

ในการศึกษาครั้งนี้ได้สุ่มตัวอย่าง เพื่อสอบถามองค์การธุรกิจ ในจังหวัดสงขลา และได้รับข้อมูลจากองค์การทั้งสิ้น 81 องค์การ ซึ่งเป็นอัตราส่วนประมาณ 6.7% ของจำนวนองค์การธุรกิจทั้งหมดที่จดทะเบียนในจังหวัดสงขลา ได้พบว่าองค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาส่วนมาก คือ 63% เป็นองค์การขนาดย่อม กล่าวคือมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน องค์การ 86% มีนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงาน องค์การธุรกิจได้ตระหนักถึงความจำเป็นและประโยชน์ในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่อัตราส่วนขององค์การธุรกิจที่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน กล่าวคือในปี พ.ศ.2524 องค์การธุรกิจเพียง 50% เท่านั้นที่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ในปี พ.ศ.2525 อัตราส่วนเพิ่มขึ้นเป็น 58% และในปี พ.ศ.2526 องค์การธุรกิจถึง 72% ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

องค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่คือ 54% มีความเห็นว่าประโยชน์สำคัญที่สุดที่คาดว่าจะได้จากการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ก็คือ การที่พนักงานทำงานได้มีคุณภาพดีขึ้น องค์การส่วนใหญ่คือ 40% จะส่งผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนกเข้ารับการฝึกอบรม และองค์การส่วนมากคือ 61% มีความเห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมตรงกับความต้องการมาก เหตุที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ก็คือหน้าที่งานของพนักงานจะต้องตรงกับเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมองค์การ 38% กล่าวว่า พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาก และ 37% กล่าวว่าพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบ้าง องค์การ 44% แจ้งว่าได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมมาก ส่วนองค์การ 37% กล่าวว่าได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมมากพอสมควร กล่าวโดยสรุปแล้วองค์การธุรกิจส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับผลที่ได้รับจากการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

จากการสอบถามหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม 13 แห่ง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่องค์กรธุรกิจในพื้นที่สงขลาเคยใช้บริการด้านการฝึกอบรม ได้พบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่คือ 60% จัดการอบรมเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป รองลงมาคือ 25% จัดการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หน่วยงานทั้งหมดใช้วิธีการฝึกอบรมโดยการบรรยาย รองลงมาคือ หน่วยงาน 69% ใช้การศึกษาจากตัวอย่าง และ 61% ใช้การประชุมอภิปราย ทุกหน่วยงานใช้วิธีการฝึกอบรมหลาย ๆ วิธีประกอบกัน ในการคัดเลือกบุคคลมาทำหน้าที่วิทยากรนั้น หน่วยงานส่วนมากคือ 92% ได้พิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณวุฒิ ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อของการฝึกอบรม หน่วยงานจัดการฝึกอบรมส่วนมากคือ 53% มีความคิดเห็นว่า ประเภทของการฝึกอบรมที่องค์กรธุรกิจในจังหวัดสงขลาต้องการมากที่สุดก็คือ การพัฒนานักบริหาร

ABSTRACT

In this study 81 replies had been received from questionnaires sent to business organizations in Songkhla province. The number of replies represented 6.7% of the total number of business organizations registered in this province. The majority of the organizations were small, 63% of them had not more than 50 employees. 86% of these organizations had policies concerning employee training. The organizations were increasingly aware of the importance and the benefits from employee training. The ratio of organizations that sent employees to training programs is on the increase, i.e. 50% in 1981, 58% in 1982, and 72% in 1983.

The majority i.e. 54% of the organizations felt that the most important benefit in sending employees to training programs was the improvement of the quality of job outputs from the employees. 40% of the organizations sent their lower level managers, i.e. supervisors or section managers, to the training programs. The majority of 61% of the organization felt that the content of the training program was serving their needs. The most important criterion in selecting the employees for training was the concurency of the job content and the program content. After the training 38% of the organizations noticed considerable changes and 37% noticed some changes in employee behavior. 44% of the organizations reported considerable benefit and 37% felt some benefit from the employee training programs. In brief, the majority of organizations were satisfied with the result of employee training.

Questionnaires were also sent to the 13 training organizations which had provided employee training for Songkhla business organizations, and all these questionnaires had been answered. The majority of 60% of these training organizations had training programs in general management and 25% had programs in personnel management. All organizations use lectures as a training methods, 69% used case study and 51% used group discussions. All these methods are used together. In selecting the trainers, the most important criterion, felt by 92% of the organizations, was the qualification, knowledge and experience of the persons concerning the topics in the training programs. The majority of 53% of the training organization had the opinion that management development is the training topic most needed by business organization in Songkhla province.

บทที่	หน้า	
1	บทนำ	1
	ความสำคัญและที่มาของปัญหา	2
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
	ขอบเขตของการวิจัย	5
	ข้อจำกัดของการวิจัย	6
	วิธีดำเนินการวิจัย	7
	ขนาดและการเลือกตัวอย่าง	9
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
	รายงานการวิจัย	9
2	นโยบายการฝึกอบรม	11
	ความหมายของนโยบาย	11
	ความหมายของการฝึกอบรม	14
	สรุป	22
3	การวิเคราะห์นโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจ ในจังหวัดสงขลา	23
	นโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา	23
	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์	36
	สรุป	38
4	การวิเคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานจัดการฝึกอบรม	39
	นโยบายการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม	39
	สรุป	46

บทที่		หน้า
5	ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ	48
	ข้อสรุป	48
	ข้อเสนอแนะ	50
	บรรณานุกรม	52
	ภาคผนวก	54
	แบบสอบถามโครงการวิจัย ชุดที่ 1	55
	แบบสอบถามโครงการวิจัย ชุดที่ 2	63

ในการบริหารธุรกิจ มักจะได้ประสบกันอยู่เสมอว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลเป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จนเป็นที่ยอมรับกันว่าโดยทั่วไปแล้วปัญหาเกี่ยวกับคนเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด และในการบริหารงานบุคคลนั้น ภาระงานที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งคือ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลในองค์กร เพราะองค์กรจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ ซึ่งยังไม่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ยานตามที่ต้องการต้องการ ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำการฝึกอบรมพนักงานเหล่านี้ประการหนึ่ง ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจจะเป็นผลเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และทางการตลาด เป็นต้น ความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัทสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วองค์กรธุรกิจต่าง ๆ จึงควรมีนโยบายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของตนให้ชัดเจน แต่โดยความเป็นจริงแล้ว เป็นที่เข้าใจกันว่าบริษัทต่าง ๆ มักจะมีได้มีการกำหนดนโยบายที่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่างจังหวัดซึ่งห่างไกลจากแหล่งให้ความรู้ทางด้านการบริหารธุรกิจ และเป็นบริษัทขนาดเล็กซึ่งยังมีอยู่เป็นจำนวนมากที่ใช้การบริหารระบบครอบครัว

การศึกษาครั้งนี้จะเน้นความสนใจที่จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นพื้นที่ท้องถิ่นต่างจังหวัดที่กำลังเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว โดยหวังว่าความรู้ที่ได้จากการศึกษาในโครงการนี้จะเป็นประโยชน์ในการใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาการฝึกอบรมทางธุรกิจในจังหวัดสงขลาต่อไปในอนาคต และความรู้ที่ได้จากโครงการนี้ยังจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมขององค์กรธุรกิจในท้องถิ่นต่างจังหวัดอื่น ๆ ได้อีกด้วย

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

จังหวัดสงขลาเป็นศูนย์กลางของการคมนาคม การค้า และเป็นจังหวัดที่มีการจ้างแรงงานค้าอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ เพราะว่าเป็นจังหวัดที่รวมกิจการอุตสาหกรรม และเป็นแหล่งที่มีประชากรหนาแน่นที่สุดในภาคใต้ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำเภอเมืองสงขลาและอำเภอหาดใหญ่ เป็นบริเวณที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว (1,2,3) การเจริญเติบโตของชุมชนจะมีผลคือในแง่ที่ว่าทำให้เกิดการจ้างงาน การที่เมืองในภูมิภาคใกล้เคียงชายแดนมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ทำให้บริเวณใกล้เคียงตัวเมืองมีความพลุกพล่านจากโจรผู้ร้ายยิ่งขึ้น ประชาชนก็จะไม่มีความรู้สึกที่ถูกต้อง หักทอน ไม่รู้สึกค่าต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับความเจริญของเมืองชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน

การเจริญเติบโตของธุรกิจและอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลาทำให้แต่ละบริษัทต่าง ๆ ต้องรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้นปีละมาก ๆ บริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่มากขึ้นทุก ๆ ปี ทั้งยังจะต้องมีการระดมในการฝึกอบรมพนักงานเก่าให้ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและมีทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้สมดุลกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีแต่การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(1) ศูนย์พัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมภาคใต้, ทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรมภาคใต้ 2526, เอกสารอันดับที่ 27 กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สงขลา, เมษายน 2526, หน้า 243-312

(2) ศุภโชค วิริยโกศลและ อำพร วิริยโกศล, การศึกษาสภาวะของอุตสาหกรรมการบริโภคในจังหวัดสงขลา, เอกสารการวิจัยคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, สงขลา, กรกฎาคม 2526

(3) สำนักงานจังหวัดสงขลา, รายงานข้อราชการของจังหวัดสงขลา, สงขลา, 2524, หน้า 6-7

จากการศึกษาเบื้องต้นได้พบว่าบริษัทต่าง ๆ ในท้องถิ่นได้เริ่มให้ความสนใจแก่การฝึกอบรมเพิ่มขึ้น หน่วยงานต่าง ๆ ของราชการและสมาคมธุรกิจของเอกชนก็จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น แต่ยังมีได้มีการศึกษาอย่างจริงจังถึงความต้องการของธุรกิจในท้องถิ่น ตลอดจนนโยบายขององค์การธุรกิจในท้องถิ่น ทำให้ยังไม่ทราบถึงข่าวสารสำคัญหลายประการ เป็นต้นว่า ธุรกิจในพื้นที่อาจจะแบ่งตามลักษณะของกิจการออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด ธุรกิจแต่ละประเภทมีความต้องการฝึกอบรมประเภทใดบ้าง มากน้อยเพียงใด จำนวนพนักงานที่บริษัทต้องการให้ได้รับการฝึกอบรมมีกี่คน ในปัจจุบันนี้บริษัทมีนโยบายและวิธีการฝึกอบรมพนักงานอย่างไรบ้าง ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญซึ่งจะนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบริษัทในท้องถิ่น ซึ่งมักเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีความสามารถในการจัดฝึกอบรมจำกัดมาก และมักจะต้องการความช่วยเหลือเพื่อปรับปรุงนโยบายของบริษัทให้ทันสมัย (4,5)

นอกจากจะได้ศึกษาข้อมูลที่ได้รับจากองค์การธุรกิจแล้ว ควรจะได้มีการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานฝึกอบรมของทางราชการที่มีความสามารถที่จะจัดการฝึกอบรมให้แก่ธุรกิจในท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ที่จะเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรมของทางราชการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การธุรกิจในท้องถิ่นยิ่งขึ้น และจะได้เสนอแนะแนวทางที่จะให้

(4) Herman Schmidt, "Small and medium-sized enterprises determine the future of vocational training," Vocational training Journal., No.7 - December 1981., European Centre for the Development of Vocational Training, Berlin., pp.6-8

(5) Ron Johnson, "Helping small firms learn," Vocational training Journal., No.7 - December 1981., European Centre for the Development of Vocational Training, Berlin., pp. 9-12

หน่วยงานฝึกอบรมทางราชการและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สามารถจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าหากโครงการวิจัยนี้ได้ผลสำเร็จสมตามความคาดหมาย ข้อมูลและข่าวสารที่ได้มาก็จะได้รับการเผยแพร่ให้แก่หน่วยราชการ องค์กรธุรกิจ และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แต่ละฝ่ายสามารถนำไปใช้ปรับปรุงนโยบายและวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมแก่สภาพของท้องถิ่นต่อไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนวรรณ เตมียบุตร ได้ทำการศึกษาใน พ.ศ.2522 โดยเน้นเฉพาะเรื่องของการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้พบว่าแม้ในธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นองค์กรที่มีทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานมาก ก็ยังปรากฏว่า 7 จาก 16 ธนาคารที่สำรวจยังไม่มียุทธศาสตร์ฝึกอบรมของตนเอง และยังไม่สู้มีระบบที่ชัดเจนในการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรม ในส่วนของธนาคาร 9 แห่งที่มีหน่วยงานฝึกอบรมของตนเอง การบริหารการฝึกอบรมก็ยังไม่ดำเนินไปตามกระบวนการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ ยังมีความต้องการที่จะได้รับการปรับปรุงอีกมาก

อัญชลี มังศรีสรรค์ ได้ศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย ในปี พ.ศ.2524 พบว่า ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศ ยังมีปัญหาในการบริหารการฝึกอบรมคล้าย ๆ กับปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นต้นว่า การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมยังกระทำไม่ได้ทั่วถึง ผู้จัดการฝึกอบรมยังไม่สามารถกำหนดหลักสูตรและติดตามผลการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนได้ หลาย ๆ หน่วยงานยังไม่มีวิธีการคัดเลือกตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และบางหน่วยงานยังมีทัศนคติที่ว่า การฝึกอบรมคือการส่งคนไปพักผ่อน เป็นต้น แม้ว่าอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์จะได้จัดทรัพยากรเป็นจำนวนมากให้แก่การจัดการฝึกอบรมก็ตาม ปัญหาด้านการบริหารการฝึกอบรมยังจะต้องแก้ไขกันต่อไป

จากผลงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องดังกล่าว จะพบว่าแม้แต่ในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่หรือธนาคารพาณิชย์ ที่มีทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมได้มากมาย ก็ยังมีปัญหาหลาย ๆ ประการเกี่ยวกับการฝึกอบรม ดังนั้นจึงไม่เป็นที่แปลกที่จะคาดคะเนว่า องค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา ซึ่งเกือบทั้งหมดจะเป็นองค์การขนาดย่อม มีทรัพยากรน้อย คงจะมีปัญหาค้นการฝึกอบรมอย่างมากมาย แม้ว่าปัญหาต่าง ๆ อาจจะแตกต่างกันสาระจากปัญหาขององค์การขนาดใหญ่ เช่น ธนาคารพาณิชย์ หรืออุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ดังที่กล่าวมาแล้ว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงนโยบายและความต้องการขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา ต่อการฝึกอบรมพนักงาน
2. เพื่อให้ทราบถึงความสามารถและศักยภาพของหน่วยงานฝึกอบรมของทางราชการและองค์การธุรกิจเอกชนในบางแห่ง ซึ่งจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้บริการแก่องค์การธุรกิจ
3. เพื่อระบุปัญหาและเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้้องค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาสามารถฝึกอบรมพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. เพื่อระบุปัญหาและเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานฝึกอบรมสามารถให้บริการในการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาถึงนโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในท้องถิ่น โดยเฉพาะจังหวัดสงขลา นี้ เป็นเรื่องที่้องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ควรจะทำให้ความสำคัญมากขึ้น เพราะนโยบายการฝึกอบรมจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานในค้ำต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหาร

งานบุคคลในองค์การธุรกิจมีความชัดเจนและชัดเจนตัวขึ้น ดังนั้นในการค้นคว้าวิจัยผู้วิจัย จึงได้กำหนดขอบเขตจำกัดไว้ ดังนี้คือ

1. ศึกษานโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจที่ตั้งอยู่ในอาณาเขตจังหวัด สงขลาเท่านั้น องค์การธุรกิจที่ศึกษาได้แก่ บริษัทต่าง ๆ
2. ศึกษานโยบายการฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรมทั้งภาครัฐบาลและภาค เอกชน ภาครัฐบาล ได้แก่ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้สงขลา กรมแรงงาน กระทรวง มหาดไทย สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา และ หน่วยงานฝึกอบรมของสถาบันการศึกษา ส่วนหน่วยงานฝึกอบรมของภาคเอกชน ได้แก่ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ศูนย์พัฒนาบุคลากรภาพ สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย และศูนย์ฝึกอบรมของธนาคาร ต่าง ๆ เป็นต้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากการสอบถามข้อมูลของแต่ละองค์การธุรกิจเป็นไปด้วยความลำบาก ยิ่ง เพราะองค์การธุรกิจในห้องดินนั้นส่วนใหญ่เป็นองค์การธุรกิจขนาดย่อม และหรือเป็น สาขาซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารทุกท่านต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ งานจำนวนมาก และต้องเดินทางติดต่อกิจการอยู่เสมอ ดังนั้นจึงไม่ได้ตอบแบบสอบถาม เมื่อได้รับแบบสอบถาม หรือเมื่อมีผู้ไปสัมภาษณ์ และเนื่องจากเป็นองค์การธุรกิจขนาดย่อม จึงทำให้บางองค์กรไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรม ถึงมีหน่วยงาน รับผิดชอบอยู่ก็ตาม บางบริษัทก็ไม่ได้มีการบันทึก เก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยก็ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการค้นหาข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถามไปยังองค์การธุรกิจทางไปรษณีย์ ในการนี้ได้รับความร่วมมือจากผู้ บริหารขององค์การธุรกิจเป็นอย่างดี ฉะนั้น ข้อมูลที่ได้มาจึงเป็นข้อมูลเท่าที่แต่ละองค์

การธุรกิจสามารถเปิดเผยได้ ในการนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งใช้การสัมภาษณ์ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลทางสถิติขององค์การธุรกิจ นอกเหนือจากการค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการค้นคว้าวิจัยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล โดยจัดขั้นตอนต่าง ๆ ให้เหมาะสมแก่ลักษณะของงานและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. งานวิจัยเอกสาร (Literature Survey) เป็นการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลและเอกชน ทั้งนี้เพื่อแสวงหาแนวทางและแนวโน้มซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และได้ทำการติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล เช่น สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้-สงขลา สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา ศูนย์พัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมภาคใต้ และเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นประโยชน์

2. งานสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire Design) เป็นการตั้งคำถาม จัดลำดับคำถาม และจัดโครงสร้างของคำตอบ โดยกำหนดแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ 2 ชุดคือ แบบสอบถามผู้บริหารบริษัท และแบบสอบถามผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรม แบบสอบถามชุดแรกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 : ข้อความทั่วไป และส่วนที่ 2 : นโยบายการฝึกอบรม ส่วนแบบสอบถามชุดที่สองมีเพียงส่วนเดียว โดยประกอบด้วยคำถาม 12 ข้อ

คำถามแต่ละชุดได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ โดยในแบบสอบถามประกอบไปด้วยคำถามแบบปิด (Closed end questions) ซึ่งมีคำตอบให้เลือก (Multiple choice) และคำถามแบบเปิด (Opened end questions) ซึ่งมีพื้นที่สำหรับตอบคำถาม

ในระหว่างขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ได้นำตัวอย่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทำการทดสอบก่อนล่วงหน้า (Pre-test) ในเดือนมีนาคม 2527 เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคำถามต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้กับผู้บริหาร ต่อจากนั้นจึงได้นำมาแก้ไขจุดบกพร่องในแบบสอบถามให้เป็นที่เรียบร้อย และนำไปใช้ในงานสนามในระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม 2527 ซึ่งได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารบริษัทต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลา และผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรมเป็นอย่างดี

3. งานสนาม (Field Survey) ได้จัดกลุ่มพนักงานสนามออกสำรวจข้อมูลจากบริษัทที่จดทะเบียนต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลา พร้อมทั้งใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรม อีกวิธีหนึ่งประกอบไปด้วย

พนักงานสนามจะใช้เทคนิคการสังเกตการณ์ (Observation Technique) ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหาร

4. งานวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล (Data Processing and Interpretation) เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้อีกมาศึกษาคุณลักษณะแนวโน้มต่าง ๆ ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากงานสนามและข้อมูลจากงานวิจัยเอกสาร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยวิธีทางคณิตศาสตร์และสถิติ เป็นเครื่องมือช่วยในการวิจัย ทำการแปลความหมายข้อมูล สร้างกราฟหรือแผนภูมิหรือแสดงตารางข้อมูล และการคำนวณต่าง ๆ ประกอบการแปลความหมายด้วย

5. งานเตรียมต้นฉบับรายงาน (Report Preparation) เป็นการเขียนและเตรียมต้นฉบับรายงาน เพื่อให้ได้รายงานที่กระชับรัดกุมและกินใจความรวมทั้งมีรูปแบบที่อ่านเข้าใจง่าย ต่อจากนั้นเป็นการพิมพ์และเย็บเล่มรายงานเพื่อการนำเสนอต่อไป

ขนาดและการเลือกตัวอย่าง

เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และทรัพยากรในการวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) จากองค์การธุรกิจ ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลา และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การธุรกิจ 81 คน พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานจัดการฝึกอบรมของรัฐบาลและเอกชน 13 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยจะได้เผยแพร่แก่องค์การธุรกิจและหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์การธุรกิจในท้องถิ่นได้ทราบถึงแนวทางที่สามารถพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และหน่วยราชการที่มีหน่วยงานฝึกอบรมและ/หรือจัดการฝึกอบรม เพื่อให้บริการได้ตระหนักถึงปัญหาและแนวทางการพัฒนาการฝึกอบรม ซึ่งจัดบริการแก่องค์การธุรกิจในท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อมูลและข่าวสารรวบรวมไว้ในโครงการนี้จะเป็นพื้นฐานแก่การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นบริเวณที่จะมีความสำคัญทางธุรกิจและอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้นในอนาคต และในปัจจุบันนี้ข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้ยังมีอยู่น้อยมาก

รายงานการวิจัย

รายงานการวิจัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 บท โดยบทแรกเป็นบทนำ ซึ่งอธิบายถึงความเป็นมาและลักษณะทั่ว ๆ ไปของโครงการ เช่น วัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และประโยชน์ของการวิจัย เป็นต้น บทที่ 2 เป็นข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม โดยอธิบายถึงความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย และเรื่องราวของนโยบายและการฝึกอบรมที่ควรทราบ ส่วนบทที่ 3 จะเป็นเอกลักษณ์และความเป็นต้นฉบับของรายงานฉบับนี้ ทั้งนี้เพราะได้เสนอข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาจาก

การสำรวจองค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา พร้อมทั้งการวิเคราะห์และการแปลความหมายของข้อมูล บทที่ 4 เป็นบทที่ได้เสนอข้อมูลที่ได้จากการสำรวจหน่วยงานจัดการฝึกอบรม โดยทำการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลเช่นกัน ในบทสุดท้ายคือบทที่ 5 เป็นการรวบรวมทั้งข้อสรุปการวิจัย พร้อมด้วยข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์

เพื่อเป็นการปูพื้นฐานและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและความหมายของคำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามโครงการวิจัย ตลอดจนข้อมูลที่นำเสนอจากเอกสาร ดังนั้นในบทที่ 2 จะได้นำเอาเรื่องราวเหล่านี้ขึ้นมาศึกษาและพิจารณาเพื่อนำไปสู่งานหลักในบทต่อ ๆ ไป

นโยบายการฝึกอบรม

ในปัจจุบันที่ธุรกิจมีสภาพของการแข่งขันกันมากขึ้นทุกขณะ องค์การธุรกิจขนาดย่อมที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด เช่น จังหวัดสงขลา จึงเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมพนักงาน

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้ องค์การธุรกิจสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี เป็นผลให้สามารถดำเนินการอย่างประสบผลสำเร็จในอนาคต อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะนำเสนอเนื้อหาของผลงานวิจัยในบทที่ 3 และ 4 ผู้วิจัยใคร่ขอทบทวนความหมายของนโยบาย นโยบายการฝึกอบรม การฝึกอบรม เพื่อให้เป็นที่เข้าใจอย่างถูกต้องเสียก่อน

ความหมายของนโยบาย

นโยบาย (Policies) หมายถึง ข้อความทั่วไป หรือสิ่งที่เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจของผู้ผู้ใดบังคับบัญชา⁽¹⁾

นโยบาย คือ ข้อความหรือข้อตกลงซึ่งกำหนดขอบเขตและแนวทางที่ผู้บริหารจะตั้งข้อดำเนินการไปตามนั้น⁽²⁾

(1) วีรนาถ มานะกิจและพรณี ประเสริฐวงษ์, การจัดองค์การและการบริหาร, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร 2519, หน้า 87

(2) อ่ำพร วิริยโกศล, การจัดการธุรกิจ, ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, สงขลา 2526, หน้า 94

ดังนั้น นโยบายเป็นแผนงานการปฏิบัติที่กำหนดขอบเขตไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานสามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจปฏิบัติงานได้ นโยบายจะไม่กล่าวถึงรายละเอียดในวิธีการปฏิบัติอย่างกฎของระเบียบวิธีปฏิบัติ นโยบายจะเป็นข้อความที่กำหนดแนวทางกว้าง ๆ เพราะฉะนั้นผู้ที่จะนำนโยบายไปใช้จะต้องแปลความหมายและตัดสินใจก่อนลงมือปฏิบัติ

การกำหนดนโยบาย

ในการกำหนดนโยบายควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ความจำเป็นและปฏิบัติได้ เพราะฉะนั้นการที่จะให้นโยบายมีประสิทธิภาพ มีข้อที่ควรจะนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบาย ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ต้องคำนึงว่านโยบายนั้นเป็นนโยบายที่มีความจำเป็นและเป็นนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้โดยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. การกำหนดนโยบายต้องให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และผู้กำหนดนโยบายจะต้องรับฟังข้อเสนอก็คเห็น และปฏิกิริยาจากผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ
3. นโยบายย่อยจะต้องสนับสนุนนโยบายใหญ่ นั่นคือ นโยบายทุก ๆ นโยบายจะต้องไม่ขัดแย้งกันเอง และสามารถประสานเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี
4. นโยบายจะต้องมีความแน่นอน และมีความครอบคลุมเหตุการณ์ต่าง ๆ

ได้ทั้งหมด

5. นโยบายจะต้องชัดเจน เข้าใจง่าย และนโยบายควรที่จะเขียนเป็นลาย

ลักษณะอักษร

การแบ่งนโยบายตามหน้าที่งาน

ประเภทของนโยบายสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทด้วยกัน เช่น แบ่งตามระดับขององค์การที่ใช้นโยบาย ได้แก่ นโยบายพื้นฐาน นโยบายทั่วไป และนโยบายประจำแผนก นอกจากนี้ยังมีการแบ่งนโยบายตามหน้าที่งาน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น (3)

1. นโยบายด้านการตลาด ได้แก่ นโยบายสินค้า นโยบายราคา นโยบายส่งเสริมการขาย และนโยบายลูกค้า
2. นโยบายด้านการผลิต ได้แก่ นโยบายผลิตภัณฑ์ นโยบายสินค้าคงเหลือ และนโยบายระดับการผลิต
3. นโยบายด้านการเงิน ได้แก่ นโยบายการลงทุน นโยบายจัดหาทุน นโยบายความเสี่ยง และนโยบายเงินปันผล
4. นโยบายด้านบุคคล ได้แก่ นโยบายคัดเลือก นโยบายฝึกงาน นโยบายค่าจ้าง และนโยบายสวัสดิการ

จะเห็นได้ว่าในประเภทของนโยบายด้านบุคคล สามารถแยกออกเป็นนโยบายย่อย ๆ สำหรับองค์การได้หลายชนิดด้วยกัน เฉพาะอย่างยิ่งนโยบายฝึกงานซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับฝ่ายบุคคลขององค์การทุก ๆ องค์การ นโยบายฝึกงานนี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือนโยบายฝึกอบรมนั่นเอง

(3) ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่สาม บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, กรุงเทพมหานคร 2519, หน้า 163-166

นโยบายการฝึกอบรม หมายถึง นโยบายที่ระบุว่าองค์กรนั้น ๆ ส่งเสริมให้มีการฝึกงานหรือไม่ และมีรายละเอียดอื่น ๆ ว่าจะฝึกงานขณะที่ทำงาน หรือจะแยกการฝึกออกจากหน้าที่งานประจำ จะทำการฝึกอบรมเอง หรือจะใช้วิธีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น ๆ นอกบริษัท ดังนี้ เป็นต้น

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงาน ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ อันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (4)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของตนไปในทางที่ต้องการ (5)

จะเห็นได้ว่า จากความหมายของการฝึกอบรมนั้นมีความหมายอย่างกว้างขวาง โดยสามารถแยกออกเป็น 2 ระดับ คือระดับแรกเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนระดับที่สองเป็นการปรับปรุงพัฒนา และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นจึงนับได้ว่าการฝึกอบรมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจที่จะต้องสนับสนุน และจัดทำให้มีการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความ

(4) สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร 2524, หน้า 1

(5) เสนาะ คีเขาว์ สุปราณี ศรีฉัตรากิมุข และนิยะดา ชุณหวงค์, การบริหารงานบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร 2525, หน้า

รู้ ความเข้าใจ และเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลประโยชน์ของพนักงาน และองค์กรนั้นด้วย โดยจะช่วยให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพสูง ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ การทำงานมีความผิดพลาดน้อยลง ช่างและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กรได้ดี และตลอดจนช่วยลดอัตราการเข้าออกของพนักงานลงได้

ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม

สาเหตุที่ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการฝึกอบรม มีอยู่หลายประการ เป็นดังนี้ว่า

1. ความอยู่รอดขององค์กร จึงจำเป็นที่จะต้อง มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
2. การขยายตัวของหน่วยงานในอนาคต ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดเตรียมบุคคลให้พร้อม
3. ให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงาน และเกิดความคุ้นเคยและรู้จักวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
4. ให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถทันต่อการเจริญ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการใหม่ ๆ
5. เป็นการกระตุ้นพนักงาน และพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น
6. เป็นการเตรียมพร้อมให้รับกับแผนการเลื่อนตำแหน่งงาน การโยกย้าย หรือการลาออก

ในเมื่อความจำเป็นของการฝึกอบรมเกิดจากสาเหตุหลายประการ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ประเภทของการฝึกอบรมจึงจำต้องมีหลายประเภท เพื่อตอบสนองต่อสาเหตุต่าง ๆ ของความจำเป็นเหล่านี้ ดังจะได้นำมาพิจารณาต่อไป

ประเภทของการฝึกอบรม

เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาจากระดับต่าง ๆ กันในองค์กร บุคคลในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารย่อมจะต้องการความรู้และทักษะที่ต่างกัน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงจำเป็นที่จะต้องมีความหลากหลาย ๆ ประเภทเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเภทต่าง ๆ ของการฝึกอบรมที่เป็นที่รู้จักกันดี มีดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยในห้วงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training)
3. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)
4. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training)
5. การพัฒนานักบริหาร (Executive Training)

การปฐมนิเทศ (6) (Orientation) เป็นการต้อนรับและแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจข้อมูลเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่ว ๆ ไปขององค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา วัตถุประสงค์ นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงาน กฎระเบียบ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันได้แก่ วิธีการปฏิบัติงาน ห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น

ในการที่องค์กรจัดการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ เพื่อต้องการให้ผู้ที่เพิ่งเข้ามาอยู่กับองค์กรเกิดความประทับใจ ได้สังเกตเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญแก่ตน ทำให้เกิดความอบอุ่น ช่วยลดความรู้สึกตื่นเต้น และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร วิธีการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงนับได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นการทำให้พนักงานใหม่เริ่มต้นได้อย่างถูกต้อง

(6) เรื่องเดียวกัน, หน้า 113-115

การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการ
สอนให้มีการลงมือปฏิบัติงานกันจริง ๆ ในสถานที่ทำงาน โดยมีหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้ที่
ได้รับมอบหมายมาเป็นผู้สอนงาน การฝึกอบรมแบบนี้ผู้สอนงานจะแนะนำและสาธิตให้ดู
เป็นตัวอย่าง และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติหน้าที่งานให้ดู ถ้ามีข้อผิดพลาดผู้สอน
งานก็จะแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง จะทำซ้ำหลาย ๆ ครั้งจนกว่าจะแน
ใจว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำงานนั้น ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้อง

การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงานนั้นนิยมใช้ฝึกกับบุคคลระดับปฏิบัติการ
ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหาร และใช้ฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เพื่อก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในหน้าที่
งานนั้น ๆ

การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นการฝึก
อบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความชำนาญงาน ทักษะคติ และพฤติกรรมของการเป็นผู้บังคับบัญชา
ที่เหมาะสม การฝึกอบรมแบบนี้ได้ทำขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง และสามารถนำ
ไปใช้กับการทำงานในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ซึ่งมีชื่อเรียกการฝึกอบรมแบบนี้ว่า
"การฝึกอบรมในกิจการอุตสาหกรรม (Training Within Industry or T.W.I.)
แบ่งออกเป็น 4 โครงการดังนี้(7)

1. Job Instructor Training
2. Job Method Training
3. Job Relations Training
4. Program Development

(7) ไขบุญ สวรรค์โพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, กรุงเทพมหานคร 2522, หน้า 180

การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) หมายถึง

การฝึกอบรมให้กับผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาระรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วไป โดยหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมนั้นมิได้เจาะจงระบุแน่ชัดว่าจะฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง ส่วนมากแล้วการฝึกอบรมแบบนี้จะทำในระยะสั้นและมีหลักสูตรเกี่ยวกับวิชาจิตวิทยา การบริหาร ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ เป็นต้น

การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Training) เป็นการเพิ่มพูนความรู้

ประสบการณ์ การหยั่งรู้ และทัศนคติให้แก่ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง เพื่อบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการพัฒนาผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อรื้อฟื้น ทบทวน และเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของ
ผู้บริหารให้ทันสมัย และมีสายตาสันกว้างไกล

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

3. เพื่อเปิดโอกาสให้นักบริหารได้เรียนรู้ข้อบกพร่อง จุดอ่อนของตนเอง
และจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นต่อไป

4. เพื่อจะได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติเห็นและประสบการณ์
กับเพื่อนนักบริหารด้วยกัน

5. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เนื่องจากการฝึกอบรมมีหลายประเภทเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมาจากภูมิหลังต่าง ๆ กัน เนื่องจากความแตกต่างของผู้เข้า
รับการฝึกอบรมและความแตกต่างของเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม จึงจำเป็นจะต้องมี
การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้การฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้

วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวลงได้ วิธีการฝึกอบรมมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้(8,9,10)

การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นว่าจะทำอย่างไร โดยผู้สอนงานอธิบายและแสดงวิธีการปฏิบัติหน้าทำงานให้ดูเป็นตัวอย่าง แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำตาม วิธีการฝึกอบรมนี้ส่วนมากใช้กับการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน

การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ โดยผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาทำการเสนอเนื้อหา ข่าวดสาร ถ่ายทอดความรู้และความคิดเห็น

ผลดีของการบรรยายก็คือ สามารถนำไปใช้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมาก ๆ เสียค่าใช้จ่ายต่ำเพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์การสอนมาก ผู้บรรยายมีอิทธิพลที่จะควบคุมและชักนำผู้เข้ารับการอบรมให้อยู่ในขอบเขตหัวข้อที่บรรยายได้ง่าย และสามารถโต้ตอบเร็วด้วยวิธีเร่งรัดให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด

(8) เรื่องเดียวกัน, หน้า 182-192

(9) เสนาะ ทิเชาว์ สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และนิยะดา ชูอวงค์, เรื่องเดิม, หน้า 118-124

(10) ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, การใช้เทคนิคฝึกอบรม, โครงการพัฒนาและเผยแพร่เอกสาร อุปกรณ์และเครื่องมือฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร 2524, หน้า 5-23

การประชุมอภิปราย (Conferences) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้ข้อยุติที่เป็น ประโยชน์และเป็นที่ยอมรับ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งวิธีการนี้สามารถช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีการบรรยาย ด้วยการที่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้มีส่วนแสดงความคิดเห็น ปรีกษาหารือกันมากกว่าจะเป็นฝ่ายรับฟังเพียง อย่างเดียว นอกจากนี้วิธีการประชุมอภิปรายยังช่วยทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จัก และคุ้นเคยกันยิ่งขึ้น

การแสดงบทบาท (Role-Playing) เป็นวิธีการที่คล้ายกับการแสดง ละครที่สมมุติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริงเห็นจัง และจะให้ผู้ สอนหรือผู้ควบคุมการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ๆ ทราบถึงพฤติกรรมของ แต่ละคน ซึ่งสามารถนำเอาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของตนใน ขณะปฏิบัติงาน วิธีการแสดงบทบาทจึงมักนิยมใช้ควบคู่วิธีการบรรยายหรือการประชุม อภิปราย ผลดีของวิธีนี้ คือช่วยทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เบื่อหน่ายและเกิดความ สนุกสนานในระหว่างเข้ารับการอบรม

การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมร่วมกันพิจารณา วิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขปัญหามาจากเรื่องราวข้อเท็จจริงที่เกี่ยว กับสภาพการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรที่เกิดขึ้นมาแล้ว และได้มีการรวบรวมไว้เพื่อเป็นแนว การศึกษา ผลดีของการศึกษาจากตัวอย่างคือ ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหามาจากข้อมูลที่เกิดขึ้น จากผู้สอนที่มีประสบการณ์และความรู้ และเป็นการ ฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การฝึกวิชาชีพ (Apprenticeship and Internship) เป็นการฝึก อบรมที่ให้มีการปฏิบัติงานจริงภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งานนั้น ดังนั้น การฝึกวิชาชีพจึงเป็นการฝึกหัดให้มีความชำนาญในงานอาชีพ ก่อนที่บุคคลนั้นจะเข้าทำงาน รับผิดชอบด้วยตนเอง

นอกจากนี้ยังมีวิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ อีกหลายวิธีด้วยกัน เช่น การอบรม เพื่อทำหน้าที่แทน (Understudy Provision) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงาน (Coaching) การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) การสมมุติสถานการณ์ให้เหมือนของจริง (Simulation) เหล่านี้เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อการธุรกิจอย่างมาก เพราะการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่จะช่วยพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะยังผลทำให้ห้องค์การมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในที่สุด ประโยชน์ของการฝึกอบรม อาจจำแนกออกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้ (11, 12)

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานเข้าใจระบบวิธีปฏิบัติงาน มีความชำนาญในหน้าที่งาน ก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต ลดเวลา ในการผลิต และลดความสิ้นเปลืองในการใช้วัสดุ รวมทั้งลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ
2. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติหน้าที่งานของผู้บริหาร โดยไม่ต้องเสีย เวลามาคอยสอนงาน คอยควบคุมอย่างใกล้ชิด เพราะพนักงานมีความเข้าใจในการ บริหารงาน สายการบังคับบัญชา และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
3. เป็นประโยชน์ต่อขวัญของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ มีความเชื่อมั่น และมีทัศนคติที่ดี ตลอดจนมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่งาน ซึ่งจะเป็น ผลให้อัตราการร้องทุกข์ การขาดงาน การมาสาย การลจออกลดลง
4. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเอง เพื่อจะได้รับความก้าวหน้าใน อนาคต โดยมีรายได้สูง มีหน้าที่การงานที่ดีขึ้น มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

(11) สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, เรื่องเดิม, หน้า 5-6

(12) สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, บริษัทสำนักพิมพ์ ไทวัฒนาพานิช จำกัด, กรุงเทพมหานคร 2519, หน้า 201

5. เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรมีพนักงาน
ที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ถ้าเกิดการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่ง
ใดก็สามารถหามาแทนได้ เพราะพนักงานได้มีการพัฒนาอยู่พร้อมแล้ว

สรุป

ในบทนี้ได้ศึกษาถึงความหมายของนโยบาย ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย
ประโยชน์ของนโยบาย การแบ่งนโยบายตามหน้าที่งาน ต่อจากนั้นได้พิจารณาความ
หมายของการฝึกอบรม ซึ่งรวมไปถึงความจำเป็นและประเภทของการฝึกอบรม วิธี
การและประโยชน์ของการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและ
เรื่องราวการฝึกอบรมเบื้องต้น เพื่อที่จะนำไปสู่รายละเอียดเกี่ยวกับผลงานวิจัยในบท
ที่ 3 และ 4 ต่อไป

การวิเคราะห์นโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา

ในการสำรวจข้อมูล ได้ใช้แบบสอบถาม 2 ชุด แบบสอบถามชุดแรกใช้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รับคำตอบจากองค์การธุรกิจ 81 แห่งหรือประมาณ 6.7% ขององค์การธุรกิจทั้งหมดที่จดทะเบียนในจังหวัดสงขลามาถึงปี พ.ศ.2526 แบบสอบถามชุดที่สองใช้สอบถามหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม ในบทนี้จะได้ทำการวิเคราะห์ผลการสำรวจข้อมูลจากแบบสอบถามชุดแรกอย่างละเอียด ส่วนแบบสอบถามชุดที่สองจะได้นำไปวิเคราะห์ในบทต่อไป

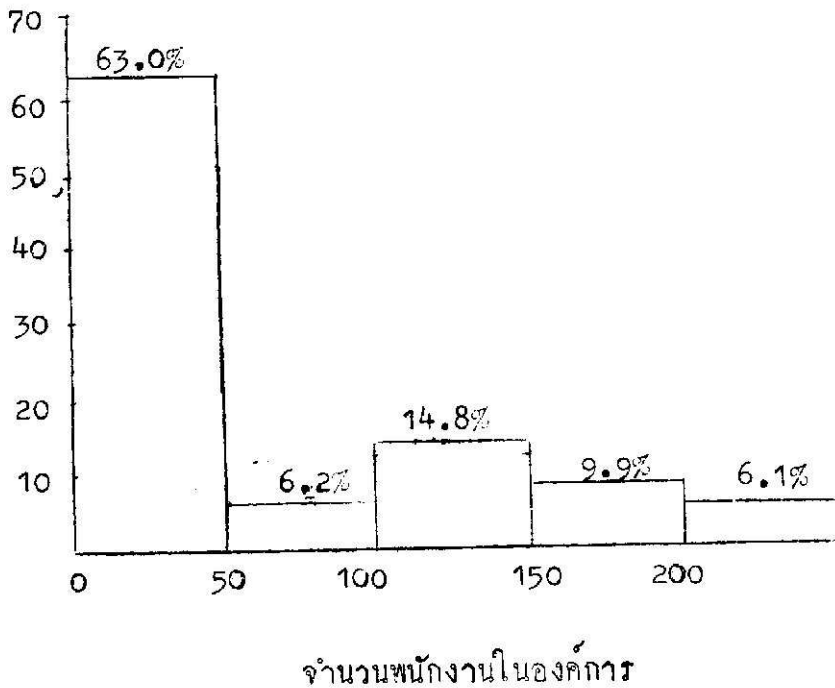
นโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา

ข้อมูลและข่าวสารต่อไปนี้เกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา ได้จากการสำรวจโดยแบบสอบถามชุดที่ 1 องค์การธุรกิจที่จดทะเบียนในจังหวัดสงขลา 81 ราย มีสาระที่จะนำมาพิจารณาในรายละเอียดดังต่อไปนี้

จำนวนพนักงานในองค์กร

ในการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจนั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจจะมีผลต่อนโยบายและวิธีการฝึกอบรมก็คือ จำนวนพนักงานในองค์กร ดังนั้นจึงต้องทำการศึกษาลักษณะการกระจายของจำนวนพนักงานในองค์กร และได้พบการกระจายที่มีลักษณะดังแสดงในรูปที่ 3-1 ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาเป็นองค์การธุรกิจขนาดย่อมคือ 93.9% มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และมีอยู่ถึง 63.0% ที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน การที่องค์กรเกือบทั้งหมดเป็นองค์การธุรกิจขนาดย่อมเป็นสิ่งปกติสำหรับพื้นที่ต่างจังหวัด

รูปที่ 3-1 : การกระจายของอัตราส่วนร้อยละของจำนวนองค์การต่อจำนวนพนักงานในองค์การ



การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม

องค์การธุรกิจเกินครึ่งคือ 60.5% หรือ 49 องค์การกล่าวว่า มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมของตนเอง ทั้งนี้สาเหตุใหญ่เป็นเพราะองค์การเหล่านี้เป็นสาขาของสำนักงานหรือบริษัทขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหน่วยงานฝึกอบรมกลาง

อยู่แล้ว ในขณะที่อีก 32 องค์การหรือ 39.5% ไม่มีหน่วยงานในการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพราะองค์การธุรกิจเหล่านี้ตั้งขึ้นมาเป็นอิสระ จากการทดสอบหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการมีหน่วยงานฝึกอบรมของตนเองกับจำนวนพนักงาน พบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $R = 0.0543$ ซึ่งไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$ จำนวนพนักงานจึงไม่มีผลต่อการที่องค์การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมของตนเองแต่อย่างใด

ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจส่งพนักงานของบริษัทเข้ารับการฝึกอบรม

ใน 56 องค์การหรือ 69.1% ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมคือ ผู้จัดการใหญ่หรือผู้จัดการระดับสูงสุดในท้องถิ่น มีเพียง 10 องค์การหรือ 12.4% ที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเป็นผู้มีอำนาจดังกล่าวนี้ ดังนั้นในการจัดการฝึกอบรมในท้องถิ่นจึงควรที่จะทำการติดต่อและขอความสนับสนุนจากผู้จัดการใหญ่หรือผู้จัดการระดับสูงสุดในท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

ลักษณะนโยบายการฝึกอบรม

องค์การธุรกิจเกือบทั้งหมดคือ 86.4% มีนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรม กล่าวคือ องค์การ 30 แห่งหรือ 37.0% มีการกำหนดนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงาน ส่วนองค์การ 40 แห่งหรือ 49.4% มีนโยบายที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่ถือปฏิบัติกันมา จำนวนพนักงานไม่มีผลต่อลักษณะของนโยบายการฝึกอบรมว่าจะ เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ เห็นได้จากสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะนโยบายการฝึกอบรมกับจำนวนพนักงานมีค่า $R = 0.1091$ ซึ่งไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$

ประโยชน์ที่องค์การธุรกิจคาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม

องค์การธุรกิจในท้องถิ่นมีความเห็นว่าประโยชน์สำคัญที่สุดที่คาดว่าจะได้จากการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานทำงานได้คุณภาพดีขึ้น กล่าวคือองค์การ 16 แห่ง ซึ่ง

คิดเป็น 19.8% มีความเห็นว่าประโยชน์สำคัญที่สุดที่คาดว่าจะได้คือ การทำให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ องค์กร 6 แห่งหรือ 7.4% มีความเห็นว่าประโยชน์สำคัญที่สุดที่คาดว่าจะได้รับคือ การเตรียมพนักงานให้สามารถรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือรับผิดชอบมากขึ้น คำตอบอื่น ๆ นอกจากนี้มีจำนวนน้อยมากจนไม่อาจจะถือว่ามีความสำคัญ

เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรธุรกิจท้องถิ่นจะให้ความสำคัญต่อประโยชน์ระยะสั้นที่เห็นได้ชัดเจนกว่า คือการทำให้พนักงานทำงานได้คุณภาพดีขึ้นและการทำให้พนักงานมีความรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ และให้ความสำคัญเป็นลำดับรองลงไปแก่ประโยชน์ระยะยาวคือ การเตรียมพนักงานให้สามารถรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือรับผิดชอบมากขึ้น อาจจะเป็นเพราะประโยชน์ในระยะยาวเป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจนนัก องค์กรธุรกิจในท้องถิ่นส่วนใหญ่จึงเน้นประโยชน์ระยะสั้นมากกว่า

การจัดการฝึกอบรม

องค์กรธุรกิจส่วนมากคือ 27 แห่งหรือ 33.3% ต้องการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงานใหญ่ขององค์กรนั้น ๆ เป็นผู้จัด รองลงมาคือ 15 แห่งหรือ 18.5% ต้องการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยราชการจัดขึ้น องค์กร 14 แห่งหรือ 17.3% ต้องการจัดฝึกอบรมพนักงานเอง

จากคำตอบเหล่านี้ จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจในท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังมีความผูกพันอยู่กับสำนักงานใหญ่อยู่มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะหนึ่งขององค์กรธุรกิจในท้องถิ่นที่เป็นสาขาขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงเทพมหานคร

เหตุที่ไม่เป็นนโยบายฝึกอบรม

ในจำนวนองค์การ 21 แห่งที่ตอบคำถามข้อนี้ ส่วนใหญ่คือ 7 แห่งหรือ 33.3% อธิบายว่า การที่องค์การไม่เป็นนโยบายฝึกอบรมเป็นเพราะบริษัทมีจำนวนพนักงานน้อย ไม่สามารถส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมโดยไม่กระทบกระเทือนถึงงานของบริษัท

แม้ว่าจำนวนองค์การที่ให้เหตุผลดังกล่าวมาข้างต้นจะมีจำนวนน้อย แต่ก็ เป็นประเด็นที่ควรจะรับฟังไว้ เพราะจะเป็นเหตุผลที่องค์การธุรกิจขนาดย่อมส่วนมากนำมาอ้าง ผู้ที่จะจัดการฝึกอบรมควรสามารถชี้แนะต่อผู้บริหารองค์การธุรกิจเหล่านี้ได้ว่าการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแม้ว่าจะกระทบกระเทือนงานประจำบ้าง แต่ในระยะยาวแล้วจะคุ้มค่า

ประวัติการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

ตอบคำถามที่ว่าในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาองค์การเคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยราชการหรือหน่วยงานเอกชนจัดขึ้นหรือไม่ องค์การธุรกิจส่วนใหญ่คือ 62 แห่งหรือ 76.5% ตอบว่าเคย แต่จำนวนพนักงานในองค์การจะไม่มีอิทธิพลต่อการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม กล่าวคือองค์การที่มีจำนวนพนักงานมากไม่มีแนวโน้มว่าจะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าองค์การที่มีจำนวนพนักงานน้อย ดังจะเห็นได้จากสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับจำนวนพนักงาน ซึ่งมีค่า $R = -.1851$ ซึ่งไม่มีนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$

องค์การส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานใดมากที่สุด

เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์การส่วนใหญ่คือ 33.3% หรือ 27 องค์การ ตอบว่าส่วนมากแล้วได้ส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมกับหน่วยราชการมากที่สุด รองลงมาคือ 22.2% หรือ 18 องค์การกล่าวว่าส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับสำนักงานใหญ่ของบริษัท

แนวโน้มของการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

ตอบคำถามที่ว่า ถ้าเคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม บริษัทส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจำนวนกี่ครั้งในแต่ละปีกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยได้สำรวจข้อมูลการฝึกอบรมในปี พ.ศ.2524 2525 และ 2526 จากจำนวนองค์การธุรกิจในพื้นที่ทั้งหมด 81 องค์การ ได้สรุปแนวโน้มดังแสดงไว้ในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 : จำนวนองค์การที่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในช่วงปี
พ.ศ.2524-2526

จากจำนวนองค์การที่สำรวจ 81 องค์การ ตัวเลขในวงเล็บแสดงอัตราส่วนร้อยละ

	ปี พ.ศ.		
	2524	2525	2526
ไม่ส่งเข้าอบรม	40 (49.39)	34 (41.98)	22 (27.17)
ส่ง 1-5 ครั้ง	35 (43.21)	38 (46.91)	45 (55.55)
ส่ง 6-10 ครั้ง	5 (6.17)	8 (9.88)	10 (12.35)
ส่ง 11-15 ครั้ง	1 (1.23)	1 (1.23)	3 (3.70)
ส่ง 16 ครั้งขึ้นไป	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (1.23)
รวมส่งเข้าอบรม	41 (50.61)	47 (58.02)	59 (72.83)
รวมทั้งสิ้น	81 (100)	81 (100)	81 (100)

ผลการสำรวจชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์การธุรกิจเหล่านี้มีความตื่นตัวในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมมากขึ้น ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากจำนวนองค์การที่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เพิ่มจาก 41 องค์การในปี 2524 เป็น 47 องค์การในปี 2525 และในปี 2526 องค์การ 59 องค์การหรือ 72.83% ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

รูปที่ 3-2 แสดงการกระจายของจำนวนครั้งของการฝึกอบรมในปีต่าง ๆ ซึ่งบริษัทเหล่านี้ส่งพนักงานเข้าฝึกอบรม โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจำนวนครั้งของการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น และจำนวนบริษัทที่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมก็มีมากขึ้นด้วย

จำนวนพนักงานที่องค์การส่งเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละปี

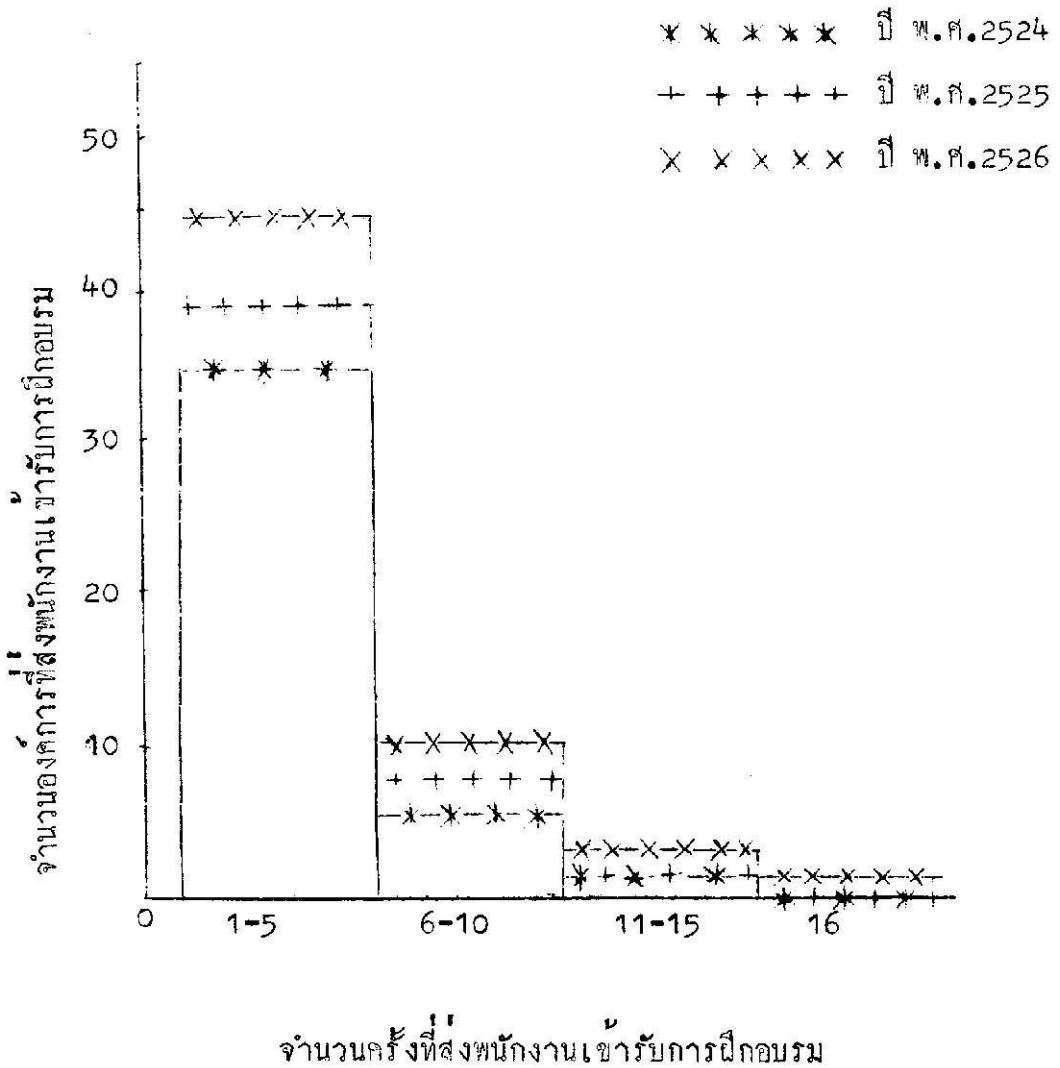
ในช่วงปี พ.ศ.2524-2526 จำนวนองค์การที่ไม่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเลยลดลงจาก 40 องค์การเหลือเพียง 22 องค์การ แสดงถึงความตื่นตัวในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม องค์การส่วนใหญ่จะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมปีละ 1-10 คน ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 : การกระจายของจำนวนพนักงานที่องค์กรส่งเข้า
รับการฝึกอบรมในแต่ละปี

จากองค์กรที่สำรวจ 81 องค์กร ตัวเลขในวงเล็บแสดงอัตราส่วนร้อยละ

	ปี พ.ศ.		
	2524	2525	2526
ไม่ส่งเข้าอบรม	40 (49.39)	34 (41.98)	22 (27.17)
ส่ง 1-10 คน	32 (39.50)	39 (48.15)	46 (56.79)
ส่ง 11-20 คน	4 (4.94)	2 (2.47)	4 (4.94)
ส่ง 21-30 คน	1 (1.23)	1 (1.23)	2 (2.47)
ส่ง 31 คนขึ้นไป	4 (4.94)	5 (6.17)	7 (8.63)
รวมองค์กรที่ส่ง	41 (50.61)	47 (58.02)	59 (72.83)
รวมทั้งสิ้น	81 (100)	81 (100)	81 (100)

รูปที่ 3-2 : การกระจายของจำนวนองค์การต่อจำนวนครั้งที่ส่งพนักงานเข้ารับ
การฝึกอบรม



ระดับของพนักงานที่องค์กรส่งเข้ารับการฝึกอบรม

ในการจัดพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมนั้น องค์กรส่วนใหญ่ถึง 40.74% จะส่งผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนก เข้ารับการฝึกอบรม รองลงมาคือ 22.22% จะส่งผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการสาขา ส่วน 16.05% ขององค์กรจะส่งพนักงานระดับปฏิบัติการเข้ารับการฝึกอบรม และ 18.52% ขององค์กร 81 องค์กรที่ส่งแบบสอบถามกลับมาไม่ตอบคำถามข้อนี้

เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น เหตุผลของปรากฏการณ์นี้ยังจะต้องศึกษากันต่อไป

หลักสูตรการฝึกอบรมกับความต้องการขององค์กร

องค์กรส่วนใหญ่คือ 61.73% กล่าวว่าหลักสูตรการฝึกอบรมตรงกับความต้องการมาก มีเพียง 14.82% กล่าวว่าตรงกับความต้องการพอสมควร 3.70% กล่าวว่าตรงกับความต้องการน้อย มีเพียงองค์กรเดียวหรือ 1.23% ที่กล่าวว่าไม่ตรงกับความต้องการเลย ส่วนอีก 18.52% ไม่ตอบคำถามข้อนี้

จากข้อมูลเหล่านี้พอจะสรุปได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังพอใจกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีอยู่ แต่ก็ยังมีส่วนที่สามารถปรับปรุงหรือจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการขององค์กรต่าง ๆ อยู่พอสมควร

ประเภทของการฝึกอบรมที่องค์กรส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

องค์กรส่วนมากคือ 23.46% จะส่งพนักงานเข้ารับการปฐมนิเทศมากที่สุด รองลงมาคือ 22.22% จะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน รองลงไปอีกคือ 16.05% จะเป็นการส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมทางด้านการจัดการ

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ความสนใจขององค์กรจะเน้นการฝึกอบรมพนักงานใหม่หรือผู้บริหารระดับต้นเช่น หัวหน้างาน แต่การฝึกอบรมทางด้านการจัดการก็มีอยู่ในข่ายของความสนใจเช่นกัน

เกณฑ์สำคัญที่สุดที่องค์กรใช้คัดเลือกพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

องค์กรเป็นจำนวนมากถึง 55 องค์กรหรือ 67.90% ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบอย่างชัดเจนว่าเกณฑ์สำคัญที่สุดในการใช้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมก็คือ หน้าที่งานที่พนักงานผู้นั้นทำจะต้องตรงกับหลักสูตรการฝึกอบรม ส่วนเหตุผลที่ว่าได้รับการขอร้องจากผู้ดำเนินการฝึกอบรมให้ช่วยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมนั้น มีองค์กรเพียง 12.35% เท่านั้นที่ถือว่าเป็นเกณฑ์สำคัญที่สุดในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม มีเพียง 1.23% ที่ใช้เกณฑ์ว่าการส่งพนักงานเข้าฝึกอบรม ถือว่าเป็นการให้รางวัลแก่พนักงานผู้มีผลงานดีเกิน และไม่มีองค์กรใดเลยที่นำเอาการที่พนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมขึ้นมาเป็นเกณฑ์การพิจารณา

จะเห็นได้ว่าองค์กรจะเน้นประโยชน์ที่องค์กรจะได้จากการที่พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก คือหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องตรงกับหน้าที่งานของพนักงาน ส่วนพนักงานจะแสดงความจำนงขอเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่นั้น องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญแม้แต่น้อย และการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเนื่องมาจากผู้ดำเนินการฝึกอบรมขอร้องมานั้น อาจกล่าวได้ว่ามีผลต่อการตัดสินใจขององค์กรค่อนข้างน้อย

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการฝึกอบรม

องค์กรส่วนใหญ่คือ 44.44% เห็นว่าองค์กรได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมมาก ส่วนองค์กร 37.04% เห็นว่าองค์กรได้รับผลประโยชน์พอสมควร 1.23% เห็นว่าได้รับผลประโยชน์น้อย 17.28% ไม่ตอบคำถามข้อนี้

อาจจะสรุปได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรม ส่วนองค์กรที่ไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมเลยนั้น ไม่มีเลยแม้แต่องค์กรเดียวที่กล่าวว่า ไม่ได้ประโยชน์จากการฝึกอบรมเลย

ความรู้ที่พนักงานนำมาใช้

ต่อคำถามที่ว่าพนักงานได้นำความรู้ ทักษะ และทัศนคติซึ่งได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด องค์การธุรกิจส่วนใหญ่คือ 39.51% ตอบว่ามกรวดลงมา 37.04% ตอบว่าปานกลาง 6.17% ตอบว่าน้อย และ 17.28% ไม่ตอบคำถาม

องค์การส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานได้นำความรู้ ทักษะ และทัศนคติมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งเป็นข้อมูลในเชิงบวก เสริมให้เห็นถึงความพึงพอใจขององค์การต่อการฝึกอบรม

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

องค์การส่วนใหญ่คือ 38.27% กล่าวว่าหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาก รวดลงมา 37.04% กล่าวว่ามีการเปลี่ยนแปลงบ้าง 6.17% ตอบว่าเปลี่ยนแปลงน้อย 1.23% ตอบว่าไม่เปลี่ยนแปลงเลย

จะเห็นได้ว่าองค์การเกือบทั้งหมดที่ตอบคำถามข้อนี้เห็นว่าพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรม ซึ่งก็นับว่าเป็นข้อมูลสนับสนุนให้เห็นถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์การธุรกิจในห้องถิ่น

เหตุที่ไม่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

ในกรณีที่องค์การไม่เคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเลยในช่วงเวลา 3 ปีที่ยานมา คือ ช่วงพ.ศ.2524-2526 เป็นเพราะเหตุผลใดเป็นเหตุผลที่สำคัญที่สุดจากผู้ตอบทั้งสิ้น 23 ราย มีผู้ตอบ 7 รายตอบว่า เป็นเพราะไม่มีเวลา 6 รายตอบว่าเป็นเพราะหลักสูตรการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการ อย่างไรก็ตามจำนวนผู้ตอบ

มีน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนองค์การธุรกิจทั้งหมด และเป็นที่น่าสนใจว่าผู้ตอบอาจจะเข้าใจคำถามคลาดเคลื่อน คำตอบต่อคำถามข้อนี้จึงไม่สมควรแก่การเชื่อถือ

ข้อเสนอแนะทั่ว ๆ ไปที่ควรจะมีเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมขององค์การ

ในข้อนี้ได้เปิดโอกาสให้ผู้ตอบคำถามได้เสนอแนะอย่างอิสระ มีผู้ตอบคำถามข้อนี้มาเพียง 21 ราย จากแบบสอบถามที่มีผู้ตอบมา 81 ราย ผู้ตอบส่วนใหญ่คือ 9 รายให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักสูตร โดยเน้นถึงความเหมาะสมของหลักสูตรในแง่ของประโยชน์ที่มีต่อองค์การ แต่จำนวนผู้เสนอแนะมีน้อย จึงทำให้ข้อเสนอแนะเหล่านี้ไม่อาจนำไปใช้ประโยชน์ได้มากเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามในการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมควรจะได้คำนึงถึงเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าหลักสูตรการฝึกอบรมใดที่มีประโยชน์ต่อองค์การเอาไว้ด้วย

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์

เนื่องจากรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ยังไม่เป็นที่ทราบแน่ชัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทดลองวิเคราะห์สหสัมพันธ์ โดยศึกษาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ระหว่างปัจจัยใดกับปัจจัยใดที่มีนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์พอจะสรุปได้ในบางประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับความต้องการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประเภทของพนักงานที่องค์การจะส่งเข้าฝึกอบรม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $R = 0.692$ ซึ่งมีนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.01$ นั้นหมายความว่า การที่องค์การจะเลือกพนักงานประเภทใดเข้ารับการฝึกอบรมนั้น องค์การจะพิจารณาว่าหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นตรงกับความต้องการขององค์การมากน้อยเพียงใด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับความต้องการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน มีค่า $R = 0.692$ ซึ่งมีนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.01$ นั่นก็คือถ้าหลัก

สูตรตรงกับความต้องการขององค์การมาก การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของพนักงาน หลังการอบรมก็มีมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตร กับความต้องการมีอิทธิพลต่อการนำเอา ความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ มีค่า $R = 0.701$ ซึ่งมีนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.01$ กล่าวคือ ถ้าหลักสูตรตรงกับความต้องการขององค์การมาก พนักงานก็มักจะนำความรู้ จากการฝึกอบรมมาใช้มาก

4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานกับการนำความรู้มาใช้มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างสูง ดังจะเห็นได้จากค่า $R = 0.774$ ซึ่งมีนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.01$

ผลสรุปโดยย่อจากประเด็นที่ 2-4 ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับ ความต้องการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานและการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ มีความสัมพันธ์กันสูง

5. จำนวนพนักงานในองค์การไม่มีอิทธิพลต่อบัจจัยอื่น ๆ เลย กล่าวคือ ไม่มีอิทธิพลต่อการที่องค์การมีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง ต่อการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม ตลอดจนการจัดการจัดการฝึกอบรมที่ต้องการ ต่อจำนวนพนักงานที่ส่งเข้าฝึกอบรม ดังนี้ เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่าผลการสำรวจได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรการฝึกอบรมกับความต้องการขององค์การเพียงไร ตอนนโยบายการฝึกอบรมขององค์การ โดยองค์การมีความเชื่อว่าหากหลักสูตรการฝึกอบรมตรงกับความต้องการขององค์การมาก พนักงานก็จะมี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากการฝึกอบรมมาก และพนักงานก็จะนำความรู้มาใช้มาก ผู้ที่จะจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลาจึงควรให้ความสำคัญแก่การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการขององค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ จำนวนพนักงานในองค์การไม่มีอิทธิพลต่อบนโยบายการฝึกอบรมขององค์การเลย

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยใคร่ขอตั้งข้อสังเกตไว้อีกประการหนึ่งว่า ข้อสรุปข้าง
ต้นนี้ได้มาจากการศึกษานโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาเท่านั้น
ไม่อาจจะนำข้อสรุปนี้ไปใช้กับองค์การธุรกิจในท้องถิ่นอื่นได้โดยตรง แต่ควรจะมีการ
ศึกษาในลักษณะเดียวกันนี้ในหลาย ๆ ท้องถิ่น ก่อนที่จะได้ข้อสรุปที่แน่นอนและครอบคลุม
องค์การธุรกิจในท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วไป

สรุป

ในบทนี้ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลการสำรวจนโยบายการ
ฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลา ข้อมูลและข่าวสารที่แสดงไว้ในบทนี้มีคุณค่า
ในแง่ที่ว่า เป็นข้อมูลและข่าวสารซึ่งเพิ่งมีการสำรวจและวิเคราะห์ไว้เป็นครั้งแรก
สามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลาได้

ข้อควรระวังประการหนึ่งในการนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ ก็คือข้อมูล
เหล่านี้ได้มาจากองค์การธุรกิจที่จดทะเบียนในจังหวัดสงขลา จึงไม่อาจนำไปใช้กับองค์
การธุรกิจในท้องถิ่นอื่นได้โดยตรง แต่อาจแนะนำวิธีการศึกษาในที่นี้ไปใช้ในท้องถิ่นนั้น ๆ
เอาไว้ใช้ประโยชน์ในการวางแผนจัดการฝึกอบรมต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานจัดการฝึกอบรม

ในบทนี้จะได้ทำการวิเคราะห์ผลการสำรวจจากแบบสอบถามชุดที่สอง ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ใช้ประกอบการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนที่มีหน้าที่จัดการฝึกอบรมทั้งในจังหวัดสงขลาและในกรุงเทพมหานคร และองค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม โดยได้รับคำตอบจาก 13 หน่วยงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

นโยบายการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม

หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมที่นำมาพิจารณาในที่นี้เป็นหน่วยงานที่องค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาสามารถส่งพนักงานเข้าไปรับการฝึกอบรมได้ ซึ่งองค์การเคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมอยู่เสมอ ๆ และเป็นหน่วยงานที่เคยจัดการฝึกอบรมที่จังหวัดสงขลา หน่วยงานเหล่านี้มีทั้งหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน มีที่ตั้งอยู่ทั้งในจังหวัดสงขลาและในกรุงเทพมหานคร

นโยบายการฝึกอบรม

นโยบายการฝึกอบรมของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมมีอยู่มากมาย แต่เมื่อนำมารวบรวมเข้าด้วยกันแล้ว สามารถสรุปอย่างกว้าง ๆ ได้ว่าหน่วยงานเหล่านี้มีนโยบายที่จะให้การฝึกอบรมจำแนกตามลักษณะเนื้อหาออกเป็น 4 เรื่องใหญ่ ๆ คือ ทักษะวิชาชีพ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรม

องค์การแต่ละองค์การสามารถแจ้งนโยบายได้ 4 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยจะนำนโยบายนั้นมาจัดเข้ากลุ่มใหญ่ ๆ และได้แสดงความถี่ของนโยบายต่าง ๆ ในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 : จำนวนนโยบายการฝึกอบรมจำแนกตามลักษณะเนื้อหา
ของการฝึกอบรม

จำนวนหน่วยงานที่ตอบแบบสอบถาม 13 หน่วยงาน

ลักษณะเนื้อหาของการฝึกอบรม	จำนวนนโยบาย	%
ทักษะวิชาชีพ	5	12.50
การบริหารงานบุคคล	10	25.00
การบริหารทั่วไป	24	60.00
การฝึกอบรมผู้ฝึกอบรม	1	2.50
รวม	40	100

ได้พบว่าส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานเหล่านี้จะให้ความสนใจแก่การจัดการฝึกอบรมด้านการบริหารทั่วไป ดังจะเห็นได้จากมีนโยบายการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปถึง 60.00% ในขณะที่เดียวกันก็เป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นลักษณะเนื้อหาของการอบรมที่มีความสำคัญชัดเจนเป็นพิเศษ คือมีนโยบายการฝึกอบรมของหน่วยงานเหล่านี้ถึง 25.00% ที่กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล ส่วนการฝึกอบรมทักษะวิชาชีพมีความสำคัญไม่มากนัก คือมีนโยบายเกี่ยวข้องเพียง 12.50% อาจจะเป็นเพราะการฝึกอบรมทักษะวิชาชีพนั้นมีสถานศึกษาต่าง ๆ ดำเนินการอยู่เป็นประจำแล้วก็ได้ ส่วนการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรมมีเพียง 2.50% ซึ่งน้อยมาก

ประเภทของการฝึกอบรมที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น

จากหน่วยงาน 13 หน่วยงานที่ตอบแบบสอบถาม ได้พบว่าแต่ละหน่วยงานมีการฝึกอบรมหลายประเภท กล่าวคือ 12 หน่วยงานหรือ 94.80% ของหน่วยงานมีการ

จัดอบรมระดับหัวหน้างาน รองลงมาเป็นการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งหน่วยงาน 8 หน่วยงานหรือ 61.52% จัดให้เพิ่มขึ้น การฝึกอบรมระดับการจัดการได้รับการจัดให้เพิ่มขึ้นโดยหน่วยงาน 7 หน่วยงาน รายละเอียดเพิ่มเติมได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 : จำนวนหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ

ประเภท	จำนวนหน่วยงาน	อัตราส่วนของหน่วยงาน %
การประชุมในเทศ	5	38.45
การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน	8	61.52
การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน	12	94.80
การฝึกอบรมระดับการจัดการ	7	55.30
การพัฒนาผู้บริหาร	5	38.45
การอบรมพนักงานขาย	1	7.69

วิธีการฝึกอบรม

ในหน่วยงาน 13 หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมนี้ ทุกหน่วยงานใช้วิธีการฝึกอบรมหลาย ๆ วิธีผสมกัน ทั้ง 13 หน่วยงานใช้การบรรยาย (lecture) 9 หน่วยงานหรือ 69.23% ใช้การศึกษาจากตัวอย่างหรือกรณีศึกษา (case study) ถัดลงมาคือ 8 หน่วยงานหรือ 61.54% ใช้การประชุมอภิปราย (conference) ส่วนการแสดงบทบาท (role playing) และการสาธิต (demonstration) ใช้โดย 4 หน่วยงาน และการฝึกวิชาชีพ (apprenticeship and internship) ใช้โดย 1 หน่วยงานเท่านั้น

ตารางที่ 4-3 : วิธีการฝึกอบรม

ประเภท	จำนวนหน่วยงาน	อัตราส่วนของหน่วยงาน
การสาธิต	4	30.77
การบรรยาย	13	100.00
การประชุมอภิปราย	8	61.54
การแสดงบทบาท	4	30.77
การศึกษาจากตัวอย่าง	9	69.23
การฝึกวิชาชีพ	1	7.69

ผู้กำหนดหลักสูตร

หน่วยงาน 8 หน่วยงานหรือ 61.54% เป็นผู้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม
เอง ในหน่วยงาน 4 หน่วยหลักสูตรการฝึกอบรมถูกกำหนดโดยหน่วยงานระดับเหนือ
ขึ้นไป มีอยู่เพียง 1 หน่วยงานที่ให้วิทยากรเป็นผู้กำหนดหลักสูตร

กล่าวโดยย่อ หน่วยงานส่วนใหญ่สามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเอง
แม้ในหน่วยงานที่หลักสูตรการฝึกอบรมถูกกำหนดจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป หน่วยงาน
ผู้จัดการฝึกอบรมเองก็ยังสามารถจัดรายละเอียดของหลักสูตรได้เองภายในกรอบที่
หน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปกำหนดไว้

ประเภทของวิทยากรในการฝึกอบรม

วิทยากรที่ใช้ในการฝึกอบรมมีทั้งวิทยากรภายในหน่วยงานและวิทยากรภายนอก ไม่สามารถจำแนกได้ว่าหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมใช้วิทยากรภายในมากกว่าภายนอก

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวิทยากร

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกวิทยากรที่สำคัญที่สุดคือ คุณวุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการฝึกอบรม ซึ่งหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม 12 ใน 13 หน่วยหรือ 92.31% ได้พิจารณาหลักเกณฑ์นี้เป็นข้อแรก

เมื่อได้พิจารณาหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในขั้นต้นแล้ว ก็ได้สอบถามถึงหลักเกณฑ์ที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่สอง หน่วยงานส่วนใหญ่คือ 46.15% เห็นว่าวิทยากรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็น รองลงมาคือหน่วยงาน 30.77% ถือว่าความสะดวกทางด้านเวลาที่วิทยากรสามารถมาให้การฝึกอบรมได้เป็นสิ่งสำคัญ

กล่าวโดยย่อ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกวิทยากรที่สำคัญที่สุดก็คือคุณวุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ของวิทยากรที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ชื่อเสียงของวิทยากรซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกสนใจ ส่วนหลักเกณฑ์อื่น ๆ นอกเหนือจากนี้มีความสำคัญรองลงไป

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมส่วนใหญ่คือ 38.46% จะใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมหลายวิธีประกอบกัน แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดคือวิธีการสอบถาม โดยใช้การรับฟัง สัมภาษณ์ หรือใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งหน่วยงาน 38.46% ใช้วิธีสอบถาม

ปัจจัยสำคัญที่สุดในการประเมินผลการฝึกอบรม

หน่วยงาน 10 หน่วยงานหรือ 76.92% กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะตัดสินว่าการฝึกอบรมได้รับความสำเร็จเพียงใดก็คือ ผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยงาน 15.38% เห็นว่าทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการประเมิน หน่วยงาน 7.69% เห็นว่าทัศนคติของวิทยากรมีความสำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการประเมิน เป็นที่น่าสังเกตว่าไม่มีหน่วยงานใดเลยที่คิดว่าค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการประเมิน

ประวัติกการจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลา

หน่วยงานที่ตอบแบบสอบถาม 10 หน่วยงานหรือ 76.92% เคยจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลาในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ส่วน 3 หน่วยงานที่เหลือไม่เคยจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลาในช่วงเวลาดังกล่าว

ประวัติกการจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลาของหน่วยงาน

ในส่วนของประวัติกการจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลา และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ ที่หน่วยงานเคยจัดให้เพิ่มขึ้น เป็นที่เข้าใจว่าข้อมูลที่หน่วยงานแจ้งมา มีความคลาดเคลื่อนสูงจึงมิได้นำมาวิเคราะห์ในที่นี้

ประเภทของการฝึกอบรมที่องค์กรธุรกิจในจังหวัดสงขลาต้องการ

เมื่อขอให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เสนอแนะข้อคิดเห็นว่าการฝึกอบรมประเภทใดที่องค์กรธุรกิจในจังหวัดสงขลาต้องการ โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เสนอข้อคิดเห็นได้ไม่เกิน 3 ข้อ สามารถรวบรวมข้อคิดเห็นได้ ดังแสดงในตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 : ประเภทของการฝึกอบรมที่องค์การธุรกิจจังหวัด
สงขลาต้องการ

ประเภท	จำนวนองค์การที่เสนอ	%
การประชุมพิเศษ	1	7.92
การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน	4	30.77
การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน	4	30.77
การฝึกอบรมระดับการจัดการ	1	7.92
การพัฒนาผู้บริหาร	7	53.85
การฝึกอบรมพนักงานเสิร์ฟ พนักงาน ต้อนรับ และพนักงานขาย	4	30.77
กฎหมายแรงงานและแรงงานสัมพันธ์	2	15.37
การควบคุมคุณภาพ	1	7.92
เทคโนโลยีสมัยใหม่	1	7.92
การจัดการธุรกิจขนาดย่อม	1	7.92

เป็นที่น่าสังเกตว่ามีผู้เสนอว่าองค์การธุรกิจจังหวัดสงขลาต้องการการฝึกอบรมประเภทพัฒนาผู้บริหารสูงถึง 53.85% รองลงมาคือ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานและการฝึกอบรมพนักงานเสิร์ฟ พนักงานต้อนรับ และพนักงานขาย ซึ่งมีผู้เสนอแนะ 30.77% โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานเสิร์ฟ พนักงานต้อนรับและพนักงานขาย น่าจะเป็นการฝึกอบรมที่หน่วยงานฝึกอบรมน่าจะนำมาพิจารณาเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะว่าในจังหวัดสงขลาที่มีธุรกิจบริการอยู่เป็นจำนวนมาก ความต้องการการฝึกอบรมประเภทดังกล่าวน่าจะสูง

ข้อมูลในตารางที่ 4-4 อาจจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมที่สามารถนำไปใช้ได้ในการเตรียมการจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลาต่อไป

สรุป

จากข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานจัดการฝึกอบรม 13 แห่ง ได้พบว่าองค์การเหล่านี้มีจำนวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมด้านการบริหารทั่วไปอยู่มากที่สุด คือน้อยถึง 60.00% ของจำนวนนโยบายที่แจ้งมา และมีนโยบายอยู่ถึง 25.00% ที่กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล ซึ่งนับว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งในการจัดการฝึกอบรม

ในแต่ละหน่วยงานจะจัดการฝึกอบรมหลายประเภท หน่วยงาน 12 ใน 13 หน่วย จัดการฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน ดังนั้นจึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการฝึกอบรมระดับหัวหน้างานน่าจะเป็นประเภทของการฝึกอบรมที่มีการจัดอยู่มากที่สุดในปัจจุบัน รองลงมาคือการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน ส่วนรองลงไปอีกคือการฝึกอบรมระดับการจัดการ

วิธีการฝึกอบรมที่ใ้มากที่สุดคือ การบรรยาย ซึ่งหน่วยงานทุกหน่วยงานใช้กันอยู่ รองลงมาคือ การศึกษาจากตัวอย่างหรือกรณีศึกษา ถัดลงไปอีกคือการประชุมอภิปราย

ในการกำหนดหลักสูตรนั้น ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานจัดการฝึกอบรมเป็นผู้กำหนดหลักสูตรเอง

วิทยาการที่ใช้ในการฝึกอบรมมีทั้งวิทยากรภายในและภายนอกหน่วยงาน หลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในการคัดเลือกวิทยากรคือคุณวุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ของวิทยากรที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการฝึกอบรม รองลงมาคือชื่อเสียงของวิทยากรซึ่งจะมีผล

ต่อความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม และถดถอยมาอีก คือความสะดวกทางค่านเวลาที่วิทยากรสามารถให้การฝึกอบรม

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมนิยมใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกัน ส่วนใหญ่แล้วใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบกับการรับฟังและการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หน่วยงานจัดการฝึกอบรมส่วนใหญ่คือ 10 จาก 13 หน่วยหรือ 76.92% มีความเห็นว่า ปัจจัยที่จะตัดสินว่าการฝึกอบรมได้ผลดีเพียงใดก็คือผลของการเรียนรู้ และเป็นที่น่าสังเกตว่าไม่มีหน่วยงานใดเลยที่เห็นว่าค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาประเมินด้วย

จากการสำรวจประเภทของการฝึกอบรมที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมคิดว่าองค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาต้องการ หน่วยงานส่วนใหญ่เข้าใจว่าองค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลาต้องการฝึกอบรมทางด้านการพัฒนาผู้บริหารมากที่สุด ข้อมูลนี้บ่งชี้ว่า น่าสนใจและสมควรที่จะได้รับการศึกษาเพิ่มเติมว่าองค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลามีปัญหาด้านการพัฒนาผู้บริหารมากน้อยเพียงใด และถ้ามีปัญหานั้น จะหาวิธีการแก้ไขอย่างไรต่อไปในอนาคต

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับ การสำรวจ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ดังนั้นจึงมีข้อสรุปย่อย ๆ เกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ดังรายละเอียดที่ปรากฏมาแล้วในบทที่ 3 และบทที่ 4 ในที่นี้จะหยิบยกมาเฉพาะข้อสรุปที่เห็นว่ามี ความสำคัญ และข้อเสนอแนะที่คาดว่าจะมีประโยชน์ในทางปฏิบัติเท่านั้น

ข้อสรุป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พอจะสรุปได้ว่า

1. องค์การส่วนใหญ่ในจังหวัดสงขลา คือ 63% เป็นองค์การขนาดย่อม มีจำนวนพนักงานอยู่ในช่วงไม่เกิน 50 คน ดังนั้นในการวางแผนจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลา จะต้องคำนึงว่าองค์การที่จะส่งพนักงานเข้ามารับการฝึกอบรมเป็นองค์การขนาดย่อม

2. องค์การส่วนใหญ่ คือ 76% เคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม แต่ขณะเดียวกันองค์การอีกไม่น้อยคือ 24% ที่เหลือก็ยังคงจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ควรจะได้รับ การประชาสัมพันธ์ หรือแนะนำให้ได้เข้าใจถึงคุณค่าของการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมด้วย

3. ความสำคัญของการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมมีมากขึ้นทุกปี ดังจะเห็นได้จากสัดส่วนขององค์การที่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละปีมีเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด ซึ่งดูจากสถิติที่ว่าในปี พ.ศ.2524 องค์การเพียง 50% ขององค์การที่ตอบแบบสอบถามส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม แต่อัตราส่วนนี้เพิ่มขึ้นเป็น 58% ใน พ.ศ.2525 และเพิ่มสูงถึง 72% ในปีพ.ศ.2526 ซึ่งชี้แนะให้เห็นว่าการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้นในอนาคต

4. องค์การส่วนใหญ่คือ 75% มีความพอใจกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้มีการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม กล่าวคือ 61% กล่าวว่าหลักสูตรตรงกับความต้องการมาก อีก 14% กล่าวว่าหลักสูตรตรงกับความต้องการพอสมควร

5. ประเภทของการฝึกอบรมที่องค์การส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมมากที่สุดคือ การประชุมในเทศ (23%) และการฝึกอบรมหัวหน้างาน (22%) ถัดลงไปอีกคือการฝึกอบรมด้านการจัดการ (16%) จะเห็นได้ว่าความสนใจส่วนมากมักจะเน้นด้านพนักงานใหม่และผู้บริหารระดับต้น

6. เกณฑ์สำคัญที่สุดที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมคือ หน้าที่งานของพนักงานผู้นั้นจะต้องตรงกับหลักสูตรของการฝึกอบรม ซึ่งได้รับคำตอบยืนยันจากองค์การเป็นจำนวนมากถึง 67%

7. องค์การส่วนใหญ่คือ 81% ยอมรับว่าได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม กล่าวคือ องค์การ 44% กล่าวว่าได้รับประโยชน์มาก ส่วน 37% กล่าวว่าได้รับประโยชน์มากพอสมควร

8. องค์การมีความเชื่อว่าหากหลักสูตรการฝึกอบรมตรงกับความต้องการขององค์การมากเท่าใด พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมก็จะมี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากการฝึกอบรมมากเท่านั้น และพนักงานก็จะนำความรู้มาใช้มากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นผู้จัดการฝึกอบรมน่าจะให้ความสนใจให้มากกว่าการจัดหลักสูตรให้ตรงต่อความต้องการขององค์การ

9. หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมที่องค์การต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลาส่งพนักงานไปฝึกอบรมส่วนใหญ่คือ 60% จะจัดฝึกอบรมซึ่งมีเนื้อหาทางด้านการบริหารทั่ว ๆ ไป และรองลงมาคือ 25% จะฝึกอบรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาทางด้านอื่น ๆ จะมีน้อยมาก

10. วิธีการฝึกอบรมใช้หลายวิธีประกอบกัน ทุกหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมจะใช้วิธีบรรยาย (lecture) รองลงมาคือ 69% ใช้กรณีศึกษา (case study) ถัดลงมาคือ 61% ใช้การประชุมอภิปราย (conference)

11. หลักเกณฑ์สำคัญที่สุดที่ใช้ในการคัดเลือกวิทยากรก็คือ ภูมิหลัง ซึ่งหมายถึง คุณวุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ของวิทยากรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ซึ่งหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม 92% ได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องเหล่านี้ ส่วนความมีชื่อเสียงและวิทยากรซึ่งเป็นที่น่าสนใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความสำคัญเป็นลำดับรองคือ องค์การ 46% เห็นว่าชื่อเสียงของวิทยากรในอันที่จะดึงดูดความสนใจของผู้รับการฝึกอบรมมีความสำคัญ

12. เกี่ยวกับการประเมินว่าการฝึกอบรมได้ผลดีเพียงใดนั้น หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมส่วนใหญ่คือ 76% กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะนำมาตัดสินคือ การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ไม่มีหน่วยงานใดเลยที่ตอบว่าค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาด้วย

13. หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมส่วนใหญ่คือ 53% มีความเห็นว่า องค์การธุรกิจในจังหวัดสงขลามีความต้องการการฝึกอบรมประเภท "การพัฒนาผู้บริหาร" เป็นอย่างมาก ซึ่งข้อคิดเห็นของหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมนี้ อาจจะได้ว่าเป็นข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการฝึกอบรม และสมควรที่จะนำมาพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและข้อสรุปที่ได้ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะบางประการที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงต่อความต้องการของท้องถิ่น ข้อเสนอแนะมีดังต่อไปนี้

1. องค์การต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลาได้เห็นความสำคัญของการจัดการฝึกอบรมมากขึ้นทุกปี ความต้องการที่จะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมควรพิจารณาเพิ่มจำนวนกิจกรรมด้านการฝึกอบรมในจังหวัดสงขลาให้มากขึ้น

2. องค์การส่วนใหญ่ในจังหวัดสงขลาเป็นองค์การขนาดย่อมคือ มีพนักงานไม่เกิน 50 คน หลักสูตรการฝึกอบรมที่จะจัดจะต้องสนองความต้องการขององค์การขนาดย่อม เป็นต้นว่า การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การฝึกอบรมหัวหน้างาน ในขณะเดียวกันก็เป็นที่น่าสนใจว่า การพัฒนาผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในท้องถิ่นมีความจำเป็นเป็นอย่างสูง การพัฒนาผู้บริหารจึงเป็นการฝึกอบรมประเภทหนึ่งที่น่าจะมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต

3. วิธีการฝึกอบรมส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังใช้วิธีการมาตรฐานต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การศึกษา และการประชุมอภิปราย การจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยประกอบกับวิธีการฝึกอบรมดังกล่าวมาข้างต้นยังมีความจำเป็น ในขณะเดียวกันก็น่าจะแสวงหาวิธีการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ ที่อาจจะมีประสิทธิภาพกว่าวิธีมาตรฐานที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

4. หน่วยงานในจังหวัดสงขลา ที่ทำหน้าที่ให้บริการโดยตรงทางด้านการฝึกอบรมด้านบริหารธุรกิจในปัจจุบันไม่มีอยู่เลยในภาคใต้ การฝึกอบรมทางด้านการบริหารธุรกิจในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันกระทำโดยหน่วยงานต่าง ๆ เป็นครั้งคราว และไม่ต่อเนื่อง การจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมด้านการบริหารธุรกิจในจังหวัดสงขลา เพื่อให้บริการแก่องค์การธุรกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมถึงหน่วยราชการด้วย นับว่าเป็นเรื่องที่น่าจะนำมาพิจารณาศึกษาความเป็นไปได้เป็นอย่างดี และอาจจะนำมาศึกษาเป็นงานต่อเนื่องจากโครงการวิจัยนี้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ชจรศักดิ์ นายณรงค์. การใช้เทคนิคฝึกอบรม. โครงการพัฒนาและเผยแพร่เอกสาร
อุปกรณ์และเครื่องมือฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร 2524.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่สาม บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช จำกัด, กรุงเทพมหานคร, 2519.
- ไพฑูริย์ สุวรรณโพธิ์ศรี. การบริหารงานบุคคล. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
กรุงเทพมหานคร 2522.
- วีรนารถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์. การจัดองค์การและการบริหาร.
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร 2519.
- ศุภโชค วิริยโกศล และอำพร วิริยโกศล. การศึกษาลักษณะของอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์
ในจังหวัดสงขลา. เอกสารวิจัย คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลา-
นครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, สงขลา 2526.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
จำกัด, กรุงเทพมหานคร 2519.
- สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร 2524.
- เสนาะ คิเยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และนิยะดา ชูดวงศ์. การบริหารงานบุคคล.
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร 2525.
- สำนักงานจังหวัดสงขลา. รายงานข้อราชการของจังหวัดสงขลา. สงขลา 2524.

อำพร วิริยะโกศล. การจัดการธุรกิจ. ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, สงขลา 2526.

ภาษาอังกฤษ

Johnson, Ron. "Helping small firms learn." Vocational training Journal., No. 7. European Centre for the Development of Vocational Training, Berlin 1981.

Schmidt, Hermann. "Small and medium-sized enterprises determine the future of vocational training." Vocational training Journal., No. 7. European Centre for the Development of Vocational Training, Berlin 1981.

ชุดที่ 1

แบบสอบถามโครงการวิจัย

"นโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในช่วงถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสงขลา"

คำชี้แจงในการกรอกแบบสอบถาม

- โปรดเติมข้อความในเนื้อที่ที่เว้นว่างไว้
- โปรดใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ที่อยู่ข้างหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง หรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน
- โปรดเรียงลำดับความสำคัญ โดยใส่หมายเลข 1 ลงในช่อง ที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุด และ 2, 3 ในช่องที่ท่านเห็นว่าสำคัญเป็นที่ 2 และ 3 ตามลำดับ

ส่วนที่ 1 : ข้อความทั่วไป

- ชื่อ บริษัท
- จำนวนพนักงานและคนงานในบริษัทโดยประมาณ: คน
- ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตำแหน่ง
- บ้านเลขที่ ถนน ตำบล
- เขต
- 6.1 ชาย
- 6.2 หญิง

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ส่วนที่ 2 : นโยบายการฝึกอบรม

- บริษัทมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือไม่
- 1.1 ใช่
- 1.2 ไม่ใช่

5

<input type="checkbox"/>

2 ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งพนักงานของบริษัทได้เข้ารับการฝึกอบรมคือ 6

2.1 ผู้จัดการใหญ่

2.2 ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

2.3 หัวหน้าแผนก

2.4 อื่น ๆ (ระบุ)

3 บริษัทมีการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมหรือไม่ 7

3.1 มีการกำหนดเป็นรายสัปดาห์หรือ

3.2 ไม่มีการกำหนดเป็นรายสัปดาห์หรือ แต่มีการพูดโดยวาจา และฝึกอบรมก็ตาม

3.3 ไม่มีนโยบายการฝึกอบรม (ข้ามไปข้อ 6)

4 ถ้าบริษัทมีนโยบายการฝึกอบรม เป็นรายสัปดาห์หรือไม่ก็ตาม บริษัท 8 9 10

คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม ดังนั้น (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 3 ข้อ โดยใส่เครื่องหมาย 1 ในช่อง ที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุด และ 2, 3 ในช่องที่ท่านเห็นว่าสำคัญเป็นที 2 และ 3 ตามลำดับ)

4.1 เพื่อให้พนักงานทำงานได้คุณภาพดีขึ้น

4.2 เพื่อให้พนักงานทำงานได้เร็วขึ้น

4.3 เพื่อให้บริษัทได้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยราชการและบริษัทอื่น ๆ

4.4 เพื่อให้พนักงานมีกำลังขวัญดี และมีความรู้สิ่งที่ดีต่อบริษัท

4.5 เพื่อเตรียมพนักงานให้สามารถรับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือรับผิดชอบมากขึ้น

4.6 เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ

4.7 เพื่อให้การดำเนินงานและการรายงานในบริษัทได้ผลดียิ่งขึ้น

4.8 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัท เช่น การเกิดอุบัติเหตุ การร้องทุกข์

4.9 อื่น ๆ (ระบุ)

11

5 ถ้าบริษัทเป็นนโยบายการฝึกอบรม จะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ตาม บริษัทต้องการที่จะให้มีการฝึกอบรมดังต่อไปนี้มากที่สุด

5.1 จัดการฝึกอบรมเองโดยหน่วยงานของท่านเป็นผู้จัด

5.2 ส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทเป็นผู้จัด

5.3 ส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยราชการจัดขึ้น

5.4 ส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรมที่หน่วยงานเอกชนจัดขึ้น

5.5 ส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานรัฐจัดร่วมกับเอกชนจัดขึ้น

5.6 ส่งพนักงานไปฝึกอบรมในต่างประเทศ

5.7 อื่น ๆ (ระบุ)

12

6 ถ้าบริษัทไม่นโยบายการฝึกอบรม การไม่นโยบายเป็นเพราะสาเหตุดังต่อไปนี้ คือ

6.1 บริษัทไม่แน่ใจว่าจะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม

6.2 บริษัทมีจำนวนพนักงานน้อย ไม่สามารถส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมโดยไม่กระทบกระเทือนถึงงานของบริษัท

6.3 บริษัทไม่มั่งคั่งประมาณด้านการฝึกอบรม

6.4 นโยบายการฝึกอบรมไม่ใช่สิ่งจำเป็นตามลักษณะงานของบริษัท

6.5 บริษัทฝึกพนักงานของตนเองอยู่แล้ว โดยไม่จำเป็นจะต้องส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมอีก

6.6 อื่น ๆ (ระบุ)

7 ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา บริษัทเคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่
หน่วยราชการหรือหน่วยงานเอกชนจัดขึ้นหรือไม่ 13

7.1 เคย

7.2 ไม่เคย (ข้ามไปข้อ 18)

8 ถ้าเคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม บริษัทส่งพนักงานเข้ารับการฝึก
อบรมกับหน่วยงานใดมากที่สุด 14

8.1 จัดการฝึกอบรมเองในหน่วยงานของท่าน

8.2 สำนักงานใหญ่ของบริษัท

8.3 หน่วยงานราชการ

8.4 หน่วยงานเอกชน

8.5 หน่วยงานรัฐมาพร้อมกับเอกชนที่ร่วมกันจัดการฝึกอบรม

8.6 บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในต่างประเทศ

8.7 อื่น ๆ (ระบุ).....

9 ถ้าเคยส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม บริษัทส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกี่ครั้งในแต่ละปีกับหน่วยงานต่าง ๆ

15	16	17	18	19	20
----	----	----	----	----	----

หน่วยงาน	ปี2524 (ครั้ง)	ปี2525 (ครั้ง)	ปี2526 (ครั้ง)
9.1 หน่วยงานของท่านจัดอบรมเอง			
9.2 สำนักงานใหญ่ของบริษัทเป็นผู้จัด			
9.3 หน่วยงานราชการเป็นผู้จัด			
9.4 หน่วยงานเอกชนเป็นผู้จัด			
9.5 หน่วยงานรัฐมาพร้อมกับเอกชนเป็นผู้จัด			
9.6 หน่วยงานในต่างประเทศเป็นผู้จัด			
9.7 อื่น ๆ (ระบุ)			

10 ในแต่ละปี บริษัทส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจำนวนที่ 21 22 23 24 25 26 27 28
คนในแต่ละปีกับหน่วยงานต่าง ๆ

--	--	--	--	--	--	--	--

หน่วยงาน	ปี2524 (คน)	ปี2525 (คน)	ปี2526 (คน)
10.1 หน่วยงานของท่านจัดอบรมเอง			
10.2 สำนักงานใหญ่ของบริษัทเป็นผู้จัด			
10.3 หน่วยงานราชการเป็นผู้จัด			
10.4 หน่วยงานเอกชนเป็นผู้จัด			
10.5 หน่วยงานรัฐบาลร่วมกับเอกชนเป็นผู้จัด			
10.6 หน่วยงานในต่างประเทศเป็นผู้จัด			
10.7 อื่น ๆ (ระบุ)			

11 ในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อ
พนักงานระดับ ดังต่อไปนี้มากที่สุด

29

- 11.1 ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้จัดการใหญ่
- 11.2 ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการสาขา
- 11.3 ผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนก
- 11.4 เสมียนหรือพนักงาน
- 11.5 ช่างเทคนิค
- 11.6 อื่น ๆ (ระบุ)

12 หลักสื่การฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่จัดขึ้นตรงกับความต้องการของบริษัท
หรือไม่

30

- 12.1 ตรงกับความต้องการมาก
- 12.2 ตรงกับความต้องการพอสมควร เพราะ

12.3 ตรงกับความต้งการน้อย เพราะ.....

12.4 ไม่ตรงกับความต้งการเลย เพราะ.....

13 การฝึกอบรมประเภทใดที่บริษัทได้มีการจัดทำขึ้นหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด

31

13.1 การปฐมนิเทศ

13.2 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน

13.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน

13.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ

13.5 การพัฒนานักบริหาร

13.6 อื่น ๆ (ระบุ).....

14 เกณฑ์สำคัญที่สุดที่บริษัทใช้ในการคัดเลือกพนักงานที่จะให้เข้ารับการฝึกอบรม คือ

32

14.1 หลักสูตรการฝึกอบรมตรงกับหน้าที่งาน

14.2 พนักงานร้องขอเข้ารับการฝึกอบรม

14.3 ได้รับการร้องขอจากหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม

14.4 เพื่อเป็นรางวัลต่อพนักงานที่มีผลงานดีเด่น

14.5 อื่น ๆ (ระบุ).....

15 ท่านคิดว่าบริษัทได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

33

15.1 ได้รับมาก

15.2 ได้รับพอสมควร

- 18.4 ไม่เคยทราบข่าวเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- 18.5 ไม่มีพนักงานหรือผู้บริหารซึ่งสนใจที่จะเข้ารับการ
ฝึกอบรม
- 18.6 ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแล้วได้รับประโยชน์
ไม่คุ้มค่า
- 18.7 อื่น ๆ (ระบุ)

19 ข้อเสนอแนะทั่ว ๆ ไปที่ท่านเห็นว่าควรจะมีเกี่ยวกับนโยบายการ
ฝึกอบรม

39 40 41

--	--	--

- 19.1
- 19.2
- 19.3

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือ

อำพร วิริยโกศล

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชุดที่ 2

แบบสอบถามโครงการวิจัย

"นโยบายการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจในพื้นที่ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสงขลา"

คำชี้แจง

- โปรดเติมข้อความในเนื้อที่ที่เว้นว่างไว้
- โปรดใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ที่อยู่ข้างหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง หรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

1. หน่วยงานของท่านมีนโยบายการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.1

1.2

1.3

1.4

2. ประเภทของการฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่านให้บริการ มีอะไรบ้าง (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 3 ข้อ โดยใส่หมายเลข 1 ในช่อง ที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุด และ 2, 3 ในช่องที่ท่านเห็นว่าสำคัญเป็นที่ 2 และ 3 ตามลำดับ)

5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1 การประชุมในเทศ

2.2 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน

2.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน

2.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ

2.5 การพัฒนานักบริหาร

2.6 อื่น ๆ (ระบุ)

--	--	--

3 วิธีการฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่านใช้ในการฝึกอบรม มีอะไรบ้าง (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 3 ข้อ โดยใส่หมายเลข 1 ในช่อง ที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุด และ 2, 3 ในช่องที่ท่านเห็นว่าสำคัญเป็นที่ 2 และ 3 ตามลำดับ)

- 3.1 การสาธิต (Demonstration)
- 3.2 การบรรยาย (Lecture)
- 3.3 การประชุมอภิปราย (Conferences)
- 3.4 การแสดงบทบาท (Role-Playing)
- 3.5 การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study)
- 3.6 การฝึกวิชาชีพ (Apprenticeship and Internship)
- 3.7 อื่น ๆ (ระบุ)

11

4 ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่านรับผิดชอบ ใครเป็นผู้กำหนด (เลือกเพียงข้อเดียว)

- 4.1 หน่วยงานระดับสูง
- 4.2 หน่วยงานของท่านเอง
- 4.3 ผู้รับการฝึกอบรม
- 4.4 วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม
- 4.5 อื่น ๆ (ระบุ)

12

5 หน่วยงานของท่านใช้วิทยากรประเภทใดมากที่สุดในการฝึกอบรม

- 5.1 วิทยากรภายใน
- 5.2 วิทยากรภายนอก
- 5.3 ทั้งวิทยากรภายในและภายนอก
- 5.4 อื่น ๆ (ระบุ)

6. หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวิทยากรอย่างไร (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 3 ข้อ โดยใช้หมายเลข 1 ในช่อง ที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุด และ 2, 3 ในช่องที่ท่านเห็นว่าสำคัญเป็นที่ 2 และ 3 ตามลำดับ)

- 6.1 คัดเลือกวิทยากรที่มีชื่อเสียง เพื่อเป็นที่สนใจของผู้เข้ารับการศึกษา
- 6.2 พิจารณาถึงคุณวุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการฝึกอบรม
- 6.3 กำนึงถึงความสะดวกทางด้านเวลาให้วิทยากรสามารถมาให้การฝึกอบรมได้
- 6.4 กำนึงถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวิทยากร
- 6.5 อื่น ๆ (ระบุ)

7. หน่วยงานของท่านใช้เทคนิคการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างไร (เลือกเพียงข้อเดียว)

- 7.1 วิธีการสังเกต
- 7.2 วิธีการสอบถาม โดยใช้ทั้ง การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม
- 7.3 วิธีการวัดผล
- 7.4 หลายวิธีรวมกัน
- 7.5 อื่น ๆ (ระบุ)

8. ในการประเมินผลการฝึกอบรม หน่วยงานของท่านคิดว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุด (เลือกเพียงข้อเดียว)

- 8.1 ทักษะของผู้เข้ารับการศึกษา
- 8.2 ทักษะของวิทยากร
- 8.3 ผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการศึกษา

8.4 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

8.5 อื่น ๆ (ระบุ).....

18

9 ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านเคยจัดการฝึกอบรม
สำหรับองค์การธุรกิจที่จังหวัดสงขลาหรือไม่

9.1 เคย

9.2 ไม่เคย

10 ถ้าเคย ในแต่ละปีหน่วยงานของท่านจัดฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ
เหล่านี้จำนวนกี่ครั้ง

19 20 21 22 23 24

--	--	--	--	--	--

ประเภทการฝึกอบรม	ปี 2524 (ครั้ง)	ปี 2525 (ครั้ง)	ปี 2526 (ครั้ง)
10.1 การประชุมพิเศษ			
10.2 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน			
10.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน			
10.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ			
10.5 การพัฒนานักบริหาร			
10.6 อื่น ๆ (ระบุ)			

11 ในแต่ละปี มีจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในประเภทต่าง ๆ

เหล่านี้ต่อหน่วยงานของท่าน ดังนี้ 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ประเภทของการฝึกอบรม	ปี 2524 (คน)	ปี 2525 (คน)	ปี 2526 (คน)
11.1 การปฐมนิเทศ			
11.2 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน			
11.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน			
11.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ			
11.5 การพัฒนานักบริหาร			
11.6 อื่น ๆ (ระบุ)			

12 ในช่วง 3 ปีข้างหน้า ท่านคิดว่า การฝึกอบรมประเภทใดที่องค์การธุรกิจ ในจังหวัดสงขลา ต้องการมากที่สุด

37	38	39
----	----	----

12.1

12.2

12.3

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือ

อำพร วิริยโกศล

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์