความต้องการด้านการสอนงานของหัวหน้างาน ซึ่งพบว่าหัวหน้างานร้อยละ 69.44 ต้องการได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสอนงานอยู่ในระดับมาก และหัวหน้างานอีกร้อยละ 30.56 มีความต้องการความรู้ด้านการสอนงานในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ภารกิจหลักของหัวหน้างานคือการสอนงาน แต่หัวหน้างานในระดับต้นส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำกว่าปริญญา จึงทำให้ไม่มีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นวิชาที่สถานศึกษาจัดสอนในระดับปริญญาตรีขึ้นไป จึงทำให้หัวหน้างานส่วนใหญ่สอนงานไม่เป็น ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมิต สัทฉุกร (2547: 76) ได้กล่าวว่าสาเหตุของปัญหามาจากการที่หัวหน้างานสอนงานไม่เป็นและไม่เคยได้รับการสอนเรื่องหลักการสอนงานมาก่อนก็มักจะสอนไปอย่างสับสน และสอดคล้องกับแนวคิดของ อารณ ภูวพิทยพันธ์ (2548 : 45) ที่กล่าวถึงสอนงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จว่า สาเหตุมาจากหัวหน้างานยังขาดความรู้ในการสอนงาน ไม่เข้าใจการลำดับเนื้อหาที่จะสอน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ เอนก เทียนบุชา (2544 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการสร้างและหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงานสำหรับหัวหน้างานเนื่องจากพบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ในโรงงานอุตสาหกรรมยังขาดความรู้เรื่องการสอนงาน ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้างานที่มีความรู้หลักการสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยพัฒนาคุณภาพของผลผลิต และลดความสูญเสียในการทำงานได้ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสอนงาน เพื่อให้สามารถสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับวิธีการสอนงาน ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้วิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน (Four Steps Method) ของ ออลเลน ; และเคน (Allen ; & Kane. 1915) มาใช้เป็นต้นแบบในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีสอนงานในโรงงานอุตสาหกรรม (Training Within Industry : TWI) เป็นวิธีการสอนงานที่ยอมรับกันว่าให้ผลดีมากวิธีหนึ่งและเป็นที่นิยมใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมและในวงการอื่นทั่วไปโดยเป็นการสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับ

พนักงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะเพื่อให้รู้วิธีการทำงาน สามารถเริ่มต้นการทำงานได้ถูกต้อง วิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอนจะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและเป็นระบบ เป็นกลวิธีที่ต้องใช้การวิเคราะห์ทักษะ และทฤษฎีการเรียนรู้ โดยสามารถที่จะสอนเป็นรายบุคคล หรือสอนเป็นกลุ่มก็ได้

ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 4 ที่ว่าด้วยเทคนิคการสอนงาน ให้มีประสิทธิภาพ พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมากเท่ากับ 4.65 โดยหน่วยฝึกนี้มีสาระความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนงานพนักงานที่มีความแตกต่างกัน และเทคนิคในการสอนงานพนักงาน วิทยุใหญ่ที่มีจำเป็นสำหรับหัวหน้างานจะต้องรู้ในฐานะที่เป็นผู้นำระดับต้นขององค์กรเพื่อ ให้สามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด อิศระวัฒน์ (2548 : ออนไลน์) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นวิธีที่หัวหน้างานใช้พัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมิต สัจฉกร (2547 : 59) ที่กล่าวว่า เทคนิคคือวิธีการที่ได้ผ่านการทดลองจากผู้ชำนาญการได้นำมาใช้ได้ผลเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำให้ผู้รับการสอนงานเกิดการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2548 : 229) ที่กล่าวว่า หัวหน้างานควรปรับแนวทางและเทคนิคในการสอนงานให้เหมาะสม เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะมีบุคลิกลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน หัวหน้างานจึงควรเอาใจใส่ต่อความคิดและความรู้สึกที่เกิดขึ้นของพนักงานและศึกษาเทคนิควิธีการสอนงานที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนเพื่อให้การสอนงานของตนมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่พบว่ามีความจำเป็นในการสอนงานมาก เนื่องจากมีอัตราการเข้าออกของคนงานสูง โดยผลการวิจัยของนิพนธ์ พัวพงศกร ; และคณะฯ (2543: 38,42) ที่ได้ศึกษาโครงสร้างแรงงานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าแรงงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีอัตราการย้ายงานสูงมากถึงประมาณร้อยละ 2.36 ต่อเดือน หรือสูงถึงร้อยละ 28.3 ต่อปี และคนงานส่วนใหญ่ จะมีอายุเฉลี่ยประมาณ 25 - 30 ปี ซึ่งเป็นแรงงานในวัยผู้ใหญ่ ดังนั้นความจำเป็นในการสอนงานผู้ใหญ่จึงมีมากและตลอดเวลา โดยที่หัวหน้างานไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการสอนงานให้กับพนักงานที่มีอายุ นิสัย และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามความเห็นของโนลส์ (Knowles. 1984) ที่ได้กล่าวถึงความแตกต่างของบุคคลในด้านอายุของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ว่า มีความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ และการจัดกิจกรรมต้องให้เหมาะสมกับผู้เรียนวัยผู้ใหญ่จะต้องให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความแตกต่างกันดังกล่าว

ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมในหน่วยฝึกที่ 5 ที่ว่าด้วยลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่า

เฉลี่ยเท่ากับ 4.71 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าทุกหน่วยการฝึก ทั้งนี้ เนื่องมาจากผลการสำรวจความต้องการด้านการสอนงาน พบว่า หัวหน้างานร้อยละ 69.44 มีความต้องการฝึกอบรมโดยวิธีการฝึกภาคปฏิบัติการทดลองสอนงาน (Coaching Workshop) เพื่อเพิ่มทักษะและความเชื่อมั่นในด้านการสอนงานให้มากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาระบบควบคุมคุณภาพห่วงโซ่ส่วนจำกัด โปรเวย์ เ็นเตอร์ไพรส์ ที่ได้พบว่ามีปัญหาในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพบว่าพนักงานงานระดับหัวหน้างานขาดทักษะในด้านการสอนงาน จึงดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้รูปแบบ Classroom Training และการทำ Workshop ผลการฝึกอบรมโดยด้วยการฝึกปฏิบัติการทดลองสอนงานจริง หัวหน้างานได้พัฒนาทักษะในด้านการสอนงาน และมีความรู้และความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น และจากผลการวิจัยของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารสินค้าคงคลัง และทรัพยากรบุคคลของบริษัท โอที ฟู้ดส์ อินดัสทรีส์ จำกัด ซึ่งมีปัญหาด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่ขาดความรู้และทักษะในการการสอนงาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดฝึกอบรมด้วยวิธีการให้ทดลองฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Workshop) ได้พบความสำเร็จโดยหัวหน้างานได้รับการพัฒนาทักษะด้านการสอนงานมากขึ้น และมีความรู้ ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการ วิจัยของ พร ศรียมก (2545: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า นอกจากวิธีการบรรยายแล้ว รูปแบบในการสอนงานที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมได้แก่การสอนงานโดยการให้ฝึกปฏิบัติจริง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อารมณ ภูววิทยพันธ์ (2549 : ออนไลน์) ที่ได้กล่าวว่าผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมแต่ละครั้ง สามารถจะนำประโยชน์ไปใช้ได้อย่างมหาศาล เพราะการฝึกอบรมจะทำให้มีความรู้ มีทักษะใหม่เกิดขึ้นและต้องเป็นการฝึกอบรมที่เน้นการฝึกปฏิบัติที่มีการทำ Workshop ในห้องเรียนด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง และเทพประสิทธิ์ สามารถกิจ (2549 : ออนไลน์) ได้กำหนดรูปแบบการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับหัวหน้างานขึ้นไป ซึ่งนอกจากใช้วิธีการบรรยาย การระดมสมอง และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มแล้ว ยังต้องประกอบไปด้วยการทำ Workshop ด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง และ เทพประสิทธิ์ สามารถกิจ (2549 : ออนไลน์) ที่ได้กำหนดรูปแบบการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปว่านอกจากวิธีการบรรยาย การระดมสมอง และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่มแล้วยังจะต้องประกอบไปด้วยการทำ Workshop 1 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการสอนงาน และการทำ Workshop 2 เป็นการให้ฝึกปฏิบัติทำแผนการสอน และการแสดงบทบาทสมมติในการสอนงาน

รูปแบบการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ ได้พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมควรเป็นการฝึกในระยะสั้น โดยใช้วิธีการสอนแบบบรรยาย การอภิปราย การใช้กรณีศึกษา การใช้บทบาทสมมติ และการฝึกปฏิบัติการสอนงานที่เป็นขั้นเป็นตอน โดยเนื้อหาสาระความรู้จะต้องตรงกับความต้องการในขณะนั้น เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติงานได้จริง มีการใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยและหลากหลาย การใช้เกมที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีเอกสารคู่มือการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพียงพอและตรงกับความต้องการของผู้รับการฝึกอบรม และในกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมจะต้องยึดหลักการ และทฤษฎีว่าด้วยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้เป็นแนวทางในทุกกิจกรรมของการเรียนรู้

สำหรับหลักสูตรการสอนงานที่ได้พัฒนาขึ้น และพบผลการประเมินคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับที่ดีมากนี้ ผู้วิจัยได้มีการออกแบบและพัฒนาขึ้นตามทฤษฎีการฝึกอบรม โดยมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training in Organization : Needs Assessment) ตามแบบของ โกลด์สไตน์ (Goldstein. 1993) ใช้วิธีการสอนงานแบบ 4 ขั้นตอน (Four Steps Method) ของ ออลเลน ; และเคน (Allen ; & Kane. 1915) มาใช้เป็นต้นแบบในการฝึกอบรม มีการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้โดยการทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และการติดตามผล (Follow up Study) อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ได้นำทฤษฎี การเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ Andragogy ของโนลส์ (Knowles. 1980) ซึ่งเป็นศิลป์และศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่ทำงานเกิดการเรียนรู้ ด้วยการนำปัญหาในการสอนงานของผู้เรียนมาเป็นศูนย์กลาง และดึงเอาประสบการณ์ในตัวของผู้เรียนเป็นสำคัญในการเชื่อมโยงไปสู่ความรู้และประสบการณ์ใหม่ที่จัดไว้ให้ ตามแนวคิดของ ดาร์เก็นวอลด์ ; และมาเรียม (Darkenwald ; & Merriam. 1982) ที่ได้สนับสนุนความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์เดิมของผู้เรียนผู้ใหญ่ให้เข้ากับเนื้อหาใหม่ที่จะเรียน ให้อยู่ในลักษณะที่ผู้เรียนคุ้นเคย ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่กล่าวว่า ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ได้เร็วในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของตนเอง ดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ที่ออกแบบมาจะต้องเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ชีวิตเดิมที่มีอยู่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ แกรี่ (Gary. 2003 : Abstract) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง : กรณีศึกษาภาคอุตสาหกรรม โดยการสำรวจสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบว่า ในการฝึกอบรมผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ นั้นหากผู้เรียนได้มีส่วนร่วมและใช้ประสบการณ์เดิมที่มีคุณค่าในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมตามที่ต้องการจะเรียนรู้ ก็จะทำให้ผู้ใหญ่จำนวนมากมีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น โดยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีทักษะและความรู้ใหม่ ๆ มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าในปัจจุบันสถาบันการฝึกอบรมต่าง ๆ ของภาคเอกชนของไทยจะมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching) ให้กับบุคลากรต่าง ๆ ก็ตาม แต่ก็พบว่าเป็นการจัดทำในเชิงพาณิชย์ที่มีได้หวังผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากฝึกอบรมอย่างแท้จริงแต่อย่างใด ในการกำหนดหลักสูตรก็ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายใดโดยเฉพาะ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวจะมีความแตกต่างกันทั้งทางด้าน อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน อีกทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานของกลุ่มเป้าหมายที่มาจากหลากหลายองค์กร ประการสำคัญคือ หลักสูตรที่สถาบันเหล่านั้นจัดทำเป็นการกำหนดขึ้นตามที่เห็นว่าเหมาะสม โดยมีได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เมื่อฝึกอบรมไปแล้วก็แล้วกันไป มิได้มีการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องแต่อย่างใด

3. ผลการประเมินคุณภาพของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พบว่า แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ทั้งฉบับมีค่าเฉลี่ย โดยรวมเท่ากับ 0.87 และเมื่อพิจารณาจุดประสงค์ของการเรียนรู้ในด้านความรู้ความเข้าใจพบว่าทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความแน่ใจว่าจุดประสงค์ของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สามารถวัดได้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ของเครือข่าย ภูมิภาค (2531 : 2) ที่ว่ากล่าวว่าการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคคล โดยมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติอันเหมาะสม เป็นการยกมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 250) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในงานอุตสาหกรรมเป็นสิ่งจำเป็นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และทัศนคติที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถปรับตัวใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ เบญจมา สุทธะพินทุ (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การเปรียบเทียบผล สัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ พบว่า แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมสามารถประเมินความรู้ ทักษะ และเจตคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ โดยพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรมเป็นการทดสอบ ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-test & Post-test) ผลการทดสอบพบว่า คะแนนการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคะแนนทดสอบก่อนการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 11.65 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.54 ส่วนคะแนนการทดสอบหลังการฝึกอบรมนั้น พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 16.40 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.67 แสดงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และการทดลองใช้โครงการฝึกอบรมครั้งนี้มีผลทำให้หัวหน้างานผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ สมยศ เจตน์เจริญรักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการสร้างและการหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.5 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และพบว่าการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงานทำหัวหน้างานมีความรู้หลักการการสอนงานที่ถูกต้อง สามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุเมธ งามนก (2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตร และการหาประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบ One Group Pretest & Posttest Design โดยการใช้แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการทดลอง การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการทดลอง และการประเมินผลความพึงพอใจหลังการทดลอง ผลการทดลองปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ในการปฏิบัติงานหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ผลการวิเคราะห์ผลการจัดการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลการจัดฝึกอบรมเพื่อประเมินระดับปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) จากปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการต่าง ๆ (Process) เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรมที่มีต่อการจัดฝึกอบรม การวิเคราะห์ผลการจัดการฝึกอบรมพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานในครั้งนี้ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.54 โดยหัวหน้างานเห็นว่าการอบรมครั้งนี้ให้ประโยชน์คุ้มค่าต่อการพัฒนาการสอนงานของตน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากับ 4.85 และวิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การ

ฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น เนื้อหา สาระ ของหลักสูตรตรงตามความต้องการ และสามารถนำไปใช้ได้จริง กิจกรรมในการฝึก การสาธิตการสอนงานมีความเหมาะสม และมีความพึงพอใจต่อความรู้และผลที่ได้รับจากการอบรมฝึกอบรมครั้งนี้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบของปัญหามาแล้วเป็นอย่างดี อีกทั้งการพัฒนาโครงการฝึกอบรมก็ได้จัดกระทำอย่างถูกต้องตามกระบวนการจัดการฝึกอบรม โดย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training in Organization : Needs Assessment) จนได้กรอบสาระของหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการนำเข้าปัจจัย (Input) ต่าง ๆ ได้แก่ เนื้อหาวิชา วิธีการฝึก กิจกรรม การประเมินผลและจัดกระบวนการ (Process) ในการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนี้ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ และพบว่ามีความอยู่ในระดับดีมาก และจุดประสงค์ของการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และด้านทัศนคติ มีความเที่ยงตรงมากเพียงพอต่อการนำไปทดลองใช้ได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสุนนท์ ชูผล (2545 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษากระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ในกลุ่มบริษัท ที่ โอ เอ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ มีขั้นตอนตามลำดับ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมภายในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล และวิเคราะห์ด้านเทคนิคการทำงานของบุคคลเพื่อให้สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายและขอบข่ายในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการจัดทำหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม โดยนำผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมาประกอบการพิจารณาจัดทำหลักสูตร และโครงการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 เป็นการดำเนินการจัดการฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 4 เป็นการประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับเบญจามา สุทธะพินทุ (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์สำหรับนักศึกษา การพัฒนาโครงการฝึกอบรมประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม การวางแผนการฝึกอบรม การฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในระดับมาก นอกจากนี้ในการพัฒนาโครงการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้คำนึงถึงธรรมชาติในการเรียนรู้ และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เนื่องจากพบว่า หัวหน้างานผู้เข้ารับการฝึกอบรมล้วนมีอายุเฉลี่ยอยู่ในวัยผู้ใหญ่ คือ มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี ซึ่งเป็นวัยที่ต้องการความมั่นคงในอาชีพการงาน มีความต้องการที่จะเรียนรู้ และหากได้รับความพึงพอใจในการเรียนรู้ก็จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ได้สูง

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามแนวคิดของลินดีแมน (Lindeman, 1926) ที่กล่าวว่า ผู้ใหญ่อยาก จะเรียนต่อเมื่อมีความต้องการ และมีความสนใจที่จะเรียนหากการเรียนรู้จะทำให้เขา เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ความพึงพอใจของหัวหน้างานผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการ สอนงานในครั้งนี้ อาจเกิดจากการที่ได้รับรู้ความสามารถของตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้งจากผลคะแนนใน การทำแบบทดสอบก่อน และหลังการฝึกอบรม และจากการทดลองสอนงาน จึงสามารถประเมินได้ว่า ตนเองประสบผลสำเร็จจากการเรียนรู้ในครั้งนี้เพียงใดและจะต้องพัฒนาตนเองในด้านใดต่อไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับรุ่งทิพย์ โชตยันตร (2547: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศองค์การกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิต ขึ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ได้รับรู้ถึงความสามารถในผลการปฏิบัติงานของตน จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ผลการติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow Up Study) เป็นการค้นหาคุณค่า และ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหรือไม่ และผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้ติดตามผลความพึงพอใจของ หัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรมไปใช้ ในการปฏิบัติงานจริงโดยพบว่า หัวหน้างานมีความพึงพอใจต่อการนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีความพึงพอใจต่อการนำ ความรู้ไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน และการจัดลำดับ ขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 และการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากการอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติได้ผลจริงมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.90 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า หลักสูตรการฝึกอบรมนี้ได้ พัฒนาขึ้นโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อหารูปแบบความรู้ที่จำเป็น และเกี่ยวข้องกับการสอนงานที่ตรงตามความต้องการของหัวหน้างานโดยมุ่งให้หัวหน้างานผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์ในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีขึ้นเกี่ยวกับการสอนงาน โดยเฉพาะสามารถ ถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับลงสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสายัณห์ พานิช (2548 : 83) ที่กล่าวถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ว่า เป็นการถ่ายโอนความคิด และ ประสบการณ์จากครูฝึกไปสู่ผู้รับการฝึก ครูฝึกที่มีทักษะสูงจะสามารถถ่ายทอดความรู้ได้สมบูรณ์ทั้งสิ่ง ที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ทำให้ผู้รับการฝึกสามารถแปลความหมายที่ถ่ายโอนไปให้ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และมีความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้รับการฝึกก็จะสามารถมีผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเพิ่ม มากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ วรินทร์ จิตตานุรักษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างทัศนคติที่มีต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน กับการถ่ายโยงความรู้ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานมีทัศนคติเกี่ยวกับการสอนงานอยู่ในระดับดีและมีการถ่ายโยงความรู้ที่ได้รับหลังการฝึกอบรมลงสู่การปฏิบัติจริงอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน และสอดคล้องกับอกนิษฐ์ หงสวีนะ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพหัวหน้าภาค และหัวหน้าฝ่ายเพื่อวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้รับจากการฝึกอบรมตลอดจนการติดตามผลความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาคและหัวหน้าฝ่ายสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมไปพัฒนาศักยภาพการทำงานตามหน้าที่ของตนเองได้ในระดับมากทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว

ในการติดตามผลการสอนงานจากผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา 3 คน ของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยพบว่า ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานภายหลังได้รับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานไปแล้วโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมได้ให้การยอมรับกันมากขึ้นแล้วว่า การสอนงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่ใช้ได้ผล ผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์จึงมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนากำลังคนเพื่อให้มีความสามารถในการปรับตัว มีสมรรถนะในการทำงานใหม่ได้ในสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยเป็นการเพิ่มผลผลิต และผลิตภาพของชาติโดยส่วนรวมตามนโยบายของภาครัฐที่ประกาศสนับสนุนการพัฒนาสังคมไทยให้ก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ภายในโรงงานหรือสถานประกอบการที่นับได้ว่าเป็นหน่วยย่อยของสังคม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ นวลจันทร์ ปุยะกุล (2549 : 342) ที่ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ (Learning Factory) ที่เป็นต้นแบบในประเทศไทย ผลการวิจัยได้พบว่า กลยุทธ์การดูแลรักษาโรงงานแห่งการเรียนรู้ให้ยั่งยืนนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการพัฒนาบุคลากร โดยมีแผนกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีผู้รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยตรง มีการกระตุ้นพนักงานที่ได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมไปแล้วให้ร่วมกันพัฒนาธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องปรับทัศนคติของพนักงานให้เห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การถ่ายโยงองค์ความรู้ การต่อยอดความรู้ และการนำความรู้มาประยุกต์พัฒนาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบูกาอี (Bougae. 2005) ที่กล่าวว่า การสอนงานเป็นการพัฒนาสมรรถนะทางอาชีพโดยมีเป้าหมายในการ

พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้มีความมั่นใจในการสอนงานเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำระดับต้นที่มีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป และยังสอดคล้องกับ กิดเก็ท (Gidget. 2005 : Abstract) ที่ได้ศึกษาทัศนะด้านการสอนงานของผู้บริหารและการติดตามผลหลังการสอนงานของผู้นำการสอนงาน โดยพบทัศนะที่ว่าผู้บริหารสามารถสังเกตเห็นว่าผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการสอนงานจะมีการพัฒนาพฤติกรรมในการสอนงานที่ดีขึ้นหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ด้านการสอนงานไปแล้วระยะหนึ่ง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างานหลังจากได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว โดยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เท่ากับ 4.70 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้างานมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสอนงานให้ทราบทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดีมากเท่ากับ 5.00 และพบว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีทักษะ และความชำนาญในการสอนงาน มีขั้นตอนในการสอนที่ทำให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานได้ง่ายขึ้น มีความตั้งใจจริงและกระตือรือร้นที่จะสอนงานให้กับพนักงาน และผลจากการสอนงานของหัวหน้างานทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากเท่ากับ 4.80 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า เมื่อเทคโนโลยีในงานเปลี่ยนไป พนักงานก็ย่อมต้องการได้รับการสอนวิธีการทำงานจากหัวหน้างานเพื่อให้มีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ต่อไปได้ และจากผลการทดลองใช้โครงการฝึกอบรมนี้ทำให้หัวหน้างานสามารถสอนงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน จึงทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการสอนงานของหัวหน้างาน ส่งผลให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมยศ เจตน์เจริญรักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการสร้างและหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการของไทย ได้พบผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้หลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม โดยพนักงานที่ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานไปแล้ว สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่าพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะความเป็นผู้นำที่สนใจความรู้สึกรักของผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมาก เมื่อผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอน แนะนำ ให้ความรู้ และให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

7. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากข้อคำถามปลายเปิด เป็นการรวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้รับการตอบแบบสอบถามในการติดตามผลการสอนงาน โดยพบข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากบุคคล 3 กลุ่ม ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ดังต่อไปนี้

7.1 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล รวมจำนวน 3 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการสอนงานของหัวหน้างานไว้ดังต่อไปนี้

1) หลักสูตรควรมีการกำหนดระดับความสามารถ (Competency) ด้านการสอนงานสำหรับหัวหน้างานระดับต้น เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การกำหนดระดับความสามารถหรือศักยภาพในแต่ละตำแหน่งงาน จะเป็นตัวชี้วัดการทำงานของบุคลากรได้ว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใด และทำให้ผู้สอนงานรู้ล่วงหน้าว่าจะต้องสอนอะไรให้กับผู้เรียน ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการเรียน ในส่วนของพนักงานก็จะรู้ว่าหน่วยงานต้องการความสามารถอะไรจากการทำงานนั้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของวิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม (2006 : ออนไลน์) ที่กล่าวว่า หากภายในหน่วยงานขาดการกำหนดระดับความสามารถ (Competency) ที่เป็นมาตรฐานในการทำงาน ผลที่ได้จากการสอนงานคงสรุปได้ยากว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น แต่ละหน่วยงานควรได้จัดทำมาตรฐานการทำงาน และผู้สอนงานจะต้องบอกให้ผู้เรียนงานทราบเกี่ยวกับความสามารถที่ต้องการจากการทำงานนั้นตั้งแต่ระยะเริ่มต้น เพื่อให้ผู้เรียนงานได้รู้ว่าหน่วยงานต้องการอะไร และรู้ว่าตนเองมีพฤติกรรมในการทำงานได้ดีเพียงใด จะได้พยายามรักษาระดับการทำงานที่ได้นั้นไว้โดยผู้สอนงานต้องถ่ายทอดวิธีการทำงาน ให้แนวคิด และหลักการความรู้ทั่วไป แนววิธีการแก้ปัญหา และกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้ ก็จะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ช่วยกันนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ต่อไป

2) ควรจัดทำหลักสูตรขั้นสูงต่อเนื่องให้กับหัวหน้างาน โดยเป็นการให้ความรู้ในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) ที่เกิดจากการสอนงาน และการวางแผนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานเพื่อให้หัวหน้างานสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า หัวหน้างานระดับต้นเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านทฤษฎี มีความชำนาญและมีทักษะเฉพาะทางด้านเทคนิคอยู่ในระดับหนึ่ง จึงอาจทำให้ขาดความสามารถ และไม่มีประสบการณ์ในการคิดเชิงวิเคราะห์การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งที่ต่อเนื่องมาจากการที่มีพื้นฐานความรู้ขั้นพื้นฐานที่ไม่สูงนัก ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2548 : 10) ที่ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ในส่วนของการศึกษาปัญหากำลังคนเชิงคุณภาพในระดับพื้นฐานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งพบว่า

บุคลากรของไทยยังขาดความสามารถทางด้านการคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา แต่มีความรู้ทางทฤษฎีหรือหลักการด้านวิศวกรรม แต่ก็ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหาได้

3) หลักสูตรเทคนิคการสอนงานควรเพิ่มการปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็น “ครู” ให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสอนเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถ และยอมรับเป็นศิษย์นั้น เป็นเรื่องหัวหน้างานที่มีจิตสำนึกในความเป็น “ครู” จะสอนผู้เรียนด้วยความเอาใจใส่ ติดตามดูแล และช่วยเหลือผู้เรียนด้วยความเต็มใจจนประสบผลสำเร็จในการเรียน ดังที่ ปีเตอร์ เอ็ม เช็งกี (สมชาติ กิจยรรยง. 2545 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ผู้เป็นปรมาจารย์ด้านการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ได้สรุปบทบาทของหัวหน้างานไว้ว่า หัวหน้างานยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำแบบ “ครูผู้สอน” หรือ Leader as Teacher และสอดคล้องกับแนวคิดของสมิต สัจฉกร (2547: 34) ที่กล่าวว่า คุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้สอนงานคือจะต้องมีจิตวิญญาณของความเป็น “ครู” เพราะจะต้องให้ความเมตตาและเอาใจใส่ต่อผู้เรียน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการเรียนได้

7.2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

1) องค์กรควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่มีผลการสอนงานเป็นที่ยอมรับ และถือเป็นผลงานสำคัญในการพิจารณาปรับเลื่อนระดับอัตราการจ้างงานให้กับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 248-249) ที่กล่าวว่าบุคลากรย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน การฝึกอบรมจะเป็นวิธีที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลให้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้นและตำแหน่งให้สูงขึ้น ทั้งยังทำให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

2) องค์กรควรมีการพิจารณาคัดเลือกผู้สอนงานที่เป็นดาวเด่นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาในขั้นสูงขึ้นสู่การเป็น “วิทยากรฝึกอบรม” (Trainer) ภายในขององค์กรด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้างานที่มีผลการสอนงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานย่อมเป็นผู้ที่มีใจรักในการสอน และมีศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ และได้รับการฝึกอบรมวิธีการสอนมาแล้วเช่นเดียวกับครู - อาจารย์โดยทั่วไป จึงมีความรักในการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคลากรทั่วไปในองค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาติ กิจยรรยง (2545: 37-38) ที่ได้กล่าวว่าในหน่วยงานของแต่ละองค์กรควรมีวิทยากรฝึกอบรมไว้ช่วยสอนคน สอนงาน และช่วยให้คำปรึกษางานได้ดีกว่า และรวดเร็วกว่าการใช้วิทยากรภายนอกหน่วยงาน เพราะวิทยากรฝึกอบรมภายในย่อมรู้ปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งข้อขัดแย้งได้ดีกว่า แต่ทั้งนี้องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นวิทยากรฝึกอบรม (Train the Trainer Course) เสียก่อน

3) ควรพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการสอนงานในระดับสูงขึ้นสำหรับหัวหน้างานที่ได้เลื่อนระดับขึ้นเป็นช่างเทคนิค หรือผู้บริหารระดับกลางให้ได้รับการฝึกอบรมต่อเนื่องต่อไปด้วย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า หัวหน้างานมีความต้องการที่เรียนรู้สูงขึ้นไปตามศักยภาพในหน้าที่การงาน และมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการประกอบอาชีพซึ่งข้อเสนอ นี้สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ว่า ควรมีการจัดหลักสูตรขั้นสูงต่อเนื่องให้กับหัวหน้างานโดยให้ความรู้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน และการวางแผนแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานเพื่อให้หัวหน้างานสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ในระดับสูงต่อไปได้ด้วย

4) องค์กรควรมีการจัดเวลาให้ผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงได้ให้คำแนะนำ และสอนวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับหัวหน้างานด้วย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญทางเทคนิควิศวกรรมการผลิต การวิเคราะห์ความผิดพลาดของชิ้นงาน และการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานจึงควรได้มีส่วนในการสอนงานแนะนำวิธีการทำงานตลอดจนการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยให้กับหัวหน้างานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับคาร์นีเวล ; เกนเนอร์ ; และ เมลท์เซอร์ (Carnevale ; Gainer ; & Meltzer. 1990 : A-2) ที่ได้ศึกษาการจัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรบริษัท Mazda Motor Manufacturing (USA) พบว่าผู้บริหารของมาสด้าจะมีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรสอนงาน โดยจะสอนงานให้แก่พนักงานในหัวข้อที่ตนมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และมีการจัดตั้งกลุ่มผู้ประสานงานด้านการสอนงานขึ้นมาภายในบริษัทเพื่อกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของการสอนงาน

5) องค์กรควรจัดให้หัวหน้างานได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานในภาคอุตสาหกรรมอื่น หรือฝึกอบรมในสถาบันของภาครัฐด้วย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการทัศนศึกษาดูงานช่วยให้ได้เห็นการปฏิบัติงานจริง เป็นการเพิ่มความเข้าใจ และขยายแนวความคิดได้ดี เป็นการเรียนรู้ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคที่สร้างความสนใจและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมทัศนศึกษาด้วยกัน (สมชาติ กิจบรรยง. 2545 : 157)

7.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของพนักงานผู้ปฏิบัติงานได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมในการสอนงานของหัวหน้างานที่พึงประสงค์ ไว้ดังต่อไปนี้

1) หัวหน้างานควรมีพฤติกรรมและลักษณะนิสัยที่ดี โดยเฉพาะควรมีทัศนคติในทางบวกกับพนักงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้างานถือว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและการกระทำของพนักงาน โดยพฤติกรรมและลักษณะนิสัยของหัวหน้างานจะถูกถ่ายทอดไปยังพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกคล้อยตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ อารมณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2548 : 29) ที่ได้กล่าวว่า หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของลูกน้อง หัวหน้างานคิดอย่างไร มักจะถ่ายทอดหรือแบ่งปันความคิดดังกล่าวไปยังลูกน้อง หากหัวหน้างานคิดลบ

(Negative Thinking) คิดไม่ดี หรือไม่สร้างสรรค์ ย่อมจะส่งผลให้ลูกน้องในทีมคิดลบตามไปด้วย แต่หากหัวหน้างานคิดบวก (Positive Thinking) คิดในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา ย่อมจะส่งผลให้ลูกน้องในทีมมีความคิดเชิงบวกตามไปด้วย ดังนั้น หัวหน้างานจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้และพัฒนาให้พนักงานเป็นคนที่ทำงานในเชิงรุกหรือทำงานเชิงรับ เนื่องจากลูกน้องมักจะยึดถือลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของหัวหน้างานเป็นแบบอย่าง

2) หัวหน้างานควรเปิดใจกว้างโดยให้ความสำคัญ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานมากกว่า ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าในโรงงานอุตสาหกรรม อีเล็กทรอนิกส์กำลังคนจะมีอายุเฉลี่ยประมาณ 25 - 30 ปี ซึ่งเป็นแรงงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ ดังนั้น จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้างานจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการดำรงชีวิต หรือมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ทั้งนี้ สอดคล้องทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามความเห็นของ คาร์ล โรเจอร์ (Rogers, 1951) ที่ได้แนะแนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ว่า จะต้องยอมรับฟังความคิดเห็น และยอมรับการแสดงออกของผู้เรียนที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของวิชา ตลอดจนทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียนอย่างแท้จริงทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของโนลส์ (Knowles, 1984) ที่กล่าวถึงบทบาทในการสอนผู้ใหญ่ว่า การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ควรจะเน้นที่เทคนิคการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Techniques) เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของผู้ใหญ่ และผู้สอนจะต้องรู้จักนำเอาประสบการณ์ของผู้เรียนมาใช้ในการบวนการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) หัวหน้างานควรกระตุ้นให้พนักงานได้พยายามที่จะสร้างผลงานเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพมีความพึงพอใจในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2549 : ออนไลน์) ที่ได้กล่าวถึงมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่าการสอนงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นยิ่งต่อการทำงาน และในชีวิตประจำวัน โดยสามารถจุดประกายให้เกิดความพยายามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายในอาชีพ ช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันทำให้มีขีดความสามารถในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1. ควรกำหนดให้กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม สถาบันการอาชีวศึกษา สถาบันเฉพาะทางต่าง ๆ เช่น สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสภาหอการค้าไทย เป็นหน่วยงานหลักที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านการเป็นวิทยากรสอนงาน โดยเป็นนโยบายเชิงปฏิบัติที่กำหนดให้บุคลากรที่ทำหน้าที่สอนงานในองค์กร จะต้องผ่านหลักสูตรฝึกอบรมการเป็นวิทยากรสอนงานอย่างเข้มข้น เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถของกำลังคนในภาคอุตสาหกรรม และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตของภาคอุตสาหกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม ควรเป็นหน่วยงานหลักในการเร่งรัด จัดทำ แผน การพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพให้กับแรงงานในระหว่างการทำงาน โดยประสานความร่วมมือกับสถาบันเฉพาะทางอื่น ๆ เพื่อร่วมกันดำเนินการจัดการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้และทักษะในการทำงานให้กับกำลังคนที่อยู่ในระหว่างทำงาน โดยประยุกต์หลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะพิเศษของแต่ละอุตสาหกรรม

3. สถานประกอบการ และโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ควรร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและจริงจังในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตให้กับกำลังคนทุกระดับในภาคอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้แรงงานมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และหลากหลาย

4. สถาบันการศึกษาควรส่งเสริม และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา และการสร้างเครือข่าย ครู-อาจารย์ ร่วมกับภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ หรือการกระตุ้นให้ภาคอุตสาหกรรมมีการลงทุนด้านการพัฒนาทักษะกำลังคนเพื่อต่อยอดทักษะความรู้เชิงลึกและความรู้ใหม่ ๆ แก่แรงงานที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม และครู-อาจารย์ในสถาบันการศึกษา

5. ในปัจจุบันตลาดแรงงานของประเทศไทยมีความต้องการกำลังคนในระดับล่างเป็นจำนวนมาก แต่กำลังคนในระดับล่างที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมยังขาดโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงควรถือเป็นนโยบายที่กำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรในการจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้กับกำลังคนระดับต้นให้ได้รับการพัฒนาในระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นแรงงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดชีวิตของแรงงานนั้น

6. ในการสำรวจปริมาณกำลังคนในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เห็นควรให้มีการสำรวจหาข้อมูลกำลังคนส่วนใดบ้างที่ยังขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะในการทำงาน และประมวลข้อมูลกำลังคนที่ด้อยโอกาส และให้ความสำคัญโดยจัดเป็นนโยบายหรือแผนงานเพื่อพัฒนากำลังคนที่ยังขาดโอกาสเหล่านี้ในทุกระดับโดยเฉพาะกำลังคนในระดับล่างให้ได้รับโอกาสที่เท่าเทียม หรือได้รับความเสมอภาคในการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะในการทำงานของตนเพื่อให้เป็นกำลังแรงงานที่มีคุณภาพของประเทศตลอดไป

7. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนากำลังคนในต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่ประเทศต่าง ๆ จะมีการจัดตั้งสถาบันและมีกฎหมายรองรับการฝึกอบรม อาทิเช่น ประเทศสิงคโปร์จะมีสถาบันเทคนิค ITE ที่รับผิดชอบการจัดฝึกอบรมและยกระดับการทำงานให้กับแรงงาน ในฮ่องกงมีการตราพระราชบัญญัติการฝึกอบรมอุตสาหกรรม (Industry Ordinance) เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ส่วนประเทศออสเตรเลียมีสำนักงานการฝึกอบรมแห่งชาติ (The National Training Board = NTB) ที่ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติประกันการฝึกอบรม 1990 (The Training Guarantee Act 1990) ซึ่งโดยนัยของกฎหมายฉบับนี้ ได้กำหนดให้นายจ้างทุกคนมีพันธกรณีต่อการใช้จ่ายเงินเพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงาน สำหรับประเทศไทยนั้นยังไม่มีสถาบันใดที่เป็นหลักในเรื่องนี้อย่างแท้จริง และยังไม่มีความหมายประกันการฝึกอบรมรองรับให้กับแรงงานไทย ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริม สนับสนุน เร่งรัดจัดทำ และผลักดันให้มีสถาบันหรือองค์กรหลักรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพแรงงานไทยเหล่านี้ให้สำเร็จเป็นรูปธรรม ทัดเทียมกับต่างประเทศได้ด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นหลัก คือการศึกษาเพื่อขยายผลการวิจัย และการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมกำลังคนในภาคอุตสาหกรรมไว้ ดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เพียงแห่งเดียว จึงทำให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานเฉพาะกับกลุ่มหัวหน้างาน (Foreman) ระดับต้นเพียงกลุ่มเดียว ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการวิจัยเพื่อขยายผล และพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงานสำหรับหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้น โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่หลายกลุ่ม และกับอุตสาหกรรมหลาย ๆ ประเภท เปรียบเทียบกัน เพื่อให้มีข้อมูลเบื้องต้นที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลของการวิจัยจะทำให้ได้รูปแบบความรู้เกี่ยวกับการสอนงานที่ครอบคลุมสำหรับหัวหน้างานทั่วไป สามารถใช้เป็นต้นแบบการฝึกอบรมหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการติดตามผลการฝึกอบรม (Follow up Study) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพียงส่วนเดียว โดยได้ติดตามผลจากหัวหน้างานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา และพนักงานใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งพบผลที่ยังไม่ชัดเจนนักในประเด็นที่ไม่สามารถชี้ชัดได้ เช่น ทักษะที่ดีในการสอนงาน การปรับตัวของหัวหน้างาน และปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เนื่องด้วยข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็ก ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการวิจัยใหม่ โดยทำการทดลองหลายครั้ง กับกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อทดสอบผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างจนแน่ใจว่าได้ผลดี

3. ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาเพื่อจัดทำ “โปรแกรมการสอนงาน” ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงงานของไทยขึ้น โดยจัดทำเป็นชุดวิชาตามประเภทของธุรกิจและลักษณะของสายงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้วิธีการทำงาน โดยกำหนดกรอบของการพัฒนาให้ครอบคลุมความรู้ในการทำงานในทุกสายงาน และควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันกับการสอนงานตามโปรแกรมการสอนงานที่ได้พัฒนาขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันว่าพนักงานจะได้รับการสอนงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคนและทุกตำแหน่งงาน ดังเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งได้มีการศึกษาการสร้างโปรแกรมการสอนงานเพื่อการพัฒนากำลังคนในระดับต่าง ๆ และได้โปรแกรมการฝึกอบรมอาชีพประเภทต่าง ๆ เช่น โปรแกรม Pro-Tech โปรแกรม OJT และ Expert OJT และมีชุดฝึกอาชีพต่าง ๆ เช่น ชุดอุตสาหกรรมการผลิต ชุดการบริหารธุรกิจ ชุดการโรงแรมและการท่องเที่ยว และโปรแกรม SCAN สำหรับพัฒนาแรงงานรุ่นใหม่ เป็นต้น สามารถนำมาเป็นรูปแบบการพัฒนาแรงงานที่จะเสริมสร้างคุณสมบัติของแรงงานให้ตรงกับตำแหน่งงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2547). สถิติโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ ขยาย
กิจการ และเลิกกิจการ ในรอบปี 2540-2547. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2548, จาก
http://www.diw.go.th/diw_web/html/versionthai/data/data1_2.asp/
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2545 มกราคม– เมษายน). รายงานภาวะการค้าระหว่างประเทศ “Fact Sheet สินค้า
เครื่องอิเล็กทรอนิกส์”. สืบค้น เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2548, จาก <http://www.depthai.go.th/>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2545). การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (Industrial Restructuring Plan).
สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2547,
จาก <http://203.151.85.13/newirp/10article/article03.html>
- _____. (2547). ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์
2548, จาก <http://www.industry.go.th/>
- _____. (2548). รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรม 2548 และแนวโน้ม 2549. สืบค้นเมื่อวันที่ 8
ธันวาคม 2548, จาก <http://www.industry.go.th/>
- กระทรวงอุตสาหกรรมและสภาอุตสาหกรรม. (2541). แผนแม่บทเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องใช้
ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2548, จาก
<http://203.151.85.13/newirp/10article/article03.html>
- เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์. (2549, มกราคม – มิถุนายน). ผู้บังคับบัญชากับการสอนงาน (Coaching).
กรุงเทพฯ : วารสารสมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 32. สืบค้นเมื่อวันที่ 20
มีนาคม 2549, จาก <http://www.diw.go.th/HRM/knowledge/COACHING.pdf>.
- เกื้อ วงศ์บุญสิน. (2545, 13 กรกฎาคม). การปรับฐานทรัพยากรมนุษย์ของไทย: แนวทางวิเคราะห์
(การประชุมวิชาการเชิงปฏิบัติการ โครงการทักษะแรงงานไทยในอนาคตที่พึงประสงค์).
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), กรุงเทพฯ : วิทยาลัยประชากรศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แกร์ อาร์. ซิชสัน. (2545). การฝึกปฏิบัติในงานจริง. แปลและเรียบเรียงจาก Hands – on Training.
โดยยุดา รักไทย. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ขนิษฐา จิตรอรุณ. (2540). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : มณฑลการพิมพ์.
- จิตวิทยาอุตสาหกรรม. (2549). เทคนิคการจัดฝึกอบรม. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2549,
จาก <http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap7.html>

- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2534). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2548). *ระบบการสอนงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2548, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=41&mode=disp>
- ณรงควิทย์ แสนทอง ;และเทพประสิทธิ์ สามารถกิจ. (2549). *เทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2549, จาก http://www.peoplevalue.co.th/index.php?option=com_content&task=view&id=260&Itemid=97&PHPSESSID=c... - 13k
- ดนัย เทียนพุฒ. (2545). *การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : นาโกต้า.
- _____. (2547). *การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ : แอดวานซ์ รีเสิร์ช.
- เด่นพงษ์ พลละคร. (2532). *การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา*. วารสารเพิ่มผลผลิต ปีที่ 28 . กรุงเทพฯ
- ทง ทองเต็ม. (2549). *การบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น*. (สรุปผลการฝึกอบรม) สืบค้นเมื่อวันที่ 6 มกราคม 2549, จาก <http://intraweb.rdpb.go.th/intraweb/download/nida.pdf>.
- นฤน ตันติสัจธรรม. (2548,15 กรกฎาคม). *อัตราการเติบโตทางรายได้ของแคล-คอมพ์*. บางกอกนิวส์. บทสัมภาษณ์. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2548, จาก http://www.bangkokbiznews.com/2005/07/17/f005reg_21813.php?news_id=21813
- นวลจันทร์ ปุยะกุล. (2549). *โรงงานแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ:ห้องสมุดสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, ถ่ายเอกสาร.
- น้อย ศิริโชติ. (2524). *เทคนิคการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- นิพนธ์ พัวพงศกร ; และ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2546). *รายงานการวิจัยผลกระทบต่อแรงงานจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิต : ศึกษากรณีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2538). *เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.

- เบญจมา สุทธะพินทุ. (2546). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ สำหรับนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ คอ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ห้องสมุดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ถ่ายเอกสาร.*
- ผะอบ พวงน้อย ; และคณะ. (2546, มกราคม - มีนาคม). *ยุทธวิธีการเรียนการสอน : การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเทคนิคเพื่อการสื่อสารในงานอาชีพ : การประยุกต์ทฤษฎีที่ลงตัว. กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สจพ. วารสาร พัฒนาเทคนิคศึกษา ปีที่ 15 ฉบับที่ 45.*
- พร ศรียมก. (2545). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2549, จากห้องสมุดงานวิจัยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ*
<http://www.riclib.nrct.go.th/abs/t146336.pdf>
- พินิจดา วีระชาติ. (2543). *การฝึกอบรมกับการพัฒนาอาชีพ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.*
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2531). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : เจริญผลมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2548, จาก <http://www.hri.tu.ac.th/5.2.html>*
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต. (2548). *การฝึกอบรม. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2548, จาก <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/index.htm>.*
- แม็คคาร์เดล, เจรี อี. เอช. (2546). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม. แปลโดย วุฒิพงษ์ยศธาสโรดม. กรุงเทพฯ : บี ไบรท์ บุ๊คส์.*
- รุ่งนิกร สุ่มงคล. (2547). *การสอนงานตามแนว TWI (Job Instruction). สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2548, จาก http://www.myjob.co.th/public_training/detail_train.php?code_pub=2547_24&category=i.*
- เร็กซ์, พี. แกทโท. (2544). *คู่มือสำหรับหัวหน้างานยุคใหม่ เล่ม 1 (Smart Manager's Handbook I). แปลและเรียบเรียงโดย ธนิกันต์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. กรุงเทพฯ : บี ไบรท์ บุ๊คส์.*
- เร็กซ์, พี. แกทโท. (2545, กรกฎาคม). *คู่มือสำหรับหัวหน้างานยุคใหม่ เล่ม 2 (Smart Manager's Handbook II). แปลและเรียบเรียงโดย ณัฐพงศ์ เกศมาริช และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์. กรุงเทพฯ : บี ไบรท์ บุ๊คส์.*

ล้วน สายยศ; และอังคณา สายยศ. (2528). *หลักการวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิกิตอร์เฝ้าเวอร์พอยท์.

วรินทร์ จิตตยานุรักษ์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานกับการถ่ายโยงความรู้ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2548, จาก ห้องสมุดงานวิจัยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
<http://www.riclib.nrct.go.th/abs/t135975.pdf>.

วิชัย รวิพันธ์. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานของหัวหน้างาน*. วิทยานิพนธ์ คอ.ด. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). *หัวหน้างานพันธุ์แท้*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วิทยาลัยข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม. (2006 : มกราคม). *การเรียนรู้และการสอนงาน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2549, จาก <http://www.judiciary.go.th/jti/liberly/article/articleVtu.htm>

วิยะดา วรรณานันท์. (2548). *การสอนงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ*. ฝ่ายฝึกอบรม สำนักงานการศึกษา ต่อเนื่อง, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2548, จาก <http://www.stou.ac.th/Thai/Offices/Oce/Knowledge/1-47/page5-1-47.html>

ศรีสกุล สังข์ศรี. (2541). *ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2549, จาก <http://www.research.mol.go.th/data/doc/NR47263.doc>.

ศุภกานต์ ดันติสิริเศรณี ;และคณะ. (2542). *การศึกษาค้นคว้าความต้องการในการฝึกอบรมด้านบริหารในยุควิกฤตเศรษฐกิจของสมาชิกประเภทสถาบันของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2549, จาก <http://www2.acc.chula.ac.th/~mbarsch/data/11.htm>.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2543). รายงานการวิจัยการลดการผลิตของเสีย (*Defect Reduction*)
กรณีศึกษา : บมจ. อุตสาหกรรมผ้าเคลือบพลาสติกไทย. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2548,
จาก <http://www.ftpi.or.th/dwnld/research/improvecase/phacleub.pdf>.
- _____. (2543). รายงานการวิจัยการบริหารสินค้าคงคลังและทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา :
บริษัท ไอที ฟู้ดส์ อินดัสทรีส์ จำกัด. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2548, จาก
http://www.ftpi.or.th/dwnld/research/improvecase/it_food.pdf.
- _____. (2543). รายงานการวิจัยระบบควบคุมคุณภาพ (*Quality Control System*) กรณีศึกษา :
ห้างหุ้นส่วนจำกัด โปรวิเวย์ เอ็นเตอร์ไพรส์. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2548, จาก
<http://www.ftpi.or.th/dwnld/research/improvecase/proway.pdf>.
- สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. (2547, 25 พฤษภาคม). การมองเทคโนโลยีในอนาคตใน
อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของไทย. (เอกสารประกอบการสัมมนา). สืบค้นเมื่อ
วันที่ 14 มิถุนายน 2548, จาก <http://www.thaieei.com/GuruPortal/Guru/pid/643>.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2547). แผนกลยุทธ์การพัฒนากำลังคน. โครงการศึกษา
เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
ของอุตสาหกรรม. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2548, พฤษภาคม). ยุทธศาสตร์การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก. ถ่ายเอกสาร.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2548). เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ. 2548, ภาควิชาศึกษาศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม จาก
<http://www.stou.ac.th/Thai/Offices/Oce/Knowledge/4-46/page12-4-46.html>
- สมชาติ กิจยรรยง. (2545). เทคนิคการเป็นวิทยากรฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: มัลติมีเดียอินเตอร์เนชั่นแนลเทคโนโลยี.
- _____. (2546). ความฉลาดรู้ของผู้นำ (*Leadership Quotient*). กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- สมยศ เจตน์เจริญรักษ์. (2539). การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานในอุตสาหกรรม
การผลิต. ปรินซ์นิพนธ์ คอ.ด. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2548, มกราคม-มีนาคม). การวิจัยการสร้างและหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมเรื่องเทคนิค
การสอนงานสำหรับหัวหน้างานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการของประเทศไทย. วารสาร
พัฒนาเทคนิคศึกษา ปีที่ 17, ฉบับที่ 53 หน้า 60-69. ถ่ายเอกสาร.

- สมิต สัจฉกร. (2547). *เทคนิคการสอนงาน*. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- สายนธ์ พานิช. (2548). *การฝึกงานในหน้าที่ (On the Job Training)*. กรุงเทพฯ : MDI.
- สุเมธ งามกนก. (2549). *หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ*. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2549, จาก <http://www.edu.swu.ac.th/edadmin/rombotyor.doc>.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology)*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อกนิษฐ์ หงสวณิช. (2543). *การประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพหัวหน้าภาค/หัวหน้าฝ่าย ของสถาบันพระบรมชนก กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching)*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2548). *COMPETENCY DICTIONARY*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2548). *เทคนิคการทำงานเชิงรุก (PROACTIVE)*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อำมร เชาวลิต. (2548). *การปรับตัวสู่ระบบการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ : กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน, กระทรวงแรงงาน. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2548, จาก http://www.mol.go.th/intranet/src/cycle_mail/15062005123256387.doc
- Best, W. John. (1977). *Research in Education*. 3rd. ed. Prentice-Hall Inc., New Jersey. Photocopied.
- Bougae, Cyd. (2005). *A descriptive study of the impact of executive coaching from the perspective of the executive leader*. Dissertation, Ph.D. (Business Administration, Management ; Education, Business Education, Adult and Continuing). The Capella University. Retrieved August 17, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3162727>.
- Carnevale, A. P. ; Gainer, L. J. ; & Meltzer, A. S. (1990). *Workplace Basics Training Manual*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. Photocopied.

- Darkenwald, Gordon G. ; & Sharan B. Merriam. (1982). *Adult Education : Foundations of Practice*. New York: Harper and Row.
- Flanders, Blake. (2004). *The Information Technology Training Needs of Workers in Small, Medium, and Large Kansas Firms*. Dissertation, Ph.D. (Education, Vocational; Education, Adult and Continuing; Education, Curriculum and Instruction). The Kansas State University. Retrieved August 17, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3132163>.
- Graham, Gary W. (2003). *Education, Adult and Continuing; Education Industrial*. Dissertation, Ph.D. (Educational Psychology). The Capella University. Retrieved June 22, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/>
- Goldstein, Irwin L. (1986). *Training in Organization : Needs Assessment Development and Evaluation*. Monterey, Calif. : Brooks/Cole Publishing. Photocopied.
- Hopf, A. Gidget. (2005). *The Nature of Executive Coaching from the Perspectives of the Coach, Executive and Followers*. Dissertation, Ed.D. (Business Administration Management, Education, Business). The George Washington University. Retrieved July 15, 2005, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3161586>.
- Knowles, Malcolm S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education*. New York: Cambridge, The Adult Education Company.
- Knowles, Malcom. (1984). *The Adult Learner. A Neglected Species*. 3rd Edition, Houston. Texas : Gulf Publishing Company. Photocopied.
- Knowles, Malcolm S. (1989). *The Making of An Adult Educator: An Autobiographical Journey*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lovell, R. Bernard. (1984). *Adult Learning*. London: Croom Helm.
- Roger, Carls. (1951). *Client-Centered Therapy*. Boston : Houston-Miffier. Photocopied.
- Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Theory : Theory and Practice*. New York : Harcourt, Brace and World, Inc. Photocopied.
- Unesco, (1996). *The Treasure Within*. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty – First Century.

บรรณานุกรมการสัมภาษณ์

- สมศักดิ์ เพชรรัตน์. (2548. 11,19 กรกฎาคม). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- บุญทัน ยางนอก. (2548, 9 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- บรรจง จิตรเจือ. (2548, 9 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- เกษร วงสะอาด. (2548, 3 สิงหาคม). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- แหวดดาว ชื่นสกุล. (2548, 3 สิงหาคม). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- สุดา ดวงทับทิม. (2548, 3 สิงหาคม). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- นิตา นาคะวะรัง. (2548, 3 สิงหาคม). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- ประสิทธิ์ ชื่นจิตต์. (2548, 3 สิงหาคม). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.
- อิงอร ยอดทะกุล. (2548, 3 สิงหาคม). สัมภาษณ์โดย แพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ที่บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). จังหวัดเพชรบุรี.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ก - 1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

 ก – 1.1 แบบสัมภาษณ์หัวหน้างาน

ก - 2 แบบสอบถามหัวหน้างาน

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสอนงาน

สถานที่ : บริษัทแคล - คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
 138 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลสระพัง อำเภอยะโยย จังหวัดเพชรบุรี
 วันที่เดือน.....พ. ศ. 2548 เวลา น.

ข้อมูลผู้สัมภาษณ์

นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี
 นิสิตปริญญาเอก รุ่น 2 ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยสารพัดช่างสีพระยา ถนนสีพระยา เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

โทร. 02-2665449 โทรสาร 02-2364185 กด 34

ก - 1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

1. ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....อายุ.....ปี
 สถานภาพ ☐ โสด ☐ สมรส ☐ หย่าร้าง จบการศึกษาระดับ.....
 สาขา.....จากสถาบัน.....
 ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....เงินเดือน.....บาท
 ประสบการณ์ในการทำงานรวมทั้งสิ้น.....ปี ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี
 มีผู้ใต้บังคับบัญชารวม.....คน มีภารกิจการสอนงาน.....ชั่วโมง/สัปดาห์
 ประสบการณ์ของท่านต่อการฝึกอบรม หลักสูตร “เทคนิคการสอนงาน สำหรับหัวหน้างาน”
☐ เคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้มาแล้ว ☐ ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้

2. ข้อมูลบุคลากรสายการผลิต

1. บริษัทฯ มีจำนวนผู้บริหาร.....คน เป็นชาวไต้หวัน.....คน ชาวไทย.....คน
 คน ลักษณะเป็น ☐ บริษัทต่างชาติ ☐ บริษัทร่วมทุน อัตราส่วนในการร่วมทุน.....%
2. บริษัทฯ มีบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหาร (ผจก. ฝ่ายต่าง ๆ) ในสายการผลิต.....คน
 และผู้บริหารในสายสำนักงาน.....คน
3. ปัจจุบันโรงงานมีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ.....คน (เฉพาะ รง. เพชรบุรี)
4. ในสายงานการผลิต มีการแบ่งงานออกเป็นแผนกต่าง ๆแผนก ได้แก่
 1. แผนก..... มี Foremanคน มี Supervisor.....คน
 2. แผนก..... มี Foremanคน มี Supervisor.....คน
 3. แผนก..... มี Foremanคน มี Supervisor.....คน
 4. แผนก..... มี Foremanคน มี Supervisor.....คน
 5. แผนก..... มี Foremanคน มี Supervisor.....คน
5. ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่า Supervisor คือบุคคลากรตำแหน่ง.....
6. เกณฑ์การพิจารณา เลื่อนระดับ Foreman ขึ้นเป็น Supervisor ได้แก่
 1.3.
 2.4.

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการสอนงาน

1. หัวหน้างานส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรมด้านการสอนงานจากหน่วยงานอื่นหรือไม่?
.....
2. ท่านคิดว่าปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างานคืออะไร?
 1. 3.
 2. 4.
3. นอกเหนือจากการ Morning Training แล้ว หัวหน้างานได้ใช้เวลาอื่นสอนงานอีกหรือไม่ อย่างไร
.....
4. โรงงานมีวิธีการแก้ปัญหาพนักงานทำงานผิดพลาด ล่าช้า ประสิทธิภาพการทำงานต่ำอย่างไร?
 1. 3.
 2. 4.
5. โรงงานจัดให้มี “ระบบพี่เลี้ยง” หรือไม่? อย่างไร?.....
.....
6. ท่านคิดว่าคุณภาพการสอนงานของหัวหน้างาน (Foreman) อยู่ในระดับใด?
☐ ดี% ☐ ปานกลาง% ☐ ควรปรับปรุง%
7. ท่านคิดว่าคุณภาพการสอนงานของหัวหน้างาน (Supervisor) อยู่ในระดับใด?
☐ ดี% ☐ ปานกลาง% ☐ ควรปรับปรุง%
8. โปรดเล่าถึงเทคนิคและวิธีการสอนงานของท่าน
.....
9. ปัญหาทำให้ท่านไม่ค่อยพึงพอใจในการสอนงานคืออะไร?
.....
10. ทักษะคติของท่านที่มีต่อการสอนงาน.....
11. ท่านคิดว่าหลักสูตรการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน ควรจะประกอบด้วยเนื้อหา
 1..... 3.
 2..... 4.
12. วิธีการฝึก/กิจกรรมที่เหมาะสมคือ.....
13. เป้าหมายที่ความเหมาะสมที่สุดได้แก่ หัวหน้างานระดับ ☐ Supervisor ☐ Foreman
☐ Leader เหตุผลเนื่องจาก
14. ระยะเวลาการฝึกที่เหมาะสมคือ.....ชั่วโมง หรือ.....วัน จำนวนที่เหมาะสม คือ.....คน
15. แผนกที่หัวหน้างานสมควรได้รับการฝึกอบรมมากที่สุด คือ แผนก.....
 เหตุผล.....

ก - 1.1 แบบสัมภาษณ์หัวหน้างาน

ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....อายุ.....ปี
 จบการศึกษาระดับ.....สาขา.....
 ตำแหน่งงาน.....แผนก.....
 ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน.....คน

ข้อมูลด้านการสอนงาน (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านต้องการ)

- การฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสอนงาน
 - ☐ เคย ☐ ไม่เคย ☐ อื่น ๆ.....
 - ☐ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ
- ใน 1 สัปดาห์ท่านใช้เวลาสอนงานประมาณ.....ชั่วโมง โดยสอนครั้งละ.....นาที / ชั่วโมง
- ปกติท่านใช้วิธีการสอนแบบ
 - ☐ รายตัว ☐ เป็นกลุ่มย่อยประมาณ.....คน ☐ ตามความเหมาะสม
- สถานที่สอนงาน
 - ☐ ณ จุดปฏิบัติงาน ☐ ในชั้นเรียน ☐ อื่น ๆ.....
- ลักษณะการสอนงาน
 - ☐ วิธีการ Coaching ☐ วิธีแบบ OJT ☐ อื่น ๆ
- การจัดทำตารางการสอนงาน
 - ☐ มี ☐ ไม่มี
- สื่อการสอน
 - ☐ ไม่มี ☐ มี ได้แก่.....
- การเตรียมการสอน
 - ☐ เตรียม ☐ ไม่ได้เตรียม เพราะ.....
- การประเมินผล
 - ☐ มี โดยวิธี..... ☐ ไม่มี ☐ ไม่เข้าใจวิธีการประเมินผล
- ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการสอนผู้ใหญ่
 - ☐ รู้ ☐ ไม่รู้
 - ☐ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ

11. ทักษะคติในการสอนงาน
- ☐ ชอบ ☐ ไม่ชอบ ☐ ชอบแต่ไม่ถนัดสอน
- ☐ เป็นความรับผิดชอบ ☐ เป็นการสอนตามคำสั่งที่ได้รับ ☐ เป็นการเพิ่มภาระงาน
12. ในรอบปีมีอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน
- ☐ มี ประมาณ.....ครั้ง ☐ ไม่มี
13. จำนวนชิ้นงานที่เสียใน 1 สัปดาห์
- ☐ มี ประมาณชิ้น ☐ ไม่มี
14. ในการทำงานของลูกค้า ท่านพบว่า (ตอบได้หลายข้อ)
- ☐ เรียบร้อยดี ☐ รวดเร็ว ☐ สิ้นเปลืองวัสดุมาก
- ☐ คุณภาพยังไม่สม่ำเสมอ ☐ ยังล่าช้า ☐ มีบางส่วนผิดพลาด
15. เมื่อท่านพบว่าลูกน้องทำงานผิดพลาด เกิดขึ้นงานเสีย
- ☐ อธิบายและสาธิตวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และทำการสอนงานใหม่ทันที
- ☐ ให้ทบทวนวิธีการทำงานก่อน แล้วจึงอธิบายสาเหตุที่เกิดขึ้น และสอนวิธีการทำงานให้ใหม่
- ☐ ว่ากล่าว ตักเตือน ให้เพิ่มความระมัดระวัง หากเกิดปัญหาอีกจะต้องถูกย้ายแผนก
16. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน
- ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ ปานกลาง ☐ ไม่ค่อยราบรื่น
17. ระดับความสนใจเรียนของผู้เรียน
- ☐ ดีมาก ☐ ค่อนข้างดี ☐ ปานกลาง ☐ ไม่ค่อยตั้งใจ
18. คู่มือในการสอนงาน
- ☐ มี ☐ ไม่มี ☐ ต้องการ ☐ ไม่ต้องการ
19. ระดับความรู้ของท่านเกี่ยวกับหลักการสอนงานโรงงาน
- ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ ปานกลาง ☐ น้อยไป
20. ระดับความรู้ของท่านเกี่ยวกับวิธีการสอนงาน Four Steps Method
- ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ ปานกลาง ☐ น้อยไป
21. ระดับความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน เพื่อจัดทำแบบซอยงาน
- ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ ปานกลาง ☐ น้อยไป ☐ ไม่รู้
22. สิ่งที่ท่านให้ความสำคัญมากเป็นอันดับ1 ในขณะทำการ Morning Training คือ
- ☐ การตรวจเช็คการมาทำงานของพนักงาน
- ☐ การจัดคนเข้านั่งทำงานใน Station ให้ครบ
- ☐ การแจ้งข้อมูล ข่าวสารของบริษัทให้พนักงานทราบ
- ☐ การให้พนักงานทบทวนวิธีการทำงานที่ผ่านมาเมื่อพบปัญหาชิ้นงานไม่ผ่าน QC
- ☐ การแจ้งปัญหาของเสียให้ทราบ และย้ำเตือนให้ทำงานให้ถูกต้องมากขึ้น
- ☐ อื่น ๆ ได้แก่.....

23. โปรดอธิบายสภาพการสอนงานของท่าน ว่ามีวิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

24. ปัญหาอื่นๆ ที่ท่านพบ ในการสอนงานมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

25. ท่านต้องการความรู้อะไรเพิ่มเติมบ้างในการสอนงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

ผู้สัมภาษณ์ : แพรวพรรณ บุญฤทธิมนตร์

ก - 2 แบบสอบถามหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ (คำตอบของท่านจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น มิได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย
2. อายุ
 - ☐ 25 – 30 ปี
 - ☐ 31 - 35 ปี
 - ☐ 36 – 40 ปี
3. สถานภาพ ☐ โสด ☐ สมรส ☐ หย่าร้าง
4. การศึกษาระดับ
 - ☐ มัธยมศึกษา
 - ☐ มัธยมศึกษาปลาย, ปวช
 - ☐ ปวส., อนุปริญญา
5. แผนกงาน
 - ☐ OSMT
 - ☐ PCBA
 - ☐ SUB
 - ☐ TOP
 - ☐ PACK
6. ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน.....ปี
 - ☐ 5 - 7 ปี
 - ☐ 8 -10 ปี
7. ปัจจุบันได้รับเงินเดือน
 - ☐ 4,500 – 6,000 บาท
 - ☐ 6,100 – 8,000 บาท
 - ☐ สูงกว่า 8,000 บาท
8. มีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน
 - ☐ 10 – 100 คน
 - ☐ 101 – 200 คน
 - ☐ 201 – 300 คน

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

สภาพ / ปัญหาด้านการสอนงาน		ระดับของปัญหา / ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ประสบการณ์ฝึกอบรมเรื่องการสอนงาน					
2.	ความพึงพอใจของท่านที่มีต่อการสอนงาน					
3.	ระดับความรู้ของท่านเกี่ยวกับการสอนงาน					
4.	การขาดความรู้วิธีการสอนงานในโรงงาน					
5.	ปัญหาในการถ่ายทอดความรู้					
1.	ปัญหาในการลำดับขั้นตอนการสอนงาน					
2.	ปัญหาการสอนงานลูกน้องที่มีนิสัยต่างกัน					
3.	ปัญหาในการติดตาม / ประเมินผลการสอน					
5.	ปัญหาการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่					
6.	ปัญหาในการวางแผนการสอน					
7.	ระดับความสนใจในการเรียนของลูกน้อง					
8.	ปัญหาการวิเคราะห์งาน/การทำแบบซอยงาน					
9.	ความถี่ในการสอนงานเป็นรายบุคคล					
10.	ประสบการณ์ฝึกอบรมเรื่องการสอนงาน					
11.	ความพึงพอใจของท่านที่มีต่อการสอนงาน					
12.	ระดับความรู้ของท่านเกี่ยวกับการสอนงาน					
13.	การขาดความรู้วิธีการสอนงานในโรงงาน					
ความต้องการด้านการสอนงาน						
1.	ความต้องการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงาน					
2.	2.1 ความรู้หลักและวิธีการสอนงาน					
	2.2 เทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนงาน					
	2.3 เทคนิคการสอนงานลูกน้องประเภทต่าง ๆ					
	2.4 เทคนิคการสอนงานพนักงานผู้ใหญ่					
	2.5 ลำดับขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้					
	2.6 ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน					
	2.7 บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน					
3.	ความต้องการวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม					
	3.1 วิธีการฝึกที่ต้องการ ○ บรรยาย ○ อภิปราย ○ บทบาทสมมติ ○ สาธิต ○ Workshop					
	3.2 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรมในครั้งนี้คือ ○ 1 วัน ○ 2 วัน					
	3.3 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึก ○ วันเสาร์ – อาทิตย์ ○ วัน และเวลาทำงานปกติ					

ตอนที่ 3 โปรดกรอกรายละเอียดเพิ่มเติมให้ครบทุกข้อ

1. โปรดบอกถึงทัศนคติของท่านที่มีต่อการสอนงาน?

1.
2.
3.
4.

2. โปรดอธิบายถึงขั้นตอนในการสอนงานของท่าน ว่ามีลำดับขั้นตอนอย่างไร?

1.
2.
3.
4.

3. โปรดบอกถึง ปัญหา / อุปสรรค ที่ทำให้ท่านไม่พึงพอใจ ในการสอนงาน

1.
2.
3.
4.

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

อ. แพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. นายอาทิตย์ วุฒิกะโร ผู้ตรวจราชการ กระทรวงอุตสาหกรรม
2. นายบุญทัน ยางนอก ผู้จัดการโรงงาน บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี
3. นางสาวอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ผู้อำนวยการอาวุโสด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน HR Solution, ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาวุโส บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
4. รศ. ดร. สุนทร โคตรบรรเทา อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการศึกษาผู้ใหญ่
5. นายสมิตร ไชยวิทยา ผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา

ที่ ศธ 0519.12/4๐๖ ๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาวุโส บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์เพ็ญแข ประจักษ์ปัจฉิม รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามปัญหาและความต้องการในการสอน งานของหัวหน้างาน แบบสัมภาษณ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน และแบบทดสอบ หลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัทพ์ 02-266-5449 มือถือ 01-866-5601

ที่ ศธ 0519.12/4๐๗ |



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้จัดการโรงงาน บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์เพ็ญแข ประจักษ์ปัจฉิม รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบปัญหาและความต้องการในการสอน งานของหัวหน้างาน แบบสัมภาษณ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน และแบบทดสอบ หลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเชษฐกุล)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานกณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-266-5449 มือถือ 01-866-5601

ที่ ศธ 0519.12/4๕๗๒



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างสี่พระยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษากรณี บริษัท แกล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์เพ็ญแข ประจักษ์ปัจฉิม รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามปัญหาและความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน แบบสัมภาษณ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน และแบบทดสอบหลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จิระชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-266-5449 มือถือ 01-866-5601

ที่ ศธ 0519.12/4043



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ สุนทร โคตรบรรเทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แกล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์เพ็ญแข ประจันปัจจนึก รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามปัญหาและความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน แบบสัมภาษณ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน และแบบทดสอบ หลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-266-5449 มือถือ 01-866-5601

ที่ ศธ 0519.12/4๐๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายอาทิตย์ วุฒิกะโร ผู้ตรวจราชการกระทรวงอุตสาหกรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์เพ็ญแข ประจักษ์ปัจฉิม รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์ไพรัช วงศ์บุรุษไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบปัญหาและความต้องการในการสอน งานของหัวหน้างาน แบบสัมภาษณ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน และแบบทดสอบ หลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-266-5449 มือถือ 01-866-5601

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0519.12/4031



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษายุ่งใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ : ศึกษากรณี บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์เพ็ญแข ประจันปัจจนิก รองศาสตราจารย์ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์ไพรัช วงศ์ยุทธไกร เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้หัวหน้างาน (Foreman) สายการผลิต จำนวน 20 คน ตอบแบบสอบถามปัญหาและความต้องการในการสอนงานของหัวหน้างาน (Foreman) แบบสัมภาษณ์การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน (Foreman) และแบบทดสอบหลักสูตร เทคนิคการสอนงาน ในระหว่างเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-266-5449 มือถือ 01-866-5601

ภาคผนวก ง

แบบประเมินเครื่องมือวิจัยจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

ง - 1 แบบประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม

ง - 2 แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบ

แบบประเมินคุณภาพหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
: ศึกษากรณีบริษัท แคล - คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

โดย

นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี
นิสิตปริญญาเอก รุ่น 2 ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยสารพัดช่างสีพระยา ถนนสีพระยา เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
โทร. 02-2665449 โทรสาร 02-2364185 กด 34

ง - 1 แบบประเมินคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม

คำชี้แจง แบบประเมินคุณภาพของหลักสูตรแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินระดับคุณภาพของหลักสูตร โดยแบ่งออกเป็น 5 หน่วยฝึก แต่ละหน่วยฝึกเป็นการประเมินในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านเนื้อหา ด้านวิธีการฝึก/กิจกรรมการฝึก และด้านวิธีการประเมินผล

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นที่ควรแก้ไขปรับปรุง หรือเพิ่มเติมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

.....

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อหลักสูตร

ระดับความคิดเห็น	1	หมายถึง	หลักสูตรมีคุณภาพน้อยที่สุด
ระดับความคิดเห็น	2	หมายถึง	หลักสูตรมีคุณภาพน้อย
ระดับความคิดเห็น	3	หมายถึง	หลักสูตรมีคุณภาพปานกลาง
ระดับความคิดเห็น	4	หมายถึง	หลักสูตรมีคุณภาพดี
ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	หลักสูตรมีคุณภาพดีมาก

หน่วยฝึกที่ 1
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน
และ บทบาท หน้าที่ ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน

รายการประเมิน		ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1.	ด้านวัตถุประสงค์						
	1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน						
	1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม						
	1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา						
2.	ด้านเนื้อหา						
	2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน						
	2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร						
	2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ						
	2.4 เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม						
	2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก						
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (ชมสื่อวีดิทัศน์)						
	3.1 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม						
	3.2 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม						
	3.3 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม						
	3.4 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม						
4.	ด้านวิธีการประเมินผล						
	4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา						
	4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์						
	4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึก						

หน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน

รายการประเมิน		ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1.	ด้านวัตถุประสงค์						
	1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน						
	1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม						
	1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา						
2.	ด้านเนื้อหา						
	2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน						
	2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร						
	2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ						
	2.4 เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม						
	2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก						
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (ฝึกปฏิบัติการจัดทำแบบชอยงาน)						
	3.1 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม						
	3.2 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม						
	3.3 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม						
	3.4 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม						
4.	ด้านวิธีการประเมินผล						
	4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา						
	4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์						
	4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึก						

หน่วยฝึกที่ 3 หลัก และวิธีการสอนงาน

รายการประเมิน		ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1.	ด้านวัตถุประสงค์						
	1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน						
	1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม						
	1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา						
2.	ด้านเนื้อหา						
	2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน						
	2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร						
	2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ						
	2.4 เนื้อหามีความเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม						
	2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก						
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (การชมสื่อวีดิทัศน์, กรณีตัวอย่าง)						
	3.1 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม						
	3.2 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม						
	3.3 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม						
	3.4 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม						
4.	ด้านวิธีการประเมินผล						
	4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา						
	4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์						
	4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึก						

หน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ

รายการประเมิน		ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1.	ด้านวัตถุประสงค์						
	1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความถูกต้อง ชัดเจน						
	1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม						
	1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา						
2.	ด้านเนื้อหา						
	2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน						
	2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร						
	2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ						
	2.4 เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม						
	2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก						
3.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม (การใช้สถานการณ์จำลอง)						
	3.1 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอบรม						
	3.2 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม						
	3.3 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม						
	3.4 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม						
4.	ด้านวิธีการประเมินผล						
	4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา						
	4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์						
	4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึก						

**หน่วยฝึกที่ 5 การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้
และ การฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)**

รายการประเมิน		ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1.	ด้านวัตถุประสงค์						
	1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจน						
	1.2 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการฝึกอบรม						
	1.3 วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ วิชา						
2.	ด้านวิธีการฝึก / กิจกรรม						
	2.1 เนื้อหามีความถูกต้อง ชัดเจน						
	2.2 เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร						
	2.3 เนื้อหามีความต่อเนื่องกันเป็นลำดับ						
	2.4 เนื้อหาเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม						
	2.5 เนื้อหาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึก						
3.	ด้านวิธีการฝึกและกิจกรรมการฝึก (ทดลองสอนงาน)						
	3.1 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกเหมาะสมกับจำนวนผู้รับกา ฝึกอบรม						
	3.2 วิธีการ/กิจกรรมการฝึกสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม						
	3.3 วิธีการ/กิจกรรมการฝึก เหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการ ฝึกอบรม						
	3.4 วิธีการ/กิจกรรมการฝึก ส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม						
4.	ด้านวิธีการประเมินผล						
	4.1 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับผู้รับการฝึก						
	4.2 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร						
	4.3 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม						

ตอนที่ 2 โปรดให้ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เห็นว่าควรแก้ไข ปรับปรุง หรือ
เพิ่มเติมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

หน่วยฝึกที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และบทบาท หน้าที่ ความสำคัญของหัวหน้างาน
กับการสอนงาน

.....

.....

.....

หน่วยฝึกที่ 2 การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน

.....

.....

.....

หน่วยฝึกที่ 3 หลัก และวิธีการสอนงาน

.....

.....

.....

หน่วยฝึกที่ 4 เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

หน่วยฝึกที่ 5 การลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching
Workshop)

.....

.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่งงาน

...../...../.....

ง - 2 แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบ

คำชี้แจง	แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้เป็นการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามจากแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยประเมินว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการเรียนรู้ในระดับใด โดย
ตอนที่ 1	เป็นข้อคำถามเพื่อวัด <u>ความรู้/ความเข้าใจ</u>
ตอนที่ 2	เป็นข้อคำถามเพื่อวัด <u>ทัศนคติ</u>
ตอนที่ 3	เป็นการให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ

คำอธิบาย ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ท่านคิดว่าเป็นความจริง และสอดคล้องกับความคิดของท่านมากที่สุด โดยให้ความหมายของระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

สอดคล้อง	ให้ค่าคะแนนเป็น	+ 1
ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง	ให้ค่าคะแนนเป็น	0
ไม่สอดคล้อง	ให้ค่าคะแนนเป็น	- 1

ตอนที่ 1 จุดประสงค์ของการเรียนรู้ ด้านความรู้ / ความเข้าใจ		แบบ ทดสอบ	ระดับความคิดเห็น		
			+1	0	-1
1.	มีความเข้าใจ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสอนงาน	ข้อที่ 1			
2.	มีความเข้าใจว่าโอกาสใดจำเป็นจะต้องสอนงาน	ข้อที่ 2			
3.	มีความเข้าใจพฤติกรรมในการสอนงานที่ถูกต้อง	ข้อที่ 3			
4.	มีความรู้ในการจัดทำแบบชอยงาน	ข้อที่ 4			
5.	อธิบาย ลำดับขั้นตอนของการสอนงานได้	ข้อที่ 5			
6.	อธิบายความหมายของการชอยงานได้	ข้อที่ 6			
7.	มีความเข้าใจเทคนิคในการสอนพนักงานที่มีพฤติกรรมหนึ่งเคย	ข้อที่ 7			
8.	มีเทคนิคในการติดตามผลการเรียนรู้ของพนักงาน	ข้อที่ 8			
9.	มีความรู้ในการสื่อสารแบบสองทางในขณะที่ทำการสอนงาน	ข้อที่ 9			
10.	มีเทคนิคในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	ข้อที่ 10			

ตอนที่ 2 จุดประสงค์ของการเรียนรู้ ด้านทัศนคติ		แบบ ทดสอบ	ระดับความคิดเห็น		
			+1	0	-1
1.	มีความเชื่อในความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ข้อที่ 1			
2.	มีความรักในการถ่ายทอดความรู้	ข้อที่ 2			
3.	มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการสอนงาน	ข้อที่ 3			
4.	เห็นความสำคัญของการสอนงาน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ข้อที่ 4			
5.	มีความอดทน และเข้าใจว่าผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน	ข้อที่ 5			
6.	มีความกระตือรือร้นหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการสอนงาน	ข้อที่ 6			
17.	มีความเชื่อมั่นในการถ่ายทอดความรู้ จนทำให้ผู้เรียนยอมรับ	ข้อที่ 7			
8.	เอาใจใส่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียน	ข้อที่ 8			
9.	มีคุณธรรมในวิชาชีพ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	ข้อที่ 9			
10.	ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	ข้อที่ 10			

ภาคผนวก จ

จ - 1 แบบประเมินผลการฝึกอบรม

จ - 2 แบบติดตามผลการฝึกอบรม

จ - 1 แบบประเมินผลการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อ
การจัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน

ระดับความคิดเห็น	1	หมายถึง	มีความพึงพอใจน้อยที่สุด
ระดับความคิดเห็น	2	หมายถึง	มีความพึงพอใจน้อย
ระดับความคิดเห็น	3	หมายถึง	มีความพึงพอใจปานกลาง
ระดับความคิดเห็น	4	หมายถึง	มีความพึงพอใจมาก
ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	มีความพึงพอใจมากที่สุด

รายการ		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	เนื้อหา สาระ ของหลักสูตรตรงตามความต้องการ					
2.	เนื้อหา สาระเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
3.	เนื้อหาหลักสูตร สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้จริง					
4.	ระยะเวลาที่ใช้อบรมมีความเหมาะสม					
5.	จำนวนผู้ฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
6.	สื่อวีดิทัศน์ มีความทันสมัย ชัดเจน น่าสนใจ					
7.	อุปกรณ์ที่ใช้ฝึกอบรมมีจำนวนมากเพียงพอ					
8.	เอกสาร คู่มือการฝึกอบรมเหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม					
9.	สถานที่ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
10.	บรรยากาศในการฝึกอบรมเหมาะสมกับการเรียนรู้					
11.	วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้					
12.	วิทยากรเอาใจใส่ผู้เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง					
13.	วิทยากรตอบข้อซักถามได้เข้าใจง่าย และชัดเจน					
14.	การใช้ภาษา น่าเสียง ของวิทยากรมีความเหมาะสม					
15.	เกมที่ใช้ประกอบการฝึกอบรมมีความเหมาะสม และ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยฝึก					
16.	การสาธิตการสอนงานมีความเหมาะสม น่าสนใจ					
17.	การฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น					
18.	ท่านพึงพอใจต่อความรู้ที่ได้รับในการอบรมครั้งนี้					
19.	การอบรมครั้งนี้ให้ประโยชน์คุ้มค่าต่อการพัฒนาตัวท่าน					
20.	ท่านต้องการพัฒนาทักษะการสอนงานในระดับสูงขึ้นต่อไป					

ตอนที่ 2 โปรดให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม
หลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ตอบแบบสอบถาม

แบบติดตามผลการสอนงาน

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน

สถานที่ : บริษัทแคล - คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
138 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลสระพัง อำเภอยะบอย จังหวัดเพชรบุรี

โดย

นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนตรี
นิสิตปริญญาเอก รุ่น 2 ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยสารพัดช่างสีพระยา ถนนสีพระยา เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
โทร. 02-2665449 โทรสาร 02-2364185 กด 34

จ - 2 แบบติดตามผลการฝึกอบรม

(สำหรับผู้บังคับบัญชา)

คำชี้แจง

แบบติดตามผลการสอนงาน เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยเป็นการประเมินลักษณะทางพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เปลี่ยนไปภายหลังจากผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานไปแล้ว โดย

ระดับ 5	หมายถึง	มีความสามารถสอนงานดีมาก
ระดับ 4	หมายถึง	มีความสามารถสอนงานดี
ระดับ 3	หมายถึง	มีความสามารถสอนงานปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความสามารถสอนงานน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความสามารถสอนงานน้อยมาก

คำอธิบาย โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อพฤติกรรม / ความสามารถในการสอนงานของหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม

	รายการประเมินพฤติกรรมด้านการสอนงาน นาย/นาง/น.ส.....	ระดับความสามารถ				
		5	4	3	2	1
1.	มีการวางแผนการสอน และการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน					
2.	มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการสอนงานทุกครั้ง					
3.	มีการชี้แจงขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น					
4.	มีการโน้มน้าวให้มองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับการเรียนรู้งาน					
5.	มีความมั่นใจในการสอนงาน สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
6.	มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ตามลำดับขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง					
7.	มีเทคนิควิธีการสอนงานที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน					
8.	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมในขณะที่ทำการสอนงาน					
9.	มีการติดตามผลการสอน และพบว่าพนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้น					
10.	มีทัศนคติที่ดีขึ้นโดยเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการสอนงาน					

ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)

(.....)

ตำแหน่ง

...../...../.....

(สำหรับหัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม)

- ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ภายหลังจากที่ได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงานไปแล้ว 4 สัปดาห์
- ตอนที่ 2** เป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ท่านเห็นสมควรจะให้ มี หรือเพิ่มเติมในหลักสูตรเทคนิคการสอนงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน

ระดับ	5	หมายถึง	มีความพึงพอใจ / มีการนำไปใช้มากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	มีความพึงพอใจ / มีการนำไปใช้มาก
ระดับ	3	หมายถึง	มีความพึงพอใจ / มีการนำไปใช้ปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	มีความพึงพอใจ / มีการนำไปใช้น้อย
ระดับ	1	หมายถึง	มีความพึงพอใจ / มีการนำไปใช้น้อยที่สุด

	รายการ	ระดับความพึงพอใจ / การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
1.	ความรู้บทบาทหน้าที่ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน					
2.	ความรู้ในการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน					
3.	ความรู้ในการวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบขอยงาน					
4.	ความรู้ หลักและวิธีการสอนงาน					
5.	ความรู้ในการลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้					
6.	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
7.	ความรู้ในด้านเทคนิควิธีการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ					
8.	ความรู้ในด้านเทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่					
9.	ด้านการนำความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้อย่างได้ผลจริง					
10.	ด้านประโยชน์ที่ได้รับภายหลังจากการฝึกอบรม					

ตอนที่ 2 โปรดให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่น ๆ ในการนำความรู้ที่ได้รับจากการ
ฝึกอบรบหลักสูตรเทคนิคการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติจริง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ตอบแบบสอบถาม

(สำหรับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน)

คำอธิบาย แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจของท่านที่มีต่อการสอนงานของหัวหน้างาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่พนักงานต้องการจะได้รับจากการสอนงานของหัวหน้างาน

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน

ระดับ	5	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
ระดับ	3	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน

	พฤติกรรมการสอนงานของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ดี					
2.	มีการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน					
3.	มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสอนงานให้ทราบทุกครั้ง					
4.	เป็นผู้ที่มีทักษะ และความชำนาญในการสอนงาน					
5.	มีขั้นตอนในการสอนที่ทำให้เข้าใจวิธีการทำงานได้ง่ายขึ้น					
6.	มีความตั้งใจจริง และกระตือรือร้นที่จะสอนงานให้กับพนักงาน					
7.	เต็มใจที่จะสอนซ้ำให้ใหม่ถ้าพนักงานยังไม่เข้าใจวิธีการทำงาน					
8.	ให้ความช่วยเหลือผู้ที่เรียนรู้ได้ช้า จนสามารถทำงานได้ถูกวิธี					
9.	มีสัมพันธภาพที่ดีขึ้นในการสอนงานให้กับพนักงาน					
10.	ผลการสอนของหัวหน้างานทำให้ท่านสามารถทำงานได้ดีขึ้น					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการสอนงาน
ของหัวหน้างานตามที่ท่านต้องการ

1.....

.....

.....

.....

2.....

.....

.....

.....

3.....

.....

.....

.....

4.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก จ

แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม
(Pre-test & Post-test)

**แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม
(Pre-test & Post-test)**

หลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน
บริษัท แคล - คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

โดย

นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี
นิสิตปริญญาเอก รุ่น 2 ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยสารพัดช่างสีพระยา ถนนสีพระยา เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
โทร. 02-2665449 โทรสาร 02-2364185 กด 34

แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม หลักสูตรเทคนิคการสอนงาน

คำชี้แจง แบบทดสอบนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเพื่อทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเพื่อทดสอบทัศนคติเกี่ยวกับการสอนงาน

ตอนที่ 1 ให้ทำเครื่องหมาย **X** บนข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว ลงในกระดาษคำตอบ (ข้อ 1-10)

1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการสอนงาน คืออะไร?

- ก. เพื่อให้พนักงานรู้เป้าหมายในการทำงาน และเข้าใจแผนการผลิตขององค์กร
- ข. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ค. เพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- ง. เพื่อให้พนักงานได้รู้ปัญหาในการทำงาน และหาทางแก้ไขร่วมกับหัวหน้างาน

2. ความจำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างานจะเกิดขึ้นในกรณีใดต่อไปนี้?

- ก. บังอรเป็นพนักงานบรรจุใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
- ข. สุดาเป็นพนักงานปัจจุบันที่มักทำงานผิดพลาด ล่าช้า ผลงานยังไม่ได้มาตรฐาน
- ค. วันดีทำงานมาแล้ว 2 ปี ในแผนกอื่น แต่ได้โอนย้ายเข้ามาทำงานวันนี้เป็นวันแรก
- ง. ถูกทุกข้อ เพราะมีความจำเป็นทุกกรณี

3. ข้อใดเป็นพฤติกรรมการสอนงาน ที่ถูกต้องของหัวหน้างาน?

- ก. ตรวจสอบการทำงานของพนักงาน และจัดให้เข้าทำงานในสายงาน
- ข. บรรยายให้พนักงานได้รู้ว่าจะงานที่มอบหมายให้ทำนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร
- ค. ชี้แจงให้รู้วัตถุประสงค์ของการทำงาน และแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- ง. สั่งให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย และเสร็จทันตามกำหนดเวลา

4. เมื่อหัวหน้างานได้จัดเตรียมเนื้อหาที่จะสอนครบถ้วนแล้ว ขั้นตอน**ที่สำคัญที่สุด** ต่อไปคืออะไร?

- ก. การนำเนื้อหามาพิจารณาจัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน
- ข. การนำเนื้อหาจัดทำเอกสารประกอบการสอน
- ค. การกำหนดตารางการสอนงาน
- ง. การจัดทำแบบทดสอบหลังการสอนงาน

5. ข้อใดต่อไปนี้ เรียงลำดับขั้นตอนในการสอนงาน **ถูกต้องที่สุด**?

- ก. - ทดสอบก่อนเรียน - สาธิต - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน
- ข. - เตรียมความพร้อม - สอนวิธีทำงาน - ให้ลงมือปฏิบัติ - ติดตามผลงาน
- ค. - ทำแผนการสอน - ให้ดูตัวอย่างชิ้นงานที่ดี - ให้ลงมือปฏิบัติ - ตรวจสอบชิ้นงาน
- ง. - แนะนำอุปกรณ์ - บอกวิธีทำงาน - ให้ลงมือปฏิบัติ - ทดสอบหลังเรียน

6. การขอยงาน หมายถึงอะไร?

- ก. การสอนงานซ้ำในทันทีที่พบว่าพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ถูกต้อง
- ข. การให้ทำซ้ำ ๆ จนแน่ใจว่าสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้อง
- ค. การนำงานที่จะสอนมาวิเคราะห์ แยกรายละเอียดออกเป็นส่วน ๆ ตามลำดับ
- ง. การเริ่มสอนจากสิ่งที่รู้ไปหาสิ่งที่ไม่รู้ จากสิ่งที่ย่างไปหาสิ่งที่ยาก

7. วิธีใดที่เหมาะสมที่สุดในการสอนพนักงานที่นิ่งเงียบไม่แสดงออกว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่หัวหน้างานกำลังสอน?

- ก. หาวิธีดึงกลับเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียน ชักชวนขอความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับความเห็นนั้น
- ข. เริ่มทบทวนให้ใหม่ โดยการอธิบายหรือสาธิตซ้ำอีกครั้ง
- ค. ไม่ปล่อยให้นิ่งเฉยโดยการตั้งคำถามให้ตอบ เพื่อทดสอบความเข้าใจ
- ง. ต้องแสดงทักษะในการสอนให้เกิดความศรัทธาและยอมรับการสอนงานนั้น

8. หัวหน้างานควรใช้วิธีใดในการประเมินความเข้าใจของพนักงานในสิ่งที่ได้สอนไปแล้ว?

- ก. สังเกตสีหน้าและการแสดงออก เนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจในสิ่งที่สอน
- ข. สังเกตพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงให้รู้ว่า มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
- ค. สอบถามเพิ่มเติมว่าต้องการความรู้เรื่องใดอีกบ้างเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีกว่านี้
- ง. ตรวจสอบผลงานโดยรวม หากพบว่าปริมาณงานเพิ่มขึ้น แสดงว่าพนักงานมีความเข้าใจในสิ่งที่สอนไปแล้ว

9. ข้อใดเป็นทักษะในการสื่อสารแบบสองทางของหัวหน้างานในขณะที่ทำการสอนงาน?

- ก. การแยกผู้เรียนเข้าออกจากผู้เรียนเร็ว เพื่อมิให้เกิดการเปรียบเทียบความสามารถกันเอง
- ข. การบอกให้พนักงานรับรู้ข้อดี และข้อที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- ค. การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา
- ง. การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน

10. หัวหน้างานต้องใช้วิธีการอย่างไร ในการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่?

- ก. ควรสอนทีละน้อยอย่างเอาใจใส่เฉพาะเรื่องที่จำเป็นต่อการทำงานในขณะนั้น
- ข. ควรสอนเน้นหลักการและทฤษฎีให้มาก จนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
- ค. ควรสอนในบรรยากาศที่เป็นทางการ เนื่องจากผู้ใหญ่มีวุฒิสูงกว่าและมักมีข้อโต้แย้งกับผู้สอนเสมอ
- ง. ควรสอนร่วมกับพนักงานทั่วไปเพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างวัย สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันได้

ตอนที่ 2 ข้อใดถูกให้ทำเครื่องหมาย ✓ และข้อใดผิดให้ทำเครื่องหมาย ✕
 โดยทำลงในกระดาษคำตอบ (ข้อ 11-20)

11.	ท่านคิดว่าการสอนงานเป็นการฝึกอบรมที่ได้ผล และประหยัดที่สุดในการพัฒนาวิธีการทำงานของพนักงาน
12.	ท่านสามารถสอนงานได้ทุกโอกาสที่เห็นความจำเป็น เนื่องจากการสอนงานเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างาน
13.	ท่านสามารถมอบหมายให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้สอนงานแทนได้ ซึ่งท่านไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการสอนงานนั้นด้วย
14.	ท่านใช้วิธีการสอนงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับตัวเอง
15.	ท่านต้องอดทนกับพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามที่ต้องการได้
16.	ท่านมีภาระงานอื่นมาก ทำให้ไม่มีเวลาแสวงหาความรู้เพิ่มเติม แต่ความรู้ที่มีอยู่นั้นถูกต้องอยู่แล้ว จึงไม่ทำให้เกิดภาวะการณ์การขาดข้อมูลในการสอนงานแต่อย่างใด
17.	ท่านรู้สึกวิตกกังวลในการสอนพนักงานที่ขบถได้แฉ่ง หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า
18.	สิ่งที่ทำให้เกิดความท้อแท้และเบื่อหน่ายก็คือ การที่ต้องสอนงานซ้ำในสิ่งที่ได้สอนไปแล้ว
19.	ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และใช้เวลาที่เหลือจัดการกับภาระงานด้านอื่น
20.	การให้พนักงานสอนงานกันเองนับเป็นวิธีที่ดี เนื่องจากพนักงานที่เรียนซ้ำมักไม่กล้าสอบถามปัญหาโดยตรงกับหัวหน้างาน

กระดาษคำตอบ

ชื่อ นาย, นาง, นางสาว นามสกุล.....
ตำแหน่ง..... แผนก.....

ตอนที่ 1 ให้ทำเครื่องหมาย ✕ ลงบนข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

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

ตอนที่ 2 ข้อใดถูกให้ทำเครื่องหมาย ✓ และข้อใดผิด ให้ทำเครื่องหมาย ✕ ลงในช่องว่าง

11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	

ภาคผนวก ช

โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน
และกำหนดการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานให้กับหัวหน้างาน

หลักการและเหตุผล

การสอนงาน (Coaching) เป็นการพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานของบุคคล เป็นกระบวนการที่หัวหน้างานทำการสอน แนะนำ ชี้แจง หรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้ วัตถุประสงค์และเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสอนงาน จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับหัวหน้างานทุกคนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำออกมา ใช้พัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ การสอนงานยังเป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ผลและประหยัดมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีอื่น ๆ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดกระทำอย่างมีแบบแผน เป็นขั้นตอน โดยเฉพาะการสอนงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่นวัตกรรมในอุตสาหกรรมนี้ จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ในกระบวนการผลิตจึงต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่มีความละเอียดซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และเมื่อเทคโนโลยีในงานเปลี่ยนไปผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมต้องการได้รับคำแนะนำวิธีการทำงานจากหัวหน้างานเพื่อให้มีความรู้ และมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ต่อไปได้ ปัญหาสำคัญที่พบก็คือ การที่หัวหน้างานไม่มีองค์ความรู้ที่ถูกต้อง และครบถ้วน เกี่ยวกับหลักและวิธีการสอนงาน จึงทำให้ขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ขาดเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมต่อการสอนงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ไม่ดีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ แม้ว่าหัวหน้างานจะได้ทำการสอนงานไปแล้วก็ตาม ก็ยังพบว่าผู้ปฏิบัติงานยังคงทำงานผิดพลาด ล่าช้า โดยสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ถูกต้องนั่นเอง

ดังนั้น หัวหน้างานจึงมีความจำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อยกระดับคุณภาพการสอนงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการสอนงาน มีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการสอนงานมากขึ้น และสามารถสอนงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ลดอัตราความสูญเสียของชิ้นงาน ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการสอนงาน และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการเป็นผู้สอนงานที่ดี
2. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ในการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงานและการจัดทำแบบชอຍงาน
3. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักและวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง
4. เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่
5. เพื่อให้หัวหน้างานมีทักษะในการสอนงาน สามารถลำดับขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ได้ถูกต้อง
6. เพื่อให้หัวหน้างานมีบุคลิกภาพที่ดี และมีความมั่นใจในการสอนงานในการสอนงาน ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อการสอนงาน

เป้าหมาย หัวหน้างาน (Foreman) ในสายงานการผลิต จำนวน 20 คน บริษัทแคล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี

วัน/เวลา วันที่ 2 - 3 กันยายน 2549 เวลา 8.30 -17.30 น.

สถานที่ ห้องจัดฝึกอบรมพนักงาน บริษัทแคล-คอมพ์ อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จังหวัดเพชรบุรี

วิทยากร

- อาจารย์ ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์
วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาการศึกษาวัยผู้ใหญ่

วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยาย
2. การอภิปรายกลุ่ม
3. การใช้สื่อวีดิทัศน์
4. การใช้บทบาทสมมติ
5. การฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)

ผู้ดำเนินงาน

1. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล บริษัทแคล-คอมพ์ฯ ที่ปรึกษาโครงการ
2. นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิ์มนตรี ผู้พัฒนาโครงการ

หลักสูตรการฝึกอบรม

หน่วยฝึก	ชื่อหน่วยฝึก/สาระสำคัญ	ชั่วโมง
1.	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน และความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน 1.1 ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน 1.2 บทบาท หน้าที่ และความสำคัญของหัวหน้างานในการสอนงาน	3
2.	การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน 2.1 การเตรียมกระบวนการสอนงาน 2.2 การวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบขอยงาน	3
3.	หลักและวิธีการสอนงาน 3.1 หลักเบื้องต้นในการสอนงาน 3.2 หลักในการวางแผนการสอนงาน 3.3 วิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน	3
4.	เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ 4.1 เทคนิคที่จำเป็นในการสอนงาน 4.2 เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ 4.3 เทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	3
5.	ลำดับขั้นตอนในการสอนงาน และการฝึกปฏิบัติการสอนงาน)	3
	รวมทั้งสิ้น	15

งบประมาณ งบส่วนตัวของนิสิตผู้พัฒนาโครงการฝึกอบรม

1.	ค่าตอบแทนวิทยากร (15,000 x 2 วัน)	30,000 บาท
2.	ค่าใช้สอย ▪ อาหารกลางวัน รวม 2 มื้อ 3,000 บาท ▪ อาหารว่างและเครื่องดื่ม รวม 4 มื้อ 2,000 บาท	5,000 บาท
3.	ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ▪ เอกสารประกอบการฝึกอบรม 24 เล่ม 2,400 บาท ▪ สื่อ VCD จำนวน 2 ชุด @ 350.- 700 บาท ▪ แผ่นใสสำหรับเขียน 1 กล่อง @ 220.- 220 บาท ▪ ปากกาเขียนแผ่นใส 4 ชุด @ 50.- 200 บาท ▪ แฟ้มพลาสติก 24 แฟ้ม @ 15.- 360 บาท ▪ ปากกาถูกลิ้น 24 แท่ง @ 5.- 120 บาท ▪ ของรางวัล (เกมส์, กิจกรรม) 1,000 บาท	5,000 บาท
	รวมทั้งสิ้น	40,000 บาท

อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม

	รายการ	จำนวน
1.	เครื่องคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ หรือเครื่อง Notebook	1
2.	เครื่องฉายภาพ LCD Projector	1

การประเมินผล 1. การทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

2. การประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติโดยการทดลองสอนงาน

เงื่อนไขในการประเมินผลเพื่อรับวุฒิบัตร

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีเวลาในการฝึกอบรมอย่างน้อย 80% (12 ชั่วโมง)

และทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรมได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 80%

การติดตามผล ในวันที่ 2 ตุลาคม 2549 หลังจากเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมไปแล้ว 4 สัปดาห์ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ได้แก่

1. หัวหน้างานผู้ผ่านการฝึกอบรม
2. ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน
3. พนักงานใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. หัวหน้างานสามารถสอนงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการสอนงานมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานได้ในทันที อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย
2. หัวหน้างานได้รับความเชื่อถือ และความศรัทธาในการเป็นผู้นำด้านการสอนงานที่มีประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้นในการสอนงาน
3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตรงตามเป้าหมายขององค์กรภายในเวลาที่กำหนด โดยลดอัตราความสูญเสียทางด้านเวลา ทรัพยากร และอุบัติเหตุจากการทำงานผิดพลาด
4. เกิดการถ่ายโอนความรู้หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมลงสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถาวร ทำให้ความรู้ไม่ย่ำติดอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

กำหนดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร เทคนิคการสอนงาน

วันที่ 2 กันยายน 2549

7.30 - 8.00 น.	ลงทะเบียน และทดสอบก่อนเรียน (Pre -Test)	อ. แพรพรรณ นุญฤทธิมนต์
8.00 - 8.30 น.	พิธีเปิดการฝึกอบรม	คุณสมศักดิ์ เพชรรัตน์ ผจก.ฝ่าย บริหารงานบุคคล บริษัทแคล-คอมพ์ฯ
8.30 -11.30 น.	- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอนงาน - ความสำคัญของหัวหน้างานกับการสอนงาน	อ. แพรพรรณ นุญฤทธิมนต์
11.30 - 12.30 น.	-การเตรียมการสอนงาน	อ. อามรณ์ ภูวิทย์พันธ์
12.30 - 13.00 น.	พัก รับประทานอาหารกลางวัน	
13.00 - 15.00 น.	-การวิเคราะห์งานเพื่อทำแบบขอยงาน -ปฏิบัติการจัดทำแบบขอยงาน	
15.00 - 17.30 น.	-หลักทั่วไปในการสอนงาน - การวางแผนการสอนงาน	อ. อามรณ์ ภูวิทย์พันธ์

วันที่ 3 กันยายน 2549

8.30 - 10.30 น.	-หลัก และวิธีการสอนงาน 4 ขั้นตอน	อ. อามรณ์ ภูวิทย์พันธ์
10.30 -12.30 น.	-เทคนิคการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ - เทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนงาน - เทคนิคการสอนงานพนักงานประเภทต่าง ๆ - เทคนิคการสอนงานพนักงานวัยผู้ใหญ่	ผอ. ศุภกาญจน์ เกษมสุขจรัสแสง อ. จินตนา กล้ายประยงค์ (นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชา การศึกษาผู้ใหญ่ มศว.)
12.30 - 13.00 น.	พัก รับประทานอาหารกลางวัน	อ. อามรณ์ ภูวิทย์พันธ์
13.00 - 16.00 น.	- ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ - การฝึกปฏิบัติเพื่อทดลองสอนงาน (Coaching workshop)	
16.00 - 16.30 น.	-ทดสอบหลังเรียน (Post -Test) -มอบวุฒิบัตร และปิดการฝึกอบรม	อ.แพรพรรณ นุญฤทธิมนต์ ผจก.ฝ่ายบริหารงานบุคคล

หมายเหตุ กำหนดการฝึกอบรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

ภาคผนวก ซ

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม
หน่วยฝึกที่ 2 และ
หน่วยฝึกที่ 5

แผนการฝึก		
หน่วยฝึกที่ 2	ชื่อหน่วย : การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน และการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำแบบชอยงาน	เวลา 3 ชั่วโมง

หัวข้อเรื่อง

1. การเตรียมองค์ประกอบในการสอนงาน

- 1.1 การเตรียมเนื้อหา
- 1.2 การเตรียมอุปกรณ์
- 1.3 การเตรียมสถานที่
- 1.4 การประเมินผล

2. การวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบชอยงาน (Job Breakdown Sheet)

- 2.1 ความหมาย ของ “การชอยงาน”
- 2.2 ความสำคัญของการชอยงาน
- 2.3 ประโยชน์ของการชอยงาน
- 2.4 การวิเคราะห์งานเพื่อทำแบบชอยงาน
- 2.5 ข้อปฏิบัติในการจัดทำแบบชอยงาน

สาระสำคัญ

ในการสอนงาน หัวหน้างานจะต้องเตรียมกระบวนการสอน และสร้างบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ที่น่าสนใจทั้งด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ สื่อ/อุปกรณ์ สถานที่ และ การประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์งานเพื่อจัดลำดับขั้นการปฏิบัติงานที่เริ่มจากเรื่องที่ย่างไปหายาก โดยจะมีการขึ้นการปฏิบัติงานออกเป็นตอน ๆ ที่แต่ละตอนจะต้องเน้นย้ำจุดสำคัญ หรือจุดอันตราย ให้ผู้เรียนเข้าใจอย่างชัดเจน และปฏิบัติตามได้ถูกต้องปลอดภัย ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจ หรือหลักสำคัญของการสอนงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อให้รู้วิธีการเตรียมการสอนงาน
2. เพื่อให้เข้าใจการวิเคราะห์งาน และการทำแบบชอยงาน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. อธิบายวิธีการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงานได้
2. อธิบายการวิเคราะห์งาน และการทำแบบชอยงานได้

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. วิทยากรบรรยาย ประกอบสื่อ Power Point
2. ถาม-ตอบ ปัญหา
3. มอบหมายงาน ให้เข้ากลุ่มปฏิบัติการจัดทำแบบชอยงาน
4. นำเสนอผลงานกลุ่ม
5. วิทยากรสรุป ให้ข้อเสนอแนะ

การประเมินผล

1. การสังเกตพฤติกรรมในการทำงานกลุ่ม
2. พิจารณาผลงานกลุ่มที่นำเสนอ

หน่วยฝึกที่ 2

การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน
และการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำแบบขอยงาน



ใบความรู้ที่ 2

การเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงาน และการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำแบบชอยงาน



การเตรียมการสอน

เป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้างานจะต้องจัดเตรียมความพร้อมต่าง ๆ

- เพื่อสร้างความมั่นใจ และความปลอดภัยให้กับผู้เรียน
- เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม
- เพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะได้อย่างเป็นระบบ
- เพื่อให้คำชี้แนะและข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอที่ผู้เรียนงานจะนำไปใช้ปรับปรุงตนเอง

1. การเตรียมองค์ประกอบในการสอนงาน

1.1 การเตรียมเนื้อหาวิชา

ผู้สอนงานจะต้องศึกษารายละเอียดของงานที่จะสอน โดยการทดลองทำงานนั้น ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบให้ถูกต้อง และพิจารณาให้เนื้องานเชื่อมโยงกับความรู้เดิมของผู้เรียน เนื้อหาที่เตรียมไว้นี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นแนวการสอนหรือเป็นแม่บทของการปฏิบัติหน้าที่ (Written Instruction) ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานทุกคนต้องจัดทำเพื่อให้ผู้ร่วมงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จะได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้รับช่วงงานต่อไปที่จะสามารถสานต่อไปได้ทันที เนื่องจากรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายไปในตัว เนื่องจากไม่ต้องทำแม่บทใหม่

การที่ผู้สอนงานจะต้องเตรียมเนื้อหาวิชาที่สอนไว้ล่วงหน้าก็เพื่อเป็นการตรวจสอบว่างานที่จะสอนนั้นมีความสำคัญเพียงใด เพราะงานบางอย่างสามารถเรียนรู้เองได้ เพียงแต่ได้รับคำแนะนำเบื้องต้น งานบางอย่างมีความสำคัญน้อย ถึงแม้จะทำผิดพลาดไปก็ไม่มีผลเสียหาย แต่งานบางอย่างผิดไปนิดเดียวจะทำให้เกิดผลเสียหายต่องานทั้งหมด

1.2 การจัดเตรียมเอกสาร และอุปกรณ์

ในการสอนงานจะต้องให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการใช้ของจริงให้ได้มากที่สุด จึงต้องมีการเตรียมเอกสารซึ่งหมายถึงเอกสารที่เป็นแบบพิมพ์ซึ่งใช้ในงานจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้สัมผัสและในในการฝึกปฏิบัติ ให้เกิดความคุ้นเคยและเชื่อมั่นในการเรียนรู้

การสอนต้องมีอุปกรณ์เครื่องใช้ให้ครบถ้วนตามที่ควรจะมีในสถานการณ์ปฏิบัติจริง จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้ได้ดีกว่าคำอธิบายที่ต้องนึกภาพประกอบเอง และอาจจะเข้าใจไปคนละอย่าง ถ้าไม่จำเป็นอย่าใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทำเทียมหรือจำลองขึ้นใช้แทน เพราะจะทำให้ผลการเรียนการสอนผิดไปและทำลายความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนงาน

1.3 การจัดเตรียมสถานที่

สถานที่ในการสอนงานควรเป็นสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง แต่ถ้าต้องการให้มีสมาธิและปราศจากสิ่งรบกวนภายนอก อาจจัดในสถานที่ที่เป็นสัดส่วนเหมาะสม ปลอดภัยรบกวนจากเครื่องจักร และการรบกวนของบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง จัดที่นั่งเรียนให้ผู้เรียนสามารถมองเห็นวิธีการสาธิตงานของผู้สอนได้อย่างถนัดชัดเจน ผู้สอนควรจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ให้สบาย เหมาะสม และเป็นกันเอง มีไมตรี ไม่ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกรัดอึด หรือรู้สึกว่าคุณบังคับให้เรียน

1.4 การประเมินผลการสอน

การประเมินผลการสอน อาจจะใช้การสังเกต หรือใช้แบบทดสอบหลังจากการสอนงาน เพื่อประเมินการกระทำและผลงานของผู้เรียน โดยคำนึงถึงระดับของการเรียนรู้ และทักษะในระดับต่าง ๆ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลของการเรียนรู้

2. การวิเคราะห์งาน และการจัดทำแบบซอยงาน (Job Breakdown Sheet)

2.1 “การซอยงาน” คืออะไร?

การซอยงาน หมายถึง การนำเอางานที่จะสอนมาทำการวิเคราะห์แยกรายละเอียดออกเป็น ส่วน ๆ ให้พอเหมาะกับการปฏิบัติงาน ส่วนที่แยกออกมาเรียกว่า “**ขั้นของการปฏิบัติงาน**” (Steps in the Operation) ซึ่งส่วนสำคัญของการปฏิบัติงานที่ได้จัดแบ่งไว้เป็นตอน ๆ เพื่อแสดงลำดับการทำงานขึ้นนั้น ๆ ให้ลุล่วงไป โดยแต่ละส่วนจะต้องพิจารณาถึง “**จุดสำคัญ**” (Key Points) อันหมายถึง คำชี้แจง หรือคำอธิบายเพื่อให้การปฏิบัติในแต่ละส่วนตามขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็วและปลอดภัย พร้อมทั้งได้ผลงานที่เกิดประสิทธิผล การซอยงาน จึงเป็นการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทราบว่าในแต่ละงานมีอะไรบ้าง แต่ละขั้นตอนมีการปฏิบัติงานอย่างไรและมีมาตรฐานการทำงานในแต่ละขั้นตอนอย่างไร

2.2 การวิเคราะห์งานเพื่อทำแบบซอยงาน

หลังจากที่หัวหน้างานได้จัดเตรียมเนื้อหาวิชาได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องนำเนื้อหา มาพิจารณาจัดลำดับขั้นตอนงาน โดยแบ่งการสอนเป็นขั้นตอนง่าย ๆ โดยมีวิธีการวิเคราะห์งาน เพื่อจัดทำแบบซอยงาน ดังต่อไปนี้

1. ให้ทำการวิเคราะห์ลำดับขั้นของการปฏิบัติงานให้ครบถ้วนก่อน แล้วจึงทำการวิเคราะห์จุดสำคัญในแต่ละขั้นซึ่งไม่ควรจะวิเคราะห์ลำดับขั้นของการปฏิบัติงานและวิเคราะห์จุดสำคัญไปพร้อมกันนั้น เพราะอาจจะทำให้เกิดการสับสน ไขว้เขวได้ เนื่องจากกระบวนการคิดไม่เป็นระบบ

2. ในการจัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน ควรแบ่งออกเป็นตอน ๆ ที่ต่อเนื่องกัน เพื่อจะได้ไม่ขาดตอนและไม่ขาดตกบกพร่อง ไม่ควรซอยงานถี่เกินไปเพราะจะทำให้ไม่เห็นความคืบหน้าของงาน แต่ก็ต้องไม่ซอยแยกห่างจากกันมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่เห็นความต่อเนื่องของงาน

3. ลำดับขั้นของการปฏิบัติงานในแต่ละงาน อาจมีมากน้อยไม่เท่ากัน จะมีมากขึ้น หรือน้อยขึ้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละงาน

4. เมื่อระบุขั้นของการปฏิบัติงานได้ครบถ้วนสมบูรณ์และเหมาะสมดีแล้ว จึงทำการวิเคราะห์ต่อไปว่าในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานนั้นมีจุดสำคัญอะไรบ้างที่จำเป็นต้องอธิบาย หรือเน้นย้ำให้ผู้เรียนงานเข้าใจการวิเคราะห์จุดสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้ยึดหลักว่าต้องมีให้ครบถ้วนตามที่จำเป็นต้องอธิบายให้ผู้เรียนงานสามารถทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็วและปลอดภัย หากไม่อธิบายจะเกิดความไม่เข้าใจและทำงานผิดพลาดได้

2.3 ข้อปฏิบัติในการจัดทำแบบชอยงาน

1. การกำหนดชื่องาน

1.1 ต้องระบุชื่องานให้ชัดเจน

2. การระบุขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.1 ต้องชอยงานออกเป็นขั้น ๆ

2.2 ต้องเขียนเป็นขั้น ๆ เรียงตามลำดับก่อนหลัง

2.3 ต้องเขียนให้ครบถ้วน

2.4 ต้องเขียนให้สั้น กระชับ และชัดเจน

3. การเขียนจุดสำคัญ

3.1 ต้องระบุขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้ครบถ้วน ก่อนเขียนจุดสำคัญ

3.2 ต้องเขียนจุดสำคัญโดยเริ่มด้วยคำอธิบายว่า “ต้อง” ทำอย่างไร

3.3 ต้องอธิบายวิธีทำงานในแต่ละขั้นของการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย สะดวกและรวดเร็วตามลักษณะของงาน

4. การตรวจสอบ

4.1 ต้องทดลองทำงานขั้นนั้นโดยใช้แบบชอยงานที่ทำขึ้น

4.2 ต้องทดสอบทุก ๆ ขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามลำดับ

4.3 ต้องทดสอบคำอธิบายในจุดสำคัญว่า มีความเข้าใจถูกต้อง ชัดเจน

ตัวอย่างแบบชอยงาน



ชื่องาน : การปฏิบัติงานขึ้นรูปโลหะ (ชิ้นส่วน)

ลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน	จุดสำคัญ
1. การเตรียมวัตถุดิบ	1.1 ต้องตรวจสอบวัตถุดิบก่อนนำมาผลิต
	1.2 ต้องตรวจสอบวัตถุดิบว่าได้คุณภาพหรือไม่
	1.3 ต้องเก็บข้อมูลการส่งมอบวัตถุ
2. การตรวจสอบเครื่องจักร	2.1 ต้องตรวจสอบเครื่องจักรก่อนการผลิตตามจุดสำคัญ
	2.2 ต้องโบกน้ำมันเพื่อหล่อลื่นเครื่องจักร
	2.3 ต้องทดสอบการทำงานของเครื่องจักรก่อนลงมือ
3. การตรวจสอบแม่พิมพ์	3.1 ต้องตรวจสอบแม่พิมพ์ก่อนนำมาปั๊มว่าชำรุดหรือไม่
	3.2 ต้องทำการตรวจเช็คแม่พิมพ์หลังการผลิตทุกครั้ง ว่ามีจุดบกพร่องหรือไม่ก่อนจัดเก็บ
	3.3 ต้องทำการซ่อมในส่วนที่ชำรุดเพื่อความสะดวก ในการใช้งานครั้งต่อไป
4. การตรวจสอบคุณภาพ	4.1 ต้องทำการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานทุกจุด
	4.2 ต้องไม่ให้ผิวชิ้นงานมีรอยยุบ
	4.3 ต้องไม่ให้ผิวชิ้นงานมีรอยเปื้อน

2.4 ความสำคัญของการชอยงาน

ในการสอนงานทุกครั้ง จะต้องอาศัยการชอยงานเป็นแนวทางที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง มิฉะนั้นผู้เรียนจะตามการสอนไม่ทัน และจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการสอน แบบชอยงานจึงเป็นเหมือน “คู่มือ” ที่มีความสำคัญและจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการสอนงานเสมอ

- เพื่อเป็นการเตรียมการสอนที่เป็นระบบ เป็นแบบฉบับและการสอนที่สมเหตุผล
- เพื่อแบ่งลำดับขั้นตอนการอธิบาย และการสาธิตให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น
- เพื่อสร้างขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมาตรฐานในการทำงาน

2.5 ประโยชน์ของการชอยงาน

1. เป็นแนวทางในการสอน และการปฏิบัติงานที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเป็นเสมือนกับ “คู่มือ” ที่ทำให้การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เป็นประโยชน์สำหรับหัวหน้างานผู้รับช่วงการสอนงานต่อไป โดยสามารถดำเนินการสอนต่อเนื่องไปได้ทันที เนื่องจากมีแนวทางการสอนที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าต้องสอนอะไร และสอนอย่างไร
3. ทำให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานในแต่ละส่วนตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็วและปลอดภัย พร้อมทั้งได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุป

เมื่อจะทำการสอนงานหัวหน้างานจะต้องเตรียมความพร้อมโดยการเตรียมเนื้อหาสาระสำคัญ และกำหนดว่าจะทำอย่างไรจึงจะสาธิตวิธีการทำงานที่ถูกต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งการเตรียมผู้เรียนด้วยว่าจะให้ปฏิบัติตามอย่างไรบ้าง ผู้เรียนจะต้องรับรู้วัตถุประสงค์ในการเรียน และรับรู้ความก้าวหน้าในผลงานของตนเองด้วยทุกครั้ง นอกจากนี้ หัวหน้างานก็ต้องเตรียมพร้อมและตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ทุกอย่างพร้อมอยู่ในพื้นที่ทำงานนั้นครบถ้วนแล้ว การวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำ “แบบชอยงาน” สำหรับงานทุกงานที่สอน จะเป็นแนวทางที่สำคัญและเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง แบบชอยงานจึงเป็นเหมือน “คู่มือ” ที่จำเป็นจะต้องจัดทำ และนำมาใช้ในการสอนงานเพื่อให้ผู้เรียนได้รู้ถึงจุดสำคัญ หรือจุดอันตรายของการทำงานได้ชัดเจน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และปลอดภัย

เอกสารอ้างอิง

- เร็กซ์, พี. แกทโท. (2546). คู่มือสำหรับหัวหน้างานยุคใหม่ เล่มที่ 1. แปลและเรียบเรียงโดย ธนิกันต์ และกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). หัวหน้างานพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมิต สัชฌุกร. (2547). เทคนิคการสอนงาน. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ใบมอบงาน



“การขอยงานเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการสอนงานที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง หากหัวหน้างานละเลยไม่จัดทำแบบขอยงานก่อนทำการสอน จะทำให้ผู้เรียนจะตามการสอนไม่ทัน และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียน ดังนั้น แบบขอยงานจึงเป็นเหมือน “คู่มือ” ที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการสอนงานเสมอ”

ให้ท่านจัดทำแบบขอยงาน โดยกำหนดชื่องานที่จะทำการสอน แล้ววิเคราะห์แยกรายละเอียดเพื่อแสดงลำดับขั้นตอนในการทำงาน การเน้นย้ำจุดสำคัญในงาน และจัดทำลงใบงานที่ 2

ใบงานที่ 2	
แบบชอยงาน	
ชื่องาน :	
ลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน	จุดสำคัญ
1.	1.1
	1.2
	1.3
2.	2.1
	2.2
	2.3
3.	3.1
	3.2
	3.3
4.	4.1
	4.2
	4.3
5.	5.1
	5.2
	5.3



หน่วยฝึกที่ 5

ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้

และการปฏิบัติการสอนงาน

(Coaching Workshop)



แผนการฝึก		
หน่วยฝึกที่ 5	ชื่อหน่วย : ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ และ การปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)	เวลา 3 ชั่วโมง

หัวข้อเรื่อง

1. ลำดับขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ในการสอนงาน
2. บุคลิกภาพที่ดีในการสอนงาน

สาระสำคัญ

เกริ่นนำเปิดการสอน ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสอนงาน แนะนำภาพรวมของงาน อธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ละเอียดขึ้น ๆ การเน้นจุดสำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน การสาธิตตรวจสอบความเข้าใจให้ถูกต้อง ให้พนักงานได้ทบทวนจุดสำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน มีการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการสอนงานที่ครบถ้วน สมบูรณ์

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เพื่อให้มีทักษะในการสอนงาน
2. เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการสอนงานมากขึ้น
3. เพื่อเพิ่มพูนทัศนคติที่ดีในการสอนงานให้มากขึ้น
4. เพื่อแก้ไข ปรับปรุงพฤติกรรมในการสอนงาน
5. เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ฝึกปฏิบัติการสอนงานตามขั้นตอนที่จัดทำไว้ในแบบชอยงาน
2. สาธิตการสอนงาน กลุ่มละ 10-15 นาที
3. สมาชิกแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกัน
4. วิทยากรให้คำแนะนำ และสรุปผล

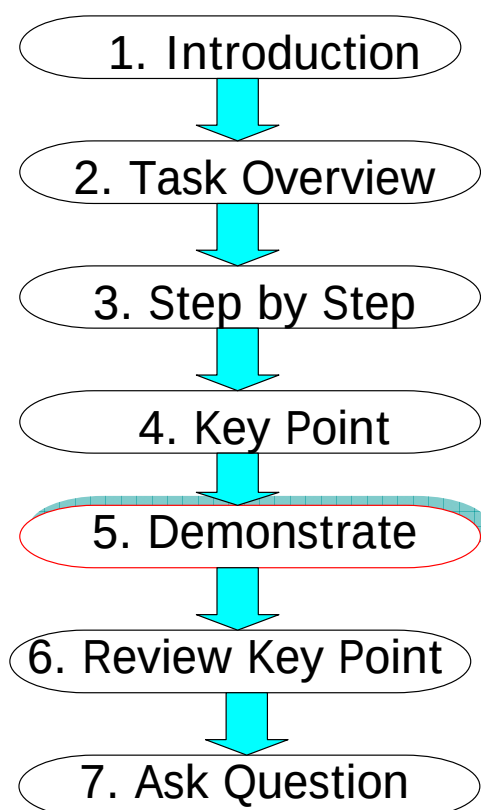
การประเมินผล

1. การใช้แบบประเมินความสามารถในการสอนงาน
2. การสังเกตพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรม

ใบความรู้	หน่วยฝึกที่ 5
ลำดับขั้นในการถ่ายทอดความรู้ และ การฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)	

ลำดับขั้นในการถ่ายทอดความรู้ในการสอนงาน

การฝึกปฏิบัติการสอนงาน เป็นการทดลองทำการสอนงานเพื่อประเมินทักษะด้านการสอนงานของหัวหน้างานภายหลังจากได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว อันจะทำให้หัวหน้างานเกิดความมั่นใจในการสอนงานของตน และเป็นการเพิ่มพูนทัศนคติที่ดีต่อการสอนงานมากยิ่งขึ้น โดยหลังจากได้ฝึกปฏิบัติการจัดทำแบบชอยงาน (Operation Breakdown Sheet) ไปแล้ว ก็ให้ฝึกปฏิบัติเพื่อทดลองการการสอนงานตามลำดับขั้นตอนของการสอนงานที่ถูกต้อง



ขั้นที่ 1 Introduction

- เกริ่นนำเปิดการสอน และแนะนำตนเอง
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสอน
- แจ้งรายละเอียดของการสอนงานให้ชัดเจน

ขั้นที่ 2 Task Overview

- แนะนำภาพรวมของงานที่จะต้องสอน
- อาจใช้วิธีบรรยาย หรือให้อ่านเอกสาร หรือให้ศึกษาด้วยตนเอง จากสื่อการสอนต่าง ๆ

ขั้นที่ 3 Step by Step

- อธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานทีละขั้น ๆ ตามลำดับ
- ต้องให้ผู้เรียนได้เห็นถึงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องชัดเจน
- ต้องแจ้งเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 Key Point

- ต้องเน้นย้ำจุดสำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน และมาตรฐานผลงานที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 Demonstration

- ต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้ดูอย่างชัดเจน
- ต้องแสดงทีละขั้นตอนอย่างช้า ๆ เข้าใจง่าย
- อาจจะมีการอธิบายประกอบบ้างเล็กน้อย

ขั้นที่ 6 Review Key Point

- ต้องให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนจุดสำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน ด้วยตนเอง
- ต้องตรวจสอบความเข้าใจให้ถูกต้องตามข้อ 4

ขั้นที่ 7 Ask Question

- ตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียนในประเด็นสำคัญ
- ถ้าผู้เรียนยังไม่เข้าใจก็ให้ย้อนกลับไปชี้แจงซ้ำในขั้นตอนที่ 4

บุคลิกภาพในการสอนงาน

บุคลิกภาพถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการสอนงาน เพราะบุคลิกภาพจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือต่อตัวผู้สอนงาน และดึงดูดความสนใจของผู้เรียน บุคลิกภาพในการสอนงานที่หัวหน้างาน หรือผู้สอนงานทุกคนควรปรับปรุง ได้แก่

1. การแต่งกาย

- สะอาด เรียบร้อย สมบุคลิก
- ถูกกาลเทศะ และเหมาะสมกับสถานการณ์

2. การพูด การพูดจะสะท้อนบุคลิกภาพของผู้สอน เช่น

- | | | |
|-----------------------|---|--|
| พูดเสียงค่อย | ⇒ | ขาดความมั่นใจ |
| พูดเสียงดัง | ⇒ | แสดงถึงความมั่นใจในเรื่องที่พูด |
| ใช้โทนเสียงเดียว | ⇒ | ทำให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่าย |
| ใช้คำบางคำซ้ำ ๆ กัน | ⇒ | ทำให้ผู้ฟังสนใจคำพูดนั้นมากกว่าเนื้อหา |
| พูดเร็วหรือช้าเกินไป | ⇒ | ทำให้ผู้ฟังตามไม่ทันหรือเบื่อหน่าย |
| ใช้ศัพท์ที่ไม่เหมาะสม | ⇒ | ผู้ฟังไม่เข้าใจ และไม่เหมาะกับกาลเทศะ |

ดังนั้น ผู้สอนจะต้องฝึกฝนการพูด และการใช้น้ำเสียง ดังนี้

- เสียงดัง ฟังชัดทั่วถึงทุกคน (ไม่ดังหรือค่อยจนเกินไป)
- มีการพูดเน้น ย้ำ ความสำคัญ
- ใช้เสียงสูง ต่ำ หนัก เบา ให้คล้องจองกับเรื่องที่พูด
- ออกเสียงคำควบกล้ำให้ถูกต้อง
- ปรับระดับเสียงให้พอเหมาะกับสภาพแวดล้อม
- เว้นจังหวะ วรรคตอนในการพูดให้เหมาะสม
- น้ำเสียงไม่ห้วน และไม่ซ้ำเนิบนาบ

3. การยืน/นั่งที่เหมาะสม จะแสดงให้เห็นบุคลิกภาพโดยรวมของผู้สอน ท่าที่เหมาะสมคือ

- เท้าทั้งสองแยกห่างกันพอควร
- ยืนให้น้ำหนักอยู่บนเท้าทั้งสอง
- ปล่อยแขนตามสบาย
- นั่งตัวตรงเป็นธรรมชาติ ไม่นั่งโยกเก้าอี้
- ไม่นั่งไขว่ห้าง และไม่กระดิกเท้า

4. การเคลื่อนไหว การเคลื่อนไหวจะช่วยให้ผู้สอนลดความประหม่าลงได้ เพราะถ้ายืนอยู่กับที่มักจะแสดงอาการประหม่าออกมาชัดเจนกว่า นอกจากนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้บริหารสายตาอยู่ตลอดเวลา แต่ที่สำคัญ ผู้สอนอย่าเคลื่อนไหวมากเกินไป หรือเร็วเกินไป

5. การใช้สายตา

- มองอย่างทั่วถึง
- สายตาเป็นมิตร

การใช้สายตาจะทำให้ผู้เรียนเห็นได้ว่าผู้สอนมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการสอนมากน้อยเพียงใด ผู้สอนควรจะกวาดสายตาที่เป็นมิตรมองดูผู้เรียนอย่างทั่วถึงทุกคน เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ โดยเป็นส่วนหนึ่งของชั้นเรียน และมีส่วนร่วมในการเรียนนั้น ๆ ด้วยทุกครั้ง

6. การแสดงสีหน้า การใช้สีหน้าประกอบการพูด จะทำให้ผู้เรียนคล้อยตามเรื่องที่พูดได้ดีกว่า เพราะได้เห็นภาพและอารมณ์ของเรื่องที่พูดถึงได้ชัดเจนขึ้น ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เรียน

7. การใช้มือ การใช้มือจะช่วยขยายความในสิ่งที่กำลังพูดได้ดีขึ้น เช่น พูดถึงจำนวนตัวเลข ก็ยกนิ้วขึ้นมา จะช่วยให้คนบางคนที่ยังมองไม่เห็นได้ว่าผู้สอนพูดถึงจำนวนเท่าไร

- ทำให้หนักแน่น เป็นธรรมชาติ
- ใช้มือเมื่อต้องการเสริมคำพูด
- จังหวะพอดีกับการเปล่งคำพูด
- ไม่ควรใช้ต่ำกว่าเอว หรือ สูงกว่าไหล่
- ไม่ใช่ซ้ำซาก

8. ภาษาที่ใช้ ภาษาพูดเป็นสิ่งที่ใช้สื่อสารกับผู้เรียนมากที่สุด ผู้สอนจึงต้องฝึกฝนการพูดโดย

- เป็นภาษาพูดที่เป็นธรรมชาติ
- เป็นภาษาที่เหมาะสมกับระดับของผู้ฟัง
- กระชับ ชัดเจน ไม่คลุมเครือ หรือไม่ต้องตีความ
- เป็นภาษาที่ทันสมัย แต่ไม่ล้าสมัยจนเกินไป
- เป็นภาษาที่แสดงถึงรสนิยมที่ดี
- ก่อให้เกิดภาพลักษณ์
- ไม่พูดแบบท่องจำ
- ไม่ใช่คำซ้ำซาก
- ไม่ควรใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษบ่อย ๆ

9. อารมณ์ขัน อารมณ์ขันถือเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ช่วยเสริมบุคลิกผู้สอนให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น ทำให้การเรียนการสอนไม่เครียด ผ่อนคลายและมีชีวิตชีวามากขึ้น ซึ่งก็ต้องนำออก มาใช้ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ โดยไม่พริ้วเพื่อจนเกินไปก็จะทำให้การฝึกอบรมมีสีสันน่าสนใจมากขึ้น

การฝึกปฏิบัติการสอนงาน (Coaching Workshop)

ใบมอบงาน



“ให้ท่านเตรียมสารัตถการสอนงาน โดยเลือกงานที่ได้วิเคราะห์รายละเอียดไว้ในแบบ
ชอยงานซึ่งได้จัดทำไว้แล้วในใบงานที่ 2 มาใช้เป็นแนวทางในการฝึกปฏิบัติเพื่อทดลอง
สอนงานตามวิธีการสอนงานที่ถูกต้อง โดยใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ได้เตรียมมาเป็น
อุปกรณ์ประกอบการฝึกปฏิบัติการสอนงาน”

แบบประเมินความสามารถในการสอนงาน

ชื่อผู้สาคิการสอน.....หัวข้อการสอน.....

	ประเด็นสำคัญในการประเมิน	ระดับความสามารถ				
		น้อย				มาก
		1	2	3	4	5
1.	Introduction					
	-มีการเกริ่นนำเปิดการสอน และการแนะนำตนเอง					
	-ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสอนงานอย่างชัดเจน					
	-มีการแจ้งรายละเอียดของการสอนงานได้ชัดเจน					
2.	Task Overview					
	-ได้แนะนำภาพรวมของงานที่จะต้องสอนงาน					
	-ใช้วิธีบรรยายให้อ่านจากเอกสาร หรือศึกษาการสอน					
3.	Step by Step					
	-ได้อธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานทีละขั้น ๆ อย่างถูกต้องชัดเจน					
	-มีการแจ้งมาตรฐานผลงานที่ต้องการในแต่ละขั้นตอน					
4.	Key Point					
	-มีการเน้นจุดสำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน					
	-ในการสาธิตได้แสดงขั้นตอนให้เห็นทีละขั้นอย่างช้า ๆ เข้าใจได้ง่าย					
5.	Step by Step					
	-การสาธิตการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน					
	-มีการตรวจสอบความเข้าใจให้ถูกต้องตามขั้นตอนในข้อ 4 (เน้นย้ำจุดสำคัญ)					
6.	Review Key Point					
	-ให้พนักงานได้ทบทวนจุดสำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน					
7.	Ask Question					
	-มีการตั้งคำถาม เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของพนักงาน					
	-เมื่อพบว่ายังไม่เข้าใจ ได้มีการย้อนกลับไปชี้แจงซ้ำในขั้นตอนที่ 4					

(ลงชื่อ)

(ดร. อารณ ภูวิทย์พันธ์)

วิทยาการผู้ประเมิน

ภาคผนวก ฅ

ภาพกิจกรรมการเก็บข้อมูลในภาคสนาม
และบรรยายภาคในการจัดการฝึกอบรม

การเก็บข้อมูลในภาคสนาม



บริษัทแคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
เลขที่ 138 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ต. สระพัง อ. เขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี



ผู้วิจัยเข้าพบและสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงงาน



การสัมภาษณ์หัวหน้างาน

บรรยากาศการสอนงานในตอนเช้าของหัวหน้างาน



บรรยากาศการทำงานภายในโรงงาน



การทดลองใช้โครงการฝึกอบรม เมื่อวันที่ 2-3 กันยายน 2549



ทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test)



ผู้วิจัยกล่าวรายงานโครงการฝึกอบรม



ประธานในพิธีกล่าวเปิดการฝึกอบรม

บรรยากาศในการเรียนรู้





การนำหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ในทุกกิจกรรมการฝึกอบรม

ให้มีส่วนร่วมในการอภิปรายทุกกิจกรรมการเรียนรู้



การระดมสมอง

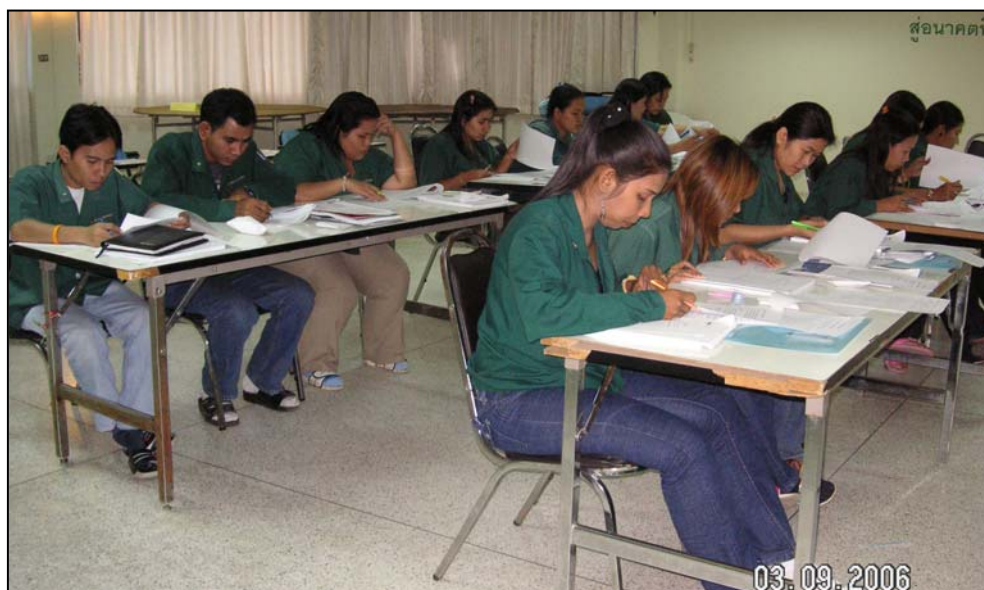


แบ่งกลุ่ม Coaching Workshop



ให้สาธิตวิธีการสอนงานตามลำดับขั้นตอน





ทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test)



พิธีปิดการฝึกอบรม



มอบวุฒิบัตรการฝึกอบรม และถ่ายภาพร่วมกันเป็นที่ระลึก



“ขอบคุณค่ะที่ช่วยเติมเต็มความรู้ให้กับพวกเรา”

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวแพรวพรรณ บุญฤทธิมนต์
วัน เดือน ปี เกิด	1 มีนาคม 2500
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	125/16 หมู่ 8 ถนนติวานนท์ ตำบลบางกระสอ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู คศ. 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยสารพัดช่างสีพระยา ถนนสีพระยา แขวงมหาพุดमारาม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2515	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนสตรีบูรณวิทย์ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2517	มัธยมศึกษาตอนสายอาชีพ สาขาการเลขานุการ จากโรงเรียนพณิชยการสามเสน กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2520	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาการเลขานุการ จากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตพณิชยการพระนคร กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2521	ประกาศนียบัตรประโยคครูมัธยมธุรกิจ (ปม.ธ.) สาขาการเลขานุการ จากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตพณิชยการพระนคร กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2529	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาการสหกรณ์ จากวิทยาลัยครูจันทระเกษม กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2539	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2549	ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ

