

การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก
กรณีศึกษาการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล
Behavioral Assessment from Kirkpatrick Evaluation Concept
The Case of Digital Leader Training Project

ณภัค ธนเดชะวัฒน์^{*1} พรรัตน์ แสงเดชา² และ อภิญญา อิงอาจ³
Napak Thanadechawat*, Pornrat Sadaenghan² and Apinya Ingard³

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กรณีศึกษา: การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลในระดับพฤติกรรมการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการ ใช้ยุทธศาสตร์นำการวิจัยแบบกรณีศึกษา เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกด้วยแนวทางการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานในเรื่อง มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารและนำเสนองาน มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้นำ มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดกล้าเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น และสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของทีมงาน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมหรือการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่าปัจจัย 4 ประการที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 2) ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน 3) ปัจจัยด้านวิทยากร และ 4) ตัวผู้เข้าร่วมอบรม ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปในการทำงานโดยตรง

คำสำคัญ: การประเมินผลสัมฤทธิ์, เคิร์กแพทริก, การฝึกอบรม, พฤติกรรม, ผู้นำ, ยุคดิจิทัล

* Corresponding author e-mail: Napak.pla@hotmail.co.th

¹นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำมหาวิทยาลัยศิลปากร



Abstract

The objectives of this study were 1) to evaluate the effectiveness of training “Excellence in Leadership Skills for the Digital Age” project on the behavioral level in respect to how knowledge was applied after the training, and 2) to study factors that affect participants’ application of knowledge after the training. A case study employing in-depth interviews was chosen as the research strategy. The sample of this study consisted of participants of the “Excellence in Leadership Skills for the Digital Age” training project, co-worker of participants, supervisors of participants. All three groups of key informants have the same direction of opinion. Participants changed their behavior after the training and they can apply the gained knowledge in real life. Participants are better at planning their work, are more creative and can prioritize the order of operations. They can adjust and improve their process of operation by applying technology to aid in communication and presentation. In addition, they gained leadership skills. They are more self-confidence, more assertive, more tolerant and they can assign the right job in their person. In terms of factors that affect to activeness of training, there are four factors which affect to participants ability to apply knowledge from training to work. All informants agree that 1) factors of organizational policy, structure and culture, 2) factors of the board of directors and managers, 3) factor of the trainer, and 4) factor of participants all affect to their ability to apply the gained knowledge to to their work directly.

Keywords: Behavioral Assessment, Kirkpatrick Evaluation Concept, Training

บทนำ

ปัจจุบันสังคมมีการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย มีการสื่อสารไร้พรมแดน มีความทันสมัยที่สามารถติดต่อกันได้ไม่ว่าจะอยู่แห่งหนใด และเป็นประโยชน์อย่างมากต่อ วงการศึกษา การทำธุรกิจ เป็นต้น (ยุพิน พิทยาวัฒน์ชัย, 2555) ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารจะสะดวกสบายขึ้น แต่การพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยการเผชิญหน้ากันและพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาสังคม และพัฒนาประเทศก็ยังคงมีความจำเป็น มีความสำคัญโดยอาศัยวิธีการที่เรียกว่า การฝึกอบรม ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน องค์กร และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพจน์ อิงอาจ, 2557) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการแสดงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับอีกด้วย (ชลดา ประยูรพาณิชย์, พรรรัตน์ แสงงาญ, กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่, 2555)

दनัย เทียนพุดิ, (2540 อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์ 2554) ได้กล่าวว่กระบวนการในการฝึกอบรมว่ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ทั้งหมด สี่ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่หนึ่ง ขั้นการกำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะนำมาทำการฝึกอบรม ขั้นที่สอง ขั้นการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม คือการออกแบบวิธีการฝึกอบรม คัดเลือกวิทยากร หลักสูตรเนื้อหาที่จะนำมาใช้ เป็นต้น ขั้นที่สามขั้นการดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นการดำเนินการฝึกอบรมจริง และขั้นสุดท้าย ขั้นการประเมินและติดตามผลของการฝึกอบรมเป็นการประเมินผลสำเร็จของการฝึกอบรมและติดตามผลของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม โดย อารมณ ภูวิทยาพันธ์ (2556) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่าขั้นตอนการประเมินและติดตามผลนั้นจะต้องมุ่งเน้นการวัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมากกว่าการวัดเพียงแค่อำนาจคนที่เข้าอบรมหรือแค่ความพึงพอใจเท่านั้น

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมจึงถือได้ว่เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารโครงการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเปรียบเทียบหรือตรวจสอบว่การฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดโครงการทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลการประเมินที่ได้ดังกล่าว ไปเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ในการวางแผน และเป็นเครื่องชี้วัดว่ควรที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกอบรมหรือไม่อย่างไร เพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงการให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไปการประเมินผลจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาโครงการฝึกอบรม (จรัสศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2554) ทั้งนี้ เคิร์กแพทริก (1998 อ้างถึงใน ศรีภัสสรศรี วงศ์ทอง, 2556) ได้ออกแบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สี่ระดับ ประกอบด้วย ระดับ ที่หนึ่ง การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction Level) เป็นการประเมินเพื่อต้องการทราบความคิดเห็น ความรู้สึก ความพึงพอใจ ทักษะคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระดับที่สองการประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning Level) เป็นการประเมินเพื่อต้องการทราบว่าภายหลังการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมได้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ระดับที่สาม การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior Level) เป็นการประเมินที่ ต้องการรู้ผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมทำให้เกิดการเปลี่ยนของพฤติกรรมที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ อย่างไร และระดับที่สี่ การประเมินผลลัพธ์ (Result Level) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร ว่การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นมีส่วนช่วยในปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความสำเร็จในการจัดฝึกอบรมไว้ว่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่เรียนเพิ่มมากขึ้น เกิดกระบวนการเรียนรู้ มีพฤติกรรมที่ดีขึ้น ถ้ายทอดความรู้ของตนเองให้กับบุคคลต่าง ๆ ได้และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง (อารมณ

ภูววิทยาพันธุ์, 2556; วิเชียร วิทย์อุดม, 2557; สุจิตรา ธนานันท์, 2554) ทั้งนี้ สุธิณี ฤกษ์ขำ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลที่ได้รับความนิยมสูงสุด เป็นการประเมินผลระดับปฏิบัติการซึ่งดำเนินงานได้ง่ายและระดับการประเมินที่มีการใช้น้อยที่สุดคือ การประเมินระดับผลลัพธ์ เพราะดำเนินการยาก ถึงแม้จะมีประโยชน์ต่อองค์กรมากก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ อาจารย์ ภูววิทยาพันธุ์ (2556) ที่กล่าวว่า การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรม ไม่ใช่กระบวนการประเมินความสำเร็จของโครงการทั้งหมด และการวัดความรู้นั้นก็เพียงการวัดความสำเร็จขั้นพื้นฐานเท่านั้น การวัดผลสำเร็จที่แท้จริงต้องวัดถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหรือความสามารถที่เพิ่มขึ้น วัดเป้าหมายหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม และจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่พบมากเป็นงานวิจัยที่ทำการประเมินเพียง 2 ระดับเท่านั้น คือ ประเมินระดับปฏิบัติการและการประเมินระดับการเรียนรู้ ยังไม่ค่อยมีการประเมินระดับพฤติกรรม และการประเมิน ผลลัพธ์ (อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา และ คำธณ โชนะโชติ, 2557; นิวัฒน์ ตุ่นบุตรเสลา, 2556)

สำหรับการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล จัดขึ้นเนื่องจากการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นโครงการที่มีความสำคัญระดับประเทศ ได้ส่งผลให้จังหวัดต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้กลายเป็นเมืองอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งทั้งทางน้ำ และทางบก เป็นเขตที่มีศักยภาพของการลงทุนสูง ทำให้มีสถานประกอบการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งสถานประกอบการเหล่านี้ ล้วนแต่ต้องอยู่ในภาวะการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพ เพื่อก้าวทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ผู้นำรุ่นใหม่หรือผู้นำในยุคดิจิทัลจึงเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการเป็นอย่างมาก ดังนั้น คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว จึงได้จัดโครงการการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลขึ้นมาโดย มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำให้แก่ผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำในอนาคต เพื่อเสริมสร้างทักษะและทัศนคติในการเป็นผู้นำที่ดีให้แก่ผู้ที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำในอนาคต และเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันสำหรับผู้ที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็น บุคคลทั่วไป นักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษาจากภายนอกมหาวิทยาลัยบูรพา/ ผู้แทนชุมชน/ องค์กร/ สถานประกอบการ ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งจะทำการฝึกอบรมทุกวันเสาร์ระหว่างวันที่ 9 พฤษภาคม 2558 – วันที่ 30 พฤษภาคม 2558 (คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติโดยใช้หลักการของ เคิร์กแพทริก มาประยุกต์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรม ของโครงการฝึกอบรมผู้นำยุคดิจิทัล เนื่องจากการโครงการฝึกอบรมทำการประเมินการฝึกอบรมเพียงสองระดับเท่านั้น ได้แก่ การประเมินระดับปฏิบัติการ เป็นการประเมินความคิดเห็นความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรม และการประเมินระดับการเรียนรู้ เป็นการประเมินความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เท่านั้น ยังไม่มีการประเมินในระดับที่สามและสี่ คือ การประเมินระดับพฤติกรรมเป็นการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากการอบรม การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ อย่างไรและสุดท้ายการประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร ประเมินว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นมีส่วนช่วยในปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการประเมินในระดับที่สาม การประเมินระดับพฤติกรรมประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการฝึกอบรม เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ก่อนการฝึกอบรม และเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้มีคุณภาพตรงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยทำการประเมินผลของการนำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อการนำ

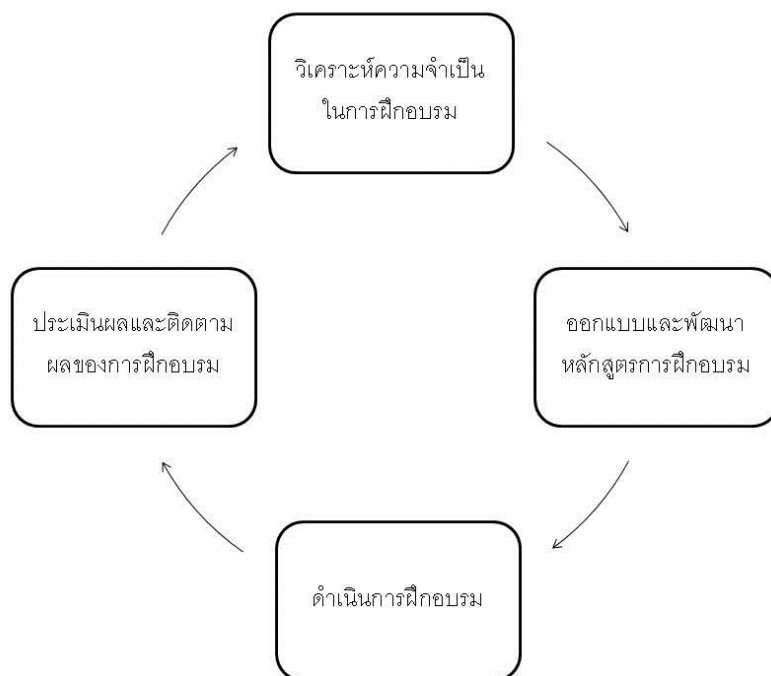
ความรู้หลังการฝึกอบรมที่ได้รับไปใช้ ส่วนการประเมินระดับสุดท้าย การประเมินระดับผลลัพธ์ ผู้วิจัยไม่ได้ทำการประเมิน เพราะการประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง ซึ่งทางผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปเก็บข้อมูลได้เนื่องจากไม่ได้อยู่ภายใต้องค์กรเดียวกับผู้เข้าร่วมโครงการจึงไม่สามารถประเมินขั้นสุดท้ายได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับไปใช้
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษากระบวนการในการฝึกอบรมผู้วิจัยพบว่าจากนักวิชาการหลายท่าน (ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557; วิเชียร วิทยอุดม, 2557; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556; วนิตา วาติเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล และ สมบัติ ทิททรัพย์, 2556; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2556; อารมณ์ ภู่วิทยาพันธ์, 2556; ชูชัย สมितिไกร, 2554; เพ็ชรี รุประวิเชตร์, 2554; ไพโรจน์ เนียมมณฑ, 2554; อนิวัช แก้วจางงค์, 2554; สุกจิตรา ธนานันท์, 2554) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองกระบวนการในการฝึกอบรม

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม 3) การดำเนินการฝึกอบรม และ 4) การประเมินและติดตามผลของการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

เป็นกระบวนการตรวจสอบความจำเป็นที่จะให้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรมหรือองค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุดขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมส่วนใหญ่นิยมใช้กัน ได้แก่ วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร วิเคราะห์ภาระหน้าที่ การทำแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมประจำปี วิเคราะห์บุคคล ความรู้ประสบการณ์ ทักษะ ของพนักงานแต่ละคนว่าตรงกับงานที่ทำหรือไม่ นอกจากการพิจารณาจากปัญหา หรือข้อบกพร่องในการทำงานที่ ควรมีการพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพเพื่อความสำเร็จ เมื่อได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว จะต้องให้ความสำคัญลำดับตามความจำเป็นของเรื่องที่จะทำการฝึกอบรมความเป็นไปได้ที่บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง

2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

เป็นการสรุปคัดเลือกและกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมโดยนำประเด็นปัญหาหรือความจำเป็นของการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข เพื่อนำมากำหนดหลักสูตรและสร้างเนื้อหาประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ เทคนิครูปแบบการฝึกอบรม ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับงบประมาณ แนวทางการประเมินและติดตามผล เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถทำความเข้าใจถึงเนื้อหาของการฝึกอบรม ต้องกำหนดแผนการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย รายชื่อผู้ที่จะเข้าร่วม รายชื่อวิทยากร สถานที่จัดและอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เช่น เอกสารคู่มือการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การดำเนินการฝึกอบรม

เป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ ต้องมีความละเอียดรอบคอบมีความสามารถในการติดต่อประสานงาน ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่อบรมให้เรียบร้อยไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่าง ๆ เอกสารประกอบการฝึกอบรม จัดทำประกาศนียบัตร นอกจากนั้นยังต้องคอยดูแล อำนวยความสะดวกและประสานงานกับวิทยากรและผู้เข้าร่วม ตั้งแต่ก่อนอบรม จนกระทั่งการอบรมสิ้นสุดลง

4. การประเมินและติดตามผลของการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้จะบ่งชี้ว่าผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การดำเนินการที่ผ่านมาเกิดปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อบกพร่องใดบ้างที่ต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้เสนอแนะความคิดเห็นส่วนบุคคล เพราะการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผล จะสามารถนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ผลของการประเมินเปรียบเสมือนข้อมูลย้อนกลับที่จะนำไปใช้ปรับเปลี่ยนการลงทุนการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ขั้นตอนนี้จะทำหลังจากการฝึกอบรมวันสุดท้ายจะมีแบบประเมินผลเพื่อประเมินทัศนคติของผู้เข้าร่วมอบรมกับตัววิทยากร

เนื้อหาวิชาและหลักสูตร การอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ทั้งนี้อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2556) ได้เพิ่มเติมว่าควรมุ่งเน้นการวัดความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมว่ามีเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่เพียงใด มากกว่าการวัดจำนวนผู้เข้าร่วมหรือความพึงพอใจเท่านั้น

ซึ่งสิ่งที่มุ่งที่จะได้รับจากการฝึกอบรม มี 3 ด้านใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเพียงใด 2) ด้านพฤติกรรม ผู้รับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปในทิศทางบวก และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือไม่ 3) ด้านปฏิกิริยา ผู้เข้าร่วมอบรมมีความคิดเห็นไปในแนวทางที่เห็นว่าการฝึกอบรมนี้มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้งานได้จริงแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมของ เคิร์ก แพทริกนักวิชาการที่ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โด널ด์ เคิร์กแพทริก (ครีภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556) ซึ่งแนวคิดของเคิร์กแพทริกเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและการพัฒนา มีการประเมิน 4 ระดับด้วยกัน ดังนี้

1. การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction Level) คือ การประเมินเพื่อต้องการทราบความคิดเห็น ความรู้สึกเป็นการสอบถามความคิดเห็นผู้เข้าร่วมอบรม โดยผ่านแบบสอบถามว่ามีความพึงพอใจหรือรู้สึกว่าการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด รู้สึกอย่างไรต่อสถานที่ เทคนิคการฝึกอบรม เป็นต้น การประเมินผลระดับนี้ตั้งอยู่ในสมมติฐานว่า หากมีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมก็เป็นแนวโน้มที่ดีบ่งบอกว่าผู้เข้าร่วมอบรมจะได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ และอาจทำให้มีความต้องการที่จะเข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนาในด้านอื่น ๆ อีกในอนาคต แต่ในทางกลับกันหากผู้เข้าร่วมอบรมรู้สึกไม่พึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมก็อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางให้ผู้เข้าร่วมอบรมไม่เปิดใจเรียนรู้ทักษะ ความสามารถใหม่ ๆ และไม่ยกย่องความรู้ที่เรียนนั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการจริงต่อไป การประเมินระดับนี้มีความง่าย สะดวกสบาย และมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัดที่สุด อย่างไรก็ตามการประเมินผลระดับปฏิกิริยานี้ก็มีข้อจำกัด

2. การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning Level) คือ เป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมอบรมได้เรียนรู้อะไรไปมากน้อยเพียงใด ต้องการทราบว่าภายหลังการฝึกอบรมว่า ผู้เข้าร่วมอบรมได้เข้าใจในหลักการเนื้อหาข้อเท็จจริงตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ซึ่งการประเมินผลขั้นนี้อาจจะต้องมีการสร้างเครื่องมือเพื่อทดสอบความเข้าใจในเนื้อหาของผู้เข้าร่วมอบรม วิธีการประเมินการเรียนรู้ที่นิยม คือ การประเมินก่อนและหลังกิจกรรม (Pre- and Post-test) โดยใช้แบบทดสอบต่าง ๆ (Paper-and-pencil Tests) และนำผลการทดสอบสองครั้งมาเปรียบเทียบหาความแตกต่าง ว่าการฝึกอบรมช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยปกติแล้วก็มักจะมีความคาดหวังว่า การฝึกอบรมนั้นจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

3. การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior Level) คือ การประเมินที่มุ่งต้องการรู้ผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการอบรมผู้เข้าร่วมอบรมได้นำเอาความรู้ ทักษะ ที่เรียนรู้กลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ กล่าวคือ เมื่อผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการเรียนรู้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ ก็น่าจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น การประเมินระดับนี้ไม่สามารถใช้ผู้เข้าร่วมอบรมเป็นแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้ เพราะการประเมินผลโครงการระดับพฤติกรรม อาศัยข้อมูลจากผู้เข้าร่วมอบรมเพียงอย่างเดียว ข้อมูลที่ได้มักขาดความน่าเชื่อถือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและถูกต้องได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากหัวหน้า

งานและเพื่อนและต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงาน เช่น ภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรม ถึงจะทำการสอบถามไปยังหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

4. การประเมินผลลัพธ์ (Result Level) คือ การประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นส่วนรวม เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของการฝึกอบรมประเมินว่ากิจกรรมการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นมีส่วนในการปรับปรุงประสิทธิภาพหรือผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด แม้ว่าการประเมินในระดับผลลัพธ์นี้จะมีประโยชน์ต่อองค์กรและงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่การประเมินขั้นนี้ดำเนินการลำบาก เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นมีหลายปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้และมีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมากที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการฝึกอบรม และหลายปัจจัยที่แปลงผลประโยชน์ออกมาเป็นตัวเงินลำบาก การสรุปผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรมจึงควรกระทำด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไปทิศทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) นโยบาย 3) วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดจะต้องถือปฏิบัติต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรม และตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจ และนึกถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ๆ ซึ่งวิทยากรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรมถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดที่ดีแล้ว ก็จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (กรรณิการ์ เอกแสงรัตน์, 2553; ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2556; พรชัย เจตมานัน, 2558; สกฤต เล็กสรรเสริญ, 2558) ทั้งนี้ กรรณิการ์ เอกแสงรัตน์ (2553) ได้เพิ่มเติมว่าหัวหน้างานผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมหัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ ไม่ขัดขวาง หรือทำลายขวัญ นอกจากนี้หัวหน้างานยังเป็นบุคคลที่ให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์การประเมินผลการฝึกอบรมด้วย

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การทบทวนเอกสาร เป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (Purposefully sampling) และใช้ยุทธศาสตร์นำการวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) (Creswell, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อให้

ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องมากขึ้นจึงทำการสัมภาษณ์ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของผู้ที่เข้าร่วมอบรม โดยผู้วิจัย จะทำการสัมภาษณ์จนกว่าไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว จึงจะหยุดทำการ สัมภาษณ์ ซึ่งองอาจ นัยวัฒน์ (2554) อธิบายว่า การอิ่มตัวของข้อมูล อาจเกิดจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้มีลักษณะ แบบแผนเป็นอย่างเดียวกัน (Emergence of Regularities)

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ และตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้ แสดงความเห็นอย่างอิสระ ผู้วิจัยได้กำหนดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมงโดย จำแนกแนวทางการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา และส่งจดหมายถึงผู้บริหารของสถานประกอบการของผู้เข้าร่วมอบรม

2. ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานผู้เข้าร่วมอบรม เพื่อนัดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์

3. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วม อบรมหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานผู้เข้าร่วมอบรม ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูล ใหม่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว จึงจะหยุดทำการสัมภาษณ์

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลในการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกบันทึก โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และถอดข้อความ เพื่อ เรียบเรียงข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ ได้มาจัดลำดับตามข้อคำถามในแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็น ภาพรวมของสิ่งที่ศึกษา พร้อมนำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย และสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการ วิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ข้อมูลว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปหรือไม่อย่างไรและมี ปัจจัยใดมาเกี่ยวข้องกับการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้บ้าง

ผลการวิจัย



ภาพที่ 2 สรุปผลการวิจัย (วิเคราะห์โดยผู้วิจัย)

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมหรือการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ซึ่งได้แก่ หนึ่งนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรสองผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างานสาม วิทยากร และสี่ตัวผู้เข้าร่วมอบรมปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานจริงได้ การที่นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน สนับสนุนการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ความสามารถ เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ก็จะทำให้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงานจริง ปัจจัยด้านวิทยากรนั้นก็ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์สูง สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี ตอบคำถามข้อสงสัยผู้เข้าร่วมได้ และปัจจัยสุดท้ายคือตัวผู้เข้าร่วมอบรม ตัวผู้เข้าร่วมนั้นก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าอบรม มีความสนใจในเรื่องที่อบรม และมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกล้าที่จะนำกลับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1 สำหรับผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลที่ได้รับนั้น ผู้เข้าร่วมมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการทำงานจริง ได้แก่ มีการวางแผนเป้าหมายในการทำงาน วางแผนกระบวนการทำงานให้เป็นลำดับขั้นตอน ลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเริ่มจากการทำงานที่มีความเร่งด่วนก่อน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และจัดเก็บเอกสารมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การนำเสนองานจากการทำเป็นตาราง การปรับเปลี่ยนมาเป็นกราฟแสดงผลแทน มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดการเสนอความคิดเห็น กล้าอาสาที่จะรับมอบหมายงานใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ไม่เอาตนเองเป็นที่ตั้ง และสุดท้ายสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกน้องหรือสมาชิกในทีมได้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

ปัจจัย	ความหมาย	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรม องค์กร	- นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และ วัฒนธรรมองค์กรของ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ พัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล	“โครงสร้างขององค์กรและนโยบายขององค์กร ได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้พูดได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยไม่ได้ให้ทุกคนได้เก็บความสามารถหรือความรู้ไว้ ก็คือทั้งโครงสร้างและนโยบายมีส่วนที่จะทำให้ความเป็นผู้นำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่บริษัทก็มีหลาย ๆ คนที่จะมีความเป็นผู้นำมีการสอนกันแล้ววัฒนธรรมองค์กรก็คือ เมื่อเราเห็นว่าพี่ ๆ เป็นอย่างไร ตัวเราเองก็จะพยายามดำเนินตามในสิ่งที่ดี ๆ นั้น คือ เขาเรียนรู้จากพี่ ๆ เขานำอย่างไรเรียนรู้จากพี่ Manager ว่าเขามีวิธีการนำอย่างไร มีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร และเราก็อ่านในวัฒนธรรมองค์กรนั้นแล้วก็นำมาปรับใช้กับตัวเรา”
2. ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน	ผู้บริหารระดับสูง และ หัวหน้างานของผู้เข้าร่วม อบรมโครงการพัฒนา ผู้นำยุคดิจิทัล	“ผู้บริหารระดับสูงเขาก็สนับสนุนให้มีการฝึกอบรม คือมีการพัฒนาความรู้ในด้านอื่น ๆ ด้วย เหมือนเรามีความรู้ในด้านอื่น ๆ เขาก็จะสนับสนุนในการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรขึ้นค่ะ โดยเฉพาะหัวหน้างาน หัวหน้างานโดยตรงเขาก็จะใจดีและก็สนับสนุนในเรื่องพวกนี้อยู่แล้ว หรือถ้าบางที่ที่อยากมีพัฒนาการในเรื่องอื่น ๆ เขาก็จะสนับสนุนตลอดเวลาอยู่แล้วค่ะ”
3. วิทยากร	- วิทยากรโครงการ พัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล	“วิทยากร การอบรมสามารถดึงดูดความสนใจได้ดี สามารถนำความรู้มาใช้กับเราได้ อย่างบางท่านก็แบบพูดแล้วเราไม่เข้าใจ ไม่สามารถนำมาใช้กับเราได้ แต่การอบรมครั้งนี้ทำให้เราจินตนาการได้ คิดตามได้ สามารถนำมาใช้ในชีวิตการทำงานได้จริง”
4. ตัวผู้เข้าร่วมอบรม	- ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ พัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล	“มีการเตรียมตัวที่ดีในการไปอบรม ก็สามารถเก็บเกี่ยวความรู้ที่ได้เรียนมา ใช้จริงในที่ทำงานและยังมีการมาสอนเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ถือว่าตัวผู้เข้าร่วมมีผลมากเลย ถ้าไม่มีความตั้งใจเรียนรู้ ก็จะไม่ได้อะไรกลับมาเลย

ตารางที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลในระดับปฏิบัติการ

ผลสัมฤทธิ์	ความหมาย	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. มีการวางแผนกระบวนการทำงาน	- มีการวางแผนในการทำงาน วางแผนกระบวนการทำงานให้เป็นลำดับขั้นตอน	“ มีการวางแผนมากขึ้น โดยจะรู้ว่างานไหนสำคัญ งานไหนเร่งด่วน และงานใดที่เป็นงานประจำ ”
2. ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน	- ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	“ พี่เขาดูงานเรื่องคุณภาพ พี่เขาเริ่มมีการวางแผนส่งเมลล์ เมื่อเขาจะมีหลายทีมทำงานร่วมกัน เขาจะคอยส่งงานให้กับแต่ละทีม เหมือนเขาจะมีการสื่อสารกับคนอื่นมากขึ้น คอย support ตลอดเวลา รับฟังความคิดเห็นคนอื่น ๆ ในทีม คอยสอบถามว่าใครมีข้อเสนอแนะอะไรไหมเป็นผู้นำมากขึ้น ทำงานเป็นระบบ ดูจากไฟล์งานที่แผนกการเก็บ เห็นว่าเมื่อก่อนไม่ได้จัดเรียง แต่หลัง ๆ เห็นพี่เขามีการจัดเก็บเป็นแบบแผนมากขึ้น ง่ายต่อการค้นหา ”
3. มีความคิดสร้างสรรค์	- มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	“ การนำเสนอผลงาน PowerPoint เปลี่ยนมาใช้กราฟเป็นตัวแสดงผลทำให้ดูง่ายขึ้น จากเมื่อก่อนที่เราอาจใช้ตัวอักษรมาใช้แจ้ง ก็เปลี่ยนมาใช้เส้นกราฟเป็นตัวบอกผลลัพธ์ หรือไม่ก็ใช้ในการลิงค์ข้อมูลเอา อย่างเช่น เราต้องการขยายข้อมูลให้มันละเอียดมากขึ้น เราจะไม่ใช่ PowerPoint หน้าต่อหน้า แต่เราจะลิงค์หัวข้อนี้ก็จะลิงค์เชื่อมไปเลยกับข้อมูลนั้นเลย ”
4. กล้าแสดงออก	- กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตัวเอง	“ จากที่เราเสร็จงานทุกอย่างแล้วในส่วนของตัวเองและในส่วนของแผนกเราก็จะเข้าไปมีส่วนร่วมทำงานในภาพรวมมากขึ้น เช่น มีส่วนร่วมของกิจกรรม ก็จะเข้าไปมีบทบาทหัวหน้าทีม ในเรื่องของทีมประสานงาน ทีมต้อนรับ โดยจะมีการประชุมวางแผนการทำงาน ชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้น และก็เรื่องของผลในการทำงานในแต่ละครั้งว่าการทำงานเป็นยังไงบ้างคะ โดยที่รู้สึกตัวเองมีภาวะการเป็นผู้นำมากขึ้น พอประชุมเสร็จแล้วเราก็จะรู้สึกตัวเรามีการพัฒนาตนเองโดยที่เรามีความกล้าคิด กล้าพูดมากขึ้น ”
5. จัดสรรงานให้เหมาะกับความสามารถของลูกทีม	- สามารถจัดสรรงานให้เหมาะกับความสามารถของลูกทีม	“ การจัดการคนก็มีการคัดเลือกคนที่จะมาช่วยงานเราในแต่ละด้านดีขึ้น โดยการมองดูว่าน้อง ๆ คนไหนที่มีความเหมาะสมในด้านใดคนนั้นก็อาจจะเก่งในเรื่องการทำงานก็จะให้น้องเค้ารับผิดชอบในเรื่องของการทำงาน ถ้าใครที่เก่งในเรื่องของกิจกรรมก็จะให้รับผิดชอบในด้านนั้นมากขึ้น ”
6. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	“ หลังจากฝึกอบรมก็ได้มีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องมากขึ้น ไม่ใช่ที่ต้องสั่งให้น้องทำหรือว่าทำเองทุกอย่าง พอเราได้รับมอบหมายงานจาก

ผลสัมฤทธิ์	ความหมาย	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
		ผู้จัดการมาปกตินะคะ เราก็จะทำเองหลังจากอบรมก็มีมุมมองว่าเราก็เปลี่ยนพยายามที่จะมอบหมายงานให้กับลูกน้องเรา จะไม่สั่งเขาแต่จะให้เขาคิดเองมากขึ้นเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้คิด ได้พูด ได้นำเสนอมากขึ้น ถ้าเราเห็นว่าดีกว่าความคิดของเรา เราก็ปล่อยให้้องได้ทำ เปิดโอกาสให้้องได้ทำงานในสิ่งที่้องคิด”

อภิปรายผล

สำหรับการอภิปรายผล ได้จำแนกเป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยและผลการวิจัยที่ค้นพบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมและปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ รายละเอียดดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กล่าวไว้ว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ระดับพฤติกรรม เป็นการประเมินที่ต้องการรู้ผลที่เกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรม ว่ามีผู้เข้าร่วมอบรม พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไรภายหลังจากการอบรมเป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมอบรม ได้นำเอาความรู้ทักษะความสามารถที่เรียนรู้จากการร่วมโครงการฝึกอบรมกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ กล่าวคือ เมื่อผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ ก็น่าจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลดีต่อหน่วยงานผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม (ศรีภัสสรค์ วงศ์ทอง, 2556; สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2557) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลเพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าหลังเข้าร่วมอบรม ผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรมเป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน ได้แก่ มีการวางแผน ลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารและนำเสนองานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดการเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น และสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกทีม ดังนั้นการฝึกอบรมโครงการผู้นำยุคดิจิทัลนี้ ถือว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ เนื่องจาก ผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการเรียนรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลดีต่อหน่วยงาน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลเพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรมและหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ได้มีความคิดเห็นตรงกันว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมอยู่ 4 ปัจจัยใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านนโยบายองค์กรโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร 2) ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน 3) ปัจจัยด้านวิทยากร และ 4) ตัวผู้เข้าร่วมอบรม ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ได้ได้เสนอแนวคิดไปทิศทางเดียวกันว่าการฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) นโยบาย 3) วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดจะต้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามที่ตั้งใจไว้ อีกทั้งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการฝึกอบรม 4) ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ผู้เข้ารับฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจ เต็มใจ เห็นความสำคัญ และนี่ก็ถึง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ๆ และ5) วิทยากรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม ผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการอบรมถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดที่ดีแล้ว ก็จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์(กรรณิการ์ เฉกแสงรัตน์, 2553; ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2556; พรชัย เจตตามาน, 2558; สกฤต เล็กสรรเสริญ; 2558) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ กรรณิการ์ เฉกแสงรัตน์ (2553) ที่กล่าวเพิ่มเติมอีกหนึ่งปัจจัย คือ หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมหัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ ไม่ขัดขวาง หรือทำลายขวัญ นอกจากนี้หัวหน้างานยังเป็นบุคคลที่ให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์การประเมินผลการฝึกอบรมด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม

1. นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ต้องสนับสนุนการพัฒนาตนเองของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมการฝึกอบรม
2. ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างานต้องสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทำ เล็งเห็นความสามารถของลูกน้อง และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
3. การจะให้การฝึกอบรมเกิดผลสัมฤทธิ์นั้น ต้องหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี ดึงดูดความสนใจผู้เข้าร่วมอบรมให้สนใจเรียนรู้ และต้องมีเทคนิคการสอนที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง
4. ตัวผู้เข้าร่วมอบรม ต้องมีการความพร้อมในการเรียนรู้และต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ เฉกแสงรัตน์. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กัลยารัตน์ อธิระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989). คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา. (2558). *เอกสารคู่มือประกอบการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล*. ชลบุรี: คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมาย ธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล.
- ชลดา ประยูรพาณิชย์, พรรรัตน์ แสดงหาญและกัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่. (2555). *การศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรับรองประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก*. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 1(1), 49-58

- ชุติการญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). *หลักการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management And Development)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2554). *จัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลอย่าง Training Officer มืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิวัฒน์ ตุ่นบุตรเสลา. (2556). *การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินการจัดการพลังงานภายในองค์กร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดฝึกอบรมชั้นปฏิบัติการในธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). *การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Managing & Developing Human Resource)*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- พรชัย เจดามาน. (2558). *ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558, สืบค้นจาก <http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พีเชรี ฐปะวิเชตร์. (2554). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิ่ง.
- ไพโรจน์ เนียมนาค. (2554). *เทคนิคการจัดสัมมนาและการฝึกอบรม (Technical seminars and training)*. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- วนิดา วาตีเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล และสมบัติ ทีฆทรัพย์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2557). *การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*. นนทบุรี: ธนัทธ์การพิมพ์ .
- ยุพิน พิทยาวัฒน์ชัย.(2555).การตลาดหลายช่องทาง: แนวทางที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 33-48
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทอง. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกุล เล็กสรรเสริญ. (2558). *ปัจจัยความสำเร็จของการจัดอบรม/สัมมนา*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2558, สืบค้นจาก <http://www.exraytraining.com/index.php?lay=show&ac=article&id=539187320>
- สุจิตรา ธนानันท์. (2554).*การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



สุพจน์ อิงอาจ. (2557). *สื่อเพื่อการฝึกอบรมเบื้องต้น (INTRODVCTION TO TRAINING MEDIA)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2556). *การฝึกอบรม และพัฒนาเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนิวัช แก้วจันทน์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*(พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: นำศิลป์โซซณา.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2556). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐาน COMPETENCY (Competency – Based Training Needs Analysis)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.