

ผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

สารนิพนธ์

ของ

นางสาวประไพพรรณ พวงราษฎร์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว

มกราคม 2547

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658-3124

ปจจณ

๓๓

ผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวประไพพรรณ พวงราษฎร์



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว

มกราคม 2547

27 ก.พ. 2547

ประไพพรรณ พวงราษฎร์. (2547). ผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน
ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ.
สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ศาสตราจารย์
ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพ
ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ กลุ่มตัวอย่าง
ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ
จำนวน 8 คน ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้เข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือ
ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานและโปรแกรมการฝึกอบรม
เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่การหาค่าคะแนนเฉลี่ย
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างของคะแนนของสมรรถภาพในการทำงานของ
เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ก่อนและหลังการทดลองโดยใช้ $t - \text{test for dependent samples}$

ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีคะแนนสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น
ภายหลังการเข้ารับการฝึกอบรม แต่เมื่อเปรียบเทียบคะแนนสมรรถภาพในการทำงานโดยรวม
สมรรถภาพด้านงาน และสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานก่อนและหลังการฝึกอบรม
ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

THE EFFECT OF TRAINING ON WORK COMPETENCIES DEVELOPMENT
OF THE MALL BANGKAPI'S PERSONNEL

AN ABSTRACT

BY

MISS. PRAPHAIPHAN PUANGRAST

Presented in partial fulfillment of the requirements
For the Master of Education degree in Guidance and Counseling Psychology
at Srinakharinwirot University
January 2004

Praphaiphon Puangrast. (2004). *The Effect of Training on Work Competencies Development of The Mall Bangkok's Personnel.*

Master's Project, M.Ed. (Guidance and Counseling Psychology).

Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.

Project Advisor : Prof. Dr. Pongpan Kirdpitak

The purpose of this research was to study the effect of training on work competencies development of The Mall Bangkok's Personnel. The subjects of eight personnels were selected from their supervisor for attending the work competencies development training program. The research instruments were a work - competencies questionnaire and the work competencies development training program. The data were analyzed by mean, standard deviation and t – test for dependent samples.

The research findings were as follows : The work competencies scores of the personnels participated in the training program increased. No statistically significant differences were found between the pre – post test scores on any of the measures : total work competencies, work – task competencies, and social work competencies.

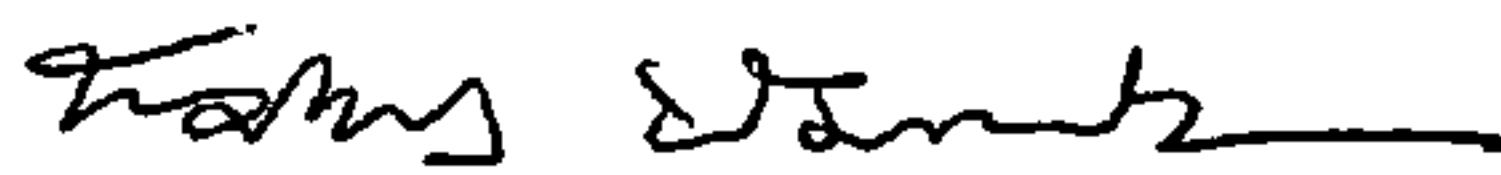
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



(ศาสตราจารย์ ดร. ่องพรรณ เกิดพิทักษ์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



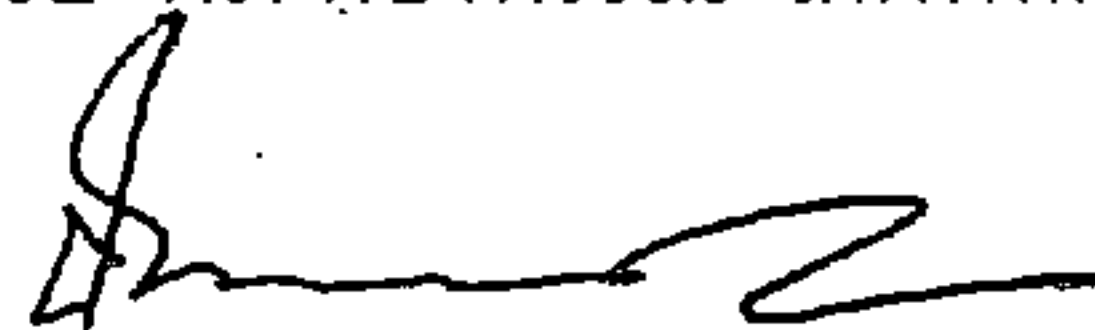
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศพร ประเสริฐกุล)

คณะกรรมการสอบ



(ศาสตราจารย์ ดร. ่องพรรณ เกิดพิทักษ์)

ประธาน



กรรมการสอบสารนิพนธ์

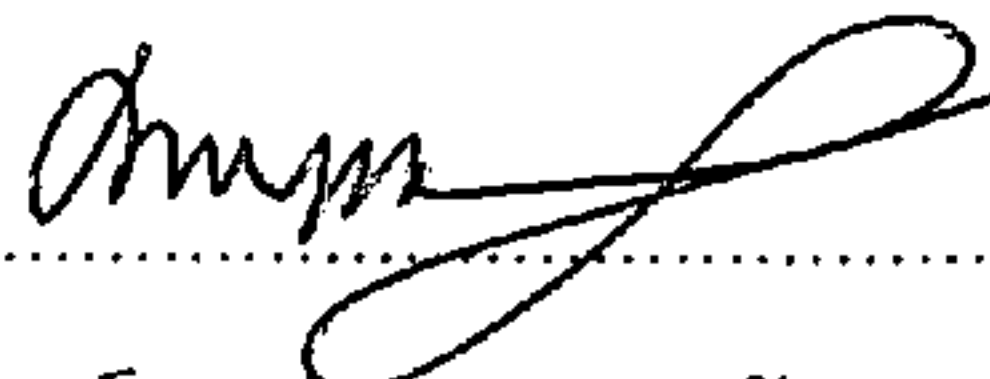
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์)



กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์มนทิรา จารุเพ็ง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. คมเพชร จิตรสกุล)

วันที่ 13 เดือน มกราคม พ.ศ. 2547

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.นันทนา วงษ์อินทร์ และอาจารย์มณฑิรา จารุเพ็ง กรรมการสอบ ท่านทั้งสามได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน อีกทั้งทำให้ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการทำงานวิจัย เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเข้าร่วมกลุ่มและการฝึกอบรมรวมทั้งรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะช่วยทำให้การทำงานในด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากขึ้น และท่านทั้งสามยังเป็นแบบฉบับของอาจารย์ที่ทุ่มเทให้กับศิษย์และงานด้านวิชาการอย่างไม่เหน็ดเหนื่อย

ขอขอบคุณคุณชุติมา ดวงจินดา และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ตลอดจนพี่ๆในศูนย์ฝึกอบรม บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิทุกคน รวมทั้งเพื่อนๆนิสิตสาขาจิตวิทยา การแนะแนวที่มีส่วนช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้วิจัยจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ย่า ป้า พ่อ แม่ พี่ น้อง และคุณณัฐพงศ์ ประังพันธ์ที่ให้ ทั้งกำลังใจและกำลังใจที่ดีเยี่ยมตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย

ประไพพรรณ พวงราษฎร์

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
	ประชากร.....	5
	กลุ่มตัวอย่าง.....	5
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล.....	9
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล.....	18
	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....	21
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....	48
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
	การกำหนดแหล่งข้อมูลและการคัดเลือก.....	52
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	52
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

4 (ต่อ)

การเสนอผลการศึกษาค้นคว้า..... 61

ผลการศึกษาค้นคว้า..... 61

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 64

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย..... 64

สรุปผลการวิจัย..... 65

การอภิปรายผล..... 65

ข้อเสนอแนะ..... 71

บรรณานุกรม..... 73

ภาคผนวก..... 77

ประวัติย่อผู้วิจัย..... 124

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

- 1 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการเปรียบเทียบสมรรถภาพ
ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรม..... 62
- 2 ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อของแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่
ฝ่ายบุคคล โดยใช้วิธีวิเคราะห์เกณฑ์ความคงที่ภายใน
(Internal consistency) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)
ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ..... 118
- 3 คะแนนรวมสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ได้จาก
แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนการ
ฝึกอบรม : ด้านงานและด้านสังคมในการทำงาน..... 119
- 4 คะแนนรวมสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ได้จาก
แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลหลังการ
ฝึกอบรม : ด้านงานและด้านสังคมในการทำงาน..... 120
- 5 คะแนนรวมสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ได้จาก
แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนและหลัง
การฝึกอบรม..... 121

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	แบบแผนการทดลอง.....	59

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การดำเนินงานในองค์กร แม้ว่าองค์กรจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ หรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร

ในปัจจุบันวงการธุรกิจมีการแข่งขันกันมาก ปัญหาการลงทุนไม่ใช่เป็นการลงทุนในเรื่องเครื่องจักรแต่เป็นการลงทุนในเรื่องคน (Human Capital) กลยุทธ์ในการสร้างคนเพื่องานจึงมีบทบาทอย่างยิ่ง ธุรกิจใดที่ใส่ใจต่อการพัฒนาคน ย่อมได้เปรียบคู่แข่งขัน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีการจัดและวางแผนไว้อย่างเหมาะสม ยิ่งองค์กรหรือธุรกิจขนาดใหญ่ ความซับซ้อนยิ่งมีมากขึ้น เพราะบุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงผู้ปฏิบัติมีหลายระดับ ความต้องการในการพัฒนาหรือการทำให้คุณภาพเพิ่มขึ้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันออกไปตามงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคลจึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานองค์กร

การพัฒนาบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ ส่งเสริมการเพิ่มพูนฝีมือด้วยการไปศึกษาต่อ และการเสริมสมรรถภาพด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีเสริมสมรรถภาพ เป็นที่นิยมในด้านธุรกิจมาก เพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน สิ้นเปลืองเวลาน้อย ได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน นับว่าการฝึกอบรม เป็นกระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์กรมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสาระสำคัญของการฝึกอบรมนั้นอยู่ที่การก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคคล ซึ่งสมรรถภาพของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มี 3 ด้าน ด้านแรก คือ ความรู้ความสามารถ คือ รู้เกี่ยวกับงานและรู้วิธีทำงาน ทักษะหรือความชำนาญ คือ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานโดยใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลงานที่ดี และด้านที่สอง คือ ทัศนคติ เป็นความคิดความรู้สึกที่มีต่อ

งานรับผิดชอบ ซึ่งทัศนคติหรือความรู้สึกในที่นี้ต้องการให้เป็นไปในทางบวกหรือทางดี เพราะจะเป็นแรงเสริมให้บุคลากรในองค์กร ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับการสร้างเสริมไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านที่สาม คือ คุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและความเสียสละในการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้สนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จะต้องพัฒนาความรู้และทักษะ ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เช่น การอบรมการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานฝาก-ถอนเงินธนาคาร การอบรมเทคนิคการขายให้แก่พนักงานขายสินค้า ฯลฯ เป็นต้น ฉะนั้น การฝึกอบรมจะต้องมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในการปฏิบัติงาน อันเป็นการนำไปสู่การปรับปรุงที่ทำให้ดียิ่งขึ้น เช่น เมื่อคนงานผ่านการฝึกอบรมแล้ว มีความเสียสละ ตั้งใจทำงานมากขึ้น ทำงานอย่างเต็มความสามารถ หรือมีการทำความสะอาดเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆหลังจากการใช้งานและเก็บไว้อย่างเป็นระเบียบ พฤติกรรมเหล่านี้ก่อนการฝึกอบรมไม่เคยปรากฏมาก่อน ซึ่งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ถ้าเป็นงานราชการจะนำความเป็นเลิศ ความมีชื่อเสียงมาสู่หน่วยงาน ถ้าเป็นด้านธุรกิจ ผลสำเร็จ คือ ผลผลิตเพิ่มขึ้น กำไรสุทธิมากขึ้น (ฐิระ ประवालพฤษ. 2538 : 1-3)

ปัจจุบันผู้บริหารได้เล็งเห็นว่า งานฝึกอบรมเป็นตัวจักรที่สำคัญในการดำเนินงาน เป็นการฝึกพนักงานให้เพิ่มคุณค่าของตัวเอง โดยเพิ่มพูนความรู้ ความคิดความอ่าน ให้มีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด ปัจจุบันการบริหารและการดำเนินงานของธุรกิจ และองค์กรต่างๆจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านบริหาร ในบรรดาปัจจัยต่างๆ คนเป็นปัจจัยที่มีค่ามากที่สุดที่จะบันดาลให้ความสำเร็จของงานให้เป็นประโยชน์สูงสุด องค์กรจะเจริญหรือเสื่อมก็เป็นผลมาจากคนเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น การสร้างคนให้มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเสริมสร้าง และบำรุงรักษาคนในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด หากองค์กรเปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกาย คนงานเปรียบเสมือนเนื้อหนังและจิตใจ ถ้าหากองค์กรประสบปัญหาร่างกายก็จะพิการ การแก้ไข หรือนำหมอมารักษาเป็นการกระตุ้นส่วนเสื่อมของร่างกายให้ดีขึ้นกว่าเดิม เปรียบเช่น การนำเอาการฝึกอบรมมารักษาเยียวยาสุขภาพของคนในองค์กรนั่นเอง นับว่าการฝึกอบรมเป็นการพัฒนามนุษย์ เพิ่มทักษะ ความรู้ ความถนัด ทัศนคติ และความเข้าใจ พัฒนานิสัยในการทำงานให้ถูกต้อง เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดความสำเร็จในการทำงาน (ทองฟู ชินะโชติ. 2531 : 1)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเรียนรู้และมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการฝึกอบรมคือทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงาน การควบคุมลดลง และลดอุบัติเหตุในการทำงาน การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ทุกหน่วยงานมีส่วนในการให้การฝึกอบรมแต่ให้ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีการฝึกอบรม ส่วนการจะจัดให้มีการอบรมเพียงใดหรือได้ผลเพียงใดนั้นเกิดจากปัจจัย 4 ประการคือ ลักษณะขององค์กร การวางแผนการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้รับการอบรมและผู้อบรม และกฎเกณฑ์ในการเรียนรู้ (เสนาะ ตีเยาว์. 2534 : 159)

จากที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า ปัจจุบันวงการธุรกิจมีการแข่งขันกันมาก ปัญหาการลงทุนเป็นการลงทุนในเรื่องคน กลยุทธ์ในการสร้างคนเพื่องานเข้ามามีบทบาทอย่างยิ่ง ธุรกิจใดที่ใส่ใจต่อการพัฒนาคน ย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบคู่แข่ง บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่ง ซึ่งในวงการธุรกิจค้าปลีกทั่วไปทราบกันดีว่าได้ดำเนินกิจการในรูปแบบของห้างสรรพสินค้ามานานกว่า 20 ปี นับว่าเป็นบริษัทของคนไทยที่อยู่ในระดับแนวหน้า เป็นองค์กรหรือธุรกิจขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่ซับซ้อน บุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงผู้ปฏิบัติมีหลายระดับ ซึ่งทางผู้บริหารของบริษัทฯตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอยู่เสมอ จึงกำหนดให้มีการจัดและวางแผนไว้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีความต้องการในการพัฒนาหรือการทำให้คุณภาพเพิ่มขึ้น ในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ตามงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ปฏิบัติ จึงนับว่าการพัฒนาบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานองค์กรเสมอมา

บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด มีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมการเพิ่มพูนฝีมือด้วยการอนุญาตให้พนักงานไปศึกษาต่อได้ตามเงื่อนไขของบริษัทฯ และมีการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้นอื่นๆอีกมากมาย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ ใช้นเวลาน้อย สามารถพัฒนาพนักงานให้เป็นไปตามความต้องการของบริษัทฯได้ ทางผู้บริหารของบริษัทฯเล็งเห็นว่าได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้าน ความรู้ความสามารถ ทำให้เขาเกี่ยวข้องกับงานและรู้วิธีทำงาน มีทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลงานที่ดี และมีทัศนคติ หรือความรู้สึกที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ รวมไปถึงคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและความเสียสละ

ในการปฏิบัติงานด้วย รวมทั้งการฝึกอบรมยังช่วยแก้ปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย (ฐิระ ประवालพฤษ. 2538 : 2-3)

โดยทั่วไปการฝึกอบรมไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ทุกหน่วยงานมีส่วนในการให้การฝึกอบรม โดยให้ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีการฝึกอบรม แต่เนื่องจากบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีพนักงานจำนวนมาก จึงมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมบริหารงานแยกออกมาจากฝ่ายบุคคล นั่นก็คือ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งสายการบริหารงานออกเป็นฝ่ายย่อย 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายฝึกอบรม และฝ่ายวางแผนฝึกอบรม กล่าวโดยสรุปคือ ทั้งฝ่ายบุคคลและฝ่ายพัฒนาบุคลากรต่างก็สังกัดสายทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน นับว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องและประสานงานกันตลอดเวลา และเนื่องด้วยผู้วิจัยนั้นเป็นเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร สังกัดฝ่ายฝึกอบรม ส่วนฝึกอบรม สาขาบางกะปิ ซึ่งทำหน้าที่เป็นวิทยากรและจัดการฝึกอบรม รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆให้กับพนักงานในทุกระดับของบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ก่อนที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานอื่นๆในเรื่องการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ควรต้องเริ่มต้นที่หน่วยงานของฝ่ายบุคคลก่อน เพราะเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการที่จะทำงานในด้านการรับสมัครและคัดเลือกบุคลากรตามความต้องการของบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด เพราะขณะนี้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบุคคล บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขา บางกะปิ กำลังประสบปัญหาเรื่องการทำงานที่เกี่ยวกับสมรรถภาพด้านงานและสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองในการพัฒนางาน ไม่ปฏิบัติงานเฉพาะงานประจำที่ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น รวมทั้งจะได้พัฒนาสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานให้เพิ่มขึ้นด้วย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะทำให้ทราบผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน และจะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร

และผู้ที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ในการที่จะนำผลของการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ในการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ในด้านต่างๆ นอกจากนั้นผลของการศึกษาในครั้งนี้ยังสามารถนำไปดัดแปลงให้เหมาะสมที่จะเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายอื่นๆ ภายในสาขาบางกะปิ และสาขาต่างๆของ บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 4 สังกัด (1) แผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ (2) แผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย (3) แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 19 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 4 สังกัด (1) แผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ (2) แผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย (3) แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 8 คน ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด และเป็นผู้ที่ยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ วิธีการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน คือ การฝึกอบรม (Training Group หรือ T- Group)

2.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถด้านงาน และด้านสังคมในการทำงาน แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1.1 สมรรถภาพด้านงาน หมายถึง รายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล หมายถึง ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะงาน

หลักของฝ่ายบุคคลคือ การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณค่า สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.1.2 ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในงานที่รับผิดชอบ หมายถึง

1.1.2.1 การดำเนินการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือกเป็นพนักงานประจำระดับพนักงานถึงหัวหน้าแผนกและพนักงานชั่วคราว ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งสัมภาษณ์และบันทึกการสัมภาษณ์เบื้องต้นของผู้สมัครในระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า และควบคุมจำนวนโควตาของพนักงานผู้แทนขาย

1.1.2.2 การจัดทำบัญชีเงินเดือน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับผู้จัดการแผนก การคิดอัตราภาษีและประกันสังคม การบันทึกสถิติข้อมูลการทำงาน ของพนักงาน รวมทั้งการจัดเก็บรักษาแฟ้มประวัติ การโอนย้าย และปรับปรุงข้อมูลของพนักงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ตลอดจนการจัดทำค่าจ้างของพนักงานชั่วคราวรายวันและรายเดือน

1.1.2.3 การให้บริการสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาล ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน การซื้อสินค้าส่วนลด ค่ารถและค่าอาหาร สวัสดิการเงินกู้ และสวัสดิการในด้านอื่นๆของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกระจายข่าวสารต่างๆเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

1.1.3 ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน หมายถึง การมีทักษะและความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องโทรสาร โดยใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับงาน รู้จักคุณค่าของอุปกรณ์ต่างๆ ใช้อย่างระมัดระวังและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำนึงค่า ประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

1.2 สมรรถภาพด้านสังคมในการทำงาน หมายถึง การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีใจรักในงานบริการ มีความอดทนอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ภายใต้กฎระเบียบของบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ และพร้อมที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงาน

2. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีขั้นตอนการฝึกอบรม ดังนี้

2.1 ขั้นนำ เป็นการเตรียมความพร้อมในการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การทบทวนความรู้เดิม การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ที่จะตามมา เป็นต้น

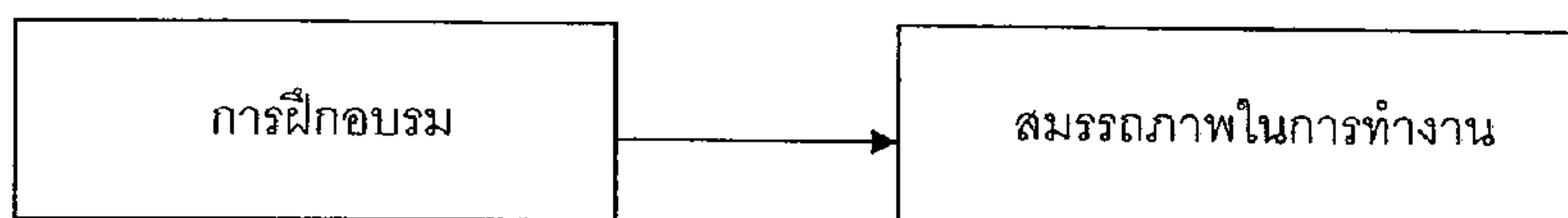
2.2 ขั้นกิจกรรม เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือทำกิจกรรมที่เตรียมไว้ตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่กำหนด เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมและเกิดประสบการณ์ที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์ให้เกิดการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นได้ในภายหลัง โดยเทคนิคในการฝึกอบรมที่ใช้ นั้น ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายแบบกลุ่มสนทนา (Buzz Group) การระดมสมอง การฝึกปฏิบัติ การสาธิต เกม กิจกรรมและเพลง และการประชุมกลุ่มย่อย

2.3 ขั้นอภิปราย เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

2.4 ขั้นสรุปและนำไปใช้ เป็นขั้นของการรวบรวมความคิดเห็นและข้อมูลต่างๆจากขั้นกิจกรรมและอภิปรายมาประสานกัน จนได้ข้อสรุปที่ชัดเจน รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำเอาการเรียนรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติหรือใช้จริงในชีวิตประจำวัน

3. บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด หมายถึง บริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการค้าปลีก ในลักษณะของห้างสรรพสินค้า และศูนย์การค้าที่ครบวงจร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้นภายหลังการฝึกอบรม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

1.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

- 1.1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
- 1.1.2 หน้าที่งานของฝ่ายบุคคล
- 1.1.3 ตำแหน่งและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด
- 1.1.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

- 1.2.1 งานวิจัยในประเทศ
- 1.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

- 2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม
- 2.1.2 ความเป็นมาของการฝึกอบรม
- 2.1.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 2.1.4 ความสำคัญของการฝึกอบรม
- 2.1.5 บทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรม
- 2.1.6 ประเภทการฝึกอบรม
- 2.1.7 กระบวนการฝึกอบรม
- 2.1.8 เทคนิคการฝึกอบรม
- 2.1.9 สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม
- 2.1.10 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม
- 2.1.11 ปัญหาที่พบในการฝึกอบรม

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

2.2.1 งานวิจัยในประเทศ

2.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

1.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

1.1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

สาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2540 : 8)

การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน

การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

เป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด อารักขาและพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถกระทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน

1.1.2 หน้าที่งานของฝ่ายบุคคล

สุดา อิงคินันท์ (2527 : 18) กล่าวว่า งานของฝ่ายบริหารบุคคล คือ การทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและดำเนินการทำงาน ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และแผนกอื่นๆภายในองค์การ ดังนั้นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล จึงควรประกอบด้วย การวางแผนด้านกำลังคน การจ้าง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งและการปลดออกจากงาน การฝึกงาน และการพัฒนา การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาระเบียบวินัยและการไล่ออก แรงงานสัมพันธ์ ผลประโยชน์และการบริการพนักงาน

การวางแผนจัดองค์การ การพัฒนาองค์การ การวางแผนด้านทรัพยากร การบริหารงานบุคคลและการวิจัยด้านพฤติกรรม และระบบข้อมูลทางด้านการบริหารงานบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนด้านกำลังคน เพื่อกำหนดว่าองค์การต้องการคนจำนวนเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับงานที่ต้องการ และจะหาบุคคลจำนวนนี้ได้ที่ไหน ในอัตราเท่าใด จึงจะเหมาะสมกับ demand และ supply ของตลาดแรงงาน การวางแผนด้านกำลังคน ฝ่ายบริหารบุคคลจะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง

2. การจ้าง การจ้างรวมถึงตั้งแต่การรับสมัครพนักงาน การคัดเลือก และการแนะนำองค์การให้ผู้เข้ามาใหม่รู้จัก แต่การตัดสินใจในการรับสมัครพนักงานใหม่เข้ามานั้น ผู้บังคับบัญชาสายตรงจะเป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครโดยตรง และทำหน้าที่รับผิดชอบการแนะนำผู้เข้ามาใหม่ให้เข้ากับสภาพของที่ทำงานใหม่ หรืออาจจะเรียกเป็นการปฐมนิเทศก็ได้

3. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการปลดออกจากงาน สำหรับงานด้านการย้ายพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการปลดออกจากงานเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลร่วมรับผิดชอบกับทุกแผนก เพราะเมื่อพนักงานย้ายจากแผนกหนึ่งไปสู่อีกแผนกหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของธุรกิจ หรือตามความต้องการของบุคคลนั้นก็ตาม ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่จะต้องศึกษาประวัติของพนักงานเพื่อจะทราบว่าพนักงานคนนั้นมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ การปลดพนักงานออกจากตำแหน่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารบุคคล เพราะการปลดพนักงานเป็นงานที่ยุ่งยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารบุคคลเป็นศูนย์กลางประสานงานของทุกแผนก จะต้องทราบว่าพนักงานคนไหนเข้ามาทำงานก่อน หรือเข้ามาทำงานทีหลัง จึงมีความจำเป็นต้องสำรวจเวลาการเข้าทำงานจากประวัติของพนักงานแต่ละคน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงจำเป็นต้องพิจารณาว่าสมควรจะเลื่อนตำแหน่งจากภายในหรือจ้างบุคคลจากภายนอกเข้ามาบรรจุในตำแหน่งนั้น ส่วนการตัดสินใจอยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคลกับผู้บริหารระดับสูง แต่ในบางบริษัทจะมีนโยบายสำหรับงานด้านนี้โดยเฉพาะ และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในแผนกที่ตำแหน่งว่าง

4. การฝึกงานและการพัฒนา เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหารบุคคลและฝ่ายต่างๆที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและโครงการในการฝึกอบรม เมื่อมีความต้องการในการฝึกอบรมฝ่ายบุคคลก็จะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการหลักสูตร กำหนดวิธีในการฝึกอบรมให้เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์การ เพราะการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์การเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน

5. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารบุคคล แต่หน้าที่การประเมินผลการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาสายตรงและผู้บริหารฝ่ายบุคคลที่จะตัดสินใจ การรับเอาโครงสร้างของการให้และการปรับค่าจ้างและเงินเดือนมาใช้ในการบริหาร และผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาขั้นสุดท้าย

ส่วนการวิเคราะห์การทำงานในแต่ละวันจะเป็นการประเมินผลงานที่ทำว่าจะคุ้มกับทุนที่ลงไปหรือไม่ และมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานอย่างถูกต้องจะมีส่วนช่วยให้การพิจารณาอัตราค่าจ้างและเงินเดือนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาถึงภาวะของแรงงานในตลาดแรงงาน กฎหมายแรงงาน อัตราค่าจ้าง และภาวะเศรษฐกิจในเวลานั้นด้วย

6. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน โปรแกรมทางด้านสุขภาพและการควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารงานบุคคล เนื่องจากมีสาเหตุหลายอย่างที่ทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยในการทำงาน เช่น ละอองฝุ่น ไอพิษ สารเคมี เป็นพิษ หรือสารจำพวกโลหะต่างๆเป็นพิษ เสียงดังรบกวนมาก รังสีต่างๆ และอื่นๆเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งควรจะมีการควบคุมความปลอดภัยและสุขภาพของลูกจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ

นอกจากนี้ควรจะมีการตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน และควรจะมีการตรวจสุขภาพของพนักงานเป็นประจำด้วยเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดโรคต่างๆขึ้นในขณะที่ทำงาน เพื่อให้การช่วยเหลือในขั้นแรก และให้การรักษาพยาบาลต่างๆโดยทั่วไป เช่น เป็นหวัดและปวดศีรษะ เป็นต้น นอกจากนี้ควรจะให้พนักงานได้เรียนรู้ถึงการระวังรักษาสุขภาพของตนเองด้วย ซึ่งโปรแกรมต่างๆเหล่านี้ในบริษัทขนาดเล็กไม่สามารถจะทำได้นอกจากบริษัทที่มีขนาดใหญ่จะมีแผนกที่บริหารทางด้านสุขภาพโดยเฉพาะ อาจจะมีแพทย์หรือพยาบาลประจำอยู่อาทิตย์ละ 1-2 วัน ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานที่มีอยู่

ส่วนในด้านความปลอดภัยจะเป็นโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงานโดยตรง องค์ประกอบที่สำคัญคือ งานด้านวิศวกรรม ด้านการให้การศึกษาถึงความปลอดภัยในการทำงาน และกฎข้อบังคับตามกฎหมายแรงงาน เพื่อที่จะให้การประกอบอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างปลอดภัยซึ่งหัวหน้าคนงานอาจจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบความปลอดภัยภายในการทำงานของแต่ละแผนก แล้วรายงานมายังฝ่ายบริหารบุคคลให้ทราบอีกทีหนึ่ง

7. การรักษาระเบียบวินัยและการไล่ออก คำว่า "วินัย" สามารถแปลได้ 2 นัย กล่าวคือ ในความหมายแรกคือ การฝึก หรือการแก้ไขเพื่อให้เป็นผู้อยู่ในระเบียบวินัยที่ดี เพราะคนเราสามารถที่จะเรียนรู้และแก้ไขปรับปรุงตนเองได้จากคนที่ไม่มีการระเบียบวินัยให้เป็นบุคคลที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ ความหมายประการหลังคือ การลงโทษผู้ทำผิดวินัย ดังนั้น

ผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นโรงงานหรือในที่ทำงานก็ตาม จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนรักษาระเบียบวินัยและลงโทษผู้ที่กระทำผิดวินัย ซึ่งฝ่ายบริหารบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตั้งกฎระเบียบต่างๆ แต่จะอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูงก่อนที่จะนำออกมาประกาศใช้

ส่วนการไล่พนักงานออก ฝ่ายบริหารบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับเรื่องก่อนที่จะถูกจ้างจะถูกไล่ออก และทำการสอบสวนหาข้อเท็จจริงในแต่ละกรณี โดยผู้บริหารของแต่ละฝ่ายเป็นผู้ให้คำแนะนำก่อนที่จะผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะตัดสินใจเป็นขั้นสุดท้ายว่าบุคคลนั้นๆไม่เป็นผู้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ และเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่ออนุมัติ

8. แรงงานสัมพันธ์ ในปัจจุบันนี้ แรงงานสัมพันธ์มีความสำคัญต่อฝ่ายบริหารบุคคลมาก เนื่องจากคนงานได้มีความรู้มากขึ้น และกฎหมายได้ให้สิทธิแก่คนงานมากขึ้นกว่าเดิม และบางครั้งฝ่ายคนงานและผู้บริหารไม่ได้ศึกษากฎหมายให้รอบคอบเสียก่อน หรือข้อความในสัญญาละเมิดไม่ชัดเจน ทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้าง ดังนั้น จึงต้องมีฝ่ายบริหารอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เป็นผู้รักษาสัมพันธไมตรีให้กับทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งลูกจ้างและนายจ้าง และพยายามให้ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติตามกฎหมายด้วย

9. ผลประโยชน์และการบริการพนักงาน ผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะได้รับมีดังนี้ คือ บำนาญ การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล การกู้ยืมเงิน เป็นต้น โดยทั่วไปแล้ว ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้เสนอโปรแกรมต่างๆให้ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้พิจารณาวางโครงการด้านบำนาญ จำเป็นจะต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์เพื่อให้ประโยชน์ต่อพนักงานจริง และไม่ขัดต่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วย

10. การวางแผนองค์การ คือ แนวความคิดในการปรับด้านโครงสร้างหรือระบบที่ใช้ อยู่ภายในองค์การ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดคือ เป็นแบบการบริหารที่ส่วนกลาง หรือกระจายอำนาจ ขึ้นอยู่กับความต้องการและการตัดสินใจของผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารด้านการให้คำปรึกษาก็จะเตรียมแผนภูมิขององค์การ และหน้าที่ภายในตำแหน่งต่างๆเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งหัวหน้าหน่วยและผู้บังคับบัญชาสายต่างๆจะเป็นผู้ให้คำแนะนำทั้งในด้านทฤษฎี และการปฏิบัติจริงเพื่อให้เหมาะสมกับการปรับปรุงและการขยายงานภายในบริษัท ซึ่งงานส่วนใหญ่ประธานบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบและตัดสินใจในการวางแผน ส่วนฝ่ายบริหารบุคคลจะเป็นผู้เสนอข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น การเตรียมแผนงาน การวิจัย ต่อประธานบริษัทเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามความต้องการของทุกฝ่าย

11. การพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารบุคคลโดยตรง โดยนำวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์มาปรับปรุงการทำงานด้านต่างๆให้ได้รับ

ผลดีที่สุด จุดประสงค์สำคัญก็คือ การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร ทำให้เกิดความชำนาญในสายงานเพิ่มขึ้น เกิดระบบการสื่อสารที่ดี เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับบุคคลที่ทำงานภายในองค์กร ผู้บริหารฝ่ายบุคคลสามารถจะนำความรู้ของตนมาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้

การให้คำปรึกษา ส่วนใหญ่จะเป็นไปในด้านการพัฒนาบุคคลซึ่งจะทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารในการเก็บข้อมูลด้านต่างๆ หาสาเหตุของปัญหา และพยายามแก้ปัญหาเหล่านั้นซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างยากของฝ่ายพัฒนาองค์กร คือ การปฏิบัติหรือการเผชิญหน้ากันในที่ประชุม การสร้างกลุ่มในการทำงาน การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาด้านข้อขัดแย้ง T-group หรือการฝึกในห้องแล็บ และการฝึกหัดตาข่ายการบริหาร และโครงการต่างๆ เป็นต้น

12. การวางแผนด้านทรัพยากร หน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานใหม่สำหรับฝ่ายบริหารบุคคลบางครั้ง จะมีบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่นี้ชั่วคราวหรือเฉพาะกิจ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีบุคคลหลายคนในฝ่ายบริหารบุคคลที่ร่วมกันทำหน้าที่นี้ การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับจำนวนพนักงานที่มีคุณภาพในการทำงานในเวลาที่เหมาะสม ทำงานได้ผลตามความต้องการขององค์กรและผู้ร่วมงานทุกคนพอใจงานที่ทำอยู่ ดังนั้น หลักการเบื้องต้นของการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ

12.1 การวางแผนและตั้งเป้าหมายขององค์กร

12.2 ตรวจสอบสภาพของทรัพยากรมนุษย์และจำนวนผู้ที่มีความชำนาญในปัจจุบัน

12.3 การคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ รวมถึงการเปรียบเทียบกับความต้องการลูกจ้าง และอุปทานของลูกจ้างในอนาคต

12.4 วางโปรแกรมการรับพนักงานใหม่ การคัดเลือก การทำงาน การโยกย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจูงใจ และการให้ค่าตอบแทน

12.5 การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ถูกต้อง

สิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในบางบริษัทไม่สามารถจะหาความชำนาญด้านต่างๆ ที่ต้องการในระยะสั้นๆได้ และงานบางอย่างอาจต้องใช้เวลาอันนานที่จะพัฒนา เช่น ผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคลงานทางด้านวิชาชีพ ความรู้ทางด้านเทคนิคต่างๆและความชำนาญด้านการค้า เหล่านี้ เป็นต้น

ส่วนข้อมูลต่างๆฝ่ายผู้ชำนาญพิเศษทางด้านการวางแผนกำลังคน เป็นผู้นำเสนอต่อฝ่ายบุคคลและผู้บริหารของแต่ละแผนกโดยตรง ส่วนการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ขึ้นอยู่กับทำให้ความร่วมมือของผู้บริหารบุคคลและผู้จัดการแผนกต่างๆภายในองค์กร

13. การบริหารงานบุคคลและการวิจัยด้านพฤติกรรม บริษัทโดยส่วนใหญ่จะไม่มี การทำวิจัยทางด้านบุคคลและพฤติกรรม แต่ก็มีบางบริษัทที่ได้ทำการวิจัยทางด้านนี้ เช่น General Electric (G E) International Business Machines (I.B.M.) American Telephone and Telegraph (A.T.T.) Procter and Gamble and Texas Instrument เป็นต้น ซึ่งไม่กี่ปี ที่แล้วมาได้มีการทดลองและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการเพิ่มคุณภาพของการทำงาน และสิ่งที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่ง คือการสังเกตการณ์ ด้านเจตคติและการจูงใจของลูกจ้าง การคาดการณ์ในความสำเร็ทางด้านการบริหารและ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ

14. ระบบข้อมูลทางด้านการบริหารงานบุคคล ปัจจุบันนี้ในองค์การต่างๆได้พยายาม ฝึกพนักงานให้มีความรู้ทางด้านการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และระบบข้อมูล ทางด้านการบริหาร โดยนำเทคนิคเหล่านี้มาใช้ในการบริหารบุคคล เช่น การวางแผนด้าน ทรัพยากรมนุษย์ การสำรวจความชำนาญที่มีอยู่ การวิเคราะห์ด้านผลประโยชน์ของลูกจ้าง และการศึกษาด้านประสิทธิภาพของการทำงาน

1.1.3 ตำแหน่ง และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด

บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ระดับ 3 ถึง ระดับ 6 มีหน้าที่หลัก ดังต่อไปนี้ (บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด. 2542 : 1-4)

1. ตำแหน่ง และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่สังกัดแผนกเงินเดือนและทะเบียน ประวัติ

1.1 ตำแหน่งผู้จัดการแผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ (เทียบเท่าระดับ 6) ทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการจัดทำบัญชีเงินเดือน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับ ผู้จัดการแผนก การคิดอัตราภาษีและประกันสังคม ตรวจสอบการบันทึกสถิติข้อมูลการมา ทำงานของพนักงาน รวมทั้งการจัดเก็บรักษาแฟ้มประวัติ การโอนย้าย และปรับปรุงข้อมูล ของพนักงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ตลอดจนตรวจสอบการจัดทำค่าจ้างของพนักงานชั่วคราว รายวันและรายเดือน

1.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 5 (เงินเดือนประจำ) ทำหน้าที่หลักคือ รับผิดชอบในการจัดทำเงินเดือนของพนักงานประจำ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ใช้สำหรับ ทำเงินเดือนประจำงวด รวมทั้งป้อนข้อมูลเงินเดือนของพนักงาน ตลอดจนคิด คำนวณและ

ตรวจสอบเงินได้ของพนักงาน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับผู้จัดการแผนก ก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชา จัดทำการปรับเงินเดือนและโบนัสประจำปีของพนักงาน

1.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (เงินเดือนประจำ) ทำหน้าที่หลักคือรับผิดชอบในการจัดทำเงินเดือนของพนักงานประจำ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ใช้สำหรับทำเงินเดือนประจำงวด รวมทั้งป้อนข้อมูลเงินเดือนของพนักงาน ตลอดจนคิด คำนวณและตรวจสอบเงินได้ของพนักงาน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับผู้จัดการแผนก ก่อนนำเสนอผู้บริหารอนุมัติ

1.4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ทะเบียนเวลา) คนที่ 1 และ 2 ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการตรวจสอบรายงานการสรุปเวลาการมาปฏิบัติงาน การทำงานล่วงเวลาของพนักงานประจำ ตลอดจนสรุปรายงานระบบบันทึกเวลาเข้าและออกของพนักงานจากเครื่องบันทึกเวลา รวมทั้งควบคุมและดูแลการเทียบเวลา บำรุงรักษาเครื่องบันทึกเวลา ตรวจสอบเวลาการทำงานในแบบขออนุมัติเบิกค่ารถและค่าอาหาร

1.5 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ทะเบียนประวัติ) คนที่ 1 ทำหน้าที่หลักคือ ควบคุมอัตรากำลังของพนักงานตามโครงสร้างการบริหารอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติแล้วให้ถูกต้องและดำเนินการจัดทำเอกสารเรื่องการโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งลงการวัดประวัติย่อและการวัดประวัติเงินเดือนในแฟ้มประวัติของพนักงาน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับผู้จัดการแผนกให้ UP DATE อยู่เสมอ การจัดเตรียมเอกสารที่ใช้ในการประเมิน และการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน ตลอดจนรับยื่นเรื่องการจัดทำบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีของพนักงานใหม่ รับยื่นเรื่องและตรวจสอบแบบแสดงรายได้บุคคลธรรมดา (ภ.ง.ด.91)

1.6 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ทะเบียนประวัติ) คนที่ 2 ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการตรวจสอบเอกสารใบส่งตัวพนักงานใหม่ และบันทึกข้อมูลของพนักงานลงเครื่อง AS / 400 รวมทั้งดำเนินการจัดเตรียมเอกสารการประเมินผล การยืนยันเป็นพนักงานประจำ การแจ้งพ้นสภาพ เนื่องจากไม่ผ่านการทดลองงาน ตลอดจนรับยื่นเรื่องการจัดทำบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีของพนักงานใหม่ รับยื่นเรื่องและตรวจสอบแบบแสดงรายได้บุคคลธรรมดา (ภ.ง.ด.91)

2. ตำแหน่ง และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่สังกัดแผนกทั่วจ้างและผู้แทนขาย

2.1 ตำแหน่งผู้จัดการแผนกทั่วจ้างและผู้แทนขาย (เทียบเท่าระดับ 6) ทำหน้าที่หลักคือ ควบคุมการดำเนินการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือกเป็นพนักงานประจำระดับพนักงานถึงหัวหน้าแผนกและพนักงานชั่วคราว ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งสัมภาษณ์และบันทึก

การสัมภาษณ์เบื้องต้น ของผู้สมัครในระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า และควบคุมจำนวนโควตาของพนักงานผู้แทนขาย

2.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 5 (ว่าจ้างและผู้แทนขาย) ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการขออัตราค่าจ้าง พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว การคัดเลือกพนักงานผู้แทนขาย รวมทั้งออก CAMPUS RECRUITMENT ร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวบรวมและตรวจสอบเอกสารต่างๆเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชา

2.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ว่าจ้างและผู้แทนขาย) คนที่ 1 ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการสัมภาษณ์คัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้น รวมทั้งประสานงานในการนัดหมาย และส่งผู้สมัครงานให้กับต้นสังกัดสัมภาษณ์ ตลอดจนแจ้งผลการสัมภาษณ์ และนัดหมายผู้สมัครให้มาเริ่มงาน

2.4 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ว่าจ้างและผู้แทนขาย) คนที่ 2 ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการรับรายงานตัวพนักงานเริ่มงานใหม่ของพนักงานประจำ พร้อมทั้งทำสัญญาจ้างแรงงาน สัญญาค้ำประกันการทำงาน และบัตรประจำตัวพนักงาน ตลอดจนรวบรวมและตรวจสอบเอกสารต่างๆของพนักงานเริ่มงานใหม่ให้ครบถ้วนก่อนนำส่งแผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ

2.5 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ว่าจ้างและผู้แทนขาย) คนที่ 3 ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการตรวจสอบใบขออัตราค่าจ้าง สรุปข้อมูลการขออัตราค่าจ้างและอัตราค่าจ้างค้างรับ ดำเนินการสรรหา และรับรายงานตัวของพนักงานชั่วคราว รับดำเนินการเรื่องนักศึกษาขอฝึกงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาสมัครงาน

2.6 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ว่าจ้างและผู้แทนขาย) คนที่ 4 ทำหน้าที่หลักคือ ควบคุมและจัดทำทะเบียนประวัติ เอกสารการลงโทษและชมเชย การโอนย้ายและการปรับสภาพพนักงานผู้แทนขายประเภทชั่วคราวและประจำ รวมทั้งจัดทำรายงานประจำเดือน

2.7 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (ว่าจ้างและผู้แทนขาย) คนที่ 5 ทำหน้าที่หลักคือ ควบคุมและจัดทำทะเบียนประวัติ เอกสารการโอนย้ายและปรับสภาพของผู้แทนขายประเภทชั่วคราวและประจำ และตรวจสอบรายชื่อผู้ยื่นจดหมายโดยใช้โปรแกรม BLACK LIST

3. ตำแหน่งและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่สังกัดแผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

3.1 ตำแหน่งผู้จัดการแผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ (เทียบเท่าระดับ 6) ทำหน้าที่หลักคือ ควบคุมและตรวจสอบ การให้บริการสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาล ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน การซื้อสินค้าส่วนลด ค่ารถและค่าอาหาร สวัสดิการเงินกู้

และสวัสดิการในด้านอื่นๆให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกระจายข่าวสารต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 5 (สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์) ทำหน้าที่หลัก คือ ติดต่อและประสานงานกับกองทุนเงินทดแทน กองทุนประกันสังคม เพื่อขอรับประโยชน์ ทดแทน รวมทั้งการเบิกจ่ายสวัสดิการสงเคราะห์ต่างๆ ตลอดจนประสานงานในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับพนักงาน

3.3 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 4 (สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์) ทำหน้าที่หลัก คือ ดำเนินการตรวจสอบเอกสารการเบิกและจ่าย สวัสดิการต่างๆ เช่น ชุดเครื่องแบบพนักงาน ค่ารถและค่าอาหาร ตรวจสอบการใช้สวัสดิการ ซื้อสินค้าส่วนลดสำหรับพนักงาน จัดทำและดูแลบอร์ด เพื่อเสนอข่าวต่างๆตลอดจนการจัดพิมพ์หนังสือลงโทษพนักงาน

3.4 ตำแหน่งพยาบาล 4 ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการให้บริการด้าน รักษาพยาบาล และการจ่ายยาและเวชภัณฑ์ให้แก่พนักงาน รวมทั้งติดต่อและประสานงานกับ ฝ่ายจัดซื้อในการสั่งซื้อยา สรุปรายงานการให้บริการห้องพยาบาล รายงานสต็อกยาและ เวชภัณฑ์

3.5 ตำแหน่งผู้ช่วยพยาบาล 3 ทำหน้าที่หลักคือ ดำเนินการให้บริการด้าน รักษาพยาบาล และการจ่ายยาและเวชภัณฑ์ให้แก่พนักงาน จัดทำสรุปรายงานการให้บริการ ห้องพยาบาล

1.1.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

คุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณภาพสูงนั้น จะเน้นในด้านวิชาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ อุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน และด้าน คุณธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (จุไรรัตน์ คำผงแดง. 2546 : 15 ; อ้างอิงจากเสนาะ ตีเยาว์: 2539 ,ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2542)

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ การเป็นผู้รอบรู้แขนงวิชาสาขาต่างๆโดยเฉพาะ ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนสังกัด และรอบรู้ในหลักและทฤษฎีแขนงต่างๆ

2. คุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นอีกลักษณะหนึ่งแสดงถึงการเป็น เจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นจะสามารถนำไปสู่วิธีการ ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินการฝึกอบรมให้ดียิ่งๆขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม หรือหากเกิดปัญหาอุปสรรคขัดข้อง ความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้เกิดแนวคิดที่จะสามารถแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคนั้นๆได้อีกด้วย

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณภาพจะต้องมีคุณลักษณะด้านนี้ อย่างสมบูรณ์ ทั้งกิริยาท่าทางและพฤติกรรมที่แสดงออกทางกาย วาจา และจิตใจ จึงจะสร้าง การยอมรับนับถือและศรัทธาจากคนในองค์กรได้

4. คุณลักษณะด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดอีก ประการหนึ่ง หากเจ้าหน้าที่บุคคล ไม่มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน อาจทำให้งานนั้นไม่ราบรื่น และไม่ตรงตามจุดหมายของงานที่ทำในแต่ละครั้ง ซึ่งอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานก็คือ หลักการอันเกิดจากระบบความเชื่อที่บุคคลยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติด้วยความตั้งใจ มีความ สำคัญรับผิดชอบ และมีจิตใจที่มุ่งจะปฏิบัติภาระหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

1.2.1 งานวิจัยในประเทศ

จุไรรัตน์ คำผิงแดง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสเล่ท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า คุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร จะต้องมึลักษณะ คือ ด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก ในเรื่องความรู้ความสามารถในงาน สรรหาว่าจ้าง ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม ความรู้ความสามารถในงานแรงงาน สัมพันธ์ และความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ สำหรับ ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา และความสามารถในการคิดริเริ่มอยู่ในระดับมาก เช่นกัน ในเรื่องบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคลอยู่ในระดับมาก ในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การแต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้องเหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้มี ความกระฉับกระเฉงและว่องไว มีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันใน การทำงาน เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน มีทัศนคติต่องานบุคคลใน ระดับมาก ในเรื่องทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรม ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์ และทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ ต่างๆ

กฤษฎี เทียนสุวรรณ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับปานกลาง และสิ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ ความเป็นตัวของ ตัวเองของพนักงาน ความสามัคคีของพนักงาน ความกดดันในการปฏิบัติงาน การได้รับการ

สนับสนุนจากฝ่ายบริหารและพนักงานของบริษัท ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบในการควบคุมการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากต้องการให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากระดับปานกลางเป็นระดับมากนั้น ทางผู้บริหารอาจต้องนำตัวแปร ที่พยากรณ์ได้ดีที่สุดไปพัฒนาพนักงานโดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น กลุ่มสัมพันธ์ การฝึกอบรม เป็นต้น

ณัฐนิชา ปานศักดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทมันยัง จำกัด พบว่า ด้านการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้น ปัจจัยด้านลักษณะของงาน การบริหารงานและนโยบายของบริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในทิศทางบวกในระดับมาก ส่วนปัจจัยเรื่องการได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนและเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ฉะนั้นหากต้องการให้ปัจจัยในทุกด้านดังที่กล่าวมาเป็นไปในทิศทางบวกในระดับมาก เช่นเดียวกัน บริษัทฯควรจัดประชุมสัมมนาเพื่อให้พนักงานเข้าใจในนโยบายการบริหารงานของบริษัทฯ และส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสศึกษา ดูงาน และสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

1.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สเตอร์นเบอร์เกอร์. (Sternberger. 2002 : 122) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงบทบาทของอาชีพที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ : องค์ประกอบของหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์จากการบริหาร, การกำหนดทิศทางการดำเนินการปรับกลยุทธ์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกรอบความสามารถในการทำงานซึ่งมาจากสมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SHRM) และกลุ่มคนที่ทำงานเกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันที่รับรองงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRCI) การสำรวจหาประสิทธิภาพของอาชีพที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ (HR-PCS) จะถูกพัฒนาขึ้นและมีการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงความสำคัญของประชากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้ชำนาญการระดับอาวุโสที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ คอมพิวเตอร์ HR ซึ่งถูกแจกจ่ายให้กับสมาชิกของสมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (SHRM) จำนวน 2,000 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบ

คำถามจำนวน 300 คน ผลการสำรวจพบว่า ผู้ที่มีอาชีพที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงบทบาทได้เมื่อถูกนำมาเปรียบเทียบกับเห็นถึงความสำคัญของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะด้านการมีภาวะผู้นำ และการมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงความคล่องตัวของแต่ละคน

ชาร์ลส์. (Charles. 2002 : 254) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติ ความสามารถของคณะครูอาจารย์และผลกระทบที่เกิดจากการสอนโดยการกระทำและผลที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย โดยเป็นการศึกษาถึงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (1964) ทฤษฎีความเป็นธรรมของอดัมส์ (1965) ทฤษฎีแนวทางปฏิบัติสู่เป้าหมายของเฮาส์และแอมส์ ; มิทเชล (1974) และทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอส์เบิร์ก (1987) ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะเหมือนกับงานของอเล็นและแอมป์ ; เมเยอร์ ที่กล่าวไว้ในระบบพันธะสัญญาและระบบการทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพของแบนดูราว่าด้วยเรื่องการสอนโดยการกระทำที่มีตัวแบบเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อกลุ่มผู้ที่เรียนต่ำกว่าระดับปริญญา จากการศึกษพบว่า การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมาพร้อมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคณะครูอาจารย์จะต้องปฏิบัติภาระงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ต้องทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันภายในสถาบัน และจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจากการสอนโดยการกระทำ ควรทำการวิเคราะห์ระบบที่ตรงกับปัญหาต่างๆภายในสถาบันเพื่อนำมาจัดเป็นโครงสร้างระบบที่เหมาะสม

ผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า สมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลนั้นจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงาน ซึ่งเริ่มต้นจากการมีความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคลในเชิงทฤษฎี มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคล มีความสามารถในตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งตำแหน่งงานอื่นภายในฝ่ายบุคคล มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดริเริ่ม กล้าทำในสิ่งแปลกใหม่ กล้าแสดงออก กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ทำและพูด ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่องานที่ทำ สามารถใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับงาน นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลยังต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีภาวะผู้นำ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทุ่มเทและเสียสละเวลาในการทำงาน มีใจรักในงานบริการ มีความอดทน อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ภายใต้ระเบียบวินัย รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงานด้วย

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 7) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบขั้นตอน มีการวางแผนที่ดีและมีการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้งซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น และเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญเพื่อการบรรเทา การสูญเสียอันเกิดจากการทำงาน โดยขาดความชำนาญและประสบการณ์ ตลอดไปจนถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆเปลี่ยนแปลง เจตคติเก่าๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัย และเลื่อมถอยเพื่อให้บังเกิดเจตคติใหม่ๆที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การตลอดจนการพัฒนาวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกต้องตามระเบียบแบบแผนยิ่งขึ้น

ฐิระ ประवालพฤษ (2538 : 2) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าหมายถึง กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน อันมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 2) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน

พงศ์ หรดาล (2539 : 1) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

สมชาติ กิจยรรยง (2537 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียน หรือในสถานที่ทำงานก็ได้

กรกฎ สิงห์โกวินท์ (2533 : 19) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง ผู้สอนให้ความรู้ในวิชาการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติด้วยการฝึกหัดให้มีความสามารถปฏิบัติ

เองได้ หรือปฏิบัติดีขึ้น โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพควรจะประกอบด้วยความหมายสี่ประการ คือ เป็นการเรียนรู้ประสบการณ์หรือกิจกรรมประการหนึ่ง เป็นกิจกรรมขององค์การที่วางแผนไว้แล้วประการหนึ่ง เป็นคำตอบที่ระบุความต้องการไว้แล้วประการหนึ่ง และประการสุดท้ายเป็นความพยายามที่จะขยายเป้าหมายขององค์การออกไปพร้อมๆ กับการจัดหาโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้ เติบโต ก้าวหน้าได้

สมคิด บางโม (2539 : 14) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และทัศนคติ (attitude) อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาวี (2534 : 127) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

สมหวัง คุรุรัตน์ (2539 : 7) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างมีการวางแผนและเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ และก่อให้เกิดผลของการกระทำในรูปกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นในลักษณะที่เป็นผลดีหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมอยู่ที่การให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

จากความหมายของการฝึกอบรมที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็น กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.1.2 ความเป็นมาของการฝึกอบรม

ฐิระ ประवालพฤษ (2538 : 4) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

การฝึกอบรมเกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการในการประกอบอาชีพของคน ในระยะแรกจะเป็นในลักษณะที่ไม่เป็นแบบแผน (Informal) พ่อแม่จะใช้วิธีฝากลูกหลานไปฝึกหัดอาชีพกับผู้ประกอบอาชีพนั้นๆ เช่น ช่างแกะสลัก ช่างทอง ช่างเขียน ฯลฯ ผู้สอนจะอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ในการแนะนำ ผู้ฝึกหัดจะใช้วิธีสังเกต ทดลองปฏิบัติตาม การเรียนรู้

และสามารถทำงานได้หรือที่เรียกว่าเป็นงานจะขึ้นอยู่ที่ผู้ฝึกหัด ซึ่งใช้เวลาไม่เท่ากัน บางคนอยู่นานแต่ไม่เป็นงานหรือทำงานนั้นไม่ได้

ต่อมาเมื่อมีสถานศึกษาเกิดขึ้น การให้การศึกษากับการฝึกอบรม เริ่มที่จะแยกออกจากกัน วัตถุประสงค์และการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป การฝึกอบรมจัดขึ้นอย่างเป็นระเบียบแบบแผนและเริ่มมีความสำคัญเนื่องจากบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรยังขาดความรู้พร้อมที่จะทำงานได้ทันที เพราะงานที่จะปฏิบัติมีลักษณะเป็นงานต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะทาง จำเป็นต้องฝึกฝนและให้ความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างได้ผล การฝึกอบรมได้จัดทำในหน่วยงานของทางราชการและรัฐวิสาหกิจมานาน โดยทำควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้ตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะของเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนนโยบายการเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ

ส่วนการฝึกอบรมในภาคธุรกิจเอกชน เป็นไปตามลักษณะธุรกิจที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ในระยะแรกสถานประกอบการของประเทศไทยจะเป็นกิจการพาณิชย์กรรมเป็นส่วนใหญ่ การฝึกอบรมจึงเน้นไปในลักษณะการให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า การเสนอขาย การทำบัญชีง่ายๆ แก่พนักงานขายสินค้า ต่อมาธุรกิจการค้าขายตัวมีการนำเครื่องจักร เครื่องยนต์ ยานพาหนะ และเครื่องใช้ไฟฟ้า เข้ามาจำหน่าย งานด้านการให้บริการซ่อมแซมเริ่มเกิดตามมา จำเป็นต้อง สรรหาและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับงาน ประกอบกับระยะต่อมา มีการลงทุนทางด้านอุตสาหกรรม และขยายกิจการ มีการลงทุนกับต่างประเทศ มีผลทำให้ธุรกิจทางด้านการเงินเกิดขึ้น จากการขยายตัวทางด้านธุรกิจเอกชนดังกล่าว ความต้องการคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆเป็นจำนวนมาก นับตั้งแต่คนงาน พนักงาน ช่างฝีมือ ผู้ชำนาญการและผู้บริหารงานทุกระดับ- ผู้เข้าสู่ตำแหน่งงานเหล่านี้บางตำแหน่งงานต้องฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้ และในระหว่างการปฏิบัติงานต้องจัดให้มีการฝึกอบรมอีกเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานหรือปรับเปลี่ยนไปสู่การผลิตสิ่งใหม่ๆที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ในด้านการดำเนินธุรกิจก็เช่นกัน เดิมจะบริหารหรือดำเนินงานโดยอาศัยประสบการณ์ ผู้บริหารจะใช้วิธีรับช่วงจากบุคคลในครอบครัวต่อกัน เป็นระบบครอบครัว หรือเครือญาติ ต่อมาจำเป็นจะต้องใช้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความรู้ จึงมีบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหาร ส่วนในปัจจุบันเนื่องจากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมืออาชีพมาเป็นผู้บริหาร ซึ่งการก้าวสู่เป็นมืออาชีพได้นั้นจะต้องสั่งสมความรู้และประสบการณ์จากการศึกษา พัฒนาและฝึกอบรมต่อเนื่องกันโดยลำดับ (ฐิระ ประवालพฤษ. 2538 : 4)

การฝึกอบรมทางธุรกิจประเทศไทย เริ่มจัดตั้งเป็นองค์การ ในปี 2507 โดยมีนักธุรกิจกลุ่มหนึ่งได้ร่วมกันก่อตั้ง สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) มีจุดประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ ตามหลักวิชาการสมัยใหม่ บริษัทที่มีรายได้เพิ่มขึ้น และเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่าเป็น การลงทุนอย่างหนึ่ง จะส่งพนักงานไปฝึกอบรมหรือจ้างบริษัท สมาคมที่ดำเนินธุรกิจจัดอบรมสัมมนาเป็นผู้สร้างหลักสูตร และอบรมให้ธุรกิจด้านนี้มีความเจริญก้าวหน้าตามสภาพเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในช่วง 4 – 5 ปีที่ผ่านมาจนปัจจุบัน มีผู้ดำเนินธุรกิจให้บริการฝึกอบรมมากกว่า 15 แห่ง แต่ละแห่งจะเน้นการฝึกอบรมแตกต่างกันพอสรุปเป็นประเภทใหญ่ๆได้ 3 ประเภทคือ (ฐิระ ประवालพฤษ.2538 : 4)

ประเภทที่ 1 การฝึกอบรมที่เน้นการส่งออก การนำเข้าและภาษี โดยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนพิธีศุลกากร การส่งออก และการขอคืนภาษี นอกจากการให้คำปรึกษาแล้วยังจัดฝึกอบรมด้านการจัดการทั่วไปด้วย ได้แก่ บริษัทอีบีซีไอ(EBCI) บริษัทไอโอเน็คอินเตอร์เทรด รีซอสเซส จำกัด สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) สถาบันการสื่อสารเพื่อธุรกิจ การจัดการ (BCM) สถาบันพัฒนาบุคลากรและธุรกิจสัมพันธ์

ประเภทที่ 2 การฝึกอบรมด้านการเงิน การจัดการ และศิลปะการพูดด้วย เช่น บริษัทบีเอ็มเอส (BMS) เน้นด้านการเงิน ศูนย์พัฒนาบุคลิกภาพ (MTL) เน้นการพูด สถาบันส่งเสริมศิลปะการพูด บริษัทไอบีเอ็มเอส เน้นการจัดการ สถาบันพัฒนาบุคลากรเน้นการจัดการ ศูนย์ฝึกอบรมบีไอซี (BIC) เน้นการจัดการ สถาบันพัฒนาบุคลากรศิริสมาน(Sirisaman)เน้นการอบรมด้านการบริหารและการจัดการ สถาบันพัฒนานักบริหาร (Institute of Management Development) สถาบันพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Potential Development)

ประเภทที่ 3 การฝึกอบรมทางด้านเกี่ยวกับจิตวิทยา ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

ในการดำเนินการฝึกอบรมของสมาคม สถาบัน ศูนย์ บริษัท ที่รับจัดฝึกอบรมจะพยายามจัดเนื้อหาสาระที่ตรงกับความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม และมุ่งสู่ประเด็นของการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหลังผ่านการฝึกอบรม ดังตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมของ นิตยสาร นักขายนั่นคือ การขายแบบมีออาชีพ (Power strategies for Successful Selling) เนื้อหาสาระทั้งหมด 12 หัวข้อเรื่องคือ การสร้างความประทับใจให้ลูกค้าการสร้างเชื่อมั่นในงานอาชีพ เคล็ดลับสำคัญในการขาย การจัดเตรียมและสรรหาลูกค้าผู้มุ่งหวัง การทำให้ลูกค้าเป็นผู้รับฟังที่ดี การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเสนอขายอย่างมีประสิทธิภาพ การสรุปการขายอย่างได้ผล การสร้างระบบงานขายที่ดี การเพิ่มยอดขายให้สูงสุด การสร้างความกระตือรือร้น

จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรม ได้มีพัฒนาการมาโดยลำดับ และนับวันแต่จะมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะได้มีการนำเอาวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 7) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ 2 ด้านดังนี้ คือ วัตถุประสงค์องค์การต่อการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์การฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล

1. วัตถุประสงค์องค์การต่อการฝึกอบรม

หลักสำคัญในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการทำงานของคน ความมุ่งหมายขององค์การส่วนใหญ่เป็นไปในแง่ส่วนรวม โดยพิจารณาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

ทุกฝ่าย

- 1.8 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 ฝึกฝนให้ทันต่อเทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้องค์การมีความก้าวหน้า

2. วัตถุประสงค์การฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล

สำหรับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคลนั้น มุ่งเน้นความต้องการส่วนบุคคลที่ปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานต่างๆขององค์การ สรุปวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญๆได้ดังนี้

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้วินัยการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อส่งเสริมการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

2.1.4 ความสำคัญของการฝึกอบรม

เสนาะ ตีเขวาร์ (2534 : 136) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เหตุที่ต้องมีการอบรมก็เพราะไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และการฝึกอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมคือ

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้น ทั้งทางคุณภาพและปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานได้ดี

2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมคนงานในระดับต่างๆ ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลง งานไม่ติดขัด หยุดชะงัก และดำเนินไปโดยเรียบร้อย เพราะทุกคนเข้าใจงานดี

3. ทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น คนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธีย่อมมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ทางด้านกำลังใจในการทำงาน สำหรับคนงานที่เข้าใหม่ก็มีความสบายใจในการที่จะทำงาน เพราะได้รับการฝึกอบรมมาก่อน ไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้เอง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความอึดอัดและไม่แน่ใจ

4. การควบคุมลดลง คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีจะสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลงไป

5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง โดยปกติอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการทำงานเกิดจากผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจากเครื่องอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานหรือสภาพการทำงาน ฉะนั้นการฝึกอบรมที่ดีจึงเท่ากับลดอุบัติเหตุได้ส่วนหนึ่ง

6. เป็นประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง เนื่องจากคนงานได้รับความรู้ความชำนาญจากการฝึกอบรม จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้รายได้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้คนงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานให้สูงขึ้น

7. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์การ ในแง่ความมั่นคงก็คือ หากคนงานขาดแคลนคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกจากบุคคลในตำแหน่ง

รองลงไป ซึ่งมีความรู้ในการปฏิบัติงานดีเพราะได้รับการฝึกอบรมมาแล้วส่วนในแง่ของความยืดหยุ่น หากองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใดๆในทางธุรกิจ ก็สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มลดกำลังแรงงาน จากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานที่ต้องการแรงงานแทนเพื่อผลิตสินค้าบางอย่างเพิ่มขึ้น และลดการผลิตสินค้าบางอย่างลงให้พอเพียงกับการเปลี่ยนแปลงในตลาด

8. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์การ จุดประสงค์อย่างหนึ่งขององค์การในการฝึกอบรมคนงานก็เพื่อปรับท่าทีของคนงานที่มีต่อหน่วยงานให้เป็นไปในทางที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะในกรณีที่มีแผนงานใหม่ๆ องค์การควรจะได้ทำการอบรมคนงานให้เข้าใจงานอันใหม่ และให้รู้จุดประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวเดียวกัน

9. ลดการสิ้นเปลืองต่างๆลง ซึ่งได้แก่ การขาดงานน้อยลง งานเสียมีน้อย อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก ความไม่พอใจต่างๆระหว่างคนงานไม่เกิดขึ้น

2.1.5 บทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรม

แม็คจีฮีและเทเยอร์ (ซูชัย สมितिไกร.2540: 14 ; อ้างอิงจาก McGehee & Thayer. : 1961) ได้กล่าวถึงบทบาทและประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงควรจะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายใดๆแล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ในหลายๆทางด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงสินค้าและบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนั้น ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการ หรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงานและการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

2.1.6 ประเภทของการฝึกอบรม

เสนาะ ตีเยาว์ (2534 : 133) กล่าวว่า การฝึกอบรมอาจแยกได้หลายประเภทตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรมและระยะเวลาในการฝึกอบรม แต่ที่น่าสังเกตก็คือ การฝึกอบรมก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความชำนาญ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม การแบ่งต่อไปนี้เป็น การแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมคือ การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) การฝึกอบรมโดยการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมในห้องทดลอง ปฏิบัติงาน (Vestibule Training) การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) การฝึกงาน (Internship Training) และการฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ การปฐมนิเทศก็คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่างๆของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรกที่จะปรับที่ท่าของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์กร วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของ

คนงานต่อองค์การให้เข้าใจถึงนโยบายงานและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะก่อนที่คนงานจะเข้าทำงานในองค์การบุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์การ หรือได้ยินได้ฟังมาจากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

2. การฝึกอบรมโดยการทำงาน การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีความทำงานกันจริงๆ โดยไม่ต้องอาศัยโรงเรียนที่ฝึกหัดงานเป็นพิเศษ ใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมกับสถานที่ทำงานจึงไม่แตกต่างกัน ในการฝึกอบรมนี้ ในขั้นต้นจะต้องกำหนดขึ้นมาเสียก่อนว่า ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องรู้อะไรโดยวิธีใด ผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมก็คือหัวหน้าหน่วยงานที่คนงานใหม่ได้รับการบรรจุ เขาจะต้องเข้าใจในหลักการฝึกอบรม วิธีการและสนใจในตัวบุคคลผู้จะได้รับการฝึกหัดจากการทำงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจ และจำวิธีการทำงานโดยผู้สอนจะต้องอธิบายหลักการให้ทราบเสียก่อน แล้วจึงสอนเทคนิคในการปฏิบัติ

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียนมีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่ายๆ และสำหรับระยะเวลาสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมากๆ ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน การฝึกมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมากกว่า ซึ่งคุณสมบัติของผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง งานส่วนใหญ่ก็ได้แก่ งานเสมือน งานคุมเครื่องจักร พิมพ์ดีด ผู้ตรวจและพนักงานรับจ่ายเงินธนาคาร

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ซึ่งมีหลักสูตรสูงกว่า 2 วิธีที่กล่าวมาแล้วทั้งทางความรู้และความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรมคือ อาจใช้วิธีการอบรมโดยให้ทำงาน กับการฝึกอบรมในห้องเรียน งานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์ และงานเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น

5. การฝึกงาน เป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์การธุรกิจ วิธีการคือ เลือกนักเรียนขึ้นมาจำนวนหนึ่งให้ศึกษาวิชาการอย่างหนึ่งจนจบหลักสูตรที่กำหนดไว้ แล้วให้นักเรียนกลุ่มนั้นไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถตามหลักสูตรที่เรียนมาจากโรงเรียนนั้นเป็นระยะเวลาหนึ่งจนเห็นว่าพอที่จะออกไปทำงานจริงๆ ได้ ซึ่งเท่ากับสอนภาคทฤษฎีที่โรงเรียนและภาคปฏิบัติที่โรงงานจนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูงหรือ

งานอาชีพ เช่น หมอ หนายความ นักบัญชี เป็นต้น การฝึกหัดงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ให้ผู้รับการฝึกงานมีความรู้สมดุลงันระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นักเรียนก็จะนำเอาประสบการณ์จากการทำงานในระยะหนึ่งมาเสริมสร้างความรู้ภาคทฤษฎีที่ตนเรียนมาในห้องเรียนให้มีความเข้าใจยิ่งขึ้นจะได้เห็นความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมกระตือรือร้นที่จะทำงานในอาชีพนั้นมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็มีผลเสียอยู่บ้างเนื่องจากเป็นวิธีที่ชักช้าเสียเวลา ใช้เวลานาน หากไม่มีความอดทนพอก็จะรอดไม่ได้ทั้งผู้รับการอบรมและบริษัทเอง โดยเฉพาะผู้รับการฝึกหัดงานที่ไม่มีความตั้งใจพออาจจะละทิ้งไปเสียกลางคันก็ได้

6. การฝึกอบรมพิเศษ ในบางกรณี นายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นในบริษัทของตนสำหรับฝึกอบรมพนักงาน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้โดยนายจ้างเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์การอื่นใดเข้ารับการอบรมที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว

2.1.7 กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม มีลำดับขั้นดังต่อไปนี้ (นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2544 : 35-93)

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ด้วยกันคือ ด้านองค์การ ด้านหน้าที่ภารกิจ และด้านพนักงาน

1.1 ด้านองค์การ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ เป็นการศึกษาวา ณ ที่ใดในองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม เป็นการศึกษาทั้งหมดภายในองค์การว่าปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคขององค์การมีอะไรบ้าง ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมแล้วทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การวิเคราะห์องค์การควรวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

1.1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะประเมินว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกเหล่านั้น มีอะไรบ้างที่จำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาถึงปัจจัย 2 ประการ คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกำไรหรือผลสำเร็จให้กับองค์การ เช่น แรงงาน วัตถุดิบ การตลาด เทคโนโลยี การเมือง เป็นต้น และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการทำงานการตัดสินใจและโครงสร้างขององค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การเช่นนี้จะเป็นทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจการเงิน การแข่งขัน แรงงานและการตลาด

1.1.2 การวิเคราะห์ผลงานขององค์การและสาขา มีความสำเร็จตรงตามแผนเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ องค์การทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและแผนปฏิบัติการ และการจัดการเพื่อดำเนินงานไปโดยมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการวางแผนและแผนปฏิบัติการ

1.1.3 การวิเคราะห์พนักงานในองค์การ เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคต สังคมมนุษย์ประกอบด้วยร่างกาย จิตใจ เซาว์นปัญญา ทักษะ ความรู้ ทศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ การรับรู้ อิทธิพลกลุ่ม เพศ สถานภาพสมรส วัฒนธรรม ประเพณีนิยม ความจำเป็น และแรงบันดาลใจ ดังนั้น สาเหตุของปัญหาการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ อาจจะไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมอย่างเดียวได้ เพราะมนุษย์จะทำงานได้ดีเกิดจากความสัมพันธ์ 3 ประการคือ ระดับความรู้ ความสามารถ สุขภาพ และแรงบันดาลใจ

1.1.4 การวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์การ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่างๆภายในองค์การที่กำลังปฏิบัติอยู่ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงาน การบริหารงานด้านบุคคล การเงิน พัสดุ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน การตัดสินใจ ผลสำเร็จในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ถ้าพนักงานมีความคิดเห็นที่ดีต่อบรรยากาศภายในองค์การ องค์การจะได้รับความไว้วางใจและความเต็มใจในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีไปด้วย แต่ในทางตรงข้าม หากพนักงานไม่พอใจในบรรยากาศในองค์การก็จะไม่ไว้วางใจองค์การ มีการทำงานด้วยความหวาดระแวง และไม่เต็มใจ ผลการปฏิบัติงานขององค์การก็จะไม่ดีตามไปด้วย การวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์การมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1.1.4.1 องค์การการฝึกอบรมจะรู้บทบาทหน้าที่ที่จะพัฒนาพนักงานให้ร่วมกันทำงานภายในองค์การด้วยความเต็มใจ และมีผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

1.1.4.2 ทำให้รู้ข้อขัดข้อง ปัญหา และอุปสรรคขององค์การที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างถ่องแท้ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงประเด็นปัญหา

1.2 ด้านหน้าที่ภารกิจ การวิเคราะห์หน้าที่ภารกิจ มีกระบวนการ 3 ประการ ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์การบรรยายลักษณะงาน เป็นการชี้ให้เห็นคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการตำแหน่งต่างๆ องค์การโดยทั่วไปมีการบรรยายลักษณะงาน

ของตำแหน่งต่างๆ บางองค์การมีการเขียนรายละเอียดมาก และบางองค์การมีการเขียนแบบกว้างๆจนไม่เพียงพอที่จะใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรโครงการฝึกอบรม

1.2.2 การวิเคราะห์หน้าที่และภารกิจ หน้าที่ หมายถึง สิ่งที่ครอบครองงานจะต้องปฏิบัติจัดทำ งานทุกงานจะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่ 1 หน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ เช่น เป็นความรับผิดชอบของผู้ครองตำแหน่งงาน เวลาส่วนใหญ่จะต้องใช้ไปในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ความชำนาญและความสามารถ การปฏิบัติหน้าที่นั้นกระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติและมุ่งความรวดเร็ว ประหยัด ความถูกต้อง เป็นต้น

ส่วนคำว่าภารกิจนั้น ในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบด้วยภารกิจ ภารกิจส่วนสำคัญที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดผลงานออกมา ภารกิจนี้เป็นหน่วยของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้วิธีการ ระเบียบ และเทคนิค คุณลักษณะของภารกิจที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ เช่น เป็นการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งภารกิจนั้นสังกัดอยู่และการปฏิบัติตามภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ความชำนาญและความสามารถอย่างมาก เป็นต้น

1.2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่กำหนดว่า โครงการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์การบรรยายลักษณะงาน และการวิเคราะห์หน้าที่และภารกิจที่มีปัญหา และสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมโดยจะกล่าวรายละเอียดไว้ในหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต่อไป

สำหรับหลักสูตรโครงการฝึกอบรม หมายถึง โครงการฝึกอบรมที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ ที่องค์กรฝึกอบรมจัดให้กับผู้รับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นองค์การจากภายในหรือภายนอกก็ตาม

1.3 ด้านพนักงาน การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่หาคำตอบว่าพนักงานคนใดมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และเป็นการฝึกอบรมในเรื่องอะไร โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ 3 ทางด้วยกัน ดังนี้

1.3.1 การวัดผลการทำงานโดยวิธีการวิเคราะห์จากพฤติกรรมของพนักงานด้วยวิธีการสังเกตการณ์ของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลภายนอก

1.3.2 การวัดผลการทำงานโดยวิธีการทางเศรษฐศาสตร์ เป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์การทำงานโดยการบันทึกผลงานเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด กับผลการผลิตของงานของแต่ละงาน ผลผลิตวัดเป็นจำนวนชิ้น น้ำหนัก วิธีการนี้มีหลักเกณฑ์การพิจารณา คือ จำนวนผลผลิตที่มีคุณภาพดี จำนวนผลผลิตที่มีปัญหา จำนวนเงินที่จำหน่ายได้ และข้อมูลพนักงาน เช่น จำนวนวันขาดงาน การร้องทุกข์จากลูกค้า เวลาที่ต้องมีการฝึกอบรมจนเป็นที่ยอมรับถึงขั้นมาตรฐาน

1.3.3 การวัดผลการทำงานโดยวิธีการทดสอบสมรรถภาพในการทำงาน เป็นการทดสอบสมรรถภาพการทำงานของพนักงานโดยมีศูนย์กลางการจัดสอบแข่งขัน วิธีการนี้เป็นการเปิดโอกาสให้มีการเปรียบเทียบมาตรฐานการทำงานระหว่างหน่วยงาน โดยมีเงื่อนไขของเวลาและข้อบังคับที่กำหนด ซึ่งการใช้วิธีนี้เป็นเพราะเชื่อว่าผลการทดสอบจะมีผลเช่นเดียวกับผลการปฏิบัติงานจริง

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลามีค่าใช้จ่าย และมีความสำคัญอย่างยิ่ง จะต้องมีการวิเคราะห์องค์การ หน้าที่ ภารกิจ และพนักงานหลายองค์การได้พยายามลดเวลาการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยจัดตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วยกรรมการจากหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์การเป็นผู้แทน ซึ่งมีคุณสมบัติคือ มีความรู้เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบและมีความเข้าใจงานในหน่วยงานมาร่วมกันพิจารณาความจำเป็นของปัญหาต่างๆ ภายในองค์การและหาทางแก้ไขข้อขัดข้องในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และปัญหาใดควรใช้การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งก็นับว่าเป็นวิธีการที่สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงได้บ้าง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่กำหนดว่า การฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาคือความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1 วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม มีความสำคัญดังนี้

2.1.1 ทำให้วิทยากรสามารถเตรียมหรือเลือกเครื่องมือเครื่องใช้เนื้อหาสาระตลอดจนวิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมเปรียบเทียบเสมือนการสร้างตัวอาคารจำเป็นต้องมีแบบพิมพ์เขียวเป็นแนวทางนั่นเอง

2.1.2 เป็นแนวทางที่จะบอกให้ทราบถึง วิธีการหรือมาตรการในการวัดผลสำเร็จของการฝึกอบรม

2.1.3 ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจถึงความต้องการในการฝึกอบรมนั้นๆ โดยทราบถึงจุดมุ่งหมายปลายทางหรือเป้าหมาย ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางนั้นๆ ให้จงได้

2.2 การเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะต้องลักษณะดังนี้

2.2.1 สามารถสื่อความหมาย ความต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้อย่างชัดเจน

2.2.2 หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่มีความหมายหลายอย่าง อันอาจทำให้ตีความแตกต่างไปจากเดิม เช่น คำว่า "เข้าใจ" ตีความหมายได้อย่างกว้างขวางจนไม่รู้ว่ "เข้าใจ" หมายถึงเข้าใจอะไรในส่วนไหน เข้าใจมากน้อยเพียงใด และไม่สามารถวัดผลได้ชัดเจน

2.2.3 ต้องมีความชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 เขียนวัตถุประสงค์ให้มีผลตามที่ต้องการ ประการที่ 2 เงื่อนไขที่เขียนลงในวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผลที่ต้องการเกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น และประการที่ 3 มาตรฐานที่ใช้วัดผลที่ต้องการ ซึ่งวัดในรูปความเร็ว กำหนดระยะเวลาที่เป็นมาตรฐานไว้หรือวัดในรูปของความแน่นอน

3. โครงการและการเขียนโครงการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรม (Project) หมายถึง กิจกรรมที่ระบุรายละเอียดถึงการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ภายในระยะเวลาที่กำหนดของงานการฝึกอบรม ปกติแล้วโครงการกับแผนงานมักมีความสัมพันธ์กัน คือ ถ้ามีโครงการหลายๆโครงการที่เกี่ยวข้องกัน และนำมาประสานให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เรียกว่าเป็นแผนงาน โดยที่แผนงานจะระบุว่าหน่วยงานใดทำโครงการอะไร มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นอย่างไร และมีแผนงานอะไรบ้าง ในแต่ละแผนมีโครงการอะไร และจะต้องประสานงานกันอย่างไร

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2544 : 41; อ้างอิงจาก เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. 2531 : 89 – 105) กล่าวว่า การเขียนโครงการฝึกอบรม เป็นการเขียนแผนงานที่จัดขึ้นเพื่อปฏิบัติตามแผนขององค์การฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติการฝึกอบรมอย่างมีระบบ ไม่สับสนล่าช้า ใช้ทรัพยากรที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบการดำเนินงานที่ได้จัดเตรียมอย่างเป็นระบบ การเขียนโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไปจะมีรูปแบบการเขียนหรือโครงสร้าง ดังนี้ คือ ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลักสูตรในการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม วัน เวลา และสถานที่ฝึกอบรม แนวทางใน

การดำเนินการฝึกอบรม วุฒิบัตรหรือ ประกาศนียบัตร (ถ้ามี) ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม
งบประมาณการฝึกอบรม รายชื่อวิทยากร รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผล
โครงการ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

4. การเตรียมการฝึกอบรม การเตรียมการฝึกอบรมนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอน
หนึ่ง เพราะมีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรมมาก ถ้าหากการเตรียมการไม่ดีก็จะทำให้
การฝึกอบรมล้มเหลวหรือมีข้อขัดข้องมาก การเตรียมการนี้รวมถึงการติดต่อวิทยากร
การจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม การจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ช่วยการฝึกอบรม
สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการฝึกอบรม การติดต่อรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
และผู้บังคับบัญชา การเชิญผู้ประกอบพิธีเปิดและปิดการฝึกอบรม การรับส่งวิทยากร
การเตรียมการประเมินผลการฝึกอบรม และอาจจะรวมถึงเรื่องอาหารและเครื่องดื่มด้วย ซึ่งผู้มี
หน้าที่ในการบริหารการฝึกอบรมควรมีรายการตรวจสอบไว้ เพื่อเป็นการเตือนความจำ
นอกจากนั้นในการจัดฝึกอบรมจำเป็นต้องประสานงานกับเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย ฉะนั้น จึงควร
จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติ และ
หลายหน่วยงานมักมีการแต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆให้รับผิดชอบดำเนินการจัด
ฝึกอบรม เพื่อเกิดความชัดเจนต่อการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

5. ขั้นตอนดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติตามโครงการ ซึ่งผู้มีหน้าที่
รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องควบคุมดูแลให้ผู้มีหน้าที่ต่างๆในการฝึกอบรม ได้ปฏิบัติตาม
แนวทางที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว ในกรณีที่เกิดเหตุขัดข้องที่เป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม
โดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าจะได้แก้ไขได้ทันท่วงที ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานมีดังนี้คือ เสนอ
โครงการ ตั้งคณะกรรมการดำเนินการ พัฒนาหลักสูตร ติดต่อสถานที่ ติดต่อวิทยากร
แจ้งผู้เข้ารับการอบรม จัดเตรียมเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ ดำเนินการฝึกอบรม สรุป
ประเมินผล

6. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น
อย่างยิ่งในการฝึกอบรม เพื่อจะได้ทราบว่าผลการอบรมนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้หรือไม่มากนักเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม
ตลอดจนเป็นการรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการฝึกอบรมในโอกาสต่อไป

6.1 การประเมินผลมีประโยชน์ ดังนี้

6.1.1 สามารถบอกผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมได้ว่าโครงการนี้บรรลุ
ถึงวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงไร

6.1.2 ช่วยให้ทราบถึงวิธีการฝึกอบรมและวิทยากรผู้ให้การอบรมว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

6.1.3 เป็นการช่วยชี้วัดว่า โครงการที่จัดขึ้นในครั้งนี้นี้คุ้มค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด

6.1.4 จะเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม

6.1.5 เป็นการช่วยตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมแต่ละครั้งนั้นเกิดขึ้นเพราะความจำเป็นจริงหรือไม่ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้นๆเพียงใด

6.2 วิธีประเมินผลการฝึกอบรมที่นิยมกันโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ

6.2.1 การวัดผลก่อนและหลังการฝึกอบรมแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

6.2.2 การตั้งเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อประเมินดูว่า หลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว มีลักษณะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่

6.2.3 การตรวจสอบผลงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์

6.2.4 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต

7. การติดตามผลการฝึกอบรม ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรม ภายหลังจากจัดฝึกอบรมด้วย โดยอาจกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม และเปรียบเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม ตลอดจนผลที่ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งถ้าหากเกิดความเปลี่ยนแปลงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายมาก ก็อาจมีความจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมซ้ำอีก

2.1.8. เทคนิคการฝึกอบรม

สมหวัง คุรุรัตน์ (2539 : 117) ได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมไว้ว่า เทคนิคการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่จะใช้ในการนำเสนอเนื้อหาจากแหล่งความรู้ไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความชำนาญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการฝึกอบรมย่อมจะต้องมีการใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดแบบหนึ่งหรือหลาย ๆ แบบผสมผสานกัน การกำหนดว่าจะใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมแบบใด จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ กล่าวคือ กรณี ที่มุ่งเน้นความรู้ก็จะใช้วิธีการหนึ่ง เป็นต้น แต่ในบางครั้งเทคนิคหนึ่งชนิดก็สามารถใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เพื่อเลือกมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดผลดีแก่การฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม แบ่งออกได้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) ในการใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม การบรรยายจัดได้ว่าเป็นเทคนิคที่เก่าแก่ที่สุดวิธีการหนึ่ง และเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และคุ้นเคยมากที่สุด อย่างไรก็ตามหลายคนก็มองเห็นว่าการบรรยายเป็นเทคนิคที่น่าเบื่อหน่ายที่สุดสำหรับผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะว่าการบรรยายเป็นเทคนิคที่ไม่ค่อยได้เปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วม ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว จุดอ่อนของการบรรยายหาได้อยู่ที่วิธีการไม่ แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือความสามารถของผู้บรรยายมากกว่า ผู้บรรยายควรจะได้เตรียมตัวให้พร้อมทั้งในด้านวิชาการและวิธีการที่ใช้ในการบรรยาย เพราะผู้บรรยายเท่านั้นที่จะหยั่งรู้ถึงความต้องการของผู้ฟังว่าต้องการอะไร แค่ไหน และเพียงใด และหัวข้ออะไรบ้างที่ผู้ฟังควรจะรับรู้ นอกจากนี้หน้าที่ของผู้บรรยายจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ที่พูดให้สอดคล้องกับหัวเรื่องที่บรรยายอย่างแนบเนียนและนุ่มนวล ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบรรยายก็คือ ทำอย่างไรให้ผู้บรรยายจะสามารถดึงดูดความสนใจของผู้ฟังต่อเรื่องที่ตนบรรยายได้ แม้ว่าผู้ฟังจะมีหน้าที่ที่ต้องรับฟังอยู่แล้วก็ตาม ผู้บรรยายก็อาจแยกแยะการอภิปรายพร้อมตัวอย่าง หรือถามคำถามผู้ฟังหรือใช้อุปกรณ์การฝึกอบรมเพื่อช่วยให้การบรรยายได้ผลดีขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ฟังควรมีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยได้ในตอนท้ายของการบรรยาย หรือเมื่อ การบรรยายจบสิ้นลงแล้ว และควรจะได้กำหนดเวลาสำหรับการซักถามไว้ให้เพียงพอ เพื่อจะได้ตอบข้อสงสัยที่ผู้ฟังซักถามได้อย่างกระจ่างแจ้งด้วย

2. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) การอภิปรายเป็นคณะ เป็นการสนทนาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4-5 คน ในหัวข้อเรื่องที่กำหนด โดยมีพิธีกรหรือผู้ดำเนินการ (moderator) เป็นผู้ดำเนินรายการ และการดำเนินการอภิปรายตามหัวข้อเรื่องที่ได้รับมอบหมายอย่างมีระเบียบ โดยใช้หลักเหตุผล (orderly and logical conversation) โดยทั่วไปแล้วการอภิปรายเป็นคณะ เป็นที่นิยมใช้กันเพราะนอกจากผู้ฟังจะได้ฟังข้อเท็จจริง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหัวข้อและประเด็นที่อภิปรายแล้ว ยังจะได้เห็นและได้ฟังท่านผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นใช้เหตุผลโต้แย้ง หรือสนับสนุนความคิดเห็นระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน อันจะยังผลให้ผู้ฟังมีความคิดความอ่านกว้างขวางออกไปอีกเป็นอันมาก

3. การอภิปรายซักถาม (Panel Forum) การอภิปรายซักถาม คือ การอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ในช่วงเวลาหนึ่งภายหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายจบลง ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างอิสระเปิดเผยโดยการซักถาม ปรีक्षा หรือแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิและที่ประชุม

4. การบรรยายเป็นชุด (Symposium) การบรรยายเป็นชุด เป็นการบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ชำนาญการที่มีความสนใจในหัวข้อเรื่องนั้น จำนวนประมาณ 2-6 คน ในแง่มุมต่าง ๆ กัน มุ่งที่จะให้ความรู้ และแนวความคิดอย่างละเอียดแก่ผู้ฟังในขอบเขตและแนวทางที่ตนได้รับมอบหมายและได้เตรียมมา ทั้งนี้สาระอาจจะคล้ายหรือแตกต่างกันก็ได้ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) การดำเนินการบรรยายเป็นชุดนี้จะมีลักษณะเหมือนการรวมองค์ปาฐก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เอาไว้ ในขณะที่เดียวกันก็มีลักษณะจริงจางเป็นทางการน้อยกว่าการบรรยาย แต่มากกว่าการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เพราะผู้ร่วมบรรยายจะมีการสนทนาโต้ตอบระหว่างกันและกันน้อยมากหรือไม่มีเลย

5. การสาธิต (Demonstration) การสาธิต คือ การที่วิทยากรแสดงหรือลงมือกระทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้ชมดูถึงกระบวนการ ขั้นตอน หรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หมายถึง วิทยากรไม่เพียงแต่ “บอก” หรือ “อธิบาย” วิธีการกระทำให้ผู้ฟังหรือผู้ชมเท่านั้น แต่ยังจะต้อง “กระทำ” ให้ดูอย่างชัดเจนทุกขั้นตอนอีกด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจ และความเชื่อมั่น มากยิ่งขึ้นทั้งต่อตัววิทยากร และต่อเนื้อหาที่เรียนรู้จากการที่วิทยากรได้สาธิตด้วย

6. การอภิปรายแบบกลุ่มสนทนา (Buzz Group) การอภิปรายแบบกลุ่มสนทนา เป็นเทคนิคที่มีชื่อเรียกหลายอย่าง เช่น Huddle Method หรือ Phillip 66 เป็นการจัดแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มเล็กๆ โดยไม่จำเป็นต้องเคลื่อนย้ายที่นั่ง ขนาดของกลุ่มที่ดีหรือให้ผลดี คือ ระหว่าง 3 - 5 คน และวิทยากรมอบหมายหัวข้อให้แต่ละกลุ่มอภิปรายภายในระยะเวลาที่กำหนดประมาณ 3 - 10 นาที

การใช้เทคนิค Buzz Group ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มย่อยลงหรือเล็กลง ซึ่งจะเปิดโอกาสสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ค่อยแสดงออกในที่ประชุมใหญ่ หรือผู้ที่ขี้อายไม่กล้าพูดในที่ประชุมใหญ่ อย่างเช่น การอภิปรายกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะใหญ่กว่า Buzz Group มีลักษณะเป็นทางการกว่ากัน เพราะมีการตั้งประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม ฯลฯ จำนวนคนมากกว่า ดังนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลักษณะดังกล่าว จะไม่พูด ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ดังนั้นถ้าวิทยากรใช้เทคนิค Buzz Group บุคคลเหล่านี้ จะกล้าแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมได้ดี เนื่องจากกลุ่มคนน้อยและมีลักษณะเป็นกันเองมากกว่า

7. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การอภิปรายกลุ่ม เป็นการจัดแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย จำนวนระหว่าง 5-20 คน เพื่อประชุมพิจารณาหรืออภิปรายกันในหัวข้อและเวลาที่กำหนด โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมี จนได้ผลสรุป

เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม เป็นเทคนิคหนึ่งที่วิทยากรนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการเป็นวิทยากร เพราะเป็นเทคนิคที่น่าสนใจ และได้ประโยชน์ในหลายๆด้านต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการแสดงความคิดเห็นของตัวเอง ได้มีส่วนร่วมในการอภิปราย ได้ฝึกการเป็นผู้นำ ได้ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ เป็นต้น

8. กรณีศึกษา (Case Study) กรณีศึกษา (บางคนอาจจะใช้คำว่ากรณีตัวอย่าง) คือ การเสนอเหตุการณ์จริง แต่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดเป็นปัญหาขึ้น และนำเหตุการณ์นั้นมาเป็นหัวข้อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปราย วิเคราะห์ แก้ปัญหา หรือตัดสินใจในเหตุการณ์นั้น

แต่อย่างไรก็ตามเหตุการณ์ในกรณีศึกษานี้แตกต่างกับเหตุการณ์ อื่น ๆ ก็ตรงที่กรณีศึกษาและแสดงถึงปัญหาที่มีจุดเริ่มต้นและจุดจบและผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถจะวิเคราะห์ปัญหานี้ได้โดยไม่ต้องนำเหตุการณ์อื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เพียงแต่ต้องการรวมความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ที่จุดเดียวคือจุดที่ต้องแก้ปัญหาและตัดสินใจเท่านั้น

ประเภทของกรณีศึกษา ประเภทแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

8.1 กรณีศึกษาเชิงวิเคราะห์เหตุการณ์ (Critical Incident Case) เป็นการเสนอเหตุการณ์เกี่ยวกับปัญหาใดปัญหาหนึ่งอย่างสั้น ๆ เป็นการให้ข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับปัญหา และมักจะจบลงด้วยปัญหาหรือคำถามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพิจารณาหาคำตอบ

8.2 กรณีศึกษาชนิดสมบูรณ์ (Comprehensive Case) เป็นกรณีศึกษาซึ่งบรรยายถึงความเป็นมาและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนอย่างละเอียด และมีข้อมูลต่าง ๆ มากมายเต็มทีในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น ๆ กรณีศึกษาชนิดนี้มักใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ข้อมูล หรือข่าวสาร จากกรณีศึกษา ซึ่งใช้เวลาทั้งการสร้างและการศึกษากรณี

เทคนิคกรณีศึกษานี้ มักนิยมใช้กันภายหลังการบรรยาย ให้ข้อมูลหรืออธิบายให้ความรู้บางสิ่งบางอย่างแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปแล้ว หลังจากนั้นวิทยากรจะแบ่งกลุ่มให้กรณีศึกษาส่วนมากวิทยากรจะนิยมใช้กรณีศึกษาเชิงวิเคราะห์เหตุการณ์อภิปรายในช่วงเวลาสั้น ๆ ประมาณ 30-45 นาที เท่านั้น

9. การระดมสมอง (Brainstorming) การระดมสมอง หมายถึง วิธีการกระตุ้นให้เกิดความนึกคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการกระตุ้นให้กลุ่มได้ใช้ความคิดหาคำตอบในเรื่องหนึ่งเรื่องใดอย่างเสรีโดยมุ่งให้ได้ปริมาณมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาจำกัดประมาณ 2-5 นาที โดยไม่มีการประเมินค่าความคิดที่กลุ่มเสนอว่าถูกหรือผิดดีหรือไม่ดี เพราะจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่ต้องการคือ ปริมาณ ไม่ใช่คุณภาพ ต่อเมื่อได้ระดม

ความคิดเห็นไว้จำนวนมากและภายในเวลาที่กำหนดแล้ว วิทยากรและกลุ่มจะมาวิเคราะห์คำตอบว่าดีและเหมาะสมพร้อมกัน

โดยปกติในตอนแรก ๆ การแสดงความคิดเห็นโดยกลุ่มจะมีขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่หลังจากนั้นระยะหนึ่ง การเสนอความเห็นจะช้าลงไปตามลำดับ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสมาชิกในกลุ่มมักแต่คิดถึงข้อเสนอแนะของผู้อื่น หรือมักขบคิดแต่ตัวปัญหา หากเกิดการขัดจังหวะดังกล่าววิทยากรหรือผู้นำการอภิปรายจะต้องหาทางกระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นกันต่อไป

10. การประชุมกลุ่มแบบ Norminal Group Technique (NGT) เป็นการแบ่งกลุ่มย่อยประชุมเพื่อต้องการรวบรวมความคิดเห็นจากทุกคนในกลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ โดยวิธีการระดมสมองจากสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม อาจจะเป็นการหาข้อมูล และเมื่อได้ความคิดเห็นและข้อมูลแล้ว กลุ่มนำมาจัดลำดับข้อมูลที่ได้จากสมาชิกอย่างเป็นระบบ ซึ่งการประชุมกลุ่มแบบ NGT นี้อาจใช้ในการสำรวจปัญหา แก่ปัญหา และแนวทางปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

เทคนิค NGT นี้เป็นเทคนิคที่น่าสนใจมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับการระดมความคิดของกลุ่มในการหาข้อมูล ปัญหา และแนวทางแก้ไข สมาชิกทุกคนมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งมีความเต็มใจที่จะร่วมอภิปรายให้ข้อมูลหาปัญหาด้วย เป็นการทำงานด้วยความตั้งใจ และให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดี บรรยากาศมีความเป็นกันเอง ตัวผู้เขียนเองเมื่อเวลาบรรยายเรื่องเทคนิคการฝึกอบรมโดยเฉพาะเทคนิค NGT อาจจะใช้เทคนิคระดมสมองนำมาก่อน และเมื่อวิเคราะห์คำตอบในช่วงสุดท้ายระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าฝึกอบรมร่วมแล้วก็นำเทคนิค NGT มาใช้ต่อคือ นำคำตอบ ที่ได้วิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว ใช้กลุ่มประชุมเพื่อรวบรวมและเรียบเรียงคำตอบเข้าด้วยกัน (ในบางคำตอบที่สามารถจะนำมารวมกันได้) ให้กะทัดรัด กระชับ และชัดเจน หลังจากนั้นก็นำคำตอบที่ได้ทั้งหมดมาเรียงลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน ถ้าไม่แก้ไขจะเกิดความเสียหายและความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นจากการประชุมกลุ่มก็สามารถที่จะเรียงลำดับของหัวข้อได้อย่างเหมาะสม

จากกิจกรรมที่ได้ดำเนินไปแล้วก็นำวิธีการที่ได้ประชุมกันมาสรุปว่าได้ใช้เทคนิคอะไรไป การใช้มีขั้นตอนอย่างไร และมีสิ่งที่น่าสนใจ และข้อควรคำนึงอะไรบ้างเมื่อจะใช้เทคนิคนี้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจเป็นการสาธิตให้กลุ่มดูวิธีการใช้เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละเทคนิคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

11. เทคนิคการนำอภิปรายโดยวิทยากร (Training Conference) เทคนิคการนำอภิปรายโดยวิทยากรนี้มีชื่อเรียกกันหลายแบบ เช่นเทคนิคการประชุมฝึกอบรม หรือเทคนิคการ

นำประชุมอภิปราย (Conference Leadership Method) ซึ่งเทคนิคนี้หมายถึงเป็นวิธีการหรือเทคนิคในการฝึกอบรมที่ได้นำความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกันอย่างเสรีระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยวิทยากรควบคุมให้การอภิปรายเป็นไปในแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการใช้ “คำถาม” เป็นเครื่องมือสำคัญ

12. การประชุมกลุ่มแก้ปัญหา (Syndicate Method) คำว่า SYNDICATE นอกจากจะเรียกว่า การประชุมกลุ่มแก้ปัญหาแล้ว ยังมีคนบางกลุ่มเรียกเทคนิคนี้ว่า “การอภิปรายกลุ่มแบบซินดิเกต” เป็นการประชุมร่วมกันของหมู่คณะของบุคคลที่มีความสนใจร่วมกัน เพื่อพิจารณาปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการแบ่งกลุ่มย่อย ๆ ออกไปประมาณ 3-7 คน เพื่อปฏิบัติงานหรือพิจารณาปัญหาตามที่ได้รับมอบหมาย ข้อสำคัญสมาชิกกลุ่มควรมีประสบการณ์ต่าง ๆ กัน เช่น การอยู่ในสายอาชีพต่าง ๆ หรือมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน และให้สมาชิกได้ร่วมกันอภิปราย แก้ปัญหา และเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ต่างกันั้นมาเป็นประโยชน์ในการศึกษาปัญหาที่ได้รับมอบหมาย เทคนิคการประชุมกลุ่มแก้ปัญหา (SYNDICATE) นี้เหมาะที่จะใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้และประสบการณ์สูงพอสมควร จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

13. เกม (Game) หมายถึง การจัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติหรือมีส่วนร่วมและจากกิจกรรมนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้เรียนรู้บางอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยที่กิจกรรมนั้นจะมีลักษณะของบรรยากาศคล้ายการแข่งขันแทรกปะปนอยู่ด้วย ซึ่งอาจจะเป็นการแข่งขันระหว่างทีม ระหว่างบุคคลหรือแข่งขันกับตัวเองก็ได้ นอกจากนี้จะต้องมีกติกาในการแข่งขัน รวมทั้งมีเกณฑ์ที่ชัดเจนที่จะตัดสินการแพ้และชนะ

การเลือกกิจกรรมมาใช้ อาจจะเป็นกิจกรรมที่ง่ายหรือกิจกรรมที่ยากก็แล้วแต่สิ่งสำคัญที่ต้องพึงระลึกก็คือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้เล่นกิจกรรมนั้นว่าต้องการอะไร วิทยากรผู้ใช้กิจกรรมต้องชัดเจน หรือต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการใช้กิจกรรมครั้งนั้นเสียก่อนจึงสามารถดำเนินกิจกรรมนั้นได้เหมาะสม

14. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทเฉพาะอย่างในสถานการณ์ที่กำหนดให้ละเอียดแต่สมมติขึ้น ซึ่งเทียบเคียงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงตามที่ผู้แสดงเข้าใจ หรือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทเหมือนสถานการณ์ในชีวิตจริง โดยจะกำหนดโครงเรื่องให้เพียงคร่าวๆ แล้วให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามโครงเรื่องและบทบาทที่ตนแสดงอยู่ โดยจะสังเกตทำความเข้าใจ ประเมินและอภิปรายพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาทในภายหลัง

การที่มีการกำหนดสถานการณ์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงตามนั้น มีข้อสังเกตคือ ถ้าวิทยากรกำหนดสถานการณ์อย่างละเอียดและให้ผู้แสดงทำตามบทบาทที่กำหนดนั้น วิทยากรแน่ใจได้เลยว่าแบบนี้ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นๆ (ที่ไม่ได้แสดงบทบาทสมมติ) จะได้เห็นพฤติกรรมตามแนวทางที่วิทยากรต้องการให้เห็นและอยู่ในขอบเขตที่วิทยากรกำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดสถานการณ์อย่างละเอียดและผู้แสดงตามที่กำหนดไว้นั้นเหมาะสำหรับการศึกษาพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง ตามที่วิทยากรกำหนดและต้องการ แต่ถ้าวิทยากรกำหนดสถานการณ์เพียงคร่าวๆและผู้แสดงแสดงไปตามความนึกคิดของตนเอง บางครั้งการแสดงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วิทยากรต้องการได้ เพราะเมื่อผู้แสดงแล้ว ผู้สังเกตพฤติกรรม (บุคคลที่วิทยากรกำหนดให้สังเกตพฤติกรรมของผู้แสดง) อาจจะได้ผลของการสังเกตหรือการวิเคราะห์ข้อมูลไม่ตรงตามที่ต้องการได้ เนื่องจากผู้แสดงไม่เข้าใจจุดประสงค์ของวิทยากรในการแสดงบทบาทสมมติครั้งนั้น

15. การสัมมนา (Seminar) เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อยเกิดความรู้สึกต่อต้านต่อการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เพราะการสัมมนาเป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสัมมนานั้น

การสัมมนาต้องอาศัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควรจึงจะทำให้กล้าในการอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนั้นๆ ได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แกกัน และร่วมระดมปัญหา อุปสรรคต่างๆของการปฏิบัติเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ในแง่มุมต่างๆของปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

16. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นๆอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการฝึกอบรมนี้ได้เน้นถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้นั้นมาปฏิบัติในการทำงานของเขา หรืออาจกล่าวได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการนั้นเป็นการฝึกอบรมในลักษณะเข้ม (Intensive training course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและทักษะ (Skill) ในด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง

17. การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise) การฝึกปฏิบัติ คือ การจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วจากวิทยากร เป็นการจัดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองกระทำด้วยตนเอง การฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคล (ภายใต้การควบคุมของวิทยากรเพื่อความปลอดภัยในการฝึก)

2.1.9. สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 109) กล่าวว่า สื่อในการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือช่วยในการฝึกอบรม ทำให้เกิดความจำ จำได้อย่างรวดเร็ว และจำได้นาน โดยสื่อหมายถึง วิธีการ และวัสดุอุปกรณ์ที่นำมาใช้เสริมการเรียนรู้ หรือฝึกอบรมเพื่อเสริมความเข้าใจ สนใจ และกระตุ้นการเรียนรู้

หัวใจในการใช้สื่อในการฝึกอบรม คือ วิธีการ วัสดุ และอุปกรณ์นำมาใช้ประกอบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างการรับรู้ในเนื้อหา หลักสูตร โดยพิจารณาใช้วิชาด้านจิตวิทยา มาช่วย โดยใช้ทฤษฎี 2 ทฤษฎี มาพิจารณา คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ของมนุษย์ โดยผ่านประสาทการรับรู้ ทั้ง 5 คือ ตา หู จมูก ปาก และกายสัมผัส และอีกทฤษฎีหนึ่งคือ กระบวนการสื่อความหมาย

ขั้นตอนในการผลิตสื่อในการฝึกอบรมทำได้โดย ทำการวางแผนผลิตสื่อในการฝึกอบรม ต้องวางแผนให้รัดกุม และกำหนดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากนั้นเป็นการเตรียมสื่อในการฝึกอบรม ซึ่งการเตรียมอุปกรณ์ตามขั้นตอนของการฝึกอบรมนั้นต้องให้สัมพันธ์กับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และสิ้นสุดที่การดำเนินการผลิตสื่อในการฝึกอบรม เช่น แผ่นใสหรือภาพนิ่ง และอัดเทปประกอบการบรรยายตามเนื้อหาของหลักสูตร

ความสำคัญและประโยชน์ของสื่อในการฝึกอบรม มีดังนี้คือ ช่วยในการจำได้เร็ว กระตุ้น และสร้างความสนใจ ส่งเสริมความเข้าใจได้ดี เรียนรู้ได้ในเวลานั้น จดจำได้นาน

อุปกรณ์ของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ แผนภูมิ กระดาน แผนภูมิทางสถิติ เครื่องฉายข้าม ภาพอัดแข็งที่มีคำอธิบายประกอบ เครื่องฉายภาพยนตร์ และไมโครโฟน (เครื่องขยายเสียงและลำโพง) สำหรับการอบรมกลุ่ม

ฐิระ ประवालพฤษ (2538 : 153) กล่าวไว้ว่า สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ส่วนหนึ่งมาจากสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ได้แก่ สถานที่ฝึกอบรม ห้องประชุม เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ การจัดที่นั่งประชุม งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ หากผู้บริหารมองเห็นความสำคัญให้การสนับสนุน จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงาน

2.1.10. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

แม็คจีฮีย์ และเทเยอร์ (ซูชัย สมิติไกร. 2540 : 14 ; อ้างอิงจาก McGehee & Thayer. : 1961) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมไว้ว่า ความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ

ประการแรก องค์การจะต้องถือว่าการฝึกอบรมเป็นหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การฝึกอบรมโดยตัวของมันเองมิได้เป็นจุดสุดท้ายที่วาดหวังไว้แต่ประการใด หากผู้บริหารของ องค์การคิดว่าหน่วยฝึกอบรมได้รับการจัดตั้งขึ้นเพียงเพื่อฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น โดยมิได้มี จุดประสงค์ใดมากไปกว่านั้นแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นเพียงจุดสุดท้ายเท่านั้น ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว หน่วยฝึกอบรมก็มีวัตถุประสงค์ของการทำงานเช่นเดียวกับหน่วยอื่นๆขององค์การ เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา เป็นต้น นั่นก็คือการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ เพียงแต่ว่าแต่ละหน่วยมุ่งสู่เป้าหมายนั้นด้วยวิธีที่แตกต่างกันเท่านั้นเอง กล่าวคือ หน่วยฝึกอบรมกระทำโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน แต่ หน่วยวิจัยและพัฒนากระทำโดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆขึ้นมา

ดังนั้น ตราบใดที่ผู้บริหารยังไม่มองว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การแล้ว การฝึกอบรมก็อาจจะเป็นเพียงของเล่นชิ้นหนึ่งที่ จำเป็นต้องมีไว้เพื่ออวดผู้อื่นเท่านั้น

ประการที่สอง ฝ่ายบริหารขององค์การจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดโครงการ ฝึกอบรม ถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้งานได้เองจากการได้ปฏิบัติงานจริง แต่ ประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบนี้ จะไม่ดีเท่ากับการที่พวกเขาได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็น ระบบ ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์การจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและพัฒนากการ ฝึกอบรมขึ้นมา

ประการที่สาม ฝ่ายบริหารขององค์การจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนา และการจัดการโครงการฝึกอบรม ถ้าหากไม่มีผู้ใดมีความรู้ดังกล่าวองค์การก็ควรที่จะได้ว่าจ้าง ผู้ที่มีความสามารถในการจัดการฝึกอบรมได้ เพราะการฝึกอบรมเป็นอาชีพชนิดหนึ่ง และผู้ที่ จะทำงานนี้ก็ไม่ควรที่จะเป็นใครก็ได้ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

ประการสุดท้าย บรรยากาศภายในองค์การควรมีลักษณะที่ส่งเสริมและสนับสนุนการ ฝึกอบรม กล่าวคือ ยอมรับและให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม พนักงานคงจะ ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมใดๆ หากผู้ที่ปฏิบัติดีไม่ได้รับผลตอบแทนและ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าผู้ที่ปฏิบัติไม่ดี ดังนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องจัดโครงสร้าง

และระบบขององค์การ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรมมีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพวกเขา

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมทั้งสี่ประการที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ล้วนแต่มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับบทบาทของฝ่ายบริหารขององค์การทั้งสิ้น กล่าวคือ ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อการสนับสนุนงานฝึกอบรม ให้ความสำคัญของความสำเร็จขององค์การคือคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารขององค์การสามารถใช้การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนคุณภาพของบุคลากรได้เป็นอย่างดี หากมีการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2.1.11. ปัญหาที่พบในการฝึกอบรม

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 145) กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้การฝึกอบรมเกิดปัญหา ได้แก่

1. ปัญหาที่เกิดจากเจ้าของกิจการมองไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม

1.1 การฝึกอบรมมีค่าใช้จ่ายสูง และไม่มีรายรับให้เห็น ทำให้เจ้าของกิจการติดงบประมาณ และไม่สนับสนุน

1.2 การพัฒนาบุคคลจนเป็นผู้ชำนาญต้องใช้เวลาาน บางครั้งขาดเครื่องผูกมัดเขา เขาอาจไปทำงานกับผู้อื่น ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการมองเห็นปัญหานี้

2. ปัญหาในการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ไม่ตรงตามความต้องการ

2.1 เนื่องจากผู้ทำการสำรวจขาดความรู้ความชำนาญ

2.2 แบบสอบถามที่ใช้ไม่ดีพอ ขาดความทันสมัย ทำให้ผู้ตอบแบบไม่เข้าใจจนไม่ยอมตอบให้ครบถ้วน

2.3 บางครั้งไม่ทำการสำรวจความต้องการ แต่คิดจะจัดทำ จึงทำให้ไม่เหมาะสมกับความต้องการที่แท้จริง

2.4 บางครั้งสำรวจไม่รัดกุม ไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.5 ขาดความร่วมมือจากพนักงาน โดยไม่ให้ข้อมูลที่ต้องการ หรือไม่ตอบแบบสอบถาม

3. ปัญหาเกี่ยวกับคนทำงานพิจารณาการจัดการดำเนินงาน

- 3.1 คนทำงานมีน้อยไม่เพียงพอ
- 3.2 ขาดการประสานงานร่วมมือ
- 3.3 คณะทำงานไม่มีไหวพริบ
- 3.4 คณะทำงานขาดความรับผิดชอบ
- 3.5 คณะทำงานขาดทักษะในการดำเนินงานฝึกอบรม

4. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 4.1 ไม่ให้ความสนใจ คิดว่าถูกบังคับ หรือคิดว่าไปพักผ่อนจากงานประจำ
- 4.2 ไม่มีความรับผิดชอบเท่าที่ควรต่องานฝึกอบรม
- 4.3 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยบังคับมิได้มาด้วยความสมัครใจจึงเกิดการขาดความเอาใจใส่ต่อการฝึกอบรม

- 4.4 เขาคิดว่าการฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างอำนาจ ซึ่งบางครั้งรับรู้มาผิดๆ
- 4.5 ไม่ทำงานตามที่ได้รับ การฝึกอบรมมา
- 4.6 เมื่อมีประสบการณ์สูงก็จะไปหางานใหม่ทำ
- 4.7 จัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการของเขา
- 4.8 ขาดการร่วมมือต่อการฝึกอบรม

5. ปัญหาเกี่ยวกับสื่อและเทคนิคในการฝึกอบรม

- 5.1 อุปกรณ์ไม่พร้อม มีไม่เพียงพอ
- 5.2 อุปกรณ์ไม่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา
- 5.3 ผู้ใช้สื่อขาดความรู้ในการจัดหาและจัดทำสื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรม

- 5.4 ขาดการเตรียมพร้อมในอุปกรณ์ อุปกรณ์เกิดเสียในขณะอบรม
- 5.5 ขาดเจ้าหน้าที่ผลิตเอกสาร ไม่ทันต่อการอบรม
- 5.6 อุปกรณ์ล้ำสมัยไม่น่าสนใจ
- 5.7 อุปกรณ์เครื่องมือบางชิ้นขาดสมรรถภาพ
- 5.8 เทคนิคที่ใช้ไม่เหมาะสมกับเนื้อหา
- 5.9 วิทยาการขาดทักษะในการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม
- 5.10 เทคนิคไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม
- 5.11 ขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไปกับเทคนิคและสื่อที่นำมาใช้

6. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่

6.1 ไม่มีสถานที่ของตนเองอาจคับแคบไป หรือไม่เหมาะสม ต้องเสียค่าเช่า เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย

6.2 บางครั้งมีสถานที่แต่บรรยากาศไม่เหมาะสม

6.3 การติดต่อหาสถานที่ บางครั้งราคาสูงเกินไป และเครื่องมืออุปกรณ์ในการฝึกอบรมไม่มีต้องจัดเตรียมหาไป เป็นการเพิ่มความยุ่งยาก

7. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ

7.1 มีงบประมาณจำกัด ทำงานได้ไม่เต็มที่

7.2 ขาดงบประมาณบางส่วนทำให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องออกเงินเอง

7.3 การฝึกอบรมเกี่ยวกับอาชีพจำเป็นต้องสิ้นเปลืองงบประมาณมาก ทางด้านวัสดุต่างๆ

8. ปัญหาด้านประเมินผล

8.1 ออกแบบประเมินผลมา แต่ไม่สามารถวัดค่าของความต้องการได้

8.2 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และประสบการณ์ในการออกแบบและประเมินผล

8.3 แบบประเมินผลไม่ชัดเจน ผู้เข้าอบรมตอบไม่ได้

8.4 การประเมินผลไม่ได้นำผลมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการ

8.5 ข้อมูลอคติ บางครั้งผู้สรุปลำเอียง นำความคิดเห็นส่วนตัวลงไป

8.6 บางครั้งผู้เข้ารับการอบรมเอาใจวิทยากร หรือเอาใจคณะทำงาน

9. ปัญหาอื่นๆที่ประสบ

9.1 การคัดเลือกผู้เข้าอบรมไม่เหมาะสม เพราะผู้คัดเลือกขาดความชำนาญหรือขาดความรู้ในการคัดเลือก

9.2 บางหน่วยงานไม่มีโอกาสฝึกอบรม

9.3 บางหน่วยงานไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม

9.4 ผู้บริหารหวังผลเลิศจากการฝึกอบรม

9.5 ความล่าช้าในการอนุมัติดำเนินการ และความล่าช้าในการจัดพิมพ์เอกสาร

9.6 ขาดความพร้อมและการประสานงานในหน่วยงานต่างๆ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

2.2.1 งานวิจัยในประเทศ

เพ็ญรุ่ง จินตนามณีรัตน์ (2544 : 5) ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้กิจกรรมวอล์คแรลลี่ เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม แก่พนักงานองค์การธุรกิจค้าปลีก พบว่า หลังการเข้าร่วมกิจกรรม พนักงานชายมีความรู้ในเนื้อหาและกระบวนการทักษะการทำงานเป็นทีม รายบุคคลสูงขึ้น และมีความเห็นเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม มีเนื้อหากิจกรรมและเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งมีความคิดเห็นต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับมาก ภายหลังจากจัดกิจกรรมวอล์คแรลลี่ 1 เดือน มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีม พบว่า สภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมทั้งภาพรวมของแผนกและทักษะการทำงานเป็นทีมรายบุคคลได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น นับว่ากิจกรรมวอล์คแรลลี่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาทักษะการทำงานเป็นทีมและสามารถเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีมได้

อรจิรา เนตรอารีย์ (2543 : 4) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เจตคติเกี่ยวกับการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่าพนักงานมีเจตคติต่อการเข้ารับการฝึกอบรมโดยภาพรวม และเจตคติในด้านประโยชน์ของการฝึกอบรม ด้านหลักสูตร ด้านวิทยากร ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับดี ส่วนเจตคติต่อการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ยงยุทธ ชื่นตา (2542 : 4) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัทไทยคอปเปอร์อินดัสตรี จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัญหาในการฝึกอบรมของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมีปัญหามาก โดยมีปัญหาในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ บริษัทฯไม่มีงบประมาณสนับสนุน นอกจากนั้นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ไม่มีการติดตามและประเมินผลการอบรม มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรมไม่เหมาะสมกับเนื้อหา และจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ด้านความต้องการในการฝึกอบรมพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับบริการต่างๆจากหน่วยงานฝึกอบรมในภาพรวมและในรายข้ออยู่ในระดับมีความต้องการมากทุกข้อ โดยความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทมีความต้องการที่จะได้รับบริการต่างๆสูงที่สุดได้แก่ จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนา จัดทำสื่อ เอกสารประกอบการบรรยายที่ทันสมัย การจัดหาอุปกรณ์และสื่อประกอบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเนื้อหา

ปัญญา บุรณะนนทสิริ (2541 : 4) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาและหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรม เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยและ

เปรียบเทียบความก้าวหน้าการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ผ่านการอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมกับวิธีบรรยาย สำหรับชุดฝึกอบรมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ได้แก่ ชุดฝึกอบรมเรื่องการประชาสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่เรียนจากชุดฝึกอบรมมีผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าในการเรียนสูงกว่ากลุ่มที่เรียนจากการบรรยายปกติ

ศรัณยา ผลมะเฟื่อง (2540 : 4) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตคนพิการทางการเคลื่อนไหวและอวัยวะถูกตัด โดยมีการสำรวจสุขภาพจิตก่อนการฝึกอบรม ให้การฝึกอบรมแก่กลุ่มทดลอง และสำรวจสำรวจสุขภาพจิตเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ผลการทดลองพบว่า สุขภาพจิตก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน และภายหลังจากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมสุขภาพจิตของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสุขภาพจิตสูงกว่าเดิม และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยการพัฒนาปรับปรุงสื่อและอุปกรณ์ให้มีความเหมาะสม สะดวก และประหยัดมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตคนพิการทางการเคลื่อนไหวและอวัยวะถูกตัดสามารถนำไปใช้ได้

2.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1996 : 4982) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของการฝึกอบรมที่มีต่อกลุ่มผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคนิคและความชำนาญในการสนทนาโต้ตอบเรื่องโรคเฉพาะทางของเด็ก พบว่า การฝึกอบรมมีผลทำให้รูปแบบวิธีการสนทนาโต้ตอบกันมีการพัฒนาให้เกิดประโยชน์มากขึ้น หลังจากเข้ารับการฝึกอบรมกลุ่มผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจนี้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น กล่าวคือ รู้จักและเข้าใจวิธีการตัดสินใจ รวมทั้งลักษณะการตัดสินใจ และมีเทคนิคในการสนทนาในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคือ สมาชิกกลุ่มสามารถเล่าประสบการณ์ของตนได้ด้วยความรู้สึกไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ดีเกิดขึ้น การฟังมีคุณภาพมากขึ้น และรู้จักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่เป็นไปได้และเกิดประโยชน์มากขึ้น

คาร์นส์ (Carnes, 1992 : 223) ทำการศึกษาเรื่องการถ่ายทอดการฝึกอบรม : สำรวจองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายหลังการใช้โปรแกรมการฝึกอบรม โดยโปรแกรมที่กล่าวถึงนั้นชื่อว่า Baldwin and Ford's Systems model ซึ่งทำการปรับปรุงขึ้นเพื่อให้กระบวนการถ่ายทอดการฝึกอบรมโดยการบรรยายนั้นดีขึ้น และอีกโปรแกรมคือ Lippitt's Learning Rhythms model ทำการปรับปรุงขึ้นเพื่อศึกษาถึงคุณสมบัติและ

ความเข้มข้นของการได้รับการถ่ายทอดด้วยตนเองกับการได้รับการถ่ายทอดเป็นกลุ่ม ในขณะที่มีการทดลองใช้โปรแกรมอยู่นี้ พบว่า ผู้รับการทดลองไม่เห็นคุณค่าของการถ่ายทอดการฝึกอบรมผ่านโปรแกรม บางคนคิดว่าตนไม่เกี่ยวข้องจึงไม่สนใจ อาจคาดการณ์ได้ว่าองค์ประกอบที่ทำให้การถ่ายทอดการฝึกอบรมไม่เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายหลังการใช้โปรแกรมเนื่องจาก ผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมไม่อยู่คอยดูแลหัวหน้างานไม่มาก่อนกำหนดการอบรม, หัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูงไม่ใช้ทักษะการสอนตามโปรแกรม และไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นๆ รวมทั้งความคาดหวังในการฝึกอบรมเป็นไปในทางลบ

มอร์ (Moore. 1993 : 144) ทำการศึกษาเปรียบเทียบการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการเรียนในชั้นเรียนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในโรงงานผลิตก๊าซธรรมชาติ วัดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าการเรียนทั้งสองแบบนี้มีผลทำให้คนงานมีทักษะและเทคนิคการทำงาน รวมทั้งความปลอดภัยในการทำงานมากน้อยต่างกันเพียงไร โดยศึกษาจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่ม แบ่งออกเป็นกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง จำนวนกลุ่มละ 42 คน จากการศึกษาพบว่า ทั้งสองวิธีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นับว่าทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนในชั้นเรียนให้ผลในการรับรู้อันเกิดจากการฝึกอบรมทั้งสิ้น

โอเบรียน (O'Brien. 1993 : 251) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของครูพี่เลี้ยงในเรื่องการฝึกอบรมการบริการและความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพของการฝึกอบรมเรื่องการบริการและหาความต้องการในการฝึกอบรม โดยศึกษาจากครูพี่เลี้ยงซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในใจกลางรัฐเวอร์จิเนีย จากการศึกษาทำให้ทราบว่า ครูพี่เลี้ยงมีความต้องการเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมเรื่องการบริการ แม้ว่ารูปแบบการบริหารงานจะเป็นตัวควบคุมการตัดสินใจด้านการฝึกอบรมเรื่องการบริการ แต่ไม่มีผลต่อครูพี่เลี้ยงมากไปกว่ากระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคล

ดู (Do. 1993 : 169) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านการพัฒนาบุคลากรและทรัพยากรบุคคลในเรื่องศิลปะการบริหารงานบุคคลและการบริหารธุรกิจ โดยศึกษาเปรียบเทียบเนื้อหาและทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมีหลายแง่มุมและเป็นการพัฒนาทฤษฎีการบริหารธุรกิจให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน ศิลปะการจัดองค์การต้องใช้โปรแกรมการฝึกอบรมในชั้นสูง แต่โปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับศิลปะการบริหารงานบุคคลที่ใช้กันอยู่นั้นยังขาดความชัดเจนในการอธิบายลักษณะงานและโครงการต่างๆที่จำเป็นต่อการบริหารงานบุคคล

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีการพัฒนามาเป็นลำดับ นับวันมีแต่จะก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะได้มีการนำเอาวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นการพยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายโดยส่วนรวมขององค์กร นับว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เพราะเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมนั้น เนื่องจาก ไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย เครื่องมือและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การฝึกอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานต้องติดตามและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ส่วนทางการบริหาร การฝึกอบรมก็ถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นอีกเช่นเดียวกัน ที่จะใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร และมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์กรได้ในหลายๆ ทางด้วยกัน

การฝึกอบรมอาจแยกได้หลายประเภทตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและระยะเวลาในการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภทต่างก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้รับการอบรมทั้งสิ้น โดยต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้และความชำนาญ ดังนั้นก่อนที่จะทำการฝึกอบรมจึงควรวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อน เพื่อหาคำตอบว่าพนักงานหรือผู้รับการฝึกอบรมคนใดมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และเป็นการฝึกอบรมในเรื่องอะไร สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมก็คือ การใช้เทคนิคการฝึกอบรม ที่เป็นวิธีการในการนำเสนอเนื้อหาจากแหล่งความรู้ไปยังผู้รับการฝึกอบรม เพื่อที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความชำนาญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องมีการใช้สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการฝึกอบรม เพื่อช่วยทำให้เกิดความจำ ให้จำได้อย่างรวดเร็วและจำได้นาน เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจ ทำให้เกิดความสนใจ และกระตุ้นการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมโดยตรงเห็นว่า ควรนำการฝึกอบรมมาใช้เพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรของตนให้มีความจริงจังก้าวหน้ายิ่งขึ้น และควรเริ่มต้นจากหน่วยงานของฝ่ายบุคคลเป็นกลุ่มงานแรก.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ซึ่งมีขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 4 สังกัด (1) แผนกเงินเดือนและ ทะเบียนประวัติ (2) แผนกจ่ายจ้างและผู้แทนขาย (3) แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 19 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 4 สังกัด (1) แผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ (2) แผนกจ่ายจ้างและผู้แทนขาย (3) แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 8 คน ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด และเป็นผู้ที่ยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ

1. แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
2. โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

1. ขั้นตอนในการสร้างแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
ผู้วิจัยดำเนินการสร้างดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และการฝึกอบรม ตลอดจนประสบการณ์จากการทำงานด้านฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขั้นตอนใน

การสร้างแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1.2 สร้างแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าซึ่งกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ ได้แก่ จริงมากที่สุด ส่วนใหญ่จริง จริงบ้างไม่จริงบ้าง ไม่จริงเลย

1.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ

1.3.1 นำแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปริญญานิพนธ์คือ ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทนา วงษ์อินทร์ และคุณชุติมา ดวงจินดา ผู้จัดการส่วนบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการและการประเมินผลแล้วผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2 นำแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วจำนวน 85 ข้อ ไปทดลองใช้ (Try Out) กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน แล้วนำมาตรวจวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เกณฑ์ความคงที่ภายใน (Internal consistency) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า อำนาจจำแนกมากกว่า 0.20 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าข้อคำถามข้อนั้นใช้ได้ (สูนีย์ เหมะประสิทธิ์. 2536 : 385) จำนวน 78 ข้อ มาใช้ในการทดลอง

1.3.3 นำแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่มีจำนวน 78 ข้อ ตามที่ได้คัดเลือกไว้แล้วในข้อ 1.3.2 มาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

1.3.4 นำแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ได้หาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแล้วไปใช้ในการวิจัยต่อไป

ตัวอย่างแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามความเป็นจริง เพื่อแสดงความคิดเห็นของท่าน ที่มีต่อสมรรถภาพในการทำงานของตนเอง โดยแต่ละหัวข้อที่ทำการวัดจะมีระดับความคิดเห็น 4 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 4	หมายถึง	ท่านคิดว่าจริงมากที่สุด
ระดับ 3	หมายถึง	ท่านคิดว่าส่วนใหญ่จริง
ระดับ 2	หมายถึง	ท่านคิดว่าจริงบ้างไม่จริงบ้าง
ระดับ 1	หมายถึง	ท่านคิดว่าไม่จริงเลย

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 สมรรถภาพด้านงาน <u>ความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐาน</u> <u>การบริหารงานบุคคล</u> 0. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล				
<u>ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในงานที่รับผิดชอบ</u> 0. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการดำเนินการสรรหาบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้				
<u>ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์</u> <u>ภายในสำนักงาน</u> 0. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องโทรสาร ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับงาน				
ส่วนที่ 2 สมรรถภาพด้านสังคมในการทำงาน <u>มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน</u> 0. ข้าพเจ้าให้ความเป็นมิตรเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
<u>การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ</u> 0. ข้าพเจ้าสามารถพูดให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการได้				
<u>การทำงานร่วมกันเป็นทีม</u> 0. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่าเป็นปฏิบัติงานดีแล้วเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาต่างให้การยอมรับ				
<u>การมีภาวะผู้นำในการทำงาน</u> 0. ข้าพเจ้านับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี				
<u>การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน</u> 0. ข้าพเจ้ามีความสนใจและตื่นตัวที่จะพัฒนางานตลอดเวลา				
<u>การมีใจรักในงานบริการและมีความอดทน</u> 0. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลได้				
<u>การปฏิบัติตามระเบียบวินัย (ข้อ 70 – 78)</u> 0. ข้าพเจ้าเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด				

เกณฑ์การให้คะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัท
เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ มีดังนี้

1. สมรรถภาพด้านงาน ประกอบด้วย

1.1 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล
จำนวน 13 ข้อ (ข้อ 1-13) คะแนนรวม 52 คะแนน

1.2 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในงานที่รับผิดชอบ
จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 14- 20) คะแนนรวม 28 คะแนน

1.3 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน
จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 21 – 26) คะแนนรวม 24 คะแนน

1.4 สมรรถภาพด้านงานโดยรวม
จำนวน 26 ข้อ (ข้อ 1 – 26) คะแนนรวม 104 คะแนน

2. สมรรถภาพด้านสังคมในการทำงาน ประกอบด้วย

2.1 มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
จำนวน 11 ข้อ (ข้อ 27 – 37) คะแนนรวม 44 คะแนน

2.2 การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ
จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 38 – 44) คะแนนรวม 28 คะแนน

2.3 การทำงานร่วมกันเป็นทีม
จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 45 – 49) คะแนนรวม 20 คะแนน

2.4 การมีภาวะผู้นำในการทำงาน
จำนวน 9 ข้อ (ข้อ 50 - 58) คะแนนรวม 36 คะแนน

2.5 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน
จำนวน 4 ข้อ (ข้อ 59 - 62) คะแนนรวม 20 คะแนน

2.6 การมีใจรักในงานบริการและมีความอดทน
จำนวน 7 ข้อ (ข้อ 63 – 69) คะแนนรวม 28 คะแนน

2.7 การปฏิบัติตามระเบียบวินัย
จำนวน 9 ข้อ (ข้อ 70 - 78) คะแนนรวม 36 คะแนน

2.8 สมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานโดยรวม
จำนวน 52 ข้อ (ข้อ 27 - 78) คะแนนรวม 208 คะแนน

2.9 สมรรถภาพในการทำงานโดยรวม
จำนวน 78 ข้อ (ข้อ 1 – 78) คะแนนรวม 312 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.01 - 4.00	หมายถึง	สมรรถภาพในการทำงานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.01 - 3.00	หมายถึง	สมรรถภาพในการทำงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 2.00	หมายถึง	สมรรถภาพในการทำงานน้อย

2. ขั้นตอนในการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ผู้วิจัยดำเนินการสร้างดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และการฝึกอบรม ตลอดจนประสบการณ์จากการทำงานด้านฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขั้นตอนในการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

2.2 สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำโปรแกรมการฝึกอบรมที่สร้างขึ้น ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์คือ ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทนา วงษ์อินทร์ และคุณชุติมา ดวงจินดา ผู้จัดการส่วนบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการและการประเมินผลแล้วผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และทดลองใช้ (Try Out) กับเจ้าหน้าที่บุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน ก่อนนำไปในการวิจัยต่อไป

2.4 โปรแกรมที่ใช้ในการทดลอง ผู้วิจัยทำการทดลอง 12 ครั้งๆละ 1 ชั่วโมง 30 นาที เวลา 17.00 – 18.30 น. ในวันพุธ และ วันศุกร์ ตั้งแต่พุธที่ 20 สิงหาคม 2546 ถึงวันศุกร์ที่ 26 กันยายน 2546 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ครั้งที่	วัน / เดือน / ปี	เรื่อง
1	วันพุธที่ 20 สิงหาคม 2546	การประชุมนิเทศและเริ่มต้นเข้ากลุ่มฝึกอบรม
2	วันศุกร์ที่ 22 สิงหาคม 2546	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล
3	วันพุธที่ 27 สิงหาคม 2546	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในงานที่รับผิดชอบ
4	วันศุกร์ที่ 29 สิงหาคม 2546	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน
5	วันพุธที่ 3 กันยายน 2546	มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
6	วันศุกร์ที่ 5 กันยายน 2546	การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ
7	วันพุธที่ 10 กันยายน 2546	การทำงานร่วมกันเป็นทีม
8	วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2546	การมีภาวะผู้นำในการทำงาน
9	วันพุธที่ 17 กันยายน 2546	การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน
10	วันศุกร์ที่ 19 กันยายน 2546	การมีใจรักในงานบริการและมีความอดทน
11	วันพุธที่ 24 กันยายน 2546	การปฏิบัติตามระเบียบวินัย
12	วันศุกร์ที่ 26 กันยายน 2546	การปัจฉิมนิเทศและสรุปผล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

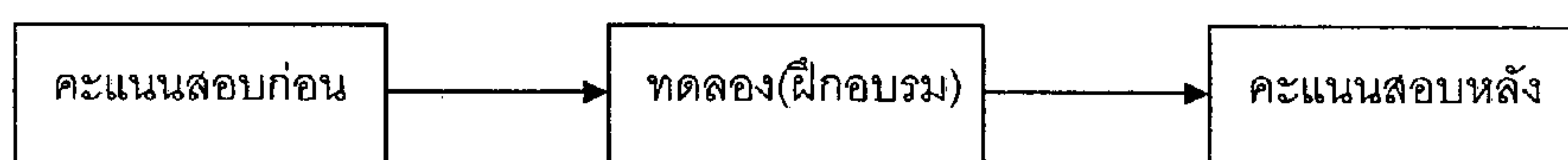
1. ขอนหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้จัดการส่วนบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

2. ขอนหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน ตอบแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล และเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ในการทดลองเครื่องมือ (Try Out) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ในการวิจัย

3.ขอหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน ตอบแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล และเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

แบบแผนการทดลอง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบ One group pretest posttest design (กลุ่มเดียวสอบก่อนและสอบหลัง)



ภาพประกอบ 2 แบบแผนการวิจัยแบบ One group pretest posttest design
(กลุ่มเดียวสอบก่อนและสอบหลัง)

วิธีดำเนินการทดลอง มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ก่อนการทดลอง ผู้วิจัยวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการทดลองด้วยแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เพื่อเป็นคะแนนก่อนการทดลอง (Pre-test)
2. การทดลอง ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการทดลองตามโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล โดยให้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม 12 ครั้งๆละ 1 ชั่วโมง 30 นาที เวลา 17.00 – 18.30 น. ในวันพุธและวันศุกร์ ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2546 ถึงวันศุกร์ที่ 26 กันยายน 2546
3. หลังการทดลอง ผู้วิจัยวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการทดลองด้วยแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ชุดเดียวกับที่ใช้ก่อนการทดลอง เพื่อเป็นคะแนนหลังการทดลอง (Post-test)
4. นำคะแนนที่ได้ทั้ง 2 ครั้ง (Pre-test และ Post-test) จากแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคล ก่อนและหลังการทดลองเข้ากลุ่มฝึกอบรม โดยใช้ $t - test$ for dependent samples เพื่อทดสอบสมมติฐาน

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการทดสอบ ได้แก่

2.1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย

2.1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 สถิติที่ใช้วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

2.2.1 หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เกณฑ์ความคงที่ภายใน (Internal consistency) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ

2.2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (สุณีย์ เหมาะประสิทธิ์. 2536 : 403)

2.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.1 ทดสอบความแตกต่างของคะแนนของสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคล ก่อนและหลังการทดลองโดยใช้ $t - test$ for dependent samples (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 190)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนความหมายดังต่อไปนี้

Mean แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

SD แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่า t-test for dependent samples

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. เปรียบเทียบคะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการทดลองเข้ากลุ่มฝึกอบรม โดยใช้การทดสอบค่า t-test for dependent samples

การเสนอผลการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า ซึ่งได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบคะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการทดลองเข้ากลุ่มฝึกอบรม

ผลการศึกษาค้นคว้า

ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบคะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการทดลองเข้ากลุ่มฝึกอบรม ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 1

ตาราง 1 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการเปรียบเทียบสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการทดลองเข้ากลุ่มฝึกอบรม

สมรรถภาพในการทำงาน	ก่อนการทดลอง เข้ากลุ่มฝึกอบรม			หลังการทดลอง เข้ากลุ่มฝึกอบรม			t
	Mean	SD	การแปลผล	Mean	SD	การแปลผล	
1. สมรรถภาพด้านงาน							
1.1 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถ ขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล	2.267	0.304	ปานกลาง	2.720	0.459	ปานกลาง	2.137
1.2 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถ ในงานที่รับผิดชอบ	2.143	0.375	ปานกลาง	2.588	0.458	ปานกลาง	1.572
1.3 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถ ในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน	3.207	0.248	มาก	3.333	0.454	มาก	0.832
สมรรถภาพด้านงานโดยรวม	2.451	0.250	ปานกลาง	2.825	0.449	ปานกลาง	1.782
2. สมรรถภาพด้านสังคมในการทำงาน							
2.1 มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน	3.285	0.324	มาก	3.375	0.449	มาก	0.956
2.2 การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือ	2.838	0.421	ปานกลาง	3.001	0.447	มาก	1.000
2.3 การทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.000	0.354	ปานกลาง	3.125	0.500	มาก	1.369
2.4 การมีภาวะผู้นำในการทำงาน	3.015	0.470	มาก	3.223	0.417	มาก	0.642
2.5 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ พัฒนางาน	2.937	0.372	ปานกลาง	3.187	0.513	มาก	1.673
2.6 การมีใจรักในงานบริการและมี ความอดทน	3.071	0.452	มาก	3.267	0.598	มาก	0.889
2.7 การปฏิบัติตามระเบียบวินัยของบริษัทฯ	3.333	0.356	มาก	3.390	0.482	มาก	0.443
สมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานโดยรวม	3.103	0.316	มาก	3.246	0.432	มาก	1.160
สมรรถภาพในการทำงานโดยรวม	2.885	0.230	ปานกลาง	3.106	0.426	มาก	1.470

$$t_{(05 : 7)} = 2.365$$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 1 พบว่า สมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลโดยรวมและรายด้านก่อนและหลังการทดลองเข้ากลุ่มฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ภายหลังการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีคะแนนสมรรถภาพในการทำงานโดยรวมและสมรรถภาพด้านงานและด้านสังคมในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ก่อนและหลังการฝึกอบรม

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้นภายหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรม

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

ประชากร เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 4 สังกัด (1) แผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ (2) แผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย (3) แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 19 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

กลุ่มตัวอย่าง เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 4 สังกัด (1) แผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ (2) แผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย (3) แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 8 คน ที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด และเป็นผู้ที่ยังไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ

1. แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
2. โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

วิธีดำเนินการทดลอง

1. ก่อนการทดลอง ผู้วิจัยวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการทดลองด้วยแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เพื่อเป็นคะแนนก่อนการทดลอง (Pre-test)

2. การทดลอง ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการทดลองตามโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล โดยให้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม 12 ครั้งๆ ละ 1 ชั่วโมง 30 นาที เวลา 17.00 – 18.30 น. ในวันพุธและวันศุกร์ ตั้งแต่วันพุธที่ 20 สิงหาคม 2546 ถึงวันศุกร์ที่ 26 กันยายน 2546

3. หลังการทดลอง ผู้วิจัยวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการทดลองด้วยแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลชุดเดียวกับที่ใช้ก่อนการทดลอง เพื่อเป็นคะแนนหลังการทดลอง (Post-test)

4. นำคะแนนที่ได้ทั้ง 2 ครั้ง (Pre-test และ Post-test) จากแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการทดลองเข้ากลุ่มฝึกอบรม โดยใช้ t-test for dependent samples เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ครั้งนี้ ผลการวิจัย พบว่า คะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลด้านงานและด้านสังคมในการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าก่อนเข้ากลุ่มฝึกอบรม แต่คะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่เพิ่มขึ้นนั้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับคะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนเข้ากลุ่มฝึกอบรม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีสมรรถภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการเข้ากลุ่มฝึกอบรม โดยคะแนนก่อนการทดลองของสมรรถภาพในการทำงานโดยรวมเป็น 2.885 อยู่ในระดับปานกลาง ภายหลังการทดลองเป็น 3.106 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.221 เมื่อนำ

คะแนนสมรรถภาพในการทำงานมาเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากก่อนการเข้ากลุ่มฝึกอบรม กลุ่มทดลองต่างก็คิดว่า ตนมีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในแต่ละด้านอยู่แล้ว แต่ระหว่างการอบรม เมื่อได้ทราบรายละเอียดของสมรรถภาพในแต่ละด้าน พบว่า ตนยังต้องศึกษารายละเอียดในเรื่องต่างๆ เพิ่มขึ้น ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ควบคู่กันไปกับการปฏิบัติงานจริงในชีวิตประจำวัน

ในการฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีคะแนนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดย

1. คะแนนสมรรถภาพด้านงานรายด้านและโดยรวมเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมซึ่งได้แก่

1.1 สมรรถภาพในการทำงานด้านความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.267 อยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.720 อยู่ในระดับปานกลาง เพิ่มขึ้น 0.453 ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มทดลองบางคนไม่ได้สำเร็จการศึกษาในสาขาการบริหารงานบุคคลมาโดยตรง แต่จำเป็นต้องมาทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ทำให้ยังขาดความรู้และความเข้าใจขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล แม้จะปฏิบัติงานได้แต่เกิดข้อผิดพลาดขึ้นบ่อยครั้ง การวัดสมรรถภาพของตนเองในด้านนี้ทั้งก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมจึงอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน แต่คะแนนที่เพิ่มขึ้นนั้นเนื่องจาก ผู้วิจัยได้บรรยายเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้กลุ่มทดลองมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานหลักของฝ่ายบุคคลบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ คือ การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณค่า สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จากการที่ผู้วิจัยได้ถามแล้วให้กลุ่มทดลองตอบทีละคน ให้มีการยกตัวอย่างประกอบให้ชัดเจนจึงทำให้กลุ่มทดลองมีความรู้เพิ่มขึ้นบ้าง

1.2 สมรรถภาพในการทำงานด้านความรู้ความเข้าใจและความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.143 อยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.588 อยู่ในระดับปานกลาง เพิ่มขึ้น 0.445 เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ของกลุ่มทดลองโดยตรง จึงทำให้กลุ่มทดลองมีความมั่นใจในการทำแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานด้านนี้ทั้งก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ส่วนคะแนนเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นนั้น เกิดเนื่องจากที่ผู้วิจัยให้มีการอภิปรายแบบกลุ่มสนทนา โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ กลุ่มแผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย กลุ่มแผนก

สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ แล้วให้แต่ละกลุ่มพูดถึงการทำงานของตน ทำให้กลุ่มทดลองมีความรู้เกี่ยวกับแผนกอื่นที่ตนไม่ได้สังกัดอยู่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

1.3 สมรรถภาพในการทำงานด้านความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.207 อยู่ในระดับมาก หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.333 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.126 เพราะจากงานที่ทำอยู่เป็นประจำทุกวันต้องมีการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานต่างๆอยู่เสมอ ทำให้กลุ่มทดลองเข้าใจว่า ตนสามารถใช้งานอุปกรณ์ภายในสำนักงานต่างๆได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว ทำให้คะแนนสมรรถภาพในการทำงานด้านนี้ทั้งก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง แต่คะแนนเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นนั้น เนื่องจากผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเข้าใจและเพิ่มทักษะความชำนาญในเรื่องนี้ด้วยการฝึกปฏิบัติด้วยตนเองเป็นรายบุคคล ทำให้กลุ่มทดลองได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ในเรื่องนี้เพิ่มขึ้น

1.4 คะแนนก่อนการทดลองของสมรรถภาพด้านงานโดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.451 อยู่ในระดับปานกลาง และภายหลังการทดลองคะแนนสมรรถภาพด้านงานโดยรวมเป็น 2.825 อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งเพิ่มขึ้น 0.374 แต่เมื่อนำคะแนนสมรรถภาพด้านงานโดยรวมก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมมาเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มทดลองบางคนยังมีความลังเลในการทำแบบวัดสมรรถภาพด้านงานโดยรวม เพราะก่อนการทดลองต่างก็เข้าใจว่า ตนมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก ส่วนการจะประเมินตนเองอยู่ในระดับน้อยก็เกรงว่า หากผู้บังคับบัญชาได้ทราบข้อมูลจะมีผลต่อการปฏิบัติงานจริง จึงทำแบบวัดสมรรถภาพด้านงานโดยรวมทั้งก่อนและหลังอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม จากค่าคะแนนเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นก็นับว่าการฝึกอบรมทำให้กลุ่มทดลองมีสมรรถภาพด้านงานโดยรวมเพิ่มขึ้นจากเดิม

2. คะแนนสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานรายด้านเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรม ซึ่งได้แก่

2.1 มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.285 อยู่ในระดับมาก และหลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.375 อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งเพิ่มขึ้น 0.090 ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มทดลองนั้นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันมากอยู่แล้ว และมีการเรียนรู้ว่า การมีเพื่อนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญจากประสบการณ์จริงในสังคมการทำงาน พวกเขาจึงรู้จักให้ความเป็นมิตรเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน เข้าใจและเห็นใจ ให้ความ

ไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานในระดับมากอยู่แล้ว เพียงแต่เทคนิคที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมซึ่งก็คือ เกมวัดความรู้สึก และเพลงใจประสานใจ นอกจากจะให้ความสนุกสนานและความเป็นกันเอง แล้ว การร่วมกันสรุปสิ่งที่ได้จากเกมและเพลงยังทำให้กลุ่มทดลองรู้สึกว่าได้ข้อคิดเพิ่มมากขึ้น และสามารถนำไปใช้จริงในชีวิตประจำวันได้ การวัดสมรรถภาพของตนเองในด้านนี้หลังการทดลองจึงเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย และยังคงอยู่ในระดับมาก

2.2 การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.838 อยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.001 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.163 นับว่าการฝึกอบรมในเรื่องนี้ทำให้กลุ่มทดลองตระหนักถึงการตีความหมายของสิ่งที่ได้รับรู้ และมองเห็นถึงผลเสียหายที่เกิดจากการตีความหมายผิดพลาดเพิ่มขึ้นจากเดิมที่กลุ่มทดลองบางคนยังรู้สึกว่า ตนยังไม่สามารถพูดให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจในสิ่งที่ตนต้องการได้ และบางคนก็คิดว่าตนนั้นยังเป็นผู้ฟังที่ดีไม่ได้ เพราะมักจะประหม่นหรือตีความพฤติกรรมในขณะที่ฟังหรือขณะที่สื่อ และบางครั้งที่ฟังก็ยังไม่รู้จุดมุ่งหมายและทัศนคติของพูด แต่หลังจากการเข้ากลุ่มฝึกอบรมแล้ว รู้สึกว่าตนเองมีความรู้ในเรื่องนี้เพิ่มขึ้น และได้มีการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานทันที ด้วยการฝึกพูด ฟัง และเลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม โดยมีการสอบถามกลับไปยังผู้ฟังว่าเข้าใจในสิ่งที่ตนพูดหรือไม่ อย่างไร และทบทวนตนเองว่าเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดหรือไม่ อย่างไรเช่นกัน ทำให้เมื่อกลับมาทำแบบวัดสมรรถภาพในด้านนี้อีกครั้ง จึงประเมินความรู้และความเข้าใจของตนเองว่า อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม

2.3 การทำงานร่วมกันเป็นทีม ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.000 อยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.125 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.125 โดยผู้วิจัยได้ให้กลุ่มทดลองได้มีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม ให้ได้ระดมความคิดและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทำให้รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพิ่มขึ้น เพราะก่อนจะมีการเข้ากลุ่มฝึกอบรมในครั้งนี้ กลุ่มทดลองหลายคนยังมีความคิดว่า ตนเองทำงานเฉพาะในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้ว โดยไม่ได้คำนึงถึงว่า เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับหรือไม่ ซึ่งการทำงานในชีวิตประจำวันที่เกิดขึ้นจริงเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามองว่ากลุ่มทดลองบางคนยังขาดความร่วมมือในการทำงานกลุ่มต้องได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในด้านนี้ ดังนั้นกิจกรรมที่ให้ทำคือ การให้ทุกคนช่วยกันคิดโครงการขึ้นมา 1 โครงการ เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานของฝ่ายบุคคล จึงทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ มีการกำหนดภาระหน้าที่ให้ทุกคนในกลุ่มได้รับผิดชอบ ทำให้กลุ่มทดลองมองเห็นภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพิ่มขึ้นจากเดิม ทัศนคติของบางคนเริ่มเปลี่ยนไปมีความความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น

2.4 การมีภาวะผู้นำในการทำงาน ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.015 อยู่ในระดับมาก หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.223 อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเพิ่มขึ้น 0.208 ทั้งนี้กลุ่มทดลองต่างก็มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองในระดับมากอยู่แล้ว จึงทำให้การวัดสมรรถภาพของตนเองในด้านนี้อยู่ในระดับมากทั้งก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรม แต่ในทัศนคติของผู้บังคับบัญชา กลุ่มทดลองยังไม่พร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและยังไม่กล้าตัดสินใจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การสรุปจากกิจกรรมการหาของที่ทำให้กลุ่มทดลองทำนั้น เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ในการทำงานนั้น ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการทำงาน นอกจากจะมีคุณสมบัติตามที่กลุ่มทดลองแต่ละคนมีในตนเองอยู่แล้วนั้น สิ่งสำคัญที่แต่ละคนควรมีเพิ่มขึ้นก็คือ ความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและความกล้าในการตัดสินใจต่างๆ ทำให้ภายหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรม กลุ่มทดลองยอมรับและเข้าใจในเรื่องนี้เพิ่มขึ้น แต่ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองยังคงอยู่ในระดับมาก จึงทำให้การวัดสมรรถภาพของตนเองในด้านนี้อยู่ในระดับมากเช่นเดิม

2.5 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.937 อยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.187 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.250 ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มทดลองบางคนไม่อยากรู้ และไม่อยากทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งไม่ยากคิดที่จะพัฒนางานภายในแผนกที่ตนทำอยู่ เป็นเพราะคิดว่า งานที่ตนทำและรับผิดชอบอยู่นั้นมีปริมาณมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาที่จะคิดพัฒนา หรือบางคนคิดว่า คิดไปก็เท่านั้นเพราะผู้บังคับบัญชาคงไม่นำความคิดของตนมาใช้ จึงไม่เกิดประโยชน์ที่จะคิด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับทัศนคติของกลุ่มทดลองให้ได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การระดมสมอง เพื่อให้กลุ่มทดลองเกิดความสนใจและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ด้วยการให้ช่วยกันคิดพัฒนางานภายในแผนกของตนเองที่หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม ให้ความคิดนั้นเป็นไปอย่างเสรี และสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมร่วมกันว่า เมื่อได้ร่วมกันคิดแล้ว สิ่งที่เกิดผลได้ต้องนำไปใช้ นำไปปฏิบัติจริง ทำให้กลุ่มทดลองยอมรับในข้อสรุป และทำแบบวัดสมรรถภาพในด้านนี้อยู่ในระดับมากซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิม

2.6 การมีใจรักในงานบริการและมีความอดทน ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.071 อยู่ในระดับมาก หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.267 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.196 ก่อนทดลองผู้วิจัยสังเกตว่า กลุ่มทดลองสามารถให้บริการและมีความอดทนต่อผู้เข้ามาติดต่อได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องเพิ่มในเรื่องการปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้แสดงขั้นตอนในการให้บริการที่ละชั้นให้ดู แล้วให้กลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติทีละคน ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นจากการฝึกปฏิบัติ ทำให้การวัด

สมรรถภาพของตนเองในด้านนี้ของกลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมจึงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2.7 การปฏิบัติตามระเบียบวินัย ก่อนทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.333 อยู่ในระดับมาก หลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.390 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.057 เนื่องจากกลุ่มทดลองมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าหน้าที่บุคคล ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงานโดยหน้าที่และตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายอยู่แล้ว จึงทำให้การวัดสมรรถภาพของตนเองในด้านนี้ของกลุ่มทดลองทั้งก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่คะแนนที่เพิ่มขึ้นนั้นเนื่องจาก ผู้วิจัยได้เพิ่มข้อมูลในเรื่องที่กลุ่มทดลองยังไม่ทราบเกี่ยวกับระเบียบวินัยบางข้อที่เจ้าหน้าที่บุคคลต้องทราบ ทำให้กลุ่มทดลองได้ทราบข้อมูลเพิ่มขึ้นจากเดิม

2.8 คะแนนสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานโดยรวมก่อนทดลองมีค่าเท่ากับ 3.103 และอยู่ในระดับมาก ภายหลังการทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ยเป็น 3.246 อยู่ในระดับมาก เพิ่มขึ้น 0.143 แต่หากนำคะแนนมาเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มทดลองมีความเชื่อมั่นในตนเองว่า มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถด้านสังคมในการทำงานในระดับมากอยู่แล้ว การทำแบบวัดสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานโดยรวมทั้งก่อนและหลังการเข้ากลุ่มฝึกอบรมจึงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่คะแนนที่เพิ่มขึ้นนั้น เนื่องจากการฝึกอบรมด้านนี้ทำให้กลุ่มทดลองยอมรับและเข้าใจการพัฒนาสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานของตนเพิ่มมากขึ้น เพราะเมื่อได้ข้อคิดจากการสรุปกิจกรรมในแต่ละครั้งที่ทำ กลุ่มทดลองได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริงทันที ทำให้เมื่อกลับมาทำแบบวัดสมรรถภาพด้านสังคมในการทำงานอีกครั้งจึงมีคะแนนที่เพิ่มขึ้นกว่าเดิมและยังคงอยู่ในระดับมาก

ผลการฝึกอบรมครั้งนี้สรุปว่า การฝึกอบรมทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีสมรรถภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการเข้ารับการอบรม แม้ว่าคะแนนที่นำมาเปรียบเทียบกันแล้ว จะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม ผลการวิจัยในครั้งนี้ก็สอดคล้องกับเสนาะ ดิยาว (2534 : 127) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ รวมทั้ง เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์การกำหนด การฝึกอบรมย่อมมีผลทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้ความชำนาญในทางปฏิบัติงานมากขึ้น และสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 156) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคือ การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้

ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องจัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลใน องค์กรให้มีความรู้อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความสามารถในการทำงานอย่างชำนาญ

ดังนั้น การพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ จึงสามารถนำการฝึกอบรมมาใช้เพื่อให้เกิดผลในการพัฒนาให้มากขึ้นได้ โดยนำโปรแกรมการ ฝึกอบรมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ หรืออาจจะสร้างโปรแกรมขึ้นมาใหม่ เพื่อเป็นการฝึก เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ให้เพิ่มคุณค่าของตัวเอง โดยเพิ่มความรู้ ความคิด ให้มีประสบการณ์ที่ เหมาะสมต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด และเป็นการสร้าง พวกเขาให้มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นที่น่าสนใจ และมีประสิทธิภาพ ในการทำงานสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ในการจัดการฝึกอบรม ควรตระหนักว่า สิ่งที่เราจะจัดขึ้นนั้นเป็นที่ ต้องการขององค์กรมากน้อยเพียงไร และสิ่งใดควรจัดก่อนจัดหลังอย่างไรบ้าง ต้องมีการ สัมรวจความต้องการ หรือประเมินความจำเป็นเบื้องต้นก่อนว่าเรื่องใดเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

1.2 ในโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบุคคลที่สร้างขึ้นมานั้น ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมอย่างชัดเจน เพื่อช่วย ชี้ให้เห็นกิจกรรมต่างๆที่ทำให้สนองวัตถุประสงค์นั้นๆ

1.3 ควรมีการกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม ด้วยการตระหนักถึงหลักการ เรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจัดลำดับความยากง่ายของเนื้อหาในแต่ละวัน จัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่างๆเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว และง่ายขึ้น

1.4 ผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นวิทยากรฝึกอบรม ต้องคอยดูแล สอดส่องความ เรียบร้อยระหว่างดำเนินการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดฝึกอบรมตามโปรแกรม ในครั้งต่อไปให้สมบูรณ์ขึ้น

1.5 ควรมีการประเมินผลทุกครั้งที่เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ทั้งการสังเกต การสัมภาษณ์ การซักถาม และการสอบ เราสามารถทำได้ทุกเวลา ทั้งก่อน ฝึกอบรม ขณะฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว

1.6 ควรมีการติดตามผลภายหลังจากที่ทำการทดลองตามโปรแกรมในการวิจัยครั้งนี้เสร็จสิ้นลง และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คัดค้านกับที่บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ได้ลงทุนเรื่องเวลาให้ ความร่วมมือในการวิจัยหรือไม่

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาค้นคว้าผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการพัฒนาบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาทางด้านจิตใจ หรือการพัฒนาทางด้านร่างกาย เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาค้นคว้าเปรียบเทียบผลของการเข้ากลุ่มฝึกอบรม กับกระบวนการกลุ่มแบบอื่นๆ

2.3 ควรมีการศึกษาค้นคว้าผลของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายอื่นๆ ภายในสาขาบางกะปิ และสาขาต่างๆของ บริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรกฎ สิงห์โกวินท์. (2533). *การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กฤษณ์ เทียนสุวรรณ. (2546). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชน*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จุไรรัตน์ คำผิงแดง. (2546). *การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตาม ทักษะของผู้บริหารของบริษัทเนสต์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพนิมิต การพิมพ์.
- ฐิระ ประवालพฤษ. (2538). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: หน่วย ศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ณัฐธิดา ปานศักดิ์. (2544). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท มั่นยิ่ง จำกัด*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทองฟู ชินะโชติ. (2531). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2544). *กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม*. สงขลา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด. (2542). *เอกสารใบพรรณานาหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดฝ่าย บุคคล*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายบุคคล.
- ปัญญา บุรณะนนทสิริ. (2541). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เพ็ญรุ่ง จินตนามณีรัตน์. (2544). *การใช้กิจกรรมวอล์คแรลลี่เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงาน เป็นทีมแก่พนักงานขายองค์การธุรกิจค้าปลีก*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ ชื่นตา. (2542). *การศึกษาปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท ไทยคอปเปอร์อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอสแอนดีจีกราฟฟิค.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7*. พิมพ์ครั้งที่ 22. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศรัญญา ผลมะเฟื่อง. (2540). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตคนพิการทางการเคลื่อนไหวและอวัยวะถูกตัด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. (หลักสูตรและการสอน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- สมคิด บางโม. (2534). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2537). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็ช.เอ็น.กรุ๊ป จำกัด.
- สมหวัง คุรุรัตน์. (2539). *การฝึกอบรม : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดา อิงคินันท์. (2527). *การว่าจ้างและการพัฒนาบุคคล*. สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. เอกสารอัดสำเนา.
- สุนีย์ เหมาะประสิทธิ์. (2536). *สถิติประยุกต์เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2534). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อรจิรา เนตรอารีย์. (2543). *เจตคติต่อการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.*
- Carnes, Barbara. (1992). *Training Transfer : An Exploration of The Factors While Account for Behavior Change Following A Training Program (Tranfer Inhibitors).* (Online). Available: <http://psu.thailis.uni.net.th/dao/detil.nsp>. Retrieved February 11, 2002.
- Do, Wen-Yen Ann. (1993). *Human Resource Training And Development in Arts Administration And Business Management : A Comparative Content And Text Analysis.* (Online). Available: <http://medline.libtbuu.ac.th/dao/detil.nsp>. Retrieved February 12, 2002.
- Greenleaf, Geary Wallace. (1996). *Dialogue as A Prelude to Decision-making (Training, Group Process).* (CD-ROM). Available: DAI-A 57/12. p.4958. (June 1997) ; Acc.No.9716972.
- Moore, R. Jimmy. (1993). *A Comparision of Individualized Self-study And Classroom Lecture in Propane Gas Industry Training.* (Online). Available: <http://psu.thailis.uni.net.th/dao/detil.nsp>. Retrieved February 11, 2002.
- O'Brien, Susan Bjork. (1993). *Child Care Teacher Perceptions of Inservice Training And Training Needs.* (Online). Available : <http://medline.libtbuu.ac.th/dao/detil.nsp>. Retrieved February 12, 2002.
- St.Charles, Nestor Dominic. (2002). *Human Resource Management Practices, Faculty Morale and the Impact on Teaching Performance and University Effectiveness.* (CD-ROM). Available: DAI-A 63/06. p.2305. (December 2002) ; Aat.No.3056962.
- Sternberger, William Barry. (2002). *The Changing Role of the Human Resource Profession : The Transformation of the HR Function from An Administrative, Transactional Orientation into A Strategic Business Partnership.* (CD-ROM). Available: DAI-A 63/08. p.2939. (February 2003) ; Aat.No.3061980.

ภาคผนวก

แบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามความเป็นจริง เพื่อแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อสมรรถภาพในการทำงานของตนเอง โดยแต่ละหัวข้อที่ทำการวัดจะมีระดับความคิดเห็น 4 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 4	หมายถึง	ท่านคิดว่าจริงมากที่สุด
ระดับ 3	หมายถึง	ท่านคิดว่าส่วนใหญ่จริง
ระดับ 2	หมายถึง	ท่านคิดว่าจริงบ้างไม่จริงบ้าง
ระดับ 1	หมายถึง	ท่านคิดว่าไม่จริงเลย

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 สมรรถภาพด้านงาน				
ความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการ				
บริหารงานบุคคล (ข้อ 1 – 13)				
1. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในความหมายและ				
วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล				
2. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสรรหาและ				
คัดเลือกบุคลากร				
3. ข้าพเจ้ารู้จักแหล่งข้อมูลและสื่อต่างๆเพื่อการสรรหา				
บุคลากร ซึ่งได้แก่ หนังสือพิมพ์ พนักงานบริษัท				
ประกาศภายใน ประกาศภายนอก สำนักงานจัดหางาน				
สถาบันการศึกษา และการนัดพบแรงงาน				
4. ข้าพเจ้าสามารถเลือกแหล่งข้อมูลและสื่อต่างๆเพื่อ				
การสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม				
5. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการเลือกเครื่องมือ				
ที่ใช้สรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น แบบสอบถาม				
แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์				
6. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหาร				
ค่าตอบแทน				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
7. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการบริหารค่าตอบแทน				
8. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร				
9. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร				
10. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์				
11. ข้าพเจ้าสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ได้				
12. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของบุคลากร				
13. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของบุคลากร				
<u>ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการงานที่รับผิดชอบ</u> (ข้อ 14 – 20)				
14. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการดำเนินการสรรหาบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้				
15. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการสัมภาษณ์และบันทึกการสัมภาษณ์เบื้องต้นของผู้สมัครในระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า และควบคุมจำนวนโควตาของพนักงานผู้แทนชาย				
16. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการจัดทำบัญชีเงินเดือน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับผู้จัดการแผนก การคิดอัตราภาษีและประกันสังคม การบันทึกสถิติข้อมูลการทำงาน of พนักงาน				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
17. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการจัดเก็บรักษาแฟ้มประวัติ การโอนย้าย และปรับปรุงข้อมูลของพนักงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ				
18. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการจัดทำค่าจ้างของพนักงานชั่วคราวรายวันและรายเดือน				
19. ข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถในการให้บริการสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาล ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน การซื้อสินค้าส่วนลด ค่ารถและค่าอาหาร สวัสดิการเงินกู้ และสวัสดิการในด้านอื่นๆ ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้				
20. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการกระจายข่าวสารต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในบริษัทฯ				
<u>ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน (ข้อ 21 – 26).</u> 21. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องโทรสาร ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับงาน				
22. ข้าพเจ้าสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากอุปกรณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และไม่ทำให้งานล่าช้ากว่าที่กำหนด				
23. ข้าพเจ้าจัดเก็บ ดูแล รักษาอุปกรณ์ต่างๆ เป็นอย่างดีภายหลังใช้งานเรียบร้อยแล้ว				
24. ผลงานของข้าพเจ้าที่ได้จากการใช้อุปกรณ์ต่างๆ มีข้อผิดพลาดที่ตรวจพบและแก้ไขได้ง่าย และไม่ทำให้เกิดผลเสียหาย				
25. ข้าพเจ้าร่วมรับผิดชอบหากเกิดปัญหาอุปกรณ์ชำรุดหรือสูญหายด้วยความเต็มใจ				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
26. ข้าพเจ้าแบ่งปันหรือเสียสละอุปกรณ์ต่างๆให้เพื่อนร่วมงานใช้โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของงาน				
ส่วนที่ 2 สมรรถภาพด้านสังคมในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (ข้อ 27 – 37)				
27. ข้าพเจ้าให้ความเป็นมิตรเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน				
28. ข้าพเจ้าให้ความสนใจเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง รับฟังและยอมรับเพื่อนร่วมงาน				
29. ข้าพเจ้ายอมรับในสิ่งที่ทำผิด ไม่พยายามปกปิดหรือกลบเกลื่อน				
30. ข้าพเจ้าให้ประสบการณ์ ข้อมูล หรือหลักฐานต่างๆที่ตรงกับความต้องการของเพื่อนร่วมงาน				
31. ข้าพเจ้ารู้จักลดทิวหรือความหยิ่งในตัวเอง				
32. ข้าพเจ้า รู้จักขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถมากกว่า				
33. ข้าพเจ้าสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพูด- และเมื่อเขาพูดข้าพเจ้าก็พร้อมที่จะรับฟัง				
34. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่า ข้าพเจ้ารับฟังเขาด้วยความใส่ใจ				
35. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่า ข้าพเจ้าเข้าใจและเห็นใจเสมอ				
36. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่า ข้าพเจ้าให้ความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน				
37. ข้าพเจ้าปฏิบัติตัวอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับเพื่อนร่วมงาน				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
<u>การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ</u> (ข้อ 38 – 44) 38. ข้าพเจ้าสามารถพูดให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการได้				
39. ข้าพเจ้ารู้จักเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการจะสื่อออกไปให้ผู้อื่นทราบ ไม่ว่าจะเป็นแบบใช้วาจาหรือไม่ใช้วาจา เช่น รูปภาพ สัญลักษณ์ โทรศัพท์ เทปเสียง เป็นต้น				
40. ข้าพเจ้าพยายามสื่อความให้สมบูรณ์และชัดเจน ให้ข้อมูลเพียงพอเหมาะสมกับผู้รับสาร ที่จะนำไปปฏิบัติได้				
41. ข้าพเจ้าคำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับข่าวสารซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม				
42. ข้าพเจ้าคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร ไม่น้อยเกินไปหรือนานเกินไปจนทำให้เกิดปัญหา และสื่อได้เหมาะสมกับกาลเทศะ				
43. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการประหม่นหรือตีความพฤติกรรมในขณะที่ฟังหรือในขณะที่สื่อ				
44. ข้าพเจ้าเป็นผู้ฟังที่ดี โดยจะฟังเพื่อให้รู้จุดมุ่งหมาย และทัศนคติของผู้พูด				
<u>การทำงานร่วมกันเป็นทีม</u> (ข้อ 45 – 49) 45. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาต่างให้การยอมรับ				
46. ข้าพเจ้ากล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม				
47. ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม				
48. ข้าพเจ้า รู้จักเคารพในสิทธิและความเห็นของผู้อื่น				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
49. ข้าพเจ้ารู้ว่า ควรจะทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างการทำงาน				
<u>ภาวะผู้นำในการทำงาน</u> (ข้อ 50 – 58)				
50. ข้าพเจ้าสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี				
51. ข้าพเจ้าวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะขอให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม				
52. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง				
53. ข้าพเจ้ามีความสุขเยือกเย็นและสามารถควบคุมตนเองได้				
54. ข้าพเจ้าให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ๆ				
55. ข้าพเจ้ามีความรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น				
56. ข้าพเจ้ามีความสามารถในงานที่รับผิดชอบอยู่				
57. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและกล้าตัดสินใจ				
58. ข้าพเจ้ายอมรับในมติของทีมงานและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม				
<u>การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน</u> (ข้อ 59 – 62)				
59. ข้าพเจ้ามีความสนใจและตื่นตัวที่จะพัฒนางานตลอดเวลา				
60. ข้าพเจ้ามีความคิดที่จะพัฒนางานภายในแผนกของตนเองอยู่เสมอ				
61. ข้าพเจ้าเป็นคนที่อยากรู้ อยากลองวิธีการทำงานใหม่ๆ				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
62. ข้าพเจ้ายังมีความพยายามในการปฏิบัติงานแม้จะเกิดข้อผิดพลาดขึ้น				
การมีใจรักในงานบริการและมีความอดทน (ข้อ 63 – 69)				
63. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลได้				
64. ข้าพเจ้ามีการใช้คำพูดกับผู้มาติดต่อด้วยความสุภาพและแสดงกริยาท่าทางที่เหมาะสม มีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส				
65. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะให้บริการด้วยความรวดเร็ว				
66. ข้าพเจ้าให้ความสนใจในการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้มาใช้บริการ และเพื่อนร่วมงาน				
67. ข้าพเจ้าติดตามเรื่องที่ดำเนินการแก่ลูกค้า ผู้มาใช้บริการ และเพื่อนร่วมงานจนแล้วเสร็จ				
68. ข้าพเจ้า มีการแนะนำและการชี้แจงขั้นตอนการทำงานแก่พนักงานภายในบริษัทฯจนแล้วเสร็จ				
69. ข้าพเจ้าให้บริการอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้า ผู้มาใช้บริการ และเพื่อนร่วมงานจนแล้วเสร็จ				
การปฏิบัติตามระเบียบวินัย (ข้อ 70 – 78)				
70. ข้าพเจ้าเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด				
71. ข้าพเจ้าเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด โดยไม่แสดงอาการอันหยาบคายก้าวร้าว				
72. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร และอุทิศเวลา สติปัญญาและกำลังกายในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ				

สมรรถภาพในการทำงาน	ระดับ			
	4	3	2	1
73. ข้าพเจ้าสนใจรับทราบและปฏิบัติตามคำสั่งหรือประกาศทุกฉบับ โดยไม่มีการปฏิเสธว่าไม่ทราบ				
74. ข้าพเจ้าพร้อมและยินดีปฏิบัติตามคำสั่งการโอนย้ายและการสับเปลี่ยนหน้าที่ตำแหน่งงานตามสมควร				
75. ข้าพเจ้าสนใจงานที่ทำ และรายงานผู้บังคับบัญชาเมื่อมีเหตุการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดเกิดขึ้นอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สิน				
76. ข้าพเจ้าแต่งเครื่องแบบถูกต้องตามที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด				
77. ข้าพเจ้าเข้าทำงานและเลิกงานตามระเบียบที่กำหนดอย่างเคร่งครัด				
78. ข้าพเจ้าไม่มีการนำพา พกพาอาวุธหรือวัตถุอันตรายให้เกิดอันตรายเข้ามาในบริเวณที่ทำงาน				

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
1	การปฐมนิเทศและเริ่มต้นเข้ากลุ่มฝึกอบรม	1. เพื่อให้ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้คุ้นเคยกันมากยิ่งขึ้น 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้มีโอกาสเขียนถึงลักษณะของตนเอง เพื่อเป็นการได้สำรวจตนเอง 3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้ทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ บทบาทหน้าที่ของผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล	1. ผู้วิจัยแจกกระดาษให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมคนละ 1 แผ่น พร้อมดินสอหรือปากกาแล้วให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเขียนแนะนำตัวเอง โดยวิธีตั้งคำถามว่า “ใครเอ่ย?” แล้วเขียนบรรยาย (1) ลักษณะรูปร่างหน้าตาของตนเอง (2) ลักษณะนิสัยอันเป็นที่น่าสังเกต (3) อาหารที่ชอบรับประทาน (4) สถานที่ที่ชอบไปหลังจากเลิกงานแล้ว (5) สิ่งที่ตนเองชอบ โดยเขียนให้เด่นชัดเพื่อให้ผู้อื่นสามารถทายได้ถูกต้องที่สุด 2. ผู้วิจัยรวบรวมกระดาษที่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเขียนแล้วอ่านข้อความที่สมาชิกเขียนทีละคน แล้วให้สมาชิกทุกคนช่วยกันทายว่าควรเป็นผู้ใด แต่ถ้าใครเขียนมาแล้วเพื่อนสมาชิกยังทายไม่ถูกต้อง จะต้องออกมาหน้าห้องเพื่อให้สมาชิกสัมภาษณ์เพิ่มเติม 3. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม แล้วอธิบายเกี่ยวกับโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
2	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล	1. เพื่อเสนอความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมโดยตรง 2. เพื่อเสนอเนื้อหาความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมที่ยังไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลมาก่อน	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันทบทวนความรู้เดิมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> ผู้วิจัยบรรยายเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานหลักของฝ่ายบุคคล บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ คือ การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณค่า สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ขณะที่บรรยายให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้มีการแยกแยะการอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง มีการใช้คำถามเพื่อกระตุ้นความสนใจ โดยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมพูดทีละคนตามความเข้าใจของตนเองถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนด้าน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
			กำลังคน การจ้าง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการปลดออกจากงาน การฝึกงานและการพัฒนาการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาระเบียบวินัยและการไล่ออก แรงงานสัมพันธ์ ผลประโยชน์และการบริการพนักงาน การวางแผนจัดองค์การ การพัฒนาองค์การ การวางแผนด้านทรัพยากร การบริหารงานบุคคลและการวิจัยด้านพฤติกรรม และระบบข้อมูลทางด้านการบริหารงานบุคคล หลังจากนั้นให้แสดงความคิดเห็นว่า แต่ละเรื่องที่ได้พูดถึงมานั้น หากเปรียบเทียบกับบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ แล้วมีขั้นตอนที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยให้อธิบายทีละคน จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมจำนวน 2 คน ที่ทำหน้าที่ประจำในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน พูดถึงหลักในการคัดเลือกและปัญหาที่พบภายในบริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> จบการบรรยาย ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกัน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
3	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ	1. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมแต่ละคนได้มีโอกาสร่วมอภิปรายให้มากที่สุดในลักษณะบรรยากาศที่เป็นกันเอง 2. เพื่อต้องการแยกแยะประเด็นต่างๆ ออกเป็นส่วนย่อยๆ ให้กว้างยิ่งขึ้นได้แก่ ความรู้ในงานของแผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ ความรู้ในงานของแผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย ความรู้ในงานภายในแผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ 3. เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันทบทวนความรู้เดิมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่มตามแผนกที่ตนสังกัดอยู่ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 แผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ กลุ่มที่ 2 แผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย และกลุ่มที่ 3 แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ผู้วิจัยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มพูดในหัวข้อความรู้ในงานของแผนกที่ตนรับผิดชอบอยู่ ใช้เวลากลุ่มละ 10 นาที โดยกลุ่มที่ 1 พูดถึงการจัดทำบัญชีเงินเดือน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับผู้จัดการแผนก การคิดอัตราภาษีและประกันสังคม การบันทึกสถิติข้อมูลการทำงาน of พนักงาน รวมทั้งการจัดเก็บรักษาแฟ้มประวัติ การโอนย้ายและปรับปรุงข้อมูลของพนักงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ตลอดจนการจัดทำค่าจ้างของพนักงานชั่วคราวรายวันและรายเดือน กลุ่มที่ 2 พูดถึงการ

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
			ดำเนินการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือกเป็นพนักงานประจำระดับพนักงานถึงหัวหน้าแผนกและพนักงานชั่วคราว ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งสัมภาษณ์และบันทึกการสัมภาษณ์เบื้องต้นของผู้สมัครในระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า และควบคุมจำนวนโควตาของพนักงานผู้แทนขาย กลุ่มที่ 3 พุดถึงการให้บริการสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาล ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน การซื้อสินค้าส่วนลด ค่ารถและค่าอาหาร สวัสดิการเงินกู้ และสวัสดิการในด้านอื่นๆของบริษัท ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกระจายข่าวสารต่างๆเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> จบการอภิปราย ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกัน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
4	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน	1. เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน 2. เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน 3. เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานให้มากยิ่งขึ้น	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยอธิบายเรื่องความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมฟังให้เข้าใจก่อนลงมือฝึกปฏิบัติ 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองเป็นรายบุคคล ภายใต้การควบคุมของผู้วิจัย โดยให้แต่ละคนเลือกอุปกรณ์ที่จะใช้ฝึกปฏิบัติเองคนละ 1 อย่าง 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมซักถามเกี่ยวกับปัญหาในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานที่ละประเภท จากนั้นให้แต่ละคนพูดถึงการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ตามที่ตนถนัด ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องโทรสาร โดยให้อธิบายถึงการใช้งานที่ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน การรู้จักคุณค่าของอุปกรณ์ต่างๆ ใช้อย่างระมัดระวังและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำนวณประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกันถึงการใช้งานอุปกรณ์ภายในสำนักงานแต่ละประเภท

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
5	มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างจากเกม นั่นก็คือ ความสำคัญของการมีเพื่อนตระหนักถึงความไว้วางใจที่มีต่อเพื่อน การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน 2. เพื่อให้เกิดความสนุกสนาน ความเป็นกันเอง และสร้างความสนใจในการเข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ทำให้เกิดผลในการประสานงานที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานต่อไป	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงความสำคัญของการมีเพื่อน ความไว้วางใจที่มีต่อเพื่อนการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> 2.1 ผู้วิจัยเลือกสมาชิกในกลุ่มมา 2 คน จากนั้นนำผ้ามาผูกตาทั้ง 2 คน 2.2 ปลดปล่อยให้ผู้ที่ถูกผูกตาเดินแข่งกันจากหน้าห้องไปยังหลังห้อง ซึ่งภายในห้องเป็นการจัดห้องแบบขั้นเรียน โดยให้เดินในช่องทางเดินที่ว่าง ผู้วิจัยและสมาชิกที่เหลือคอยระหว่างความปลอดภัยอยู่ใกล้ๆแต่ไม่เข้าไปจับ 2.3. เมื่อถึงที่หมายคือ หลังห้อง แก้วผ้าผูกตาออก จากนั้นให้สมาชิกคนเดิมเลือกเพื่อนในกลุ่มที่ตนคิดว่าไว้วางใจมากที่สุดหนึ่งคนออกมา 2.4. ผูกตาสมาชิกคนเดิมทั้ง 2 คน อีกครั้ง แต่ให้เพื่อนที่เขาเลือกมาเป็นคนจูงเดินไปสู่ที่หมายคือหน้าห้อง เสร็จแล้วแก้วผ้าผูกตาออก กลับมานั่งที่ 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ผู้วิจัยถามความรู้สึกของผู้ที่ถูกปิดตาทั้งสองคนทั้งการเดินรอบแรกโดยไม่มีเพื่อนจูง กับการเดินรอบที่สองที่มีเพื่อนคอยจูงว่าต่างกันอย่างไร

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
6	การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมตระหนักในเรื่องของการตีความหมายของสิ่งที่ได้รับรู้มา 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมมองเห็นถึงผลเสียที่เกิดจากการตีความหมายผิดพลาด	4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปกิจกรรม และร่วมกันร้องเพลง จากนั้นร่วมกันพิจารณาความหมายของเพลง เป็นการสรุปอีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อคิดและนำไปใช้จริงในการทำงาน 1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงความสำคัญของการการตีความหมายของสิ่งที่ได้รับรู้มา และผลเสียที่เกิดจากการตีความหมายผิดพลาด 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> 2.1 ผู้วิจัยเล่าเรื่อง "นายเขียวซื้อตัวรถไฟ" นายเขียว ทองคำ เป็นชาวจังหวัดสตูล มีนิสัยเป็นคนไม่ชอบถามอะไรใคร เพราะกลัวว่าเขาจะหาว่าแกไม่มีภูมิรู้ แกจึงใช้วิธีคอยดูว่าคนอื่นเขาทำกันอย่างไรแล้วก็ทำตามๆเขาไปบ้าง หรือทำตามที่แกเข้าใจเอาเองบ้าง วันหนึ่ง นายเขียวมีความประสงค์จะขึ้นรถไฟเพื่อไปเยี่ยมญาติที่กรุงเทพฯ แกจึงเดินทางไปยังสถานีรถไฟหาดใหญ่

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
			แต่แกไม่เคยขึ้นรถไฟมาก่อน และไม่ทราบเวลาไปซื้อตั๋วรถไฟจะต้องพูดอย่างไรกับคนขายตั๋ว ครั้นจะถามใคร แกก็เกรงจะเสียหน้า เขาจะดูถูกเขาได้ว่าเรื่องแค่นี้ก็ 모르 แกจึงตกลงใจว่าไปคอยดูข้างช่องขายตั๋วก็แล้วกัน ใครเขาพูดอย่างไร เวลาซื้อตั๋วก็พูดอย่างที่เขาพูด ไม่ต้องไปถามใครให้เสียเวลา ขณะที่แกกำลังยืนรอรออยู่ใกล้ๆ ที่ขายตั๋ว เพื่อที่จะฟังว่าคนอื่นพูดอย่างไรเวลาซื้อตั๋ว ทันใดนั้นแกก็เหลือบมองเห็น ผู้หญิงคนหนึ่งอายุราวๆ 30 ปี เดินไปที่ช่องขายตั๋วแล้วพูดว่า “ประจวบศิริพันธ์ ชั้น 3 คนเดียว” นายเขียวได้ฟังก็นึกในใจว่า อ๋อ ยานิดเดียวผู้หญิงคนนี้คงจะบอกชื่อตัวเองว่า “ประจวบ นามสกุล ศิริพันธ์” หล่อนคงเรียนจบชั้น ป.3 และคงจะยังเป็นโสดจึงได้บอกว่า คนเดียว นายเขียวจึงสรุปเอาเองว่า เวลาไปซื้อตั๋วจะต้องบอกชื่อ นามสกุล บอกว่าเรียนจบชั้นไหนและบอกว่าเป็นโสดหรือมีครอบครัวแล้ว แกกระหยิ่มใจว่า แกจบชั้น ป.4 สูงกว่าแม่นั้นด้วยซ้ำ พอสรุปเช่นนั้น

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
			มั่นใจ และพูดด้วยเสียงดังชัดเจนว่า “เชียว ทองคำ ชั้น 4 มีเมียแล้ว” พนักงานขายตัวได้ยินเช่นนั้นก็มองหน้า นายเชียวตาค้าง เพราะไม่ทราบว่าจะ ขายตัวได้อย่างไร 2.2 ผู้วิจัยเขียนข้อความ 2 ประโยค เปรียบเทียบให้สมาชิกดูดังนี้ “ประจวบศิริพันธ์ ชั้น 3 คนเดียว” “เชียว ทองคำ ชั้น 4 มีเมียแล้ว” 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ผู้วิจัยให้สมาชิกร่วมกัน วิเคราะห์ข้อความดังกล่าว และ อภิปรายว่าเพราะเหตุใด จึงทำให้นาย เชียวตีความคาดเคลื่อนไปจาก ข้อเท็จจริง 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> ผู้วิจัยและ ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปถึง ความสำคัญของการตีความหมาย ของสิ่งที่ได้รับรู้มา และผลเสียที่เกิด จากการตีความหมายผิดพลาด เป็น การสรุปอีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อคิดและ นำไปใช้จริงในการทำงาน
7	การทำงานร่วมกัน เป็นทีม	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วม กลุ่มฝึกอบรมได้ระดม ความคิดและแสดง	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่ม ฝึกอบรมถึงการมีส่วนร่วมในการทำงาน กลุ่ม และปัญหาในการปฏิบัติงาน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
			2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันคิดโครงการขึ้นมา 1 โครงการ เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานของฝ่ายบุคคล โดยแบ่งงานกันทำ กำหนดภาระหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้รับผิดชอบ 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมนำเสนอแนวทางความเป็นไปได้ในการนำมาปฏิบัติจริง หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นหากนำมาปฏิบัติจริงพร้อมแนวทางในการแก้ปัญหา 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม
8	การมีภาวะผู้นำในการทำงาน	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้ฝึกทักษะของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีจากกิจกรรมหาของ 2. เพื่อให้เกิดความสนุกสนาน ความเป็นกันเอง และสร้างความสนใจในการเข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ทำให้	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงการการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> 2.1 ผู้วิจัยสั่งให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน นำสิ่งของที่ตนมีอยู่ออกมา คนละ 1 ชิ้น จะเป็นอะไรก็ได้ เช่น ปากกา ดินสอ ผ้าเช็ดหน้า ฯลฯ 2.2 เมื่อผู้วิจัยให้สัญญาณความพร้อมให้ทุกคนนำสิ่งของที่ตนมีไปซ่อนไว้นอกห้องอบรม แต่ไม่ให้ซ่อน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
		3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกิดความตระหนักว่างานสำเร็จลงได้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมใจกันของสมาชิกภายในกลุ่ม	ในที่รกรหรือเข้าไปลำบากมาก เมื่อช้อนแล้วผู้ช้อนต้องจำได้ว่าอยู่ตรงไหน ไม่ต้องบอกที่ช้อนกับผู้อื่น จากนั้นกลับเข้ามาในห้องอบรมตามเดิม 2.3 ผู้วิจัยสั่งให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน จับมือกันไว้ไม่ให้หลุด แล้วพยายามวิ่งไปเอาของที่ตนช้อนเอาไว้ให้เร็วที่สุดที่จะทำได้ ระหว่างที่จับมือกันวิ่งไปเอาของนั้นห้ามทุกคนพูดกัน แต่ให้ใช้สัญญาณกันได้ เช่น ทำท่าทางต่างๆ ต้องหาของทุกคนจนครบทั้ง 8 ชิ้น ห้ามทำผิดกติกา 2.4 เมื่อได้ของครบแล้ว ให้ทุกคนกลับมานั่งที่ 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงสิ่งของที่หาได้ ถามถึงความยากง่ายของกิจกรรม 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม
9	ความคิดสร้างสรรค์กับการพัฒนางาน	1. เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกิดความสนใจและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยอธิบายเรื่องความคิดสร้างสรรค์กับการพัฒนางาน 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน ช่วยกันคิดอย่างเสรี เพื่อหาแนวทางในการ

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
		2. ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนางานภายในแผนกของตน 3. เป็นการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นที่แตกต่างไปจากตนเอง	พัฒนางานภายในแผนกของตน โดยมุ่งให้ได้ปริมาณความคิดมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ภายในเวลา 5 นาที 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> เมื่อได้ระดมความคิดเห็นไว้จำนวนมากและภายในเวลาที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมนำสิ่งที่เขียนไว้มาวิเคราะห์คำตอบว่าดีและเหมาะสมพร้อมกัน 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม
10	การมีใจรักในงานบริการและมีความอดทน	1. เพื่อสร้างความสนใจและความเข้าใจกับผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมอย่างถูกต้องเกี่ยวกับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคล 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมที่สำเร็จแล้วสามารถทำได้ 3. เพื่อกำหนดมาตรฐานการให้บริการของ	1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยอธิบายให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเข้าใจถึงความสำคัญของการบริการและความสำคัญของพนักงาน ลูกค้า หรือผู้ที่เข้ามาติดต่อ 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> 2.1 ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมแสดงขั้นตอนการให้บริการทีละขั้น โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการต้อนรับ, ขั้นตอนหาความต้องการของผู้เข้ามาติดต่อ และขั้นตอนสนองสิ่งที่เขาต้องการ 2.2 ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน ฝึกปฏิบัติทีละคน ตามขั้นตอนการให้บริการทีละขั้น

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
11	การปฏิบัติตามระเบียบวินัย	เจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น 1. เพื่อเสนอความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัยแก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมโดยตรง 2. เพื่อเสนอเนื้อหาความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมที่ยังไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาก่อน	3. <u>ขั้นอภิปราย</u> เมื่อทุกคนฝึกปฏิบัติเสร็จแล้ว ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้ฝึกปฏิบัติ โดยวิเคราะห์ว่าดีและเหมาะสมหรือไม่อย่างไร 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากการสาธิตและ ฝึกปฏิบัติ 1. <u>ขั้นนำ</u> ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันทบทวนความรู้เดิมเกี่ยวกับระเบียบวินัย 2. <u>ขั้นกิจกรรม</u> ผู้วิจัยบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด 3. <u>ขั้นอภิปราย</u> ขณะที่บรรยายมีการแยกแยะ อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง มีการใช้คำถามเพื่อกระตุ้นความสนใจ 4. <u>ขั้นสรุปและนำไปใช้</u> จบการบรรยาย ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกัน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่	เรื่อง	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ
12	การปัจฉิมนิเทศ และสรุปผล	1. เพื่อปลูกฝังให้ ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม มองโลกในแง่ดี 2. เพื่อเป็นการสร้างความ ประทับใจ ความผูกพันแก่ ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ก่อนที่จะเสร็จสิ้นการ ฝึกอบรม 3. เพื่อเป็นการสรุปผล การฝึกอบรมร่วมกัน ระหว่างผู้วิจัยกับ ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม	3. ให้แต่ละคนเขียนชื่อของตนเองอย่าง ชัดเจนลงบนมูมบนด้านขวามือของ กระดาษ 4. ผู้วิจัยเปิดเพลงด้วยรักและผูกพัน และให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมส่ง กระดาษไปให้เพื่อนที่นั่งข้างๆทาง ขวามือ 5. เมื่อได้รับกระดาษจากเพื่อนที่นั่งข้างๆ มาแล้ว ให้เขียนความรู้สึกดีๆของเราที่ มีต่อเพื่อนที่นั่งอยู่ข้างๆทางขวามือ 6. ผ่านแผ่นกระดาษนั้นต่อไปยังเพื่อนที่ อยู่ทางขวามือ จะรับเป็นแผ่นกระดาษ ทางจากซ้ายมือพร้อมทั้งเขียนความรู้สึก ดีๆ แล้วส่งต่อไปหาตนเองทำแบบนี้ไป เรื่อยๆ 7. สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม และ สรุปผลของการอบรมทั้ง 11 ครั้งที่ ผ่านมา 8. ผู้วิจัยกล่าวปิดการเข้าร่วมกลุ่ม ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการ ทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่ 1

เรื่อง การปฐมนิเทศและเริ่มต้นเข้ากลุ่มฝึกอบรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้คุ้นเคยกันมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้มีโอกาสเขียนถึงลักษณะของตนเอง เพื่อเป็นการได้สำรวจตนเอง
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้ทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ บทบาทหน้าที่ของผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

1. ตารางกำหนดวัน และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
2. กระดาษสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนละ 1 แผ่น
3. ดินสอหรือปากกาสำหรับผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมคนละ 1 ด้าม

วิธีดำเนินการ

1. ผู้วิจัยแจกกระดาษให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมคนละ 1 แผ่น พร้อมดินสอหรือปากกา แล้วให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเขียนแนะนำตัวเอง โดยวิธีตั้งคำถามว่า “ใครเอ่ย?” แล้วเขียนบรรยาย (1) ลักษณะรูปร่างหน้าตาของตนเอง (2) ลักษณะนิสัยอันเป็นที่น่าสังเกต (3) อาหารที่ชอบรับประทาน (4) สถานที่ที่ชอบไปหลังจากเลิกงานแล้ว (5) สิ่งที่ตนเองชอบ โดยเขียนให้เด่นชัดเพื่อให้ผู้อื่นสามารถทายได้ถูกต้องที่สุด
2. ผู้วิจัยรวบรวมกระดาษที่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเขียนแล้วอ่านข้อความที่สมาชิกเขียนทีละคน แล้วให้สมาชิกทุกคนช่วยกันทายว่าควรเป็นผู้ใด แต่ถ้าใครเขียนมาแล้วเพื่อนสมาชิกยังทายไม่ถูกต้อง จะต้องออกมาหน้าห้องเพื่อให้สมาชิกสัมภาษณ์เพิ่มเติม
3. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม แล้วอธิบายเกี่ยวกับโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล พร้อมกับนัดหมายครั้งต่อไป

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ครั้งที่ 2

เรื่อง ความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล

เทคนิคที่ใช้ การบรรยาย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสนอความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมโดยตรง

2. เพื่อเสนอเนื้อหาความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมที่ยังไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลมาก่อน

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

1. แผ่นใส
2. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
3. เอกสารประกอบการอบรม

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันทบทวนความรู้เดิมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคล

2. ขั้นกิจกรรม ผู้วิจัยบรรยายเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและความสามารถขั้นพื้นฐานการบริหารงานบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานหลักของฝ่ายบุคคลบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ คือ การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณค่า สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ขั้นอภิปราย ขณะที่บรรยายให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้มีการแยกแยะการอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง มีการใช้คำถามเพื่อกระตุ้นความสนใจ โดยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมพูดที่ละคนตามความเข้าใจของตนเองถึงเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนด้านกำลังคน การจ้าง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการปลดออกจากงาน การฝึกงานและการพัฒนา การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาระเบียบ

วินัยและการไล่ออก แรงงานสัมพันธ์ ผลประโยชน์และการบริการพนักงาน การวางแผนจัด
องค์การ การพัฒนาองค์การ การวางแผนด้านทรัพยากร การบริหารงานบุคคลและการวิจัย
ด้านพฤติกรรม และระบบข้อมูลทางด้านการบริหารงานบุคคล หลังจากนั้นให้แสดงความคิดเห็น
ว่า แต่ละเรื่องที่ได้พูดถึงมานั้น หากเปรียบเทียบกับบริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขา
บางกะปิ แล้วมีขั้นตอนที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยให้อธิบายทีละคน จากนั้นให้
ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมจำนวน 2 คน ที่ทำหน้าที่ประจำในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน
พูดถึงหลักในการคัดเลือกและปัญหาที่พบภายในบริษัทเดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ จบการบรรยาย ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกัน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่ 3

เรื่อง ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

เทคนิคที่ใช้ การอภิปรายแบบกลุ่มสนทนา (Buzz Group)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมแต่ละคนได้มีโอกาสร่วม อภิปรายให้มากที่สุด ในลักษณะบรรยากาศที่เป็นกันเอง
2. เพื่อต้องการแยกแยะประเด็นต่างๆออกเป็นส่วนย่อยๆให้กว้างยิ่งขึ้นได้แก่ ความรู้ในงานของแผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ ความรู้ในงานของแผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย ความรู้ในงานภายในแผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์
3. เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

1. แผ่นใส
2. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
3. เอกสารประกอบการอบรม

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันทบทวนความรู้เดิมเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ
2. ขั้นกิจกรรม ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม ตามแผนกที่ตนสังกัดอยู่ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 แผนกเงินเดือนและทะเบียนประวัติ กลุ่มที่ 2 แผนกกว่าจ้างและผู้แทนขาย และกลุ่มที่ 3 แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์
3. ขั้นอภิปราย ผู้วิจัยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มพูดในหัวข้อความรู้ในงานของแผนกที่ตน รับผิดชอบอยู่ ใช้เวลากลุ่มละ 10 นาที โดยกลุ่มที่ 1 พูดถึงการจัดทำบัญชีเงินเดือน ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงระดับผู้จัดการแผนก การคิดอัตราภาษีและประกันสังคม การบันทึกสถิติ ข้อมูลการทำงานของพนักงาน รวมทั้งการจัดเก็บรักษาแฟ้มประวัติ การโอนย้าย และปรับปรุงข้อมูลของพนักงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ตลอดจนการจัดทำค่าจ้างของพนักงานชั่วคราว รายวันและรายเดือน กลุ่มที่ 2 พูดถึงการดำเนินการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือกเป็นพนักงาน

ประจำระดับพนักงานถึงหัวหน้าแผนกและพนักงานชั่วคราว ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งสัมภาษณ์และ บันทึกการสัมภาษณ์เบื้องต้นของผู้สมัครในระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า และควบคุมจำนวน โควตาของพนักงานผู้แทนขาย กลุ่มที่ 3 พูดถึงการให้บริการสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาล ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน การซื้อสินค้าส่วนลด ค่ารถและค่าอาหาร สวัสดิการเงินกู้ และสวัสดิการในด้านอื่นๆของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกระจาย ข้าราชการต่างๆเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในบริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ จบการอภิปราย ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกัน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่ 4

เรื่อง ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน

เทคนิคที่ใช้ การฝึกปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน
2. เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงาน
3. เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานให้มากยิ่งขึ้น

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

อุปกรณ์ภายในสำนักงานต่างๆ ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโทรสาร

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายเรื่องความสามารถในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมฟังให้เข้าใจก่อนลงมือฝึกปฏิบัติ
2. ขั้นกิจกรรม ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองเป็นรายบุคคล ภายใต้การควบคุมของผู้วิจัย โดยให้แต่ละคนเลือกอุปกรณ์ที่จะใช้ฝึกปฏิบัติเองคนละ 1 อย่าง
3. ขั้นอภิปราย ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมซักถามเกี่ยวกับปัญหาในการใช้อุปกรณ์ภายในสำนักงานที่ละประเภท จากนั้นให้แต่ละคนพูดถึงการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ตามที่ตนถนัด ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และเครื่องโทรสาร โดยให้อธิบายถึงการใช้งานที่ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน การรู้จักคุณค่าของอุปกรณ์ต่างๆ ใช้อย่างระมัดระวังและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำนวณ ประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ
4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกันถึงการใช้งานอุปกรณ์ภายในสำนักงานแต่ละประเภท

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ครั้งที่ 5

เรื่อง มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

เทคนิคที่ใช้ เกม"วัดความรู้สึก" และเพลง "ใจประสานใจ"

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างจากเกม นั่นก็คือความสำคัญของการมีเพื่อน ตระหนักถึงความไว้วางใจที่มีต่อเพื่อน การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
2. เพื่อให้เกิดความสนุกสนาน ความเป็นกันเอง และสร้างความสนใจในการเข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ทำให้เกิดผลในการประสานงานที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานต่อไป

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

เทปเพลง / แผ่นใสเนื้อเพลงใจประสานใจ

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงความสำคัญของการมีเพื่อน ความไว้วางใจที่มีต่อเพื่อน การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
2. ขั้นกิจกรรม
 - 2.1 ผู้วิจัยเลือกสมาชิกในกลุ่มมา 2 คน จากนั้นนำผ้ามาผูกตาทั้ง 2 คน
 - 2.2 ปลอ่ยให้ผู้ที่ถูกผูกตาเดินแข่งกันจากหน้าห้องไปยังหลังห้อง ซึ่งภายในห้องเป็นการจัดห้องแบบขั้นเรียน โดยให้เดินในช่องทางเดินที่ว่าง ผู้วิจัยและสมาชิกที่เหลือคอยระหว่างความปลอดภัยอยู่ใกล้ๆแต่ไม่เข้าไปจับ
 - 2.3. เมื่อถึงที่หมายคือ หลังห้อง แก้วผ้าผูกตาออก จากนั้นให้สมาชิกคนเดิมเลือกเพื่อนในกลุ่มที่ตนคิดว่าไว้วางใจมากที่สุดหนึ่งคนออกมา
 - 2.4. ผูกตาสมาชิกคนเดิมทั้ง 2 คนอีกครั้ง แต่ให้เพื่อนที่เขาเลือกมาเป็นคนจูงเดินไปสู่ที่หมายคือหน้าห้อง เสร็จแล้วแก้วผ้าผูกตาออก กลับมานั่งที่
3. ขั้นอภิปราย ผู้วิจัยถามความรู้สึกของผู้ที่ถูกปิดตาทั้งสองคนทั้งการเดินรอบแรกโดยไม่มีเพื่อนจูง กับการเดินรอบที่สองที่มีเพื่อนคอยจูงว่าต่างกันอย่างไร

4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปกิจกรรม และร่วมกันร้องเพลง จากนั้นร่วมกันพิจารณาความหมายของเพลง เป็นการสรุปอีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อคิดและนำไปใช้จริงในการทำงาน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ครั้งที่ 6

เรื่อง การสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ

เทคนิคที่ใช้ กิจกรรม “การตีความหมาย”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมตระหนักในเรื่องของการตีความหมายของสิ่งที่ได้รับรู้มา
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมมองเห็นถึงผลเสียที่เกิดจากการตีความหมายผิดพลาด

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

1. เนื้อเรื่อง “นายเขียวซื้อตัวรถไฟ”
2. แผ่นใส พร้อมเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะและปากกาเขียนแผ่นใส

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงความสำคัญของการการตีความหมายของสิ่งที่ได้รับรู้มา และผลเสียที่เกิดจากการตีความหมายผิดพลาด

2. ขั้นกิจกรรม

2.1 ผู้วิจัยเล่าเรื่อง “นายเขียวซื้อตัวรถไฟ”

นายเขียว ทองคำ เป็นชาวจังหวัดสตูล มีนิสัยเป็นคนไม่ชอบถามอะไรใคร เพราะกลัวว่าเขาจะหาว่าแกไม่มีภูมิรู้ แกจึงใช้วิธีคอยดูว่าคนอื่นเขาทำกันอย่างไรแล้วก็ทำตามๆเขาไปบ้าง หรือทำตามทีแกเข้าใจเอาเองบ้าง

วันหนึ่ง นายเขียวมีความประสงค์จะขึ้นรถไฟเพื่อไปเยี่ยมญาติที่กรุงเทพฯ แกจึงเดินทางไปยังสถานีรถไฟหาดใหญ่ แต่แกไม่เคยขึ้นรถไฟมาก่อน และไม่ทราบว่าจะเวลาไปซื้อตัวรถไฟจะต้องพูดอย่างไรกับคนขายตั๋ว ครั้นจะถามใครแกก็เกรงจะเสียหน้า เขาจะดูถูกเอาได้ว่าเรื่องแค่นี้ก็ 모르 แกจึงตกลงใจว่าไปคอยดูข้างช่องขายตั๋วก็แล้วกัน ใครเขาพูดอย่างไรเวลาซื้อตัวก็พูดอย่างที่เขาพูด ไม่ต้องไปถามใครให้เสียเวลา

ขณะที่แกกำลังยืนรรออยู่ใกล้ๆที่ขายตั๋ว เพื่อที่จะฟังว่าคนอื่นพูดอย่างไรเวลาซื้อตัวทันใดนั้นแกก็เหลือบมองเห็นผู้หญิงคนหนึ่งอายุราวๆ 30 ปี เดินไปที่ช่องขายตั๋วแล้วพูดว่า “ประจวบศิริพันธ์ ชั้น 3 คนเดียว” นายเขียวได้ฟังก็นึกในใจว่า ออ้ยคนเดียวผู้หญิงคนนี้คงจะบอกชื่อตัวเองว่า “ประจวบ นามสกุล ศิริพันธ์” หล่อนคงเรียนจบชั้น ป.3 และคงจะยัง

เป็นโสดจึงได้บอกว่า คนเดียว นายเชียวจึงสรุปเอาเองว่า เวลาไปซื้อตัวจะต้องบอกชื่อนามสกุล บอกว่าเรียนจบชั้นไหนและบอกว่าเป็นโสดหรือมีครอบครัวแล้ว แกกระหยิ่มใจว่า แกจบชั้น ป.4 สูงกว่าแม่คนนั้นด้วยซ้ำ พอสรุปเช่นนั้นแล้ว นายเชียว ทองคำ ก็เดินเข้าไปที่ช่องขายตัวด้วยท่าทางมั่นใจ และพูดด้วยเสียงดังชัดเจนว่า “เชียว ทองคำ ชั้น 4 มีเมียแล้ว” พนักงานขายตัวได้ยินเช่นนั้นก็มองหน้านายเชียวตาค้าง เพราะไม่ทราบว่าจะขายตัวได้อย่างไร

2.2 ผู้วิจัยเขียนข้อความ 2 ประโยค เปรียบเทียบให้สมาชิกดูดังนี้

“ประจวบคีรีขันธ์ ชั้น 3 คนเดียว”

“เชียว ทองคำ ชั้น 4 มีเมียแล้ว”

3. ขั้นอภิปราย ผู้วิจัยให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ข้อความดังกล่าว และอภิปรายว่า เพราะเหตุใด จึงทำให้นายเชียวตีความคาดเคลื่อนไปจากข้อเท็จจริง

4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปถึงความสำคัญของการการตีความหมายของสิ่งที่ได้รับรู้มา และผลเสียที่เกิดจากการตีความหมายผิดพลาด เป็นการสรุปอีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อคิดและนำไปใช้จริงในการทำงาน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่ 7

เรื่อง การทำงานร่วมกันเป็นทีม

เทคนิคที่ใช้ การประชุมกลุ่มย่อย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้ระดมความคิดและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และอิสระเสรีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม
3. ฝึกให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมรู้จักเคารพในสิทธิและความเห็นของผู้อื่น
4. เพื่อให้กลุ่มได้แนวทางแก้ปัญหาและปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

กระดาษขนาด A4 และปากกา

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม และปัญหาในการปฏิบัติงาน
2. ขั้นกิจกรรม ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันคิดโครงการขึ้นมา 1 โครงการ เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานของฝ่ายบุคคล โดยแบ่งงานกันทำ กำหนดภาระหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้รับผิดชอบ
3. ขั้นอภิปราย ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมนำเสนอแนวทางความเป็นไปได้ในการนำมาปฏิบัติจริง หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นหากนำมาปฏิบัติจริงพร้อมแนวทางในการแก้ปัญหา
4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่ 8

เรื่อง การมีภาวะผู้นำในการทำงาน

เทคนิคที่ใช้ กิจกรรม"หาของ"

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมได้ฝึกทักษะของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีจากกิจกรรมหาของ
2. เพื่อให้เกิดความสนุกสนาน ความเป็นกันเอง และสร้างความสนใจในการเข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ทำให้เกิดผลในการประสานงานที่ดีต่อไป
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกิดความตระหนักว่างานสำเร็จลงได้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมใจกันของสมาชิกภายในกลุ่ม

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

สิ่งของที่มีอยู่ในตัวของผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมแต่ละคน

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงการการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
2. ขั้นกิจกรรม
 - 2.1 ผู้วิจยสั่งให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน นำสิ่งของที่ตนมีอยู่ออกมาคนละ 1 ชิ้น จะเป็นอะไรก็ได้ เช่น ปากกา ดินสอ ผ้าเช็ดหน้า ฯลฯ
 - 2.2 เมื่อผู้วิจยให้สัญญาณความพร้อม ให้ทุกคนนำสิ่งของที่ตนมีไปซ่อนไว้ในห้องอบรม แต่ไม่ให้ซ่อนในที่รกหรือเข้าไปลำบากมาก เมื่อซ่อนแล้วผู้ซ่อนต้องจำด้วยว่าอยู่ตรงไหน ไม่ต้องบอกที่ซ่อนกับผู้อื่น จากนั้นกลับเข้ามาในห้องอบรมตามเดิม
 - 2.3 ผู้วิจยสั่งให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน จับมือกันไว้ไม่ให้หลุด แล้วพยายามวิ่งไปเอาของที่ตนซ่อนเอาไว้ให้เร็วที่สุดที่จะทำได้ ระหว่างที่จับมือกันวิ่งไปเอานั่น ห้ามทุกคนพูดกัน แต่ให้ใช้สัญญาณกันได้ เช่น ทำท่าทางต่างๆ ต้องหาของทุกคนจนครบทั้ง 8 ชิ้น ห้ามทำผิดกติกา
 - 2.4 เมื่อได้ของครบแล้ว ให้ทุกคนกลับมานั่งที่

3. ขั้นตอนิปราย ผู้วิจัยถามผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมถึงสิ่งของที่หาได้ ตามถึงความยากง่ายของกิจกรรม

4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่ 9

เรื่อง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน

เทคนิคที่ใช้ การระดมสมอง

วัตถุประสงค์

1. เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกิดความสนใจและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา
2. ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนางานภายในแผนกของตน
3. เป็นการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นที่แตกต่างไปจากตนเอง

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

กระดาษ A4 และปากกา

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายเรื่องความคิดสร้างสรรค์กับการพัฒนางาน
2. ขั้นกิจกรรม ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน ช่วยกันคิดอย่างเสรี เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางานภายในแผนกของตน โดยมุ่งให้ได้ปริมาณความคิดมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ภายในเวลา 5 นาที
3. ขั้นอภิปราย เมื่อได้ระดมความคิดเห็นไว้จำนวนมากและภายในเวลาที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมนำสิ่งที่เขียนไว้มาวิเคราะห์คำตอบว่าดีและเหมาะสมพร้อมกัน
4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ครั้งที่ 10

เรื่อง การมีใจรักในงานบริการและมีความอดทน

เทคนิคที่ใช้ การสาธิตและฝึกปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความสนใจและความเข้าใจกับผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมอย่างถูกต้องเกี่ยวกับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคล
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมที่สาธิตเสร็จแล้วสามารถทำได้
3. เพื่อกำหนดมาตรฐานการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์ -

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเข้าใจถึงความสำคัญของการบริการและความสำคัญของพนักงาน, ลูกค้า หรือผู้ที่เข้ามาติดต่อ
2. ขั้นกิจกรรม
 - 2.1 ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมแสดงขั้นตอนการให้บริการทีละชั้น โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการต้อนรับ, ขั้นค้นหาความต้องการของผู้เข้ามาติดต่อ และขั้นตอนของสิ่งที่เขาต้องการ
 - 2.2 ให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมทั้ง 8 คน ฝึกปฏิบัติทีละคน ตามขั้นตอนการให้บริการทีละชั้น
3. ขั้นอภิปราย เมื่อทุกคนฝึกปฏิบัติเสร็จแล้ว ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้ฝึกปฏิบัติ โดยวิเคราะห์ว่าดีและเหมาะสมหรือไม่อย่างไร
4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้จากการสาธิตและ ฝึกปฏิบัติ

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ครั้งที่ 11

เรื่อง การปฏิบัติตามระเบียบวินัย

เทคนิคที่ใช้ การบรรยาย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสนอความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัยแก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมโดยตรง
2. เพื่อเสนอเนื้อหาความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมที่ยังไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาก่อน

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

1. แผ่นใส
2. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
3. เอกสารประกอบการอบรม

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมร่วมกันทบทวนความรู้เดิมเกี่ยวกับระเบียบวินัย
2. ขั้นกิจกรรม ผู้วิจัยบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
3. ขั้นอภิปราย ขณะที่บรรยายมีการแยกแยะการอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง มีการใช้คำถามเพื่อกระตุ้นความสนใจ
4. ขั้นสรุปและนำไปใช้ จบการบรรยาย ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมสรุปร่วมกัน

โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ครั้งที่ 12

เรื่อง การปัจฉิมนิเทศและสรุปผล

เทคนิคที่ใช้ กิจกรรม "สิ่งดีๆ"

วัตถุประสงค์

1. เพื่อปลูกฝังให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมมองโลกในแง่ดี
2. เพื่อเป็นการสร้างความประทับใจ ความผูกพันแก่ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมก่อนที่จะเสร็จสิ้นการฝึกอบรม
3. เพื่อเป็นการสรุปผลการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างผู้วิจัยกับผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม

ขนาดของกลุ่ม 8 คน

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

อุปกรณ์

1. กระดาษสีจำนวน 8 แผ่น
2. ปากกาหรือดินสอ 8 ด้าม
3. ม้วนเทปเพลงด้วยรักและผูกพัน พร้อมเครื่องเล่นเทป

วิธีดำเนินการ

1. ผู้วิจัยจัดให้สมาชิกนั่งเป็นรูปวงกลม
2. แจกกระดาษที่เตรียมไว้ให้คนละ 1 แผ่น
3. ให้แต่ละคนเขียนชื่อของตนเองอย่างชัดเจนบนมุมบนด้านขวามือของกระดาษ
4. ผู้วิจัยเปิดเพลงด้วยรักและผูกพัน และให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมส่งกระดาษไปให้เพื่อนที่นั่งข้างๆทางขวามือ
5. เมื่อได้รับกระดาษจากเพื่อนที่นั่งข้างๆมาแล้ว ให้เขียนความรู้สึกดีๆของเราที่มีต่อเพื่อนที่นั่งอยู่ข้างๆทางขวามือ
6. ผ่านแผ่นกระดาษนั้นต่อไปยังเพื่อนที่อยู่ทางขวามือ จะรับเป็นแผ่นกระดาษทางจากซ้ายมือพร้อมทั้งเขียนความรู้สึกดีๆ แล้วส่งต่อไปหาตนเองทำแบบนี้ไปเรื่อยๆ
7. สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม และสรุปผลของการอบรมทั้ง 11 ครั้งที่ผ่านมา
8. ผู้วิจัยกล่าวปิดการเข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

ตาราง 2 ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อของแบบวัดสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่

ฝ่ายบุคคล โดยใช้วิธีวิเคราะห์เกณฑ์ความคงที่ภายใน (Internal consistency) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ

ข้อที่	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)	ข้อที่	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)	ข้อที่	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)	ข้อที่	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)
1	.7694	23	.6646	45	.6410	67	.7392
2	.6849	24	.9111	46	.6996	68	.4474
3	.4886	25	.5970	47	.8042	69	.5270
4	.6185	26	.6178	48	.6015	70	.8507
5	.9215	27	.8514	49	.2780	71	.8507
6	.7486	28	.8507	50	.5970	72	.8507
7	.6556	29	.7541	51	.9215	73	.7643
8	.4525	30	.8507	52	.6213	74	.7643
9	.3081	31	.3548	53	.8486	75	.8507
10	.4697	32	.8507	54	.8514	76	.8507
11	.6124	33	.8514	55	.2164	77	.7643
12	.8542	34	.6849	56	.2931	78	.8507
13	.8718	35	.5940	57	.4532		
14	.9576	36	.6849	58	.6849		
15	.5936	37	.6849	59	.5970		
16	.8171	38	.9111	60	.3583		
17	.4196	39	.8042	61	.6800		
18	.8071	40	.6646	62	.3583		
19	.4051	41	.5341	63	.7694		
20	.6612	42	.6015	64	.8507		
21	.8621	43	.7902	65	.7392		
22	.4488	44	.3824	66	.7392		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9840

ตาราง 3 คะแนนรวมสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ที่ได้จากแบบวัด
สมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนการฝึกอบรม : ด้านงานและด้าน
สังคมในการทำงาน

ผู้เข้ารับการอบรมคนที่	คะแนนสมรรถภาพในการทำงานของ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล		รวมคะแนน
	ด้านการทำงาน (ข้อ1-26)	ด้านสังคมในการทำงาน (ข้อ27-78)	
1	65	146	211
2	70	181	251
3	68	154	222
4	56	183	239
5	71	156	227
6	72	182	254
7	59	144	203
8	54	146	200
คะแนนรวม	515	1292	1807
ค่าคะแนนเฉลี่ย	64.38	161.51	225.89
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	8.386	21.517	29.903

ตาราง 4 คะแนนรวมสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ที่ได้จากแบบวัด
สมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลหลังการฝึกอบรม : ด้านการทำงานและ
ด้านสังคมในการทำงาน

ผู้เข้ารับการอบรมคนที่	คะแนนสมรรถภาพในการทำงานของ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล		รวมคะแนน
	ด้านการทำงาน (ข้อ1-26)	ด้านสังคมในการทำงาน (ข้อ27-78)	
1	63	148	211
2	74	190	264
3	95	193	288
4	84	203	287
5	65	153	218
6	68	156	224
7	63	145	208
8	73	168	241
คะแนนรวม	585	1356	1941
ค่าคะแนนเฉลี่ย	73.13	169.52	242.65
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	11.899	26.518	38.417

ตาราง 5 คะแนนสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ได้จากแบบวัดสมรรถภาพ
ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก่อนและหลังการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมคนที่	คะแนนก่อน การเข้ากลุ่มฝึกอบรม	คะแนนหลัง การเข้ากลุ่มฝึกอบรม
1	211	211
2	251	264
3	222	288
4	239	287
5	227	218
6	254	224
7	203	208
8	200	241
คะแนนรวม	1807	1941
ค่าคะแนนเฉลี่ย	225.89	242.65
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	29.903	38.417

ที่ ศธ 0519.12/ 6046



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 สิงหาคม 2546

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมฯ

เนื่องด้วย นางสาวประไพพรรณ พวงราษฎร์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ผลของการศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ” โดยมี ศาสตราจารย์ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอใช้สถานที่จัดโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล กับเจ้าหน้าที่บุคคลระดับ 4 จำนวน 8 คน จากแผนกช่าง/ผู้แทนขาย แผนกสวัสดิการ/แรงงานสัมพันธ์ และแผนกเงินเดือน/ทะเบียนประวัติ ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวประไพพรรณ พวงราษฎร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7341400-59 ต่อ 250 - 252

มือถือ 09-9219680

ที่ ศธ 0519.12/ 6045



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 สิงหาคม 2546

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เคอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมฯ

เนื่องด้วย นางสาวประไพพรรณ พวงราษฎร์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ผลของการศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัท เคอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ” โดยมี ศาสตราจารย์ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่จัดโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล กับเจ้าหน้าที่บุคคลระดับ 4 จำนวน 8 คน จากแผนกช่าง/ผู้แทนขาย แผนกสวัสดิการ/แรงงานสัมพันธ์ และแผนกเงินเดือน/ทะเบียนประวัติ ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวประไพพรรณ พวงราษฎร์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7341400-59 ต่อ 250-252

มือถือ 09-9219680

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวประไพพรรณ พวงราษฎร์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 20 สิงหาคม 2517
สถานที่เกิด	เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	23/9 การเคหะคลองจั่น ถนนนวมินทร์ แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร (6) สังกัดส่วนฝึกอบรม บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	เลขที่ 3522 บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขาบางกะปิ ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย สายศิลป์-ภาษา โรงเรียนเทพศิลา
พ.ศ. 2539	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษา เอกสังคมศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร
พ.ศ. 2546	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ