

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและ  
การตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้า  
ธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ ในภาคตะวันออก ประเทศไทย\*

The Development of Training Program to Enhance Problem  
Solving and Decision Making Skills for Supervisors of the ISUZU  
Service Center of the Automotive Industry in Eastern Thailand

นภาพิไล ลัทธศักดิ์ศิริ\*\*  
ดร.สุพัตรา ประดับพงศ์\*\*\*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุในภาคตะวันออกของประเทศไทย และ 2) ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับหัวหน้างานศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยคือ 1) คู่มือหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) แบบทดสอบวัดความรู้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) แบบประเมินทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4) แบบประเมินเจตคติที่มีต่อการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในปฏิบัติงาน และ 5) แบบสัมภาษณ์ติดตามการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ทดสอบค่าที่ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมใช้หลักการการเรียนรู้แบบร่วมมือและกรณีศึกษาประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายที่ต้องการพัฒนา 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปใช้ และ 4) การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร หลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ระยะเวลา กระบวนการฝึกอบรม และการประเมินผล 2) คะแนนเฉลี่ยของผลทดสอบวัดความรู้เรื่องทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างาน หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างาน หลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงมาก (80.35%) 4) เจตคติของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีต่อการใช้ทักษะดังกล่าวในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=4.19$ ) 5) การใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานหลังเข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.83$ ) และ 6) ร้อยละ 91.65 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาและสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ ทักษะการแก้ปัญหา/ ทักษะการตัดสินใจ/ พนักงานระดับหัวหน้างาน/ หลักสูตรการฝึกอบรม

\*ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

\*\*นิสิตหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

\*\*\*อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

## Abstract

This study aimed to 1) develop a training program to enhance problem solving and decision making skills of supervisors of the ISUZU service center of the automotive industry in Eastern Thailand, and 2) evaluate the effectiveness of the program. The sample group consisted of 30 purposively selected supervisors of ISUZU service center. The research instruments were 1) a training program manual for problem solving and decision making skill enhancement, 2) a knowledge test of these skills, 3) an assessment of these skills, 4) an assessment of supervisors' attitude towards the use of these skills in their work, and 5) an interview to follow up the use of these skills in their work. The obtained data were analyzed by using means, standard deviations, percentages, t-test, and content analysis. The results of the study revealed that 1) the training program development process consisted of 4 steps as follows: 1) setting goals, objectives, and development scope, 2) program design and development, 3) program implementation, and 4) program effectiveness evaluation. In addition, the training program had important components which were objectives, contents, duration, a training process, and evaluation requiring participants to be involved in learning activities through the use of case studies and cooperative learning. 2) The average score of the post-test of their knowledge of problem solving and decision making skills were significantly higher than that of the pre-test at the level of .05. 3) The enhancement of supervisors' problem solving and decision making skills after the training was at the highest level (80.35%). 4) Their attitudes towards the use of these skills in their work was at a high level ( $\bar{X} = 4.19$ ). 5) Their use of these skills in their work after the training was at a high level ( $\bar{X} = 3.83$ ). 6) Ninety one point sixty five percent of the participants had high confidence in problem solving and could select the best solution for their work.

**Keywords :** Problem-Solving Skill/ Decision Making Skill / Supervisors/ Training Program

## บทนำ

ในยุคปัจจุบันความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลต่อโครงสร้างการบริหารงานและวิถีการทำงานของผู้คนในองค์กร โดยโครงสร้างการบริหารงานปรับเปลี่ยนจากแบบลำดับขั้นที่มีวิธีการคิดแบบสายการผลิต คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญมีหน้าที่คิด แก้ปัญหา ตัดสินใจ สื่อสารแทนตัวองค์กร ส่งงานมายังพนักงานเป็นลำดับขั้น และพนักงานส่วนใหญ่มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน มาเป็นโครงสร้างการบริหารงานที่มีลักษณะแบนราบ ที่มุ่งเน้นไปยังลูกค้ามากขึ้น และให้ความสำคัญต่อการตอบ

สนองปัญหาและโอกาสต่างๆ ที่เข้ามาได้อย่างรวดเร็ว (Wickramasinghe & Zoyza, 2009, p. 2547) ระบบงานมีลักษณะยืดหยุ่นและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานทุกระดับมีอำนาจและอิสระทางความคิดในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้มากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (ฟิลิป คอตเลอร์, ดีพิค เจน, และสุวิทย์ เมษินทรีย์, 2545, น. 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจจึงมีความสำคัญต่อผู้คนในยุคนี้ สอดคล้องกับผลสำรวจของ Mitchell (2008, p. 62) ที่พบว่าทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในยุคศตวรรษที่ 21 และองค์การอนามัยโลก (WHO)

จัดให้ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของทักษะชีวิต (วนิดา ขาวมงคล เอกแสงศรี, 2546, น. 5)

ประเทศไทยให้ความสำคัญของทักษะการแก้ปัญหาและทักษะการตัดสินใจเช่นกันโดยมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะทั้งสองนี้ให้กับเยาวชนและประชาชนกล่าวคือ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546, น. 14) และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, น. 4) กำหนดให้ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่สำคัญ โดยให้ความสำคัญกับการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อฝึกทักษะกระบวนการคิดให้กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักเหตุผล คุณธรรม และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง สามารถค้นหาข้อมูลความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา และช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับอุดมศึกษามีการบรรจุทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจลงในหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาทักษะชีวิต โดยจัดให้ทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน (กริช อัมโกชน, 2552, น. 180-187) นอกจากนี้สถาบันจัดฝึกอบรมหลายแห่งได้จัดหลักสูตรการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานในองค์กรและประชาชนทั่วไปที่สนใจ สิ่งเหล่านี้แสดงถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทักษะชีวิตของผู้นักในการดำรงชีวิตประจำวันที่ต้องพบปัญหาและสถานการณ์ให้แก้ไขและตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสมกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (กรมิวิชาการ, 2543, น. 6)

นอกจากการศึกษาเอกสาร บทความ งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อิชูซุในภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อเป็นการศึกษาเบื้องต้นถึงปัญหา

ที่พบในการทำงาน รวมถึงศึกษารายงานข้อร้องเรียนประจำเดือนพบว่าพนักงานเหล่านี้เผชิญปัญหาต่างๆ มากมายทั้งจากลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร บางปัญหาสามารถแก้ไขหรือหาคำตอบได้จากคู่มือหรือเอกสารที่จัดทำไว้ แต่บางปัญหามีลักษณะซับซ้อนไม่สามารถแก้ไขและตัดสินใจได้ทันทีตามที่มีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้าพนักงานกลุ่มนี้จึงต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุวิธีการแก้ไขปัญหาและช่วยตัดสินใจเพื่อเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด นอกจากนี้ต้องคอยรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่เป็นตามแผนการที่วางไว้โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงส่งผลให้ปัญหามีความซับซ้อนมากขึ้นและลูกค้ามีความคาดหวังเพิ่มขึ้นในการรับบริการจากพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดี (Lucas, 2009, p. 37) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่รับผิดชอบสำคัญอย่างหนึ่งของพนักงานระดับหัวหน้างาน (Greenberg & Baron, 2003, p.358) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cantrell, Robbins, and Smith (2011, pp. 1-2) ที่ระบุว่าทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจยานยนต์ที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้

อย่างไรก็ตามพบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวนมากในองค์กรประเทศต่างๆ เช่น ไทย กัมพูชา มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกาขาดทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (CAMFEBA, 2008, p. 84; Martinez, 1998, p. 605; UNESCO Bangkok, 2007, p. 5) ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการแข่งขัน และการเติบโตทางธุรกิจ เพราะไม่สามารถสร้างสรรค์สินค้าใหม่ๆ และให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ แนวทางหนึ่งที่ใช้พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน เพื่อแก้ปัญหาคือการขาดทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คือการจัดการฝึกอบรม (ดุสิต ขาวเหลือง, 2554, น. 27) สอดคล้องกับ Klatt (1999: p.17) ที่

กล่าวว่าการฝึกอบรมช่วยพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้แก่พนักงานได้

ในปัจจุบันการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุดำเนินการโดยหน่วยงานของบริษัทส่วนกลาง ทำให้องค์การและพนักงานไม่สามารถเลือกหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อนำไปใช้จัดการฝึกอบรมภายในสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานขององค์กรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและสภาพปัญหาที่แท้จริงขององค์กร การพัฒนาหลักสูตรต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเพราะหลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการฝึกอบรม และเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2554, น.13) สำหรับงานวิจัยนี้ใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Saylor, Alexander, and Lewis (1981, p.181) ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายที่ต้องการพัฒนา 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปใช้ และ 4) การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ
2. เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความรู้และทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมทั้งเจตคติที่มีต่อการใช้ทักษะดังกล่าวของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ

### ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุในจังหวัดปราจีนบุรีและจังหวัดสระแก้วซึ่งมีศักยภาพและกำลังเติบโตด้านเศรษฐกิจ ในภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย โดยงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ จำนวน 30 คน ใช้เวลาในการฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 2 วัน ๆ ละ 8 ชั่วโมง รวมจำนวน 16 ชั่วโมง และติดตามการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานกลุ่มนี้ในการปฏิบัติงานจริงทุก 2 สัปดาห์ เป็นจำนวน 2 ครั้ง ๆ ละ 15 ชั่วโมง คือ สัปดาห์ที่ 2 และสัปดาห์ที่ 4 หลังการฝึกอบรม รวมจำนวน 30 ชั่วโมง

### สมมติฐานการวิจัย

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุในภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยหลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม กระบวนการการฝึกอบรม และการประเมินผล
2. หลักสูตรการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นนี้มีประสิทธิผลด้านความรู้ และทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมทั้งเจตคติที่มีต่อการใช้ทักษะดังกล่าวของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุโดยพิจารณาจาก
  - 2.1 คะแนนเฉลี่ยของผลทดสอบวัดความรู้เรื่องทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ ที่ผ่านการฝึกอบรมฯ อยู่ในระดับสูงมาก (มากกว่าร้อยละ 80)

2.3 เจตคติของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ ที่มีต่อการใช้ทักษะแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50)

2.4 ผลการติดตามการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ ที่ผ่านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยซึ่งมีจำนวน 7 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด จำนวน 180 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุในจังหวัดปราจีนบุรีและจังหวัดสระแก้ว จำนวน 30 คน ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยทั้งสองจังหวัดนี้มีศักยภาพและกำลังเติบโตด้านเศรษฐกิจ กล่าวคือจังหวัดปราจีนบุรีเป็นที่ตั้งสำคัญสำหรับการลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีน เป็นพื้นที่ส่งเสริมการลงทุน BOI เขต 3 (อุตสาหกรรม 304 อินดัสเตรียล ปาร์ค) ส่วนจังหวัดสระแก้วเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่มากที่สุดในภาคตะวันออกเฉียงใต้ประเทศกัมพูชา มีศักยภาพในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจจึงได้ถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (หิรัญญา สุจินัย, 2558, น. 8-9; 15) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาและสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอันเป็นผลจากการขยายตัวทางธุรกิจจึงมีความสำคัญและต้องกระทำ

โดยเร่งด่วน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้คิดเป็น 16.67 ของจำนวนประชากร เป็นไปตามแนวคิดของพิชิต ฤทธิ์จรูญ (2547, น. 116) ที่กล่าวว่ากำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่จำนวนประชากรเป็นหลัก ร้อยสามารถใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15-30% ของจำนวนประชากร

### 2. ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ คือ หลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ตัวแปรตาม คือ ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (พิจารณาจาก ความรู้ ทักษะ และ เจตคติของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ)

### 3. เครื่องมือในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือหลายประเภทในการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (ยงยุทธ เกษสาคร, 2546, น. 224) เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มีดังต่อไปนี้ 3.1) คู่มือหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ 3.2) แบบทดสอบวัดความรู้เรื่องทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีจำนวนคำถาม 15 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก 3.3) แบบประเมินทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีจำนวนคำถาม 6 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบอัตนัย 3.4) แบบประเมินเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมีจำนวนคำถาม 15 ข้อ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของ Likert Scale และ 3.5) แบบสัมภาษณ์ติดตามการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานหลังจากเข้ารับการฝึกอบรม

มีจำนวนคำถาม 17 ข้อ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของ Likert Scale โดยนำเสนอเครื่องมือทั้งห้าชนิดให้ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตรค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของ Rovinelli & Hambleton (1977, pp. 49-60) และหาค่าเฉลี่ยดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ทุกข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 1.00 โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ ค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป คัดเลือกข้อคำถามข้อนั้นไว้ใช้ได้ แต่ถ้าได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 นำมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหรือตัดออก ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจไปทดลองฝึกอบรมกับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน เพื่อนำปัญหาหรือข้อเสนอแนะที่ได้รับไปปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเรียงลำดับเนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมใหม่จากสิ่งที่ย่างไปหาสิ่งที่ยากและให้มีความต่อเนื่องชัดเจนยิ่งขึ้น

#### 4. กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

ผู้วิจัยใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบตามแนวคิดของ Saylor, Alexander, and Lewis (1981, p.181) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายที่ต้องการพัฒนา 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปใช้ และ 4) การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 :** การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายที่ต้องการพัฒนา โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการการเข้ารับการฝึกอบรมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้ากลุ่มธุรกิจยานยนต์อีซูซุในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เพื่อเป็นการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษารายงานข้อร้องเรียน

ประจำเดือนย้อนหลัง 6 เดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร

**ขั้นตอนที่ 2 :** การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรโดยศึกษาแนวคิดหลักการและทฤษฎีของทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ กระบวนการจัดการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา และการเรียนรู้แบบร่วมมือ และบริบทของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยรวมถึงศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำผลการศึกษาทั้งหมดมาประมวล และพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม กระบวนการการฝึกอบรม และการประเมินผล

หลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ ภาคทฤษฎีและภาคฝึกปฏิบัติ โดยมีแผนการฝึกอบรมจำนวน 4 แผน ได้แก่ แผนการฝึกอบรมที่ 1 : แนวคิดหลักการและทฤษฎีของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ แผนการฝึกอบรมที่ 2 : เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ แผนการฝึกอบรมที่ 3 : ขั้นตอนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และแผนการฝึกอบรมที่ 4 : การแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยใช้กรณีศึกษา แต่ละแผนการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นนำ 2) ขั้นสอน 3) ขั้นสรุป และ 4) ขั้นประเมินผล (Smith & Ragan, 1999, pp. 114-115) และใช้หลักการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Studies) ในการฝึกแก้ปัญหาและตัดสินใจ (ทีสนา แจมมณี, 2552, น. 75-77) และใช้การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ตามแนวคิดของ Johnson and Johnson (1975) ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมคนอื่นๆ โดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมกลุ่มย่อยที่หลากหลาย เช่น การถามตอบ (Questions and Answers) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) และการระดมสมอง (Brainstorming)

**ขั้นตอนที่ 3 :** การนำหลักสูตรไปใช้โดยผู้วิจัยจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อู่ชูชูจังหวัดปราจีนบุรีและจังหวัดสระแก้ว จำนวน 30 คน ใช้เวลาฝึกอบรม 2 วันๆ ละ 8 ชั่วโมง รวมจำนวน 16 ชั่วโมง และติดตามการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานกลุ่มนี้ในการปฏิบัติงานจริงทุก 2 สัปดาห์ เป็นจำนวน 2 ครั้งๆ ละ 15 ชั่วโมง คือ สัปดาห์ที่ 2 และสัปดาห์ที่ 4 หลังการฝึกอบรม รวมจำนวน 30 ชั่วโมง

**ขั้นตอนที่ 4:** การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรโดยใช้แบบทดสอบ แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ประเมินผลหลักสูตรให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.1 ผู้วิจัยประสานงานกับกรรมการผู้จัดการกลุ่มอู่ชูชูปราจีนบุรี-สระแก้ว เพื่อขออนุญาตฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อู่ชูชู จังหวัดปราจีนบุรีและจังหวัดสระแก้ว จำนวน 30 คน โดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ผ่านการประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน และนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานระดับหัวหน้างานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน

5.2 ในการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้และแบบประเมินทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ก่อนและหลังการฝึกอบรม

5.3 ผู้วิจัยติดตามการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานกลุ่มนี้ในการปฏิบัติงานจริง

โดยใช้แบบสัมภาษณ์ติดตามการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นจำนวน 2 ครั้งๆ ละ 15 ชั่วโมง คือ สัปดาห์ที่ 2 และสัปดาห์ที่ 4 หลังการฝึกอบรม

5.4 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ด้านเจตคติ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบประเมินเจตคติที่มีต่อการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ในสัปดาห์ที่ 4 หลังการฝึกอบรม

5.5 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือในงานวิจัยมาวิเคราะห์และแปลผลตามวิธีการดำเนินการวิจัยต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และทดสอบค่าที (T-Test) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อู่ชูชู ในภาคตะวันออกของประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายที่ต้องการพัฒนา 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปใช้ และ 4) การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร หลักสูตรมีองค์ประกอบที่สำคัญที่สามารถสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับพนักงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม และการประเมินผล โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาและการเรียนรู้แบบร่วมมือ

2. คะแนนเฉลี่ยของผลทดสอบวัดความรู้เรื่องทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงาน

ระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ อีซูซุ หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

3. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ ที่ผ่านการฝึกอบรมฯ อยู่ในระดับสูงมาก (ร้อยละ 80.35)

4. เจตคติของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ ที่มีต่อการใช้ทักษะแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$  = 4.19)

5. การใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ ในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมฯ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$  = 3.83)

6. ร้อยละ 91.65 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาและสามารถเลือกวิธีที่ดีที่สุดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

## การอภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พัฒนาขึ้นโดยใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบตามแนวคิดของ Saylor, Alexander, and Lewis (1981, p.181) ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายที่ต้องการพัฒนา 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปใช้ และ 4) การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สามารถสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับพนักงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม และการประเมินผลโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรม

การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาและการเรียนรู้แบบร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดหลักการและทฤษฎีของทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ กระบวนการจัดการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่วรรณถึงศึกษาเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำผลการศึกษาทั้งหมดมาประมวล และพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2. ความรู้เรื่องทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุ หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจฯ มุ่งองค์ประกอบที่สามารถสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับพนักงานฯ ในด้านความรู้ได้โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Studies) ในการฝึกแก้ปัญหาและตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนา ศิริโชคบัณฑิต (2553, น. 43) ที่พบว่าการใช้กรณีศึกษาในกิจกรรมการเรียนรู้สามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และใช้การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นๆ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมกลุ่มย่อยที่หลากหลาย เช่น การถามตอบ การอภิปรายกลุ่มย่อย และการระดมสมอง ช่วยให้การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ (Blanchard & Thacker, 2007, p. 217) สอดคล้องกับงานวิจัยของ หล้าใจเวียง, วิมลรัตน์ จตุรานนท์, และสุนทร บำเรอราช (2555, น. 56) ที่พบว่า การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3. ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์อีซูซุที่ผ่านการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูงมาก (ร้อยละ 80.35) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักสูตร

การฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจฯ มีองค์ประกอบที่สามารถสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับพนักงานฯ ในด้านทักษะได้โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Studies) ช่วยสร้างโอกาสและกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และได้ฝึกฝนการแก้ปัญหาและตัดสินใจทำให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น เกิดการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจได้ (การดี เสียวไพโรจน์, ศากุน บุญอืด และศศิศิริกร, 2553, น. 18) สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรศิริ พันธสี และอรพินท์ สีขาว (2552, น. 81) ที่พบว่าการจัดการเรียนการสอนโดยใช้กรณีศึกษาช่วยพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหา สำหรับกรณีศึกษาที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้สร้างขึ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจยานยนต์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้เดิมและประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่จัดขึ้นกับงานหรือสถานการณ์จริงที่ต้องเผชิญในอนาคต ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นถึงประโยชน์ของความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีการศึกษาผู้ใหญ่ของ Knowles (1978, p. 31) ที่กล่าวว่า การใช้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ผลดี

4. เจตคติของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุ ที่มีต่อการใช้ทักษะแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.19$ ) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจฯ มีองค์ประกอบที่สามารถสร้างเสริมเจตคติที่ดีต่อการใช้ทักษะดังกล่าวในการปฏิบัติงาน โดยในกระบวนการฝึกอบรมใช้กิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองและสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับเนื้อหาที่จะฝึกอบรม และใช้การบรรยายแบบมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมการเรียนรู้แบบ

ร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วยคำถามตอบ การอภิปรายกลุ่มย่อย และการระดมสมอง โดยมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลือ และรับผิดชอบร่วมกันส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีในการเรียนรู้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Sharan (1990, pp. 174-175) ที่กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจในการเรียนรู้มากกว่าการจัดการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่มีผู้สอนเป็นศูนย์กลาง ช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย และช่วยให้เกิดความสามารถในการคิดตัดสินใจ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดเจตคติที่ดีต่อการใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5. การใช้ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ไอซูซุในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.83$ ) และร้อยละ 91.65 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาและสามารถเลือกวิธีที่ดีที่สุดไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจฯ มีองค์ประกอบที่สามารถสร้างเสริมทักษะดังกล่าวในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติครบทั้ง 3 ด้าน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจและสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อติดตามในรายละเอียดพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถคิดวิธีแก้ปัญหาได้มากกว่า 1 วิธี เพื่อเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจในลักษณะปัญหาที่พบส่วนใหญ่ที่มีความซับซ้อนและมีได้หลายคำตอบ (Simon, 1973, p. 181) ดังนั้นการคิดหาวิธีแก้ปัญหาหลายๆ วิธี เพื่อเลือกวิธีที่ดีที่สุดสามารถช่วยให้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. หลักสูตรเพื่อสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและทักษะการตัดสินใจ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้เหมาะสำหรับใช้ฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการธุรกิจยานยนต์อีซูซุ หรือองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เนื่องจากกรณีศึกษาในหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ สร้างจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในบริบทของศูนย์บริการธุรกิจยานยนต์อีซูซุ

2. ผู้ฝึกอบรมหรือผู้ที่สนใจจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการธุรกิจอื่นๆ

สามารถนำหลักสูตรเพื่อสร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลจากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างเสริมทักษะด้านอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานของศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจยานยนต์ฯ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริการลูกค้า และทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการ. (2543). *แนวการจัดการกระบวนการเรียนรู้ทักษะชีวิตเพื่อพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้นปีที่ 10-12)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- การดี เลียวไพโรจน์, ศาฎน บุญอิต และศศิ ศิริไกร. (2553). *Case Method 101*. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- กริช อัมโภชน. (2552). เอกสารการสอนชุดวิชาทักษะชีวิต = life skills/ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 8-15 (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม*, 7(1), 18-32.
- ทิสนา แจมมณี. (2552). *14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2554). *การพัฒนาหลักสูตร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์.
- พรศิริ พันธสี และอรพินท์ สีขาว. (2552). ผลของการจัดการเรียนการสอนโดยใช้กรณีศึกษาต่อการพัฒนาความสามารถในการใช้กระบวนการพยาบาลในคลินิกของนักศึกษาพยาบาล. *วารสารสภาการพยาบาล*, 24(3), 81-93.
- พัฒนา ศิริโชติบัณฑิต. (2553). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการใช้กรณีศึกษาในการสอนวิชาการโฆษณาและการส่งเสริมการขายของนักศึกษา คณะศิลปกรรมศาสตร์ ในโปรแกรมบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. รายงานการวิจัยมหาวิทาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- พิชิต ฤทธิ์บุญ. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แฮ่สออฟเฟอร์มิสท์.

- ฟิลิป คอตเลอร์, ดีพัค เจน, และสุวิทย์ เมษินทรีย์. (2545). *คิดใหม่การตลาด*. แปลโดย ฉันทวัชร ไชยตระกูลชัย. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2546). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินต์ติ้ง.
- วนิดา ขาวมงคล เอกแสงศรี. (2546). *หลักการสอนการพัฒนาทักษะชีวิต*. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- หัตถ์ใจหวาย, วิมลรัตน์ จตุรานนท์, และ สุนทร บำเรอราช. (2555). การพัฒนารูปแบบการสอนอ่านภาษาไทยเพื่อความเข้าใจสำหรับนักเรียนมหาวิทยาลัยชนชาติ ยูนนาน ตามแนวการสอนแบบ ACTIVE Reading และหลักการเรียนรู้แบบร่วมมือ. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม*, 8(2), 48-58.
- หิรัญญา สุจินัย. (2558, พฤศจิกายน). มาตรการส่งเสริมการลงทุนในปัจจุบัน.ในงานสัมมนา “อนาคตไทยก้าวไกลด้วยคลัสเตอร์”. งานสัมมนาจัดโดย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน.กรุงเทพฯ.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2007). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (3rded). New Jersey: Pearson Education.
- CAMFEBA. (2008). *Youth and employment: Bridging the Gap*. A Project paper prepared for CAMFEBA.
- Cantrell, S., Robbins, J., & Smith, D. (2011). Solving the Skills Crisis in the Automotive Industry. *Outlook Point of View*,1, 1-2.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations* (8thed). New Jersey: Pearson Education.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1975). *Learning Together and Alone*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Klatt, B. (1999). *The Ultimate Training Workshop Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Knowles. (1978). *The Adult Learner: A Neglected Species* (2nded). Houston: Gulf.
- Lucas, R. W. (2009). *Customer Service: Skills for Success*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Martinez, M. E. (1998). What is Problem Solving?. *Phi Delta Kappan*, 79(8), 605-609.
- Mitchell, G. W. (2008). *Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Alabama Business/Marketing Educators*. Doctor of Education, the Graduate Faculty, Auburn University.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Saylor, J. G., Alexander, W. M., & Lewis, A. J. (1981). *Curriculum planning for better teaching and learning* (4th ed.). New York, Holt, Rinehart, & Winston.
- Sharan, S. (1990). *Cooperative Learning: Theory and Research*. New York: Praeger.
- Simon, H. A. (1973). The Structure of Ill Structured Problems. *Artificial Intelligence* 4, 181-201.
- Smith, P. L., & Ragan, T. J. (1999). *Instructional design* (2nded). New Jersey: Prentice-Hall.

UNESCO Bangkok. (2007). *Report of the Meeting on "A Multi-Stakeholder Approach to Address Graduate Unemployment"*. n.p.

Wickramasinghe, V., & Zoyza, N. D. (2009). An Assessment of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (December 2009), 2547-2567.