

แนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่ง  
ในกรุงเทพมหานคร

Training Curriculum Development Guideline of an Insurance Company in Bangkok

นางสาวจรชกร ก่อทอง

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ประเสริฐ สิริทธิจิรพัฒน์

บทคัดย่อ

ความสนใจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย เริ่มก่อกำเนิดขึ้นตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) และได้ดำเนินต่อมาจนถึงแผนพัฒนาฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) โดยได้เน้นว่า “พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีกำลังงานที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ” (จำเนียร จวงตระกูล , 2537, หน้า 19) ในสภาพการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการได้รับการพัฒนาอย่างรีบด่วนมาก เนื่องด้วยเพราะประการแรก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของแผนฯ ตามแนวคิดที่ว่า “การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาเพื่อคนและโดยคน ” กล่าวคือการพัฒนาคนจะต้องมุ่งพัฒนาคนไทยทุกคนอย่างเต็มที่ตามศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , 2538) ประการที่สอง สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการค้าและธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงประมาณทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวคือ ประเทศไทยได้ร่วมลงนามในข้อตกลงเกี่ยวกับภาษีและพิกัดศุลกากร (General Agreement on Tax and Tariff: GATT) ในปี พ.ศ. 2536 และได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) ซึ่งได้ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเปิดโอกาสให้บริษัทต่างประเทศเข้ามาแข่งขันทางการค้าและการบริการได้อย่างเสรี อันส่งผลให้องค์การธุรกิจเอกชนของไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้น และประการที่สาม นานาชาติเริ่มให้ความสำคัญต่อการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพและไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากการที่หลายๆ ประเทศได้กำหนดให้มีการนำ ISO9000 และ ISO14000 เข้ามาควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและการให้บริการและยังกำหนดให้บริษัทต่างชาติที่ต้องส่งสินค้าเข้ามาจำหน่ายภายในประเทศต้องได้รับการรับรองในมาตรฐานดังกล่าวด้วย

ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจจำนวนไม่น้อย เนื่องจากไม่อาจปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงทีและทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประสบปัญหาหลายประการ เช่นพนักงานขาดความรู้และทักษะที่ทันสมัย และเป็นประเด็นที่ทำให้

สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสรุปว่าปัญหานี้คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ลดลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2538)

นอกจากนั้น ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยซึ่งเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการคาดการณ์ว่าโครงสร้างเศรษฐกิจของไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างขนานใหญ่ กล่าวคือระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยจะเปลี่ยนแปลงจากการที่พึ่งภาคเกษตรกรรมมาสู่การพึ่งพึ่งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ แรงงานภาคเกษตรกรรมจะลดน้อยลงเรื่อยๆ จนกลายเป็นส่วนน้อย (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ , 2538) สำหรับการผลิตภาคอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีต่ำและแรงงานมาก (low technology and labor intensive industry) จะเสียเปรียบคู่แข่งใหม่ ๆ เช่น จีน เวียดนาม จึงต้องเปลี่ยนมาเน้นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นและพึ่งแรงงานมีฝีมือมากขึ้น

นอกจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจดังกล่าวแล้ว ความเปลี่ยนแปลงอีกประการหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านบุคลากรของประเทศไทยก็คือ ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการผลิต กล่าวคือ ในอนาคตอันใกล้เทคโนโลยีการผลิตจะมีการพัฒนาจนมีประสิทธิภาพล้ำเลิศและวงจรชีวิต (life-cycle) ของสินค้าจะมีแนวโน้มสั้นลง กล่าวคือสินค้าชนิดหนึ่ง ๆ จะได้รับการผลิตและอยู่ในความนิยมของผู้บริโภคเพียงชั่วระยะเวลาสั้นๆ ดังนั้น การผลิตสินค้าจะต้องมุ่งสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค มิใช่การผลิตเพื่อให้ได้ปริมาณมาก (mass production) ดังเช่นในอดีต ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นในหนึ่งกระบวนการของการผลิตนั้น ต้องสามารถผลิตสินค้าให้ได้หลายประเภทและหลายขนาด กระบวนการผลิตและเครื่องจักรจะมีขนาดเล็กลง แต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการผลิตดังกล่าวทำให้บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมต้องมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากเดิมหลายประการ กล่าวคือ บุคลากรเหล่านี้ควรมีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง (multiskilled) มิใช่เป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้าน (specialists) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง และมีความรู้เชิงทฤษฎีมากกว่าความรู้เชิงปฏิบัติ (สุเมธ วงศ์พานิชเลิศ , 2538 อ้างใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล , 2538)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นจึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาคเอกชน ต้องทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารงาน เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก และการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เสนอแนะ

ว่าควรจะได้เร่งรัดให้มีการจัดวางระบบบริหารจัดการและประสานงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมและ พัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อเตรียมกำลังคนในทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต นอกจากนั้นยังควรส่งเสริมให้สถาบันการฝึกอบรมทั้งของรัฐและเอกชน จัดการฝึกอบรมทักษะในด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร การเงิน การตลาด และการจัดองค์กรทางธุรกิจ รวมทั้งทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่ผู้ประกอบการ กลุ่มผู้นำทางธุรกิจ ในชุมชน กลุ่มสหกรณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพของชุมชนในทางเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุป ความเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของสังคมไทยในอนาคตได้ทำให้การฝึกอบรม บุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ องค์กร และตัวของบุคลากรเอง อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมบุคลากรจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะทำให้การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้รับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร , 2551 หน้า 2-4)

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูงมิได้เป็นหลักประกันเสมอไปว่าพนักงาน เหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานที่รับเข้ามาแม้จะมีความตั้งใจ ทำงานให้ดี แต่หากไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรหรืออย่างไรแล้ว งานที่ดีก็คงไม่เกิดขึ้น หน้าที่สำคัญคือ การทำให้มั่นใจว่าพนักงานรู้ว่าจะต้องทำอะไรและทำงานอย่างไร จึงจำเป็นที่จะต้องทำการนิเทศงาน หรือฝึกอบรมพนักงานเหล่านั้น (Gary Dessler, 2003: 185 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ , 2549 หน้า 167-168) การฝึกอบรมจึงถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยที่กระบวนการนี้จะถูกนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานมีศักยภาพ มีความพร้อมและมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อที่องค์กรจะดำรงความสามารถในการปรับตัว การแข่งขัน และดำรงอยู่ในระบบสังคมได้อย่างต่อเนื่อง (ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, 2546: 124-125)

Johnson, McGehee และ Thayer (1976;1961 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร , 2551 หน้า 14-15) ได้กล่าวว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่ดีนั้นจะมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลายๆ ทาง ได้แก่ ประการแรก ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ประการที่สอง ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง แรงงาน โดยลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ยังได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณ

และคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มี ผลการปฏิบัติงานอยู่ระดับที่น่าพึงพอใจ ประการที่สาม ช่วยลดต้นทุนการผลิตโดยการลดปริมาณ สินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน ประการที่สี่ ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคลโดยการลดอัตรา การลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่นๆ ที่บั่นทอน ประสิทธิภาพในการทำงาน ประการที่ห้า ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วย ปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า ประการที่หก ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็น กำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมี พนักงานบางส่วนเกษียณหรือลาออกจากการทำงาน ประการที่เจ็ด ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการ ก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นการฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่มี ความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม ประการที่แปด ช่วย ขจัดความล่าช้าทางด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงาน ขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกและช่วยให้องค์กร สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ประการที่เก้า ช่วยให้การประกาศนโยบายหรือข้อบังคับขององค์กรซึ่ง ได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น และประการสุดท้าย ช่วยปรับปรุงและพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานด้วย

บริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีภารกิจในการให้บริการการประกัน วินาศภัย ดำเนินธุรกิจด้วยความสำเร็จมากกว่า 64 ปี มีสาขาอยู่ทั่วประเทศและมีพนักงานมากกว่า 4,000 คน ความสำเร็จดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมที่องค์กรได้พัฒนาขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานและผู้บริหารขององค์กร รวมถึงศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรคของการพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนแนวทางแก้ไข เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา หลักสูตรอื่นๆ แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้สนใจ

## ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามมาตรฐาน SO10015 ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้คือ

### ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความต้องการการฝึกอบรม

การกำหนดความต้องการการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรจะพิจารณาจาก คุณภาพงานหรือ ผลผลิตที่ต้องการความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ และความสามารถของบุคลากรที่มีไปปัจจุบัน จากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างระหว่างความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่มีอยู่

(Competence gap) และปิดช่องว่างดังกล่าวโดยฝึกอบรมบุคลากร หรือวิธีอื่น แล้วจัดทำเอกสาร รายละเอียดความต้องการอบรม เห็นได้ว่า การกำหนดความต้องการฝึกอบรมที่เหมาะสมต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการขององค์กร การกำหนดความต้องการขององค์กร พิจารณาจากนโยบายคุณภาพ นโยบายด้านการฝึกอบรมข้อกำหนดด้านบริหารจัดการคุณภาพเป็นต้น ส่วนการกำหนดและการวิเคราะห์ความสามารถที่ต้องการนั้น เกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เช่น

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อกระบวนการงาน
- การเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน
- ความต้องการการรับรองทั้งภายในและภายนอก สำหรับสมรรถนะเฉพาะงาน
- บุคลากรต้องการพัฒนาตัวเอง
- ผลจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือลูกค้าร้องเรียนมา
- กฎหมาย ข้อบังคับ มาตรฐานและผลกระทบโดยตรงกับองค์กร
- ผลการวิจัยทางการตลาดหรือความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้า

จากเหตุผลดังกล่าว องค์กรจึงต้องทบทวนวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพและความสามารถของบุคลากรที่ต้องการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และต้องบันทึกเป็นเอกสารการทบทวนความสามารถของบุคลากรมีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์/ตอบแบบสอบถาม สังเกตการปฏิบัติงานและการนำเสนองาน ทำการเปรียบเทียบความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่มีเพื่อหาช่องว่างของความสามารถ จากนั้นจึงจัดทำเอกสารรายละเอียดความต้องการฝึกอบรมประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม นำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและวางแผนฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดรายละเอียดของการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือการออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปิดช่องว่างของความสามารถในขั้นตอนที่ 1 และกำหนดเกณฑ์การติดตามและประเมินผล โดยต้องจัดทำรายการของสิ่งที่เป็นเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย ข้อบังคับทางกฎหมาย นโยบาย การเงิน เวลา ความพร้อมของบุคลากรเพื่อใช้ในการเลือกวิธีฝึกอบรมซึ่งมีหลายวิธีเช่นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งในและนอกสถานที่ การฝึกงาน การเรียนทางไกล หรือฝึกด้วยตัวเอง การเลือกวิธีที่เหมาะสมนั้นอาจเลือก วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เกณฑ์ในการเลือกวิธี ฝึกอบรม ประกอบด้วยวัน สถานที่ค่าใช้จ่ายวัตถุประสงค์ การฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม การนำมาใช้ แบบประเมิน การประเมิน และรับรองผล จากนั้นจึงจัดรายละเอียดแผนฝึกอบรม เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับความต้องการของ องค์กร ความต้องการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กรณีที่

ฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก ต้องพิจารณาหน่วยงานที่ให้บริการฝึกอบรมจากข้อมูลในด้านต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับรายละเอียดความต้องการฝึกอบรมที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 รายละเอียดในแผนฝึกอบรมประกอบด้วย วัตถุประสงค์ขององค์กร รายละเอียดความต้องการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายวิธีการ ฝึกอบรม หัวข้อฝึกอบรม ผู้ให้การอบรมและเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการฝึกอบรมด้านต่างๆ เช่นความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น หรือพฤติกรรมที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และผลกระทบต่อองค์กร รายละเอียดในแผนฝึกอบรมนี้ ต้องนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าไปในขั้นตอนที่ 4

### ขั้นตอนที่ 3 จัดฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมความพร้อมในด้านต่างๆ จากองค์กรหรือผู้ให้บริการจัดฝึกอบรม วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ก่อนการฝึกอบรม ( Pre-training support) เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งผู้จัดและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการชี้แจงให้ผู้จัดฝึกอบรมทราบรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบความสามารถที่ต้องการให้เพิ่มขึ้นหลังการฝึกอบรมตลอดจนอาจจัดให้มีการพบปะสื่อสารกันระหว่างผู้ให้การฝึกและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ขณะดำเนินการฝึกอบรม (Training support) จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม และเพียงพอ
3. จบการฝึกอบรม (End-of-training support) ข้อมูลตอบกลับจากผู้เรียน ผู้สอนและผู้จัดการฝึกอบรม ในรูปแบบประเมินจากการสังเกตการฝึกอบรมหรือแบบสอบถาม

### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลฝึกอบรม

การประเมินผลฝึกอบรมจัดทำขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์กรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลคือ รายละเอียดความต้องการและแผนฝึกอบรมรวมทั้งบันทึกต่างๆ ที่ได้จากการจัดฝึกอบรม การประเมินผลยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ในทันทีหลังจบการฝึกอบรม เพราะต้องมีการประเมินจากการปฏิบัติงานจริงและผลผลิตที่ได้รับด้วย ดังนั้นการประเมินผลจึงมี 2 ระยะคือ

1. ระยะสั้น ( short-term) เป็นการประเมินทันทีหรือในช่วงเวลาสั้นหลังจากจบการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีฝึกอบรม ความรู้ และทักษะ ที่ได้จากการฝึกอบรม

2. ระยะยาว (long-term) เป็นการประเมินหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว โดยดูจากประสิทธิภาพของงาน และผลผลิตที่ดีขึ้นการประเมินผลต้องนำเกณฑ์ใน

รายละเอียดแผนฝึกอบรม มาพิจารณา มีการรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงาน รายละเอียดใน รายงานประกอบด้วยรายละเอียดความต้องการฝึกอบรม หลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ ข้อมูลและการแปลผลสรุปผล ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง และหากพบสิ่งที่ไม่สอดคล้องต้อง เสนอแนวทางแก้ไข (อุมาพร สุขม่วงและนพเก้า เอกอุ้น, ออนไลน์, 2554)

ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการฝึกอบรมของชูชัย สมิติโก (2551) ที่กล่าวว่ากระบวนการฝึกอบรมมี ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนคือ

1.การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training Need) ต้องมีการวิเคราะห์ในส่วนของการวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงเป้าหมายขององค์การ บรรยากาศการทำงานภายในองค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์องค์การจะช่วยตรวจสอบว่า ปัญหาแท้จริงคืออะไร องค์การจะ ใช้มาตรการใดเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นและการฝึกอบรมจะให้ประโยชน์อะไรแก่องค์การบ้างหรือไม่

การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill, and Ability Analysis) การวิเคราะห์ ภารกิจและคุณสมบัติ ซึ่งโดยทั่วไปเรียกกันว่า การวิเคราะห์งาน ( job analysis) คือ กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน โดยส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ ( task analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่งๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวมิได้เป็นการบรรยายถึงตัว ผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นการบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์ คุณสมบัติ (knowledge, skill, and ability analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่ง จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเหล่านั้น โดยทั่วไปแล้ว งานชิ้นหนึ่งๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยๆ 3 ประการ คือ หน้าที่ ภารกิจ และขั้นตอนการทำงาน

การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) มีวัตถุประสงค์สองประการคือประการแรก เพื่อ ประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และประการที่สอง เพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และ ความสามารถอะไร จึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น (McGehee & Thayer, 1961)

2. การวางแผน การออกแบบและการพัฒนาโครงการฝึกอบรม ( Design and Plan) ซึ่งการ วางแผนต้องคำนึงถึง เป้าหมายและลักษณะขององค์การ กลุ่มเป้าหมาย หมายถึง บุคลากรใน องค์การที่อยู่ในข่ายที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งโดยปกติแล้ว มักประกอบด้วยบุคลากร ที่มีความหลากหลาย

### 3. การบริหารโครงการฝึกอบรม (Provide for the training)

โครงการฝึกอบรมที่ดีนั้น นอกจากจะต้องประกอบไปด้วยหลักสูตร วิธีการ ตลอดจน วัสดุทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสมแล้ว ยังจะต้องมีการบริหารโครงการที่ดีอีกด้วย ทั้งนี้เพราะไม่ว่าจะมี แผนการฝึกอบรมที่ดีเพียงไร ก็ไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ หากขาดผู้ดำเนินการและการปฏิบัติที่เป็นไปตามแผน

4. การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate the Training) การประเมินผลโครงการฝึกอบรม สามารถกระทำได้โดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria) 4 ประเภท ได้แก่ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรม และ ผลลัพธ์ (Kirkpatrick, 1987 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिโกร, 2551)

ขณะที่ ฟิลลิปส์ (Phillips, 1996a) ได้เสนอให้ใช้ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นเกณฑ์ประเภทที่ 5 สำหรับการประเมินผลโครงการฝึกอบรม นอกเหนือจากเกณฑ์ทั้งสี่ประเภทที่ได้กล่าวมาแล้วมีสูตรคือ

สูตรสำหรับการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ

โดยทั่วไป การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ อาจกระทำได้ 2 แบบคือ แบบแรกคือ การคำนวณอัตราส่วนผลตอบแทนต่อค่าใช้จ่าย (a benefit/cost ratio : BCR) และแบบที่สองคือ การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment: ROI) ทั้งสองวิธีเป็นการเปรียบเทียบจำนวนเงินที่ได้กลับคืนจากการฝึกอบรม กับจำนวนเงินที่ใช้จ่ายไปในโครงการฝึกอบรม ซึ่งอาจแสดงเป็นสูตรการคำนวณได้ดังนี้ (Phillips, 1996a)

$$BCR = \frac{\text{ผลตอบแทน}}{\text{ค่าใช้จ่าย}}$$

$$ROI = \frac{\text{ผลตอบแทน} - \text{ค่าใช้จ่าย}}{\text{ค่าใช้จ่าย}} \times 100$$

นอกจากนี้ในส่วนของวิธีการฝึกอบรมนั้นมีเทคนิควิธีการต่างๆ ให้เลือกหลาย แบบซึ่งแต่ละวิธีการมีข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัวดังนั้นควรเลือกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาของหลักสูตรเป็นสำคัญ เช่น วิธีการบรรยาย (Lecture) มีข้อดีคือ 1. สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลา และทรัพยากรอื่นๆ 2. เป็นวิธีการที่ดีสำหรับวัตถุประสงค์ซึ่งต้องการให้ผู้รับการอบรม ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อเท็จจริง และแนวทางปฏิบัติทั่วไป 3. การจัดสถานที่กระทำได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน



ส่วนข้อจำกัดคือ 1. เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว จากวิทยากรสู่ผู้รับการอบรม ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย โดยเฉพาะในกรณีที่วิทยากรขาดความสามารถในการกระตุ้นปลุกเร้าผู้ฟัง 2. เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ซึ่งต้องการให้ผู้รับการอบรม มีการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ หรือความสามารถทางปัญญาขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ เป็นต้น 3. การหาวิทยากรที่มีความสามารถในการบรรยาย บางครั้งก็หาได้ยาก

แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่ควรคำนึงถึงในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ, 2548) เนื่องจากการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะแตกต่างจากเด็กที่ยังเรียนอยู่ในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยที่พร้อมจะรับทุกสิ่งทุกอย่าง ดังนั้นการที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้เกิด Competency อย่างที่คาดหวังนั้นจำเป็นต้อง เข้าใจถึง “หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่” หลักการเรียนรู้ของผู้ที่ทำงานแล้ว ดนัย เทียนพุด (2537, หน้า 86) ได้แนะนำแนวทางต่าง ๆ ในการจัดการฝึกอบรมโดยให้คำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ที่ทำงานแล้ว เช่น จะต้องเลือกเทคนิคที่จะช่วยกระตุ้นความสนใจ ก่อให้เกิดความต้องการอยากจะเรียนรู้ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่าแต่ละคนมีความสนใจในการเรียนรู้และรับรู้ไม่เท่ากัน จึงต้องพยายามจัดเทคนิคให้เหมาะกับลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้เข้าอบรมจะเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและดีขึ้น ถ้าหากเขาได้รับข้อมูลย้อนกลับ ( Feedback) ในทันที ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ทฤษฎีนี้มีสาระสำคัญว่า เป้าหมายที่มีความชัดเจน เจาะจง และความน่าท้าทาย จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย เป้าหมายที่ขาดความชัดเจน และการไม่มีเป้าหมาย (Locke & Latham, 1990, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2551 หน้า 111) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่า มนุษย์แต่ละคนเป็นนักตัดสินใจที่มีเหตุผล และจะเลือกกระทำแต่สิ่งๆ ที่คิดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าปรารถนา (Vroom, 1964 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2551 หน้า 112-113) เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะกระทำการหนึ่งสิ่งใดหรือไม่ แต่ละบุคคลจะถามตนเองว่า “ฉันจะได้อะไรจากการทำเช่นนั้น?” บุคคลนั้นจะตัดสินใจทำ เมื่อเขาคิดว่ามีโอกาasเป็นไปได้อย่างสูงที่การกระทำนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เขาปรารถนา ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้ จึงประกอบด้วย (1) ผลลัพธ์ (2) คุณค่าของผลลัพธ์ (3) ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามและการปฏิบัติงาน และ (4) ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่า มนุษย์แต่ละคนเป็นนักตัดสินใจที่มีเหตุผล และจะเลือกกระทำแต่สิ่งๆ ที่คิดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าปรารถนา (Vroom, 1964 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2551 หน้า 112-113) เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะกระทำการหนึ่งสิ่งใดหรือไม่ แต่ละบุคคลจะถามตนเองว่า “ฉันจะได้อะไรจากการทำเช่นนั้น?” บุคคลนั้นจะตัดสินใจทำ เมื่อเขาคิดว่ามีโอกาasเป็นไป

สูงที่การกระทำนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เขাপรารถนา ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้ จึงประกอบด้วย (1) ผลลัพธ์ (2) คุณค่าของผลลัพธ์ (3) ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามและการปฏิบัติงาน และ (4) ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลลัพธ์

### **ปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนา**

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (ออนไลน์ , 2554) ได้รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมและพัฒนาไว้ดังนี้ 1. ปัญหาเกี่ยวกับกำลังเจ้าหน้าที่ ที่มีไม่เพียงพอเนื่องจากกระบวนการในการฝึกอบรมนั้นมักมีขั้นตอนต่างๆ หลายขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการติดตามผล 2. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ ที่อาจมีไม่เพียงพอเช่นกันหรือหน่วยงานอาจไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้แน่นอนสำหรับงานด้านการฝึกอบรม 3. ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมรวมถึงวัสดุทัศนูปกรณ์ต่างๆ มักเกิดขึ้นในช่วงระหว่างการฝึกอบรมเนื่องจากหากมีการเตรียมการไม่ดีอาจมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้น เช่นความไม่พร้อมของเครื่องเสียงหรือสื่อประกอบการฝึกอบรมต่างๆ 4. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องของ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสนใจของแต่ละบุคคล 5. ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากร หากวิทยากรถ่ายทอดได้ไม่ดีก็อาจทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร 6. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื่องมาจากไม่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดงานเพื่อมาเข้ารับการอบรม 7. ปัญหาเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ปัญหานี้เกิดจากหากผู้ที่เป็นหลักในการจัดฝึกอบรมไม่มีความรู้ด้านการจัดการฝึกอบรมที่ดีพอก็อาจทำให้การจัดฝึกอบรมเกิดปัญหาดังกล่าวตามมาได้ และ 8. ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องติดต่อประสานงานกับหลายฝ่ายทั้งในและนอกองค์กร เพื่อประสานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ หรือติดต่อเรื่องสถานที่ที่ใช้ในการจัดอบรม เป็นต้น

### **เครื่องมือและ/หรือวิธีการศึกษา**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview - IDI) โดยการสัมภาษณ์ที่พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการฝึกอบรม ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม บริหารแผนการฝึกอบรมขององค์กร เจ้าหน้าที่ชำนาญการฝึกอบรมซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการเป็นวิทยากรบรรยาย และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา ในการสัมภาษณ์มีทั้งแนวคำถามทั่วไปและคำถามหลัก แนวคำถามทั่วไป เป็นการถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ขนาดองค์กร วัตถุประสงค์ ภารกิจขององค์กร จำนวนพนักงาน ฯลฯ แนวคำถามหลัก คือ องค์กรของท่านมีกระบวนการ/แนวทางใน

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอย่างไรทั้งในส่วนของ การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม ( Define Training Need) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม (Design and Plan) ขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรม (Training Implementation) และการประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation)

งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา ( Descriptive Content Analysis) ผู้ศึกษาได้จำแนกข้อมูลตาม ใจหายวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สามารถตอบใจหายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเชื่อมโยง กับแนวคิดและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อเก็บข้อมูลที่สัมภาษณ์มาเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของ ข้อมูล จากนั้นจึงนำมาลงรหัสตามคู่มือลรรหัส (Code Book) ที่กำหนดไว้ แต่ละข้อจะมีการรวบรวม และจัดหมวดหมู่สำหรับการนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ เมื่อลรรหัสเรียบร้อยแล้วจึงนำผลที่ได้ไป วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### **ผลการศึกษา/วิเคราะห์**

ผลการศึกษาพบว่าบริษัทวินาศประกันภัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need)**

การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมของบริษัทวินาศประกันภัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สรุป ผลได้ดังนี้บริษัทมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยทำการวิเคราะห์องค์การ (Organization analysis) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องคือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ ของธุรกิจและกฎหมายแรงงาน วิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติของแต่ละของงาน ( job analysis) และการ ยื่นความจำนงจากหัวหน้างานต่างๆ อย่างไรก็ตามแนวคิดของ ชูชัย สมิทธิไกร (2551) ได้เสนอว่าได้ ว่าควรจะต้องมีการวิเคราะห์บุคคล ( Person Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์บุคคลนั้น มีวัตถุประสงค์สอง ประการคือประการแรก เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และประการที่สอง เพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไร จึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น ผลของ การวิเคราะห์จะช่วยให้ข้อมูลซึ่งมีความสำคัญสำหรับการวางแผนการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการ ฝึกอบรมที่ดีจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้รับการอบรม และจัดวางหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้ เหมาะสมกับลักษณะเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรและวางแผน (Design and Plan) ในการขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร และแผนมีการดำเนินการในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การเสนอขออนุมัติโครงการ การร่างหลักสูตร การเลือกสถานที่ฝึกอบรม การเลือกวิทยากรและสถาบัน วิธีการฝึกอบรม ระยะเวลา งบประมาณ ผู้เข้าร่วมอบรม

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดฝึกอบรม (Provide for training) ในขั้นตอนนี้แบ่งเป็น 3 ช่วงดังนี้ 1. ก่อนการฝึกอบรม (Pre-training support) เป็นการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งผู้จัด การติดต่อประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเพื่อเตรียมการในส่วนของสถานที่ อาหาร ที่พัก ฯลฯ 2. ขณะดำเนินการฝึกอบรม (Training support) จัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม และเพียงพอ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมก็จะมีบทบาทสำคัญในการให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่นเช่นกัน ผู้จัดการฝึกอบรมกำกับดูแลในภาพรวม และ 3. เมื่อจบการฝึกอบรม (End-of-training support) จะมีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมโดยใช้แบบสอบถาม และมีการประชุมสรุปร่วมกันทั้งทีมจัดฝึกอบรมและวิทยากร การบริหารโครงการฝึกอบรม พบว่ามีการแบ่งหน้าที่กันของทีมฝึกอบรมกันอย่างชัดเจนของทีมทั้งที่เป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ทั้งก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและติดตามผล (Evaluate the training and follow up) การประเมินผลฝึกอบรมนั้น ทางทีมฝึกอบรมของศูนย์ฯ มีการประเมินผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว กล่าวคือการประเมินระยะสั้นนั้น (Short term evaluation) เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือซึ่งมีทั้งคำถามปลายปิดและปลายเปิดเป็นการถามเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ซึ่งจะเกี่ยวกับ เนื้อหาหลักสูตร วิทยากร สถานที่ อาหาร ความประทับใจในการเข้าร่วมอบรม ระยะเวลา เป็นต้น ส่วนการประเมินผลระยะยาว (long term evaluation) นั้นจะดำเนินการหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงได้ระยะเวลาหนึ่งโดยการสุ่มสัมภาษณ์ รายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม (focus group) ซึ่งจะทำเฉพาะหลักสูตรที่เห็นว่ามีค่าจำเป็นเพื่อสอบถามถึงการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หรือไม่อย่างไร อย่างไรก็ตามการประเมินการฝึกอบรมของบริษัทหากวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Kirkpatrick (1987) อีกสองด้านคือ ด้านพฤติกรรม (เป็นการประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการอบรม มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่) และด้านผลลัพธ์ (การประเมินผลลัพธ์ คือ การประเมินผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ต้นทุนการผลิต อัตราการลาออกของพนักงาน อัตราการขาดงาน คุณภาพและปริมาณของการผลิต และขวัญกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น) พบว่ายังไม่มีดำเนินการที่เป็นรูปธรรมแต่อย่างใดทั้งในด้านนโยบายและปฏิบัติ

## ปัญหาอุปสรรค

ในส่วนของปัญหาอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของบริษัทประกันวินาศภัยแห่งนี้ นั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามีปัญหาอุปสรรคหลักๆ ดังนี้

- ยังไม่มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนโดยเฉพาะหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานให้มีแนวคิดเชิงบวกและการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น
- ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการอบรมนั้นมักมีปัญหาในเรื่องของการยกเลิกการเข้าร่วมอบรม กระทั่งหันอยู่บ่อยครั้งและในระหว่างการทำดำเนินการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือและไม่กระตือรือร้นบ้างอาการที่แสดงให้เห็นเช่นไม่ได้ตอบ และหลับในระหว่างการฝึกอบรม
- ปัญหาระบบการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนจึงทำให้ไม่สามารถทราบได้แน่ชัดว่าความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด

## จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้ศึกษาขอเสนอแนะสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบโครงการฝึกอบรมดังนี้

1. ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมในระดับบุคคล (Person Analysis) เนื่องจากบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันแม้ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน ดังนั้นในการกำหนดความต้องการฝึกอบรมในระดับบุคคลจึงมีความสำคัญ
2. ในขั้นตอนการวางแผนฝึกอบรมนั้นควรคำนึงถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการจูงใจอย่างทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นต้น
3. ควรมีการประเมินด้านพฤติกรรมและผลลัพธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Kirkpatrick ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งหัวหน้างานและเพื่อร่วมงานของผู้ถูกประเมิน
4. ควรมีการประเมินความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรมว่าสามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใดเพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าหลักสูตรใดควรดำเนินการต่อหรือต้องปรับปรุงอย่างไร

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในหัวข้อเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Needs) เพื่อหาความต้องการฝึกอบรมในระดับบุคคล (Person Analysis)

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมอบรมของผู้เข้าอบรม เฉพาะหลักสูตรที่มีการเปิดให้เข้าอบรมด้วยความสมัครใจ เพื่อทราบถึงปัจจัยเหล่านั้นและนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมต่อไป

## บรรณานุกรม

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ . (2555). **ปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนา** ศูนย์รวมข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :
- [http://www.siamhrm.com/report/chapter\\_report.php?max=297](http://www.siamhrm.com/report/chapter_report.php?max=297)
- จักร อินทจักร และ เกรียงไกร เจียมบุญศรีม. (2548). **คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุคคลแวงค์.
- จักรพรรณ ดารา. (2547). **การประเมินความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ในเขตภาคเหนือตอนบน**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์:ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- เจ้าหน้าที่ผู้อำนวยการฝึกอบรม. (2555, 14 กุมภาพันธ์). **ผู้บริหารระดับกลางของบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**. สัมภาษณ์.
- เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา. (2555, 21 กุมภาพันธ์). **เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**. สัมภาษณ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2551). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุดม. (2537). **กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา ไพธาวรณ. (2550). **รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ: กรณีศึกษา ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นุชตรียา ผลพานิชน์. (2553). **แนวทางในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมของนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา**. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ผู้จัดการฝึกอบรม. (2555, 21,27 กุมภาพันธ์). ผู้บริหารระดับกลางของบริษัทประกันวินาศภัยแห่ง  
หนึ่งในกรุงเทพมหานคร. สัมภาษณ์.

รังสันต์ ทองหยัด. (2551). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน  
ของสมาชิกสภาเทศบาลตำบล ในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี. บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สมชาติ กิจบรรจง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร  
อย่างมีประสิทธิภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด. (พิมพ์ครั้งที่ 1).  
กรุงเทพฯ. พิมพ์ที่ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส.

สำนักงาน ก.พ. (2532). การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.trainer.in.th/blog/24/ueaioanoiaa-oe-2-adhcoaoiaa-aadhoaaeoaoioiaa>

สินชัย สาททอง. (2547). การประเมินผลการดำเนินงานด้านสวัสดิการและการฝึกอบรมนอก  
หลักสูตร ของกองพันทหารอากาศโยธิน กองบิน 41 จังหวัดเชียงใหม่. บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุดารัตน์ ครุฑทะ. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์  
ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

แสง สมวงศ์. (2542). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูนาฏศิลป์ในระดับประถมศึกษา. บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อุมาพร สุขม่วงและนพเก้า เอกอุ้น. (2554). แนวทางการฝึกอบรมตามมาตรฐาน ISO10015  
วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก:  
[http://lib3.dss.go.th/fulltext/dss\\_j/2552\\_57\\_179\\_P14\\_17.pdf](http://lib3.dss.go.th/fulltext/dss_j/2552_57_179_P14_17.pdf)

End