

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก:  
กรณีศึกษาการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

ณภัค ธนเคชะวัฒน์

- 1 พ.ศ. 2560

370578

TH 0005424

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์


คณะกรรมการจัดการและการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา


สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

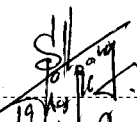
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ นางสาวณภัค ธนเดชะวัฒน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการ  
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

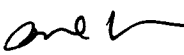
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

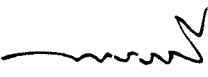
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
..... ประธาน  
(ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.พรรณี พิมพันธุ์ศรี)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ  
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันธ์ นนทศักดิ์)

วันที่ 22 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และขอขอบคุณผู้เข้าร่วม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของผู้เข้าร่วม โครงการที่กรุณาให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทความรู้ให้มาตั้งแต่เยาว์วัย รวมทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อน ๆ พี่ ๆ ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแด่เวทิตาแด่บุพการี นูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ณภัค ธนเดชะวัฒน์

57920213: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

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

นัก ฐนเดชะวัฒน์: การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก  
กรณีศึกษาการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล (BEHAVIORAL ASSESSMENT BY  
USING KIRK PATRICK EVALUATION METHOD: THE CASE OF DIGITAL LEADER  
TRAINING PROGRAM.) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรัตน์ แสงหาญ, Ph.D.,  
อภิญา อิงอาจ, Ph.D. 105 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรมการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการ ใช้ยุทธศาสตร์นำการวิจัยแบบกรณีศึกษา เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีการลำดับความสำคัญของงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือ มีความมั่นใจในตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าเสนอความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกทีม สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม พบว่ามีปัจจัย 4 ปัจจัย ที่ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน ปัจจัยด้านวิทยากร และปัจจัยด้านตัวผู้เข้าร่วมอบรม

57920213: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M.  
(MASTER OF MANAGEMENT)

KEYWORDS: ACHIEVEMENT ASSESSMENT/ KIRK PATRICK/ TRAINING/  
BEHAVIORAL/ LEADER/ DIGITAL

NAPAK TANADECHAWAT: BEHAVIORAL ASSESSMENT BY USING  
KIRK PATRICK EVALUATION METHOD: THE CASE OF DIGITAL LEADER  
TRAINING PROGRAM. ADVISOR COMMITTEE: PORNRAT SADAENGHAN,  
Ph.D., APINYA ENG-ARD, Ph.D. 105 P. 2016.

This research aimed to evaluate achievement of the digital leader training program at the level of knowledge application behaviors in accordance with Kirk Patrick's concepts, as well as identify the factors affecting the knowledge applications after participating in the training program. Case study was adopted as the research strategic method, and the instrument used for the study was an interview approach and the researcher. The data for the study were collected through an in-depth interview with those participating in the digital leader development program and their colleagues, as well as their work unit chiefs. The findings revealed that the informants' opinions in all three groups were in the same direction. After participating in the training program, there were changes in their work behaviors. Regarding this, there were actual applications of knowledge gained from the program to their work. Besides, they had work plans, creativity, and set work priority, apart from adapting their work performances to make them promptly with assistance of technology. Also, they were more self-confident and more assertive. They knew how to accept others' opinions, and how to put suitable persons to the suitable jobs. Additionally, in regard to the factors affecting the training program's achievement, it was found that there were 4 factors as follows: the first were in the aspects of organization policy, organization structure, and organization culture, the second were in the aspects of high executives and work unit chiefs, whereas the third was in the aspect of guest speakers, and the last was in the aspect of the training program's participants.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ช
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม.....	7
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม.....	14
โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล.....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	24
วิธีการศึกษา.....	24
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	24
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	25
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	25
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย.....	26
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	27
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	28
ความแกร่งทางวิจัยเชิงคุณภาพ.....	28
จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพในงานวิจัย.....	28

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	30
ผลการวิจัย.....	30
5 อภิปรายและสรุปผล.....	42
สรุปผลการวิจัย.....	42
อภิปรายผล.....	44
ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน.....	45
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	46
บรรณานุกรม.....	47
ภาคผนวก.....	51
ภาคผนวก ก.....	52
ภาคผนวก ข.....	56
ภาคผนวก ค.....	61
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	105

## สารบัญภาพ

ตารางที่	หน้า
2-1 แบบจำลองกระบวนการในการฝึกอบรม.....	8
4-1 สรุปผลการวิจัย.....	40



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมมีการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย มีการสื่อสารไร้พรมแดน มีความทันสมัยที่สามารถติดต่อกันได้ ไม่ว่าจะอยู่แห่งหนใด และเป็นประโยชน์อย่างมากต่อ วงการศึกษา การทำธุรกิจ เป็นต้น ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารจะสะดวกสบายขึ้น แต่การพุดคุย สันทนาการ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยการเผชิญหน้ากันและพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาสังคมและพัฒนาประเทศก็ยังคงมีความจำเป็น มีความสำคัญโดยอาศัยวิธีการที่เรียกว่า การฝึกอบรม ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง หน่วยงาน องค์กร และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพจน์ อิงอาจ, 2557)

คนัย เทียนพุดิ (2540 อ้างถึงใน สุจิตร์ ธนานันท์, 2552) ได้กล่าวว่ากระบวนการในการฝึกอบรมว่าประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ทั้งหมด สี่ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่หนึ่ง ขั้นการกำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะนำมาทำการฝึกอบรม ขั้นที่สอง ขั้นการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม คือการออกแบบวิธีการฝึกอบรม คัดเลือกวิทยากร หลักสูตรเนื้อหาที่จะนำมาใช้ เป็นต้น ขั้นที่สาม ขั้นการดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นการดำเนินการฝึกอบรมจริง และขั้นสุดท้าย ขั้นการประเมินและติดตามผลของการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลสำเร็จของการฝึกอบรมและติดตามผลของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม โดย อภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2556) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่าขั้นตอนการประเมินและติดตามผลนั้นจะต้องมุ่งเน้นการวัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมากกว่าการวัดเพียงแค่จำนวนคนที่เข้าอบรมหรือแค่ความพึงพอใจเท่านั้น

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมจึงถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารโครงการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเปรียบเทียบหรือตรวจสอบว่าการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีผลกระทบอย่างไรบ้าง มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดโครงการ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลการประเมินที่ได้ดังกล่าว ไปเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางแผน และเป็นเครื่องชี้วัดว่าจะดำเนินโครงการต่อไปหรือไม่ หรือควรที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกอบรมหรือไม่อย่างไร เพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงการให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

คองคาสวัตต์ (2556) ได้เพิ่มเติมอีกว่า หากผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถนำสิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์มาใช้ในการทำงานได้จริง ควรที่จะค้นหาปัจจัยหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้สุรินทร์ฤกษ์จำ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลที่ได้รับความนิยมสูงสุด เป็นการประเมินผลระดับปฏิบัติการซึ่งดำเนินงานได้ง่าย และระดับการประเมินที่มีการใช้น้อยที่สุดคือ การประเมินระดับผลลัพธ์ เพราะดำเนินการยาก ถึงแม้จะมีประโยชน์ต่อองค์กรมากก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2556) กล่าวว่า การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรม ไม่ใช่กระบวนการประเมินความสำเร็จของโครงการทั้งหมด และการวัดความรู้นั้นก็เพียงการวัดความสำเร็จขั้นพื้นฐานเท่านั้น การวัดผลสำเร็จที่แท้จริงต้องวัดถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหรือขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น วัดเป้าหมายหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม และจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่พบมาก เป็นงานวิจัยที่ทำการประเมินเพียง 2 ระดับเท่านั้น คือ ประเมินระดับปฏิบัติการ และการประเมินระดับการเรียนรู้ ยังไม่ค่อยมีการประเมินระดับพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ (อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา และคำณ โขชนะโชติ, 2557; นิวัฒน์ ตุ่นบุตรเสลา, 2556; ยุทธนา พันธุ์มี, 2552; พระศรชัย วงคำ, 2553; พนิต เข้มทอง, จินตนา กาญจนวิสุทธิ์, วรรษยา ธรรมกิตติภพ, สุตitech สิริพิพัฒน์กุล และวสันต์ ทองไทย, 2552; นิสสรณ์ บำเพ็ญ, 2552; วิรตี ครุฑทางคะ, 2552; สมเกียรติ ปานวัชราคม, 2550)

สำหรับการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล จัดขึ้นเนื่องจากการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกซึ่งเป็นโครงการที่มีความสำคัญระดับประเทศ ได้ส่งผลให้จังหวัดต่าง ๆ ในภูมิภาคนี้กลายสภาพเป็นเมืองอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งทั้งทางน้ำและทางบก เป็นเขตที่มีศักยภาพของการลงทุนสูง ทำให้มีสถานประกอบการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งสถานประกอบการเหล่านี้ ล้วนแต่ต้องอยู่ในภาวะการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพ มีความสามารถรอบด้านเพื่อก้าวทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ผู้นำรุ่นใหม่หรือผู้นำในยุคดิจิทัลที่มีความสามารถจึงเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการเป็นอย่างมาก ดังนั้น คณะกรรมการและการท่องเที่ยว จึงได้จัดโครงการการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลขึ้นมาโดย มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำให้แก่ผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำในอนาคต เพื่อเสริมสร้างทักษะและทัศนคติในการเป็นผู้นำที่ดีให้แก่ผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำในอนาคต และเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันสำหรับผู้ที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคตะวันออก โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็น บุคคลทั่วไป นักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษาจากภายนอกมหาวิทยาลัยบูรพา/ ผู้แทนชุมชน/ องค์กร/ สถานประกอบการ ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งจะทำการฝึกอบรมทุกวันเสาร์ระหว่างวันที่ 9 พฤษภาคม 2558 – วันที่ 30 พฤษภาคม 2558

โดยมีหัวข้อต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ หัวข้อผู้นำยุคดิจิทัลกับการบริหารการ หัวข้อ มุมมองที่มีต่อผู้นำยุคดิจิทัล หัวข้อผู้นำทางนวัตกรรม หัวข้อผู้นำกับการสร้างทีมงาน หัวข้อ กลยุทธ์การบริหารงานและการเป็นผู้นำในอนาคต และหัวข้อแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำ (คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติโดยใช้ หลักการของเคิร์กแพทริก มาประยุกต์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรม ของโครงการ ฝึกอบรมผู้นำยุคดิจิทัล เนื่องจากการโครงการฝึกอบรมทำการประเมินการฝึกอบรมเพียงสองระดับ เท่านั้น ได้แก่ การประเมินระดับปฏิกิริยา เป็นการประเมินความคิดเห็นความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมอบรม และการประเมินระดับการเรียนรู้ เป็นการประเมินความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา สารตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เท่านั้น ยังไม่มีการประเมินในระดับที่สามและสี่ คือ การประเมิน ระดับพฤติกรรม เป็นการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากการอบรม การนำความรู้ที่ ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ อย่างไร และสุดท้ายการประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร ประเมินว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นมีส่วนช่วยในปรับปรุง ผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการประเมินในระดับที่สาม การประเมินระดับพฤติกรรม ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการฝึกอบรม เพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่วางไว้ก่อนการฝึกอบรม และเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ให้มีคุณภาพตรงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยทำการประเมินผลของการนำความรู้ที่ได้รับการ อบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้หลังการฝึกอบรมที่ ได้รับไปใช้ ส่วนการประเมินระดับสุดท้าย การประเมินระดับผลลัพธ์ ผู้วิจัยไม่ได้ทำการประเมิน เพราะการประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน อย่างไรบ้าง ซึ่งทางผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปเก็บข้อมูลได้ เนื่องจากไม่ได้อยู่ภายใต้องค์กรเดียวกับ ผู้เข้าร่วม โครงการจึงไม่สามารถประเมินขั้นสุดท้ายได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

## คำถามการวิจัย

1. ผู้เข้าร่วมอบรมมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้หรือไม่อย่างไร
2. ปัจจัยใดที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้บ้าง

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ จะนำไปช่วยการตัดสินใจแก้ไขและปรับปรุงการฝึกอบรมให้มีคุณภาพตรงกับเป้าหมายของโครงการ
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

## ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
  - 1.1 ผู้เข้าร่วมอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล
  - 1.2 หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล
  - 1.3 เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล
2. เนื้อหา

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ใช้หลักการของเคิร์กแพทริก มาประยุกต์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม ในการติดตามผลการประเมินการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน และด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการอบรม

3. เวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

เมษายน 2559 – มิถุนายน 2559

## นียมศัพท์เฉพาะ

1. โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลที่จัดโดยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างวันที่ 9 – 30 พฤษภาคม 2558 (ทุกวันเสาร์)
2. ผู้เข้าร่วมอบรม หมายถึง บุคคลทั่วไป นักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษาจากภายนอก มหาวิทยาลัยบูรพา/ ผู้แทนชุมชน/ องค์กร/ สถานประกอบการ ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี ที่มาเข้ารับการอบรมในโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ของคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างวันที่ 9 – 30 พฤษภาคม 2558 (ทุกวันเสาร์)
3. การประเมินผลสัมฤทธิ์ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาถึงคุณค่าของผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล โดยการประยุกต์ใช้หลักการประเมินของเคิร์กแพทริก ในขั้นที่สาม การประเมินระดับพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงานจริง ด้านของการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร การเป็นผู้นำทีมงาน และการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ
4. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลไปใช้ในการทำงาน ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านพฤติกรรม ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก  
กรณีศึกษา: การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีสาระต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม
2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม
3. โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

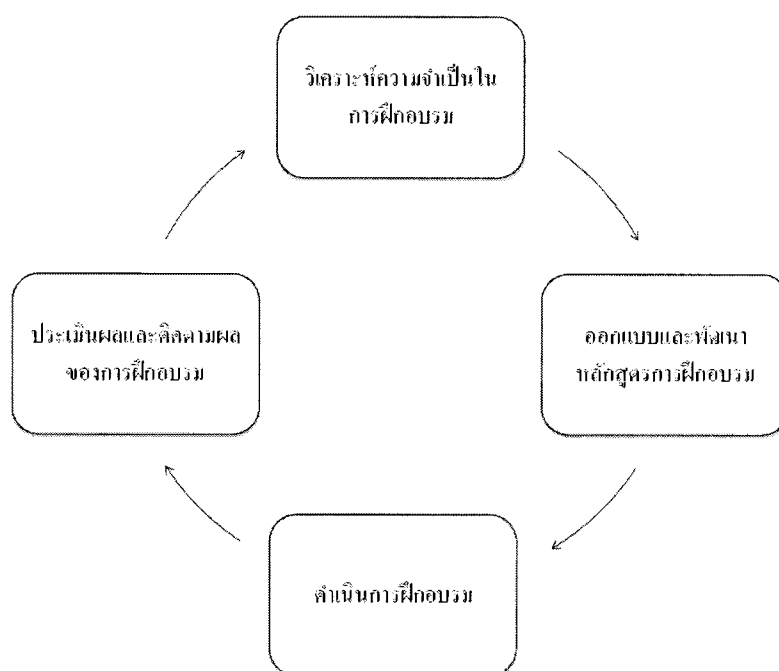
### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม

#### ความหมายของการฝึกอบรม

สำหรับความหมายของการฝึกอบรม นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไปทิศทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (สุจิตรา ชนานันท์, 2552; รัชญา พลอนันต์, 2546 และ Vancevich and Lee Soo Hoon, 2002 อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2556; สุพจน์ อิงอาจ, 2556; วิเชียร วิทยอุดม, 2557; สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557; กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2557 และ อาชวัน วายวานนท์, 2552 อ้างถึงใน ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554) โดยที่ สุจิตรา ชนานันท์ (2552) ได้เน้นว่า การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้ไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นการให้คำแนะนำและการฝึกอบรมระยะยาวให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต ซึ่ง สุพจน์ อิงอาจ (2557) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สภาพปัญหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ได้จากการที่ผู้เข้าร่วมได้รับการเรียนรู้ การปฏิบัติ การเสนอแนะ การวิพากษ์วิจารณ์ และการแลกเปลี่ยนจากผู้เข้าร่วมฝึกอบรมด้วยกันให้ได้มาซึ่งความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ เพื่อนำไปใช้พัฒนาตนเอง

### แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการฝึกอบรม

จากการศึกษากระบวนการในการฝึกอบรม ผู้วิจัยพบว่าจากนักวิชาการหลายท่าน (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2556; เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2554; สุจิตรา ธนानันท์, 2552; สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550; ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557; ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2551; วนิดา วาศิเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล และ สมบัติ ทีททรัพย์, 2556; อนิวัช แก้วจำนงค์, 2554; ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2556; วิเชียร วิทยอุดม, 2557; ชูชัย สมितिไกร, 2554; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556; ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 แบบจำลองกระบวนการในการฝึกอบรม (วิเคราะห์โดยผู้วิจัย)

จากภาพที่ 2-1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม 3. การดำเนินการฝึกอบรม และ 4. การประเมินและติดตามผลของการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

## 1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกระบวนการตรวจสอบความจำเป็นที่จะให้มีการจัดฝึกอบรม ทำขึ้นเพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม หรือองค์กรมากที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุด ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่นิยมใช้กัน ได้แก่ วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร (ศึกษาวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ค่านิยมและสมรรถนะหลักขององค์กร) วิเคราะห์ภาระงาน ศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรม กำหนดทักษะในการทำงานที่ต้องการ การทำแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมประจำปี วิเคราะห์บุคคล วิเคราะห์เจาะลึกถึงความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ของพนักงานแต่ละคนว่าตรงกับงานที่ทำหรือไม่ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2556; อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2556; ชูชัย สมितिไกร, 2554; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556; ศิริพงษ์ เสภาภาน, 2553; อนิวัช แก้วจางงค์, 2554; วิเชียร วิทญ์อุดม, 2557) นอกจากการพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้น พิจารณาส่งที่ขาด จุดอ่อน หรือข้อบกพร่องในการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงานหรือสร้างโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency model) ในการกำหนดแนวทางการฝึกอบรม (दनัย เทียนพุดิ, 2540 อ้างถึงใน สุจิตรา ชนนันท์, 2552)

เมื่อได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม จะต้องให้ความสำคัญลำดับก่อนหลังตามความจำเป็นของเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ที่บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง (วนิดา วาศิเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล และสมบัติ ทิฑฑทรัพย์, 2556)

## 2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการสรุปคัดเลือกและกำหนดหัวข้อ การฝึกอบรมโดยจะต้องนำประเด็นปัญหาหรือความจำเป็นของการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข เพื่อนำมากำหนดหลักสูตรและสร้างเนื้อหา อันประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ เทคนิครูปแบบการฝึกอบรม ระยะเวลา ผลที่คาดว่าจะได้รับ งบประมาณ แนวทางการประเมินและติดตามผล ตลอดจนผู้รับผิดชอบหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งเหล่านี้จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถทำความเข้าใจถึงเนื้อหาของการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องกำหนดแผนการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย รายชื่อผู้ที่ จะเข้าร่วม รายชื่อวิทยากร สถานที่จัดและอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เช่น เอกสารคู่มือการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินฝึกอบรม เป็นต้น รายละเอียด ดังกล่าวต้องเตรียมการอย่างชัดเจน เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



(สุพานี สฤกษ์วานิช, 2556; เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2554; สุจิตรา ชนानันท์, 2552; วนิตา วาตีเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล และ สมบัติ ทิฆททรัพย์, 2556; อนิวัช แก้วจางค์, 2554; ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554; อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2556; วิเชียร วิทยอุดม, 2557; ชูชัย สมितिไกร, 2554; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551)

### 3. การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ดำเนินการต้องมีความละเอียดรอบคอบมีความสามารถในการติดต่อประสานงาน ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่อบรมให้เรียบร้อยไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่าง ๆ เอกสารประกอบการฝึกอบรม แสงสว่าง อาหารหรือที่พักสำหรับผู้เข้าร่วมอบรม จัดทำประกาศนียบัตร นอกจากนั้นยังต้องคอยดูแล อำนวยความสะดวกและประสานงานกับวิทยากรและผู้เข้าร่วม ตั้งแต่ก่อนอบรม จนกระทั่งการอบรมสิ้นสุดลง (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2556; เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2554; ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554; อารณ ภูวิทย์พันธุ์, 2556; วิเชียร วิทยอุดม, 2557; ชูชัย สมितिไกร, 2554) ทั้งนี้ อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2556); วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) และ สุจิตรา ชนานันท์ (2552) ได้มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า กระบวนการดำเนินการฝึกอบรมนั้นควรแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1. ก่อนการฝึกอบรม หน่วยงานหรือบุคลากรจะต้องจัดทำแบบสำรวจความพร้อมก่อนการจัดฝึกอบรม 2. ระหว่างการฝึกอบรม เป็นช่วงเวลาจัดอบรมจริง เป็นขั้นตอนที่จะต้องมีการประสานงานกับวิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรม 3. เป็นช่วงที่จัดฝึกอบรมเสร็จ จะต้องทำหน้าที่ปิดการฝึกอบรมและรวบรวมแบบประเมินจากผู้เข้าร่วมอบรม นอกจากนี้ เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2554) ได้เพิ่มเติมว่าในระหว่างการฝึกอบรมอาจจะประสบกับปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมต้องใช้ไหวพริบ และการแก้ปัญหาอย่างมีสติ ดังนั้นจึงควรที่จะมีการเตรียมความพร้อม การวางแผนดำเนินการฝึกอบรมและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วย

### 4. การประเมินและติดตามผลของการฝึกอบรม

การประเมินและติดตามผลของการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้จะบ่งชี้ว่าผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การดำเนินการที่ผ่านมามีปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อบกพร่องใดบ้างที่ต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้เสนอแนะความคิดเห็นส่วนบุคคล เพราะการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผล จะสามารถนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการฝึกอบรมในครั้งต่อไป ผลของการประเมินเปรียบเสมือนข้อมูลย้อนกลับที่จะนำไปใช้

ปรับเปลี่ยนการลงทุนการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ขั้นตอนนี้จะทำหลังจากการฝึกอบรมวันสุดท้ายจะมีแบบประเมินผลเพื่อประเมินทัศนคติของผู้เข้าร่วมอบรมกับตัววิทยากร เนื้อหาวิชาและหลักสูตร อาหารว่าง อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น (ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554; เพ็ชรี รุประวิเชตร, 2554; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2556; อนิวัช แก้วจางค์, 2554; วนิดา วาดีเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล และ สมบัติ ทีฆทรัพย์, 2556; ชูชัย สมितिไกร, 2554) ทั้งนี้ อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2556) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ว่าควรมุ่งเน้นการวัดความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมว่ามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่เพียงใด มากกว่าการวัดจำนวนผู้เข้าร่วมหรือความพึงพอใจเท่านั้น

ซึ่งสิ่งที่มุ่งที่จะได้รับจากการฝึกอบรม มีสามด้านใหญ่ ๆ ได้แก่ 1. ด้านการเรียนรู้ ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเพียงใด 2. ด้านพฤติกรรม ผู้รับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปในทิศทางบวก และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือไม่ 3. ด้านปฏิบัติการ ผู้เข้าร่วมอบรมมีความคิดเห็นไปในแนวทางที่เห็นว่าการฝึกอบรมนี้มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้งานได้จริง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551) นอกจากนี้สามด้านที่ได้กล่าวมา สุจิตรา ธนาพันธ์ (2552) ได้เพิ่มเติมอีกหนึ่งด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ เป็นการตรวจสอบว่าหลังจากการฝึกอบรมไปแล้วได้ผลลัพธ์ตามความมุ่งหมายหรือไม่ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อต้องการทราบประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่และการดำเนินงานของหน่วยงานก้าวหน้ากว่าเดิมเป็นผลจากการฝึกอบรมหรือไม่

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมของ เคิร์กแพทริก

นักวิชาการที่ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายท่าน เช่น สุพานี สฤกษ์วานิช (2556) กล่าวถึงการประเมินผล จากแนวคิด concept ที่มองการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การประเมินผลควรประเมินในเรื่อง ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Input) กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) ผลจากการฝึกอบรม (Output) ซึ่งแนวคิดการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ได้แบ่งประเด็น การประเมินผลออกเป็น 4 ประเภท คือ การประเมินด้านบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context) การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input) การประเมินกระบวนการ (Process) การประเมินผลผลิต (Product) (สมชาติ กิจรรวง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550) ยงยุทธ เกษสาคร (2551) กล่าวถึง Goldstein ว่าได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการด้วยคำถาม 1. เมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือไม่ 2. การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม ครั้งนั้นจริงหรือไม่ 3. การเปลี่ยนแปลงในทางบวกที่เกิดขึ้นนั้น มีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

หรือไม่ 4. การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมการอบรมกลุ่มใหม่ ในโปรแกรมการอบรมเดียวกันหรือไม่ แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นการประเมินผลโดยภาพรวม ประเมินปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์โดยรวม แต่ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โดแนลด์ เคิร์กแพทริก (ศรัภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, 2556) โดยที่ ศรัภัสสรศ์ วงศ์ทองดี (2556) สุทธิณี ฤกษ์ขำ (2557) และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2553) ได้กล่าวถึงแนวคิดของเคิร์กแพทริกไว้ว่า เป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและการพัฒนานั้นมีการประเมิน 4 ระดับด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย

1. การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction level) คือ การประเมินเพื่อต้องการทราบความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้เข้าร่วมอบรมต่อการฝึกอบรม เป็นการสอบถามความคิดเห็นผู้เข้าร่วมอบรม โดยสอบถามผ่านแบบสอบถามว่ามีความพึงพอใจหรือรู้สึกว่าการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด รู้สึกอย่างไรต่อสถานที่ รู้สึกอย่างไรกับเทคนิคการฝึกอบรม เป็นต้น การประเมินผลระดับนี้ตั้งอยู่ในสมมุติฐานว่า หากผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมก็เป็นแนวโน้มที่ดีบ่งบอกว่าผู้เข้าร่วมอบรมจะได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ และอาจทำให้มีความต้องการที่จะเข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนาในด้านอื่น ๆ อีกในอนาคต แต่ในทางกลับกันหากผู้เข้าร่วมอบรมรู้สึกไม่พึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมก็อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางให้ผู้เข้าร่วมอบรมไม่เปิดใจเรียนรู้ทักษะ ความสามารถใหม่ ๆ และไม่อยากรนำความรู้ที่เรียนนั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงต่อไป การประเมินระดับนี้มีความง่าย สะดวกสบาย และมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัดที่สุด อย่างไรก็ตามการประเมินผลระดับปฏิกิริยานี้ก็มีข้อจำกัด เพราะผลจากการประเมินในระดับนี้ตั้งอยู่บนความคิดเห็นความรู้สึกของผู้เข้าร่วมอบรมเท่านั้น ไม่มีหลักฐานอื่นมาประกอบ และยังไม่ได้บ่งชี้ให้รับรู้ว่ากิจกรรมการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการ ไปนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือคุ้มค่าต่อการดำเนินการมากน้อยเพียงใด

2. การประเมินระดับการเรียนรู้ (Learning level) คือ การประเมินขั้นที่สูงมากขึ้น จะต้องอาศัยผู้ชำนาญการและเครื่องมือที่สลับซับซ้อนมากขึ้น เป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมอบรมได้เรียนรู้อะไรไปมากน้อยเพียงใด ต้องการทราบว่าภายหลังจากการฝึกอบรมในแต่ละวิชาหรือตลอดหลักสูตร ผู้เข้าร่วมอบรมได้เข้าใจในหลักการเนื้อหาข้อเท็จจริงตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ซึ่งการประเมินผลขั้นนี้อาจจะต้องมีการสร้างเครื่องมือเพื่อทดสอบความเข้าใจในเนื้อหาของผู้เข้าร่วมอบรม วิธีการประเมินการเรียนรู้ที่นิยม คือ การประเมินก่อนและหลังกิจกรรม (Pre- and Post-test) โดยใช้แบบทดสอบต่าง ๆ (Paper-and-pencil Tests) ผู้เข้าร่วมอบรมจะถูกทดสอบระดับความรู้ก่อนเข้ารับการอบรม และเมื่ออบรมเสร็จก็จะถูกทดสอบระดับความรู้อีกครั้ง เพื่อนำผลการทดสอบสองครั้งมาเปรียบเทียบหาความแตกต่าง ว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมมี

ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใด โดยปกติแล้วก็มักจะมี ความคาดหวังว่า การฝึกอบรมนั้นจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การประเมินภายหลังกิจกรรมสูงกว่าผลการประเมินก่อนการเข้าร่วมกิจกรรม

3. การประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior level) คือ การประเมินที่มุ่งต้องการผู้ผลที่ เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร ภายหลังจากการอบรมเป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมอบรมได้นำเอา ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เรียนรู้จากการร่วมโครงการ ฝึกอบรมกลับไปใช้ในการปฏิบัติงาน จริงหรือไม่ กล่าวคือ เมื่อผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการเรียนรู้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ ก็น่าจะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น การประเมินระดับนี้มักไม่ สามารถใช้ผู้เข้าร่วมอบรมเป็นแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียวได้เหมือนกับการประเมินสองระดับที่ ผ่านมา เพราะหากประเมินผลโครงการระดับพฤติกรรม โดยอาศัยข้อมูลจากผู้เข้าร่วมอบรมเพียง อย่างเดียว ข้อมูลที่ได้มักจะไม่สมบูรณ์ หรือขาดความน่าเชื่อถือ เพื่อให้การประเมินในระดับนี้ได้ ข้อมูลที่ครอบคลุมและถูกต้องได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจาก หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หรือการใช้เอกสารหลักฐานต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อวัดผลเชิงพฤติกรรม และต้องอาศัยระยะเวลา ในการดำเนินงาน เช่น ภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรม 3 - 6 เดือน ถึงจะทำการสอบถาม ไปยังหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลง หรือไม่ อย่างไร

4. การประเมินผลลัพธ์ (Result level) คือ การประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็น ส่วนรวม เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของการฝึกอบรม การประเมินว่ากิจกรรมการฝึกอบรมที่จัดขึ้น นั้นมีส่วนในการปรับปรุงประสิทธิผลหรือผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด แม้ว่าการ ประเมินในระดับผลลัพธ์นี้จะมีประโยชน์ต่อองค์กรและงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเกิด ขวัญและกำลังใจของบุคลากร อัตราการลาออกที่ลดลง อัตราการเกิดอุบัติเหตุลดลง หนังสือ ร้องเรียนลดลง เป็นต้น เนื่องจากเป็นหลักฐานแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในกิจกรรมการฝึกอบรม ก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีรูปธรรมอย่างชัดเจนอย่างไรบ้างต่อองค์กร แต่การประเมินขั้นนี้ดำเนินการ ลำบาก เนื่องจากในความเป็นจริงนั้นมีหลายปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้และมีปัจจัยที่เข้ามา เกี่ยวข้องจำนวนมากที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม และหลายปัจจัยที่แปลงผลประโยชน์ออกมา เป็นตัวเงินลำบาก เช่น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานนั้น พนักงาน อาจได้เรียนรู้ทักษะใหม่ที่ทำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและนำกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง พนักงานเรียนรู้ทักษะการขายแบบใหม่ และเมื่อกลับมางานก็ได้ใช้ทักษะดังกล่าวทำให้ยอดขายดีขึ้น จะกล่าวได้ว่าผลงานของพนักงานจะดีขึ้นนั้น เกิดจากผลที่ได้จากการฝึกอบรมแค่เพียงอย่างเดียว

ไม่สามารถทำได้ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ตอนนั้นองค์กรอาจกำหนดระบบค่าตอบแทนภายในองค์กรขึ้นใหม่ ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้นที่จะปฏิบัติงาน หรือการที่ประเทศมีภาวะเศรษฐกิจสโตส ทำให้องค์กรได้รับผลดีตามไปด้วย ซึ่งส่งผลให้มียอดขายเพิ่มขึ้นก็เป็นไปได้ ดังนั้นการสรุปผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรมจึงควรกระทำด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างมาก

จากรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินทั้ง 4 ระดับข้างต้น จึงไม่น่าแปลกใจว่าการประเมินระดับปฏิบัติการจะเป็นการประเมินที่ได้รับความนิยมสูงสุด เพราะสามารถดำเนินการได้ง่าย แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินในระดับดังกล่าวจะมีประโยชน์ค่อนข้างจำกัดก็ตามและระดับการประเมินที่มีการใช้น้อยที่สุด คือ การประเมินผลลัพธ์ เพราะดำเนินการยากและมีปัญหามาก เนื่องจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องและอยู่นอกเหนือจากผลของการฝึกอบรม แม้ว่าจะเป็นการประเมินที่ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อองค์กรก็ตาม (Stokking, 1996 อ้างถึงใน สุทธิณี ฤกษ์จำ, 2557)

### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไปทิศทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่ 1. โครงสร้างขององค์กร 2. นโยบาย 3. วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดจะต้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ อีกทั้งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรม เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการฝึกอบรม และตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ผู้เข้ารับฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจ เต็มใจ เห็นความสำคัญ และนึกถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ๆ ซึ่งวิทยากรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม ผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม ถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดที่ดีแล้วก็จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (กรรณิการ์ เฉากแสงรัตน์, 2553; ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557; สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2556; พรชัย เจดามาน, 2558) ทั้งนี้ กรรณิการ์ เฉากแสงรัตน์ (2553) ได้เพิ่มเติมอีกหนึ่งปัจจัย คือ หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมหัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ ไม่ขัดขวาง หรือทำลายขวัญ นอกจากนี้หัวหน้างานยังเป็นบุคคลที่ให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์การประเมินผลการฝึกอบรมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ สุจิตรา ชนานันท์ (2552) ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นได้แก่ 1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะได้รับการดำเนินการก็ต่อเมื่อได้รับความ

เห็นชอบจากผู้บริหาร เพราะหากสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาบุคคลก็จะไม่เกิดจึงกล่าวได้ว่าทัศนคติของผู้บริหารองค์การอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจากผู้บริหารปัญหาด้านวิชาการ 2. ปัญหาด้านวิทยากร วิทยากรเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรม วิทยากรคือ ผู้ที่จะมีคุณสมบัติที่ดูเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่วิทยากรในโครงการฝึกอบรมในปัจจุบันมักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือบอกกล่าวบอกเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า

3. ปัญหาด้านตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริง มีทัศนคติที่ติดลบต่อการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าการอบรมเป็นการพักผ่อน จึงทำให้ไม่ให้ความสนใจในการอบรม 4. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ส่วนต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ 5. ปัญหาด้านงบประมาณ งบประมาณที่ตั้งไว้กับการนำมาใช้จริงนั้นจะไม่ค่อยเพียงพอ ย่อมกระทบกระเทือนต่อหลายด้าน เช่น ผู้เข้าร่วมอบรมอาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการอบรม การจ้างวิทยากรหากงบประมาณไม่เพียงพอก็ไม่มีความสามารถที่จะไปจ้างวิทยากรที่มีความสามารถ 6. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสม คับแคบไม่ดึงดูดใจ คือหากสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ไม่มีความพร้อมก็ทำให้การดำเนินการฝึกอบรมนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

### โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลจัดทำขึ้นเนื่องจากภูมิภาคตะวันออกมีสภาพเป็นเมืองอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่ง มีสถานประกอบการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งล้วนแต่ต้องอยู่ในภาวะการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ สถานประกอบการจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถรอบด้าน ผู้นำรุ่นใหม่หรือผู้นำในยุคดิจิทัลที่มีความสามารถจึงเป็นที่ต้องการของสถานประกอบการเป็นอย่างมาก ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและส่งเสริมให้สถานประกอบการในภาคตะวันออก มีผู้นำที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน คณะกรรมการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา จึงจัดโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลขึ้นมา โดยใช้เวลาทั้งวันเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติใช้ เพื่อก้าวทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำให้แก่ผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำในอนาคต เพื่อเสริมสร้างทักษะและทัศนคติในการเป็นผู้นำที่ดีให้แก่ผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำใน

อนาคต และเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน สำหรับผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคตะวันออก มีกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคคลทั่วไปนักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษาจากภายนอก/ ผู้แทนชุมชน/ องค์กร/ สถานประกอบการ ที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี สถานที่ในการดำเนินงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว ระหว่างวันที่ 9 พฤษภาคม 2558 – วันที่ 30 พฤษภาคม 2558 (ทุกวันเสาร์) โดยมีเนื้อหาวิชาที่ใช้ในการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

1. หัวข้อผู้นำยุคดิจิทัลกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาโดยย่อดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันเป็นอิสระได้ ภาวะผู้นำทั้งสองต่างช่วยเสริมและเกื้อกูลกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้การให้รางวัลเป็นกลไกควบคุมในการสร้างการแลกเปลี่ยนด้านความสัมพันธ์ต่อกันซึ่งเป็นวิธีการจูงใจผู้ตามด้วยปัจจัยภายนอก ขณะที่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงใช้การให้รางวัลเป็นเพียงปัจจัยเสริมของระบบเพื่อเพิ่มความผูกพันของผู้ตาม และเพิ่มแรงจูงใจภายในของผู้ตามให้สูงขึ้น ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำทั้งสองแบบในลักษณะที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ ซึ่งแสดงความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปโดยย่อได้ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามยถากรรม (LF) การบริหารแบบวางเฉย (MBE) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้ ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล (IC) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (II)

2. หัวข้อมุมมองที่มีต่อผู้นำยุคดิจิทัล มีเนื้อหาโดยย่อดังนี้ มุมมองที่จำเป็นสำหรับผู้นำยุคดิจิทัล คือ พฤติกรรมของพนักงาน VS การใช้เทคโนโลยี/ การจัดการสมัยใหม่ ประเด็น คือ จะเปลี่ยนแปลง หรือสูญสิ้น ชาร์ลส์ คาร์วิน กล่าวไว้ว่า “สิ่งมีชีวิตที่อยู่รอดได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีพลังกำลังมากที่สุด ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งมีชีวิตที่ฉลาดที่สุด เพียงแต่ต้อง เป็นสิ่งมีชีวิตที่ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด” การเป็นผู้นำ กับคนเจนเนอเรชันต่าง ๆ การทำงานร่วมกันโดยราบรื่น ไม่ทุกข์ มีการเติบโต ควรมีการเรียนรู้ธรรมชาติพื้นฐานของคนอื่น เข้าใจจุดดี จุดด้อย และจุดยืนของคนอื่น ยอมรับในความเป็นตัวเอง ปรับตัวให้สามารถอยู่กับเขาโดยไม่ทุกข์ เข้าถึงด้วยวิธีการที่สอดคล้องและแนบเนียน ใช้ประโยชน์จากฐานความสามารถของเขา และพัฒนาบนฐานศักยภาพของเขา ข้อคิดสำหรับการเป็นผู้นำ อานันท์ ปันยารชุน กล่าวไว้ว่า “ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่คนอื่นอยากเดินตาม”

3. หัวข้อผู้นำทางนวัตกรรม มีเนื้อหาโดยย่อดังนี้ นวัตกรรม (Innovation) คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) บวกกับ อรรถประโยชน์ (Utilization) ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่ใหม่ (Newness) และสามารถนำไปใช้เชิงพาณิชย์ได้ (Commercialization) นวัตกรรมสามารถจำแนกตาม Output ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) นวัตกรรมด้านบริการ (Service innovation) องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ หนึ่งกลยุทธ์ องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม นโยบายอย่างชัดเจน และสื่อสารกลยุทธ์ นโยบายให้พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง สองโครงสร้าง มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแบบ (Flat Organization) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม (CIO) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะมีหน่วยที่รับผิดชอบนวัตกรรมโดยเฉพาะมีการทำงานแบบ (Cross Functional) หรือมีการจัดตั้งทีมงานแบบ (Cross Functional Team ) ภายใน และภายนอกองค์กร และสามผู้นำ ผู้นำต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย กล้าเสี่ยง สามารถกระตุ้น โน้มน้าวใจให้พนักงานสามารถคิดปรับปรุงและพัฒนางาน และสามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลได้ ให้คำปรึกษาพนักงาน เน้นการให้อิสระในการทำงาน การประเมินผลงานแบบ (Feed forward) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เน้นวิธีการทำงานสร้างนวัตกรรม มากกว่าผลผลิตที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

4. หัวข้อผู้นำกับการสร้างทีมงาน มีเนื้อหาโดยย่อดังนี้ ทีม หมายถึง คนสองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน พึ่งพากัน มีความผูกพันกับจุดหมาย มีส่วนสร้างความสำเร็จจากความรู้ความสามารถ มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สื่อสารอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ ลักษณะของทีมที่จะประสบความสำเร็จ คือทีมที่มีจุดหมายและบทบาทชัดเจน มีการสื่อสารแบบเปิดเผย มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมอย่างสมดุลมีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ มีความหลากหลายแต่ไม่มีความขัดแย้ง มีบรรยากาศเชิงบวก และมีผู้นำแบบมีส่วนร่วมบทบาทของผู้นำทีม ได้แก่ การสอนแนะทีม การจัดการทีม และการนำทีม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ผลสำเร็จของทีม และทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมต้องมี คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวางแผน ทักษะการจัดการองค์กร ทักษะการสอนแนะ ทักษะการจูงใจ ทักษะการเจรจาต่อรอง ผู้นำทีมต้องอาศัยทักษะเหล่านี้ในการนำทีมให้ประสบความสำเร็จ

5. หัวข้อกลยุทธ์การบริหารงานและการเป็นผู้นำในอนาคต มีเนื้อหาโดยย่อดังนี้ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบเป็นขั้นตอน ที่มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงตามสถานการณ์ได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นวิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญ



เพื่อให้ได้เปรียบคู่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภาพความสำเร็จในอนาคต ต่อมาคือกำหนดภารกิจสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยใช้กลยุทธ์วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญ และกำหนดวัตถุประสงค์ผลลัพธ์ในระยะสั้น ที่ต้องการจากการกระทำตามภารกิจ ง่าย ๆ คือเราต้องรู้ว่าปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน แล้วต้องการไปสู่จุดไหน ซึ่งเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หลักการสร้างกลยุทธ์นั้น ใช้การวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง (S: Strength) โดยวิเคราะห์ว่าเรามีจุดแข็งอะไรบ้างในองค์กร จุดอ่อน (W: Weak) โดยวิเคราะห์ว่าเรามีจุดอ่อนอะไรบ้างในองค์กร โอกาส (O: Opportunity) โดยวิเคราะห์ว่าจากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อประโยชน์ให้องค์กร และ T: Threat (อุปสรรค) โดยวิเคราะห์ว่าจากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร

6. หัวข้อแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำ มีเนื้อหาโดยย่อดังนี้ ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ความเป็นผู้นำ (Leadership) (บางครั้งนิยมเรียก “ภาวะผู้นำ”) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติทั้งการเป็นผู้จัดการและเป็นผู้นำสามารถผสมผสานบทบาทในแต่ละส่วนได้อย่างเหมาะสม และจะกลายเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แนวความคิดแบบดั้งเดิม คือผู้นำจะมีคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิด มิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลังมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม แต่แนวความคิดในปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนไปแล้ว ผู้นำสร้างได้โดยเลือกผู้นำที่ดีมาเป็นแบบอย่าง ไม่ได้เกี่ยวกับชาติกำเนิด ผู้บริหารนั้นมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ 1. มีความเฉลียวฉลาด กล้าตัดสินใจ และมีวาทศิลป์ 2. มีประสบการณ์ และผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จในอดีต 3. มีความมั่นคงทางอารมณ์และวุฒิภาวะ 4. สามารถเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้ และมีความพยายามที่จะไขว่คว้าหาความสำเร็จอยู่เสมอ 5. มีทักษะการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี และ 6. มีความทะเยอทะยานสูง

เมื่อได้ทำการฝึกอบรมจนจบหลักสูตร โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ได้ทำการประเมินผลการดำเนินของโครงการ โดยทำการประเมิน สองระดับแรกของเคิร์กแพทริก ได้แก่ การประเมินระดับปฏิบัติการ และการประเมินระดับการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปผลของการประเมินได้ดังนี้

ชั้นการประเมินระดับปฏิบัติการ พบว่า

1. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจในด้านกระบวนการให้บริการ คิดเป็น ร้อยละ 80
  2. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจในด้านสถานที่อบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก คิดเป็นร้อยละ 83.7
  3. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจในด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 80.6
  4. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 86.8
  5. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความประทับใจของผู้รับบริการ คิดเป็นร้อยละ 100
  6. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความเชื่อมั่นในการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 100
- ชั้นการประเมินระดับการเรียนรู้ พบว่า
1. ผู้เข้าร่วมอบรมที่มีความรู้เพิ่มขึ้นหลังฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 89.9
- (คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา และคำธม โชนะโชติ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ จากผลการศึกษา ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านวิทยากร ด้านเทคนิค/วิธีการฝึกอบรม ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านสถานที่จัดฝึกอบรม และด้านการจัดฝึกอบรม ผลการวิจัยด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตร การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในระดับปานกลางถึงระดับมาก มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้น สามารถนำความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

นิวัฒน์ ตุ่นบุตรเสลา (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินการจัดการพลังงานภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นทางด้านบริบทความพึงพอใจด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ผลการประเมินปฏิบัติการพบว่า ด้านบริบทผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เข้ารับการฝึกอบรมเพราะเป็นไปตามกฎหมายกำหนด ด้วยปัจจัยนำเข้าหลักสูตร/ คู่มือมีความเหมาะสม ด้านกระบวนการวิทยากร/

วิธีการฝึกอบรม/วิธีการประเมินผลการเรียนรู้มีความเหมาะสม และด้านผลผลิตผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความมั่นใจว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับไปใช้ในการตรวจประเมิน ฯ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และการฝึกอบรมหลักสูตรนี้สามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจริง

ยุทธนา พันธุ์มี (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2552 ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลการศึกษาค้นคว้า มิติที่ 1 ความพึงพอใจโดยรวม พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 2 ความรู้ความเข้าใจ พบว่าหลังการฝึกอบรมแล้วทำให้ผู้เข้าร่วมมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นกว่าเดิม และมิติที่ 3 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หลังจากการผ่านการฝึกอบรมของผู้ร่วม พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปี 2552 ได้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมตามเนื้อหาของแต่ละหลักสูตร ไปประยุกต์กับงานที่รับผิดชอบและพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 100

พระศรชัย วังคำ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรม “ค่ายพุทธบุตร – พุทธธรรม” ผลจากการวิจัย พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง ในขณะที่เพศชายเป็นกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับกลาง ความพึงพอใจต่อโครงการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในด้านสถานที่และสิ่งแวดล้อม ถัดไปเป็นความพึงพอใจในพระวิทยากรและหลักสูตรทัศนคติ พบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีสมาธิที่ดีขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ การอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นและการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันตามลำดับ การนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน พบว่า มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการเป็นเพื่อนที่ดีของเพื่อน เป็นศิษย์ที่ดีของครูอาจารย์และการเป็นศาสนิกชนที่ดีของศาสนา

พนิต เข้มทอง, จินตนา กาญจนวิสุทธิ, วรรษยา ธรรมกิตติภพ, สุตติเทพ ศิริพิพัฒนกุล และวสันต์ ทองไทย (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นของการประปานครหลวง ผลการวิจัย พบว่า ด้านความพึงพอใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการอบรมอยู่ใน ระดับมากถึงมากที่สุด และด้านการเรียนรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่าร้อยละ 70 ระบุว่า มีเพียง 14 หัวข้ออบรมที่สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ ส่วนด้านพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม ผลการประเมินระดับพฤติกรรม คุณลักษณะ

และความสามารถ โดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกันทุกรายการ สำหรับคะแนนความถนัดเชิงวิชาการผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 12 คนได้คะแนนร้อยละ 60 ขึ้นไป ในแต่ละด้านและด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงงานของแต่ละกลุ่ม มากกว่าร้อยละ 70 ทุกกลุ่ม

นิสสรณ์ บำเพ็ญ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้จุดประกายไฟแห่งการบริการ ผลการวิจัยพบว่า ด้านบริบท มีความเหมาะสมของโครงการทางด้านวัตถุประสงค์กับนโยบายทางคุณค่าขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านปัจจัยนำเข้ามีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการการจัดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านผลผลิต เป็นการประเมินระดับความรู้ ความสามารถ และเจตคติ สรุปในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสามารถในการนำไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีเจตคติในการนำไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

วิรตี กรูทางคะ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมวิชาชีพให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองบ้านสวน อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า โครงการฝึกอบรมวิชาชีพให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองบ้านสวน ผ่านการประเมินทุกองค์ประกอบ ด้านบริบทของโครงการมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยมีนโยบายและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของชุมชน เนื้อหาสาระมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านปัจจัยนำเข้ามีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ด้านผลลัพธ์ พบว่า ภายหลังจากเข้ารับการอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามมีคะแนนการประเมินเกี่ยวกับ ทักษะพื้นฐาน ถ่ายทอดความรู้/เทคโนโลยีในการประกอบอาชีพ มีอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้และความมั่นคงให้แก่ประชาชนในพื้นที่และมีการพัฒนาฝีมือให้ได้มาตรฐานและเหมาะสมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นทุกด้าน

สมเกียรติ ปานวัชราคม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หลักสูตรวิชาผู้กำกับลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ขึ้นความรู้เบื้องต้นของนักศึกษาสาขาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมก่อนการดำเนินโครงการ โดยรวมและรายชื่อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด หลักสูตรวิชามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักสูตรศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ ได้แก่ บุคลากร สื่อวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนงบประมาณมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง กระบวนการดำเนินงานโครงการมีความเหมาะสมมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านวิทยากร และด้าน

กิจกรรมกระบวนการฝึกอบรม ผลผลิตที่ได้จากการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หลักสูตรวิชาผู้กำกับลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ชั้นความรู้เบื้องต้น ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในระดับมากทุกข้อ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Saling (2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์เปรียบเทียบผลของผลสะท้อนกลับ การฝึกอบรม และการฝึกสอนการบริหารในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำ จุดประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้เพื่อทดสอบความแตกต่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้เข้าร่วมแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ผลสะท้อนกลับ (A) ผลสะท้อนกลับและการฝึกอบรม (B) และผลสะท้อนกลับ การฝึกอบรม และการฝึกสอน (C) ผู้เข้าร่วมมีจำนวน 101 คน ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้นำทีมงาน จากองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในสหรัฐอเมริกา ผู้เข้าร่วมได้รับการประเมินผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน 2 ครั้ง อ้างอิงจากผลสำรวจผลสะท้อนกลับ 28 ชิ้น ผลตอบรับของแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) เป็นการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลลัพธ์มี 2 ปัจจัย: ความผูกพัน (14ชิ้น) และ งาน (7ชิ้น) อีก 7 ชิ้นไม่ได้นำมาใช้เนื่องจากการวิเคราะห์ซึ่งเพิ่มเข้ามาภายหลัง ปัจจัยเหล่านี้ผ่านการวิเคราะห์หาความต่างทางสถิติ ไม่ปรากฏความต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์หรืองาน โดยทำการวัดจากผลของการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มเป้าหมายและการทดสอบ เมื่อทำการปรับการแปรผันของเวลาและอายุของผู้เข้าร่วมแล้ว สำหรับปัจจัยงาน ผลการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเป็นอย่างมากทั้งในผลคะแนนของแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม ผลคะแนนของแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม ของปัจจัยงานแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง กลุ่มของผลสะท้อนกลับกลุ่มหนึ่ง (A) กลุ่มของผลสะท้อนกลับและการฝึกอบรม (B) ความแตกต่างที่มีอยู่ก่อนแล้วระหว่าง กลุ่มการฝึกอบรม ผลสะท้อนกลับ และการฝึกสอน (C) ในปัจจัยงาน อาจคำนวณได้ถึงความแตกต่างที่พบ อ้างอิงจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ กลุ่ม (C) อาจมีความเสี่ยงจากการหยุดชะงักมากกว่าอีก 2 กลุ่ม

Sobers (2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของนักโทษต่อการสัมมนา: การประเมินผลโครงการฝึกอบรม การศึกษานี้ออกแบบเพื่อประเมินผลลัพธ์ของกระบวนการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของนักโทษ พฤติกรรมสัมมนา ออกแบบและจัดเตรียมเครื่องมือโดยราชทัณฑ์ การสัมมนาเกี่ยวกับ โปรแกรมการฝึกอบรมออกแบบเพื่อจัดเตรียมทฤษฎีและการใช้งานจริงอ้างอิงจากสถาบันและบริษัทว่าควรออกแบบและพัฒนาการ โปรแกรมการมีส่วนร่วมกระบวนการรับรู้พฤติกรรม ผู้เข้าร่วมโครงการทั้ง 410 คน มาจากการสัมมนาในปี 1992 -

1997 ซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานวิจัยนี้การพิจารณาระเบียบวิธีวิจัยเพื่อเตรียม  
ขั้นตอนที่สอดคล้องกันเพื่อควบคุมการวิจัย การเก็บข้อมูล และเพื่อนำมาใช้กับสถิติเชิงพรรณนา  
จากการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติจำนวนประชากรของผู้เข้าร่วมสัมมนา ประสิทธิภาพของวัตถุประสงค์  
ในการสัมมนา และผลตอบรับจากแต่ละองค์กร และผลลัพธ์ของการนำไปใช้กับความต้องการเป็น  
พิเศษของประชากรเรือนจำ ควรต้องมีการพิสูจน์การทบทวนวรรณกรรมพบถึงทฤษฎีเกี่ยวกับ  
ประวัติของการแก้ไข การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ กระบวนการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ  
ผู้เข้าร่วม และโปรแกรมการประเมิน ความสัมพันธ์ของการศึกษาค้นคว้าได้ถูกนำมาปรึกษา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านพฤติกรรม ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กรณีศึกษา: การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นรายบุคคล โดยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### วิธีการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การทบทวนเอกสาร เป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (Purposefully sampling) และใช้ยุทธศาสตร์นำการวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) (Creswell, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องมากขึ้นจึงทำการสัมภาษณ์ หัวหน้างานของผู้ที่เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล และเพื่อนร่วมงานของผู้ที่เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลด้วย โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์จนกว่าไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว จึงจะหยุดทำการสัมภาษณ์ ซึ่งองอาจ นัยพัฒน์, 2548) อธิบายว่า การอิ่มตัวของข้อมูล อาจเกิดจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้มีลักษณะแบบแผนเป็นอย่างเดียวกัน (Emergence of regularities)

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ และตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง โดยจำแนกแนวทางการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำ

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นเป็นแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ ขึ้นมาใหม่ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ จำเนียร จวงตระกูล, 2553 ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง กำหนดคำถามการวิจัย (Research Questions) โดยนำคำถามการวิจัยที่ได้ตั้งไว้มาเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ชัดเจน

ขั้นที่สอง กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives) พิจารณาคำถามการวิจัยขั้นที่หนึ่ง ทำให้มองเห็นว่าจะต้องศึกษาอะไรบ้าง จึงจะสามารถตอบคำถามการวิจัยได้

ขั้นที่สาม การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้เข้าใจสาระสำคัญของประเด็นการวิจัยมากขึ้น ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการประเมินผลในการฝึกอบรมของเคิร์กแพทริก และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

ขั้นที่สี่ การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดคำถาม กำหนดข้อมูลที่ต้องการนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์และตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ห้า ตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คำถามในขั้นตอนนี้จะนำเอาประเภทของคำถามหกประเภทของ แพตตัน (Patton, 1990 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) มาเป็นแนวทาง ตั้งคำถามไว้เพื่อเลือกให้ได้มากที่สุดตามประเภทของคำถาม

ขั้นที่หก เลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุดจากขั้นที่ห้า เลือกข้อคำถามที่เห็นว่าเป็นคำถามที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้วิจัยมากที่สุดจากผู้ให้ข้อมูล



ขั้นที่เจ็ด ให้เหตุผลในการเลือกคำถาม เพื่อให้แน่ใจว่าเราเลือกคำถามอย่างเหมาะสมจึงต้องมีการให้เหตุผลประกอบว่าทำไมถึงเลือกคำถามข้อนั้น ๆ

ขั้นที่แปด นำคำถามไปจัดทำแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ เมื่อได้คัดเลือกคำถามและให้เหตุผลประกอบแล้วก็นำคำถามที่เลือกแล้วไปใส่ในแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

(Interview guide)

ขั้นที่เก้า ทดลองใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ โดยนำไปสัมภาษณ์บุคคลที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างแต่เป็นบุคคลที่จะไม่ใช่เป็นตัวอย่างในงานวิจัยนี้ การทดลองนี้จะช่วยให้สามารถปรับปรุงแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขั้นที่สิบ ปรับปรุงแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ เมื่อได้มีการทดลองใช้แล้ว ก็นำประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ได้พบมาทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อม

### การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นเป็นแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และตัวผู้วิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. คุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อพิจารณาและตรวจสอบว่ามีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงให้มีความเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของข้อคำถาม โดยนำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1.1 ดร. วรณวิชนี ธนอมชาติ         | อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2 ดร. วรณภา ลือภิตินันท์        | อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.3 ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ | ประธานสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว<br>มหาวิทยาลัยบูรพา       |
| 1.4 คุณบัณฑิต สุนทรอมรรัตน์       | ผู้จัดการแผนกฝึกอบรมและพัฒนา<br>บริษัท ออโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด                       |

หลังจากนั้นจึงปรับแก้ไขและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

2. คุณภาพของตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 ท่าน เพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง หากผลของการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์นั้น พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านสามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์นี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป แต่ถ้าหากผลของการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์นั้น พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไม่สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยก็ต้องปรับปรุงวิธีการสัมภาษณ์ และแนวทางการสัมภาษณ์ใหม่ จนกว่าผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัย ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา และส่งจดหมายถึงผู้บริหารของสถานประกอบการของผู้เข้าร่วมอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

2. ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล และเพื่อนร่วมงานผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนัดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์

3. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ และเพื่อนร่วมงานผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์จนกว่าไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว จึงจะหยุดทำการสัมภาษณ์

## การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลในการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกบันทึก โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และถอดข้อความ เพื่อเรียบเรียงข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาจจัดลำดับตามข้อคำถามในแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่ศึกษา พร้อมนำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย และสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้รับการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ข้อมูลว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปหรือไม่อย่างไร และมีปัจจัยใดมาเกี่ยวข้องกับการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้บ้าง

## ความแกร่งทางวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการต่างๆ ในการสร้างความน่าเชื่อถือของการวิจัยไว้สามประการ คือ ประการแรก การดำเนินการด้านความน่าเชื่อถือของงานวิจัย (Credibility) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1. การตรวจสอบข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล (Member checking) โดยการนำรายงานขั้นสุดท้ายกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบและให้ความเห็นว่ามีความถูกต้องหรือไม่ 2. การตรวจสอบข้อมูลแบบหลายทิศทาง (Triangulation) มีการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่าง นอกจากตัวผู้ให้ข้อมูล ประการที่สอง ประเด็นการดำเนินการด้านการถ่ายโอนหรือสามัญการผลงานวิจัย (Transferability/ Generalisation) ได้แก่ การกำหนดกระบวนการของระเบียบวิจัย และการอธิบายในกระบวนการสัมภาษณ์ ประการที่สาม การดำเนินการด้านความสามารถพึ่งพาได้และความสามารถในการยืนยันได้ (Dependability and confirmability) ใช้วิธีการจัดการเก็บหลักฐานเพื่อตรวจสอบงานวิจัย (Audit trail) ซึ่งมีรายละเอียดเพียงพอที่จะตรวจสอบอ้างอิงได้

## จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพในงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพในงานวิจัย โดยมีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นตามที่ (Christians 2000; Christians 2005 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) คือ ประเด็นเกี่ยวกับการขอความยินยอมของผู้ให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน (Informed consent) ประเด็นเกี่ยวกับการหลอกลวงผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูล (Deception) ประเด็นเกี่ยวกับการรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลและการปกปิดผู้ให้ข้อมูลไว้เป็นความลับ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล (Privacy and Confidentiality) และประเด็นสุดท้ายประเด็นเกี่ยวกับความถูกต้องตรงตามความจริง (Accuracy) เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกมีทั้งข้อมูลเชิงบวกและเชิงลบซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อผู้ให้ข้อมูลได้ จึงควรระมัดระวังปฏิบัติให้

ถูกต้องตามจรรยาบรรณวิชาชีพนักวิจัย เพื่อปกป้องคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล และเพื่อคุณภาพ และความเชื่อถือได้ของผลการวิจัย (Rigour or trustworthiness) อีกด้วย (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม รวมทั้งหมดได้ทำการสัมภาษณ์ไปจำนวน 12 ท่าน โดยแยกเป็นผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 6 ท่าน เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 3 ท่าน และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 3 ท่าน เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับมีความอึดตัวจึงได้ทำการหยุดการสัมภาษณ์ สำหรับการนำเสนอผลการวิจัย ได้จำแนกเป็น 2 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยส่วนแรกจะนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลในระดับพฤติกรรม และส่วนที่สองได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม ดังมีรายละเอียด ดังนี้

#### ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลในระดับพฤติกรรม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรมการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ผลวิจัยครั้งนี้พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงานจริง คือ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน ได้แก่ การวางแผนการทำงาน มีการวางแผนกระบวนการทำงานให้เป็นลำดับขั้นตอน ลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเริ่มจากการทำงานที่มีความเร่งด่วนก่อน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน โดยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และจัดเก็บเอกสาร มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น อาทิเช่น การนำเสนองานจากการทำเป็นตาราง การปรับเปลี่ยนมาเป็นกราฟแสดงผลแทน มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้นำ มีความมั่นใจตัวเองกล้าแสดงออก กล้าพูดการเสนอความคิดเห็น กล้าอาสาที่จะรับมอบหมายงานใหม่ ๆ มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ไม่เอาตนเองเป็นที่ตั้งในการตัดสินใจ และสุดท้ายสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิกได้ รู้ว่าใครถนัด

ในเรื่องใด ก็จัดสรรให้เขาได้ทำงานที่เขาถนัดเพื่อให้งานนั้นดำเนินต่อไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

คำสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล พบว่า ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลมีความเห็นว่า ตนเองได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงาน ได้แก่ มีการวางแผนกระบวนการทำงาน ลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตัวเอง สามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รายละเอียดดังกล่าวสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีการวางแผนมากขึ้น โดยจะรู้ว่างานไหนสำคัญ งานไหนเร่งด่วน และงานใดที่เป็นงานประจำ การจัดการคนก็มีการคัดเลือกคนที่จะมาช่วยงานเราในแต่ละด้านมากขึ้น โดยการมองดูว่าน้อง ๆ คนไหนที่มีความเหมาะสมในด้านใด คนนี้ก็อาจจะเก่งในเรื่องการทำงานก็จะให้น้องเค้ารับผิดชอบในเรื่องของการทำงาน ถ้าใครที่เก่งในเรื่องของกิจกรรมก็จะให้รับผิดชอบในด้านนั้นมากขึ้น จากที่เราเสร็จงานทุกอย่างแล้วในส่วนของตัวเองและในส่วนของเรา ก็จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับการทำงานในภาพรวมมากขึ้น เช่น มีส่วนร่วมของกิจกรรม ก็จะเข้าไปมีบทบาทหัวหน้าทีมในเรื่องของทีมประสานงาน ทีมต้อนรับ โดยจะมีการประชุมวางแผนการทำงานชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้น และก็เรื่องของผลในการทำงานในแต่ละครั้งว่าการทำงานเป็นยังไงบ้างคะ โดยที่รู้สึกว่าคุณเองมีภาวะการเป็นผู้นำมากขึ้น พอประชุมเสร็จแล้วเราก็จะรู้สึกว่าคุณมีการพัฒนาตนเอง โดยที่เราไม่มีความกล้าคิด กล้าพูดมากขึ้น มีการยอมรับความคิดเห็นของน้อง ๆ เพื่อนร่วมงานแม้กระทั่งคำตำหนิของหัวหน้างานมากขึ้น” (MT 03, นามสมมติ, 19 เมษายน, สัมภาษณ์)

“หลังจากฝึกอบรมก็ได้มีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องมากขึ้น ไม่ใช่ที่ต้องสั่งให้น้องทำหรือว่าทำอะไรทุกอย่าง พอเราได้รับมอบหมายงานจากผู้จัดการมาปกติ นะคะ เราก็จะทำเองหลังจากอบรมก็มีมุมมองว่าเราก็เปลี่ยนพยายามที่จะมอบหมายงานให้กับลูกน้องเรา จะไม่สั่งเขาแต่จะให้เขาคิดเองมากขึ้น... เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้คิด ได้พูด ได้นำเสนอมากขึ้น ถ้าเราเห็นว่าดีกว่าความคิดของเรา เราก็ปล่อยให้้องได้ทำ เปิดโอกาสให้น้องได้ทำงานในสิ่งที่น้องคิด” (MT 02, นามสมมติ, 5 เมษายน, สัมภาษณ์)

“การนำเสนอผลงาน PowerPoint เปลี่ยนมาใช้กราฟเป็นตัวแสดงผลทำให้มันดูง่ายขึ้น จากเมื่อก่อนที่เราอาจใช้ตัวอักษรมาชี้แจง ก็เปลี่ยนมาใช้เส้นกราฟเป็นตัวบอกผลลัพธ์ หรือ ไม่ก็ใช้ในการลิงค์ข้อมูลเอา อย่างเช่น เราต้องการขยายข้อมูลให้มันละเอียดมากขึ้น เราจะไม่ใช่ PowerPoint หน้าต่อหน้า แต่เราจะลิงค์หัวข้อนี้ก็จะลิงค์เชื่อมไปเลยกับข้อมูลนั้นเลย” (MT 05, นามสมมติ, 25 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม พบว่า เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม มีความคิดเห็นว่าผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง เช่น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รายละเอียดดังกล่าวจะกล่าวถึงต่อไป

“สังเกตได้ถึงความกล้าแสดงออก และมีความมั่นใจ กล้าที่พรีเซนตงานคนเดียว กล้าเสนอตัวเป็นตัวหลักในการดำเนินงาน การสื่อสารก็ดีขึ้น สื่อสารได้ชัดเจน กล้าแสดงออกมีความมั่นใจ เวลาน้องเขาตามงาน ก็จะมีเอกสารที่ชัดเจนมากมาให้ดูว่าตามงานชิ้นนี้จะมีเอกสารมาให้กรอกหัวข้อ รายละเอียด มีเอกสารมาให้เพื่อให้เห็นได้ชัดเจน ให้เห็นรูปแบบ คือเราไม่ต้องไปนี่กว่าเป็นเอกสารอะไร มีตัวรูปเล่มมาให้ดู มีแบบตัวอย่างมาให้ดู...

มีความคิดสร้างสรรค์ เขาจินตนาการ มีความคิดที่เร็วมาก เหมือนจะทำกิจกรรมน้องเขาคิดออกมาได้เร็วมาก ไปต่อได้ง่าย แต่ก่อนน้องเค้าจะคือ ๆ พอดตอนนี้แสดงความคิดเห็นออกมาทันที” (FT 01, นามสมมติ, 19 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“สำหรับการทำงานเป็นทีม เขาจะเป็นตัวที่เด่นเลย เพราะว่าอย่างในการประชุม เขาเป็นเลขที่ประชุม ถึงแม้จะไม่ได้เป็นประธานที่เป็นคนนำประชุม แต่เป็นคนกลางที่ต้องคอยสรุปประเด็น จบประเด็น ถือว่าเป็นผู้นำในส่วนของการนำเพื่อที่จะสรุปให้ทุกคนเข้าใจ ให้ที่ประชุมมีมติที่ชัดเจน เป็นผู้นำในเรื่องของการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดโครงการ การแบ่งงาน มีการตั้งกลุ่ม Line ขึ้นมาเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นทีมที่เป็นโครงการต่าง ๆ ติดตามงานผ่านทาง Line แล้วก็ เป็นคนรวมข้อมูล ไฟล์ข้อมูลผ่านทาง Line และก็ E-Mail เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจ

ในเนื้อหาของงานที่ตรงกันเองเขาจะเป็นคนจัดการเรื่องการสื่อสารเหล่านี้”( FT 02, นามสมมติ, 19 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“พี่เขาดูงานเรื่องคุณภาพ พี่เขาเริ่มมีการวางแผนส่งเมลล์ เมื่อเขาจะมีหลายทีมทำงานร่วมกัน เขาจะคอยส่งงานให้กับแต่ละทีม เหมือนเขาจะมีการสื่อสารกับคนอื่นมากขึ้น คอยซัพพอร์ตตลอดเวลา รับฟังความคิดเห็นคนอื่น ๆ ในทีม คอยสอบถามว่าใครมีข้อเสนอแนะอะไรไหมเป็นผู้นำมากขึ้น...

ทำงานเป็นระบบ ดูจากไฟล์งานที่แผนกการเก็บ เห็นว่าเมื่อก่อนไม่ได้จัดเรียง แต่หลัง ๆ เห็นพี่เขามีการจัดเก็บเป็นแบบแผนมากขึ้น ง่ายต่อการค้นหา” (FT 03, นามสมมติ, 19 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม พบว่า หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมมีความคิดเห็นว่าผู้เข้าร่วมอบรมได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง เช่น มีการปรับ เปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความมั่นใจตัวเอง และกล้าแสดงออก รายละเอียดดังกล่าวต่อไปนี้

“ในเรื่องของระบบงานมีการพัฒนาที่ดีขึ้น เพราะได้มีการวางลำดับงานต่าง ๆ ทั้งยังสอดคล้องกับบริษัทของเรา โดยเราจะทำงานภายใต้ระบบเอกสารที่เป็น DataBases อยู่แล้ว เพราะมันเป็นอะไรที่คล้ายกับระบบออนไลน์อยู่แล้ว และพี่เขาได้นำในสิ่งที่ได้มาปรับบ้าง ในด้านต่าง ๆ คือเขามองกว้างมากกว่าเดิมตอนแรก ๆ เราคงมองว่าระบบของเรามันโอเคอยู่แล้ว แต่พอหลังจากที่พี่เขาได้ฝึกอบรมมาก็มีการปรับและเสริมในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องตัวงาน และเรื่องการสื่อสารด้วย ในเรื่องของการสื่อสารในแต่ละแผนกจะมีงานที่แตกต่างกัน และเวลางานที่แตกต่างกันด้วย เราจึงสามารถใช้เทคโนโลยีนำมาปรับเปลี่ยนมาเป็นตัวเชื่อมได้ ทำให้สามารถสื่อสารกันได้รวดเร็ว และชัดเจนมาก โดยที่ไม่จำเป็นต้องมานั่งนัดประชุม...

ตอนนี้เขาก็เริ่มมีการแสดงความคิดเห็นกล้าที่จะแสดงออก ต่อผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า จนตอนนี้พี่ไม่จำเป็นต้องไปคอยช่วยเหลือเขาอีกต่อไป ให้เขาทำงานด้วยตัวของเขาเองได้อย่างสบาย ๆ ” (M 01, นามสมมติ, 26 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)



## ปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็น กับปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับและนำไปใช้นั้น ประกอบด้วย นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน วิทยากร และตัวผู้เข้าร่วมอบรม มีความคิดเห็นว่า ดังนี้

### 1. นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาในการทำงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมอบรมนั้นสามารถดึงความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการทำงานได้ นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร นั้นจะต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรู้และความสามารถที่มีออกมาอย่างเปิดเผย มีกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาความคิดของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต้องสนับสนุนการจัดฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

คำสัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ได้มีความเห็น ว่าปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โครงสร้างขององค์กรและนโยบายขององค์กร ได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้พูดได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่ได้ให้ทุกคนได้เก็บความสามารถหรือความรู้ไว้ ก็คือทั้งโครงสร้างและนโยบายมีส่วนที่จะทำให้ความเป็นผู้นำของเราดึงออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่บริษัทก็มีหลาย ๆ คนที่จะมีความเป็นผู้นำมีการสอนงานกัน แล้ววัฒนธรรมองค์กรก็คือ เมื่อเราเห็นว่าพี่ ๆ เป็นอย่างไร ตัวเราเองก็จะพยายามดำเนินตามในสิ่งที่ดี ๆ นั้น คือ เค้าเรียนรู้จากพี่ ๆ เค้านำยัง ใจเรียนรู้จากพี่ Manager ว่าเค้ามีวิธีการนำยัง ใจ มีวิธีการบริหารจัดการยัง ใจ และเราก็เรียนรู้ในวัฒนธรรมองค์กรนั้นแล้วก็นำมาปรับใช้กับตัวเรา” (MT 02, นามสมมติ, 5 เมษายน, สัมภาษณ์)

“วัฒนธรรมองค์กร บริษัทเราก็ได้มีกิจกรรมเพื่อเป็นตัวกระตุ้นเพื่อให้พนักงานมีความคิดในทุก ๆ เดือนอยู่แล้ว เพื่อที่จะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ และที่ผู้บริหารของเราเองก็ให้การสนับสนุนในเรื่องของการจัดฝึกอบรมทุกอย่างในสิ่งที่ท่านคิดว่าจะช่วยทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและนำกลับมาใช้ในพัฒนาการทำงานมากยิ่งขึ้น” (MT 01, นามสมมติ, 5 เมษายน, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรมได้มีความเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ว่ามีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมีผลนะ เป็นผลทางด้านดี อย่างเช่น โครงสร้างขององค์กร อย่างที่องค์กรมีหลายช่วงอายุ ตัวนี้ก็จะเป็นตัวสื่อที่จะคอยเชื่อมการทำงานร่วมกัน คือส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น นโยบายขององค์กรก็เหมือนกัน เพราะตอนนั้น นโยบายของเราก็คือ นโยบายที่ลดการใช้กระดาษหันมาใช้สื่อ IT มากขึ้น” (FT 02, นามสมมติ, 19 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“ถ้านโยบายองค์กรไม่สนับสนุนการกล้าคิดกล้าแสดงออกของพนักงาน ก็ทำให้พนักงานที่ไปอบรมก็แค่อบรมผ่าน ๆ ไม่กล้านำมาปรับใช้ เพราะนโยบายไม่สนับสนุน แต่องค์กรของเราส่งเราให้ไปอบรมแล้วก็คาดหวังจะกลับมาพัฒนาองค์กร หวังว่าจะนำมาปรับปรุงพัฒนาความสามารถของตนเอง มีนโยบายสนับสนุนพนักงานให้มีความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานตนเองเสมอ” (FT 03, นามสมมติ, 26 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมได้มีความเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ว่ามีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ที่คิดว่าปัจจัยพวกนั้นมีผลอย่างมาก อย่างวัฒนธรรมนี่ คือคนที่มียุวมามากจะไม่ค่อยเข้าใจในระบบสมัยใหม่เท่ากับคนยุคสมัยนี้ ส่วนในเรื่องนโยบาย ของพี่ก็คือมีความสำคัญอยู่แล้ว เป็นหลักเลย และมาจากผู้บริหารระดับสูงด้วย นโยบายจะต้องมีความชัดเจน และมีส่วนในการผลักดันบริษัทไปข้างหน้าอย่างมากส่วน

โครงสร้างองค์กร ถ้าโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน การมอบหมายงานนั้นจะสับสน และวุ่นวายไปหมด จะทำให้งานนั้นออกมาไม่สมบูรณ์ ไม่ได้ตามเป้าหมาย และอีกอย่างถ้าจัดโครงสร้างและระบบไม่ดี จะทำให้เกิดพื้นที่ที่เสีย คือ เกิดงานที่ไม่มีคนรับผิดชอบเกิดขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้” (M 01, นามสมมติ, 29 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

## 2. ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการทำงาน เพราะหากไม่ได้โอกาสจากผู้บริหารและหัวหน้างานก็จะทำให้ไม่สามารถแสดงความรู้ความสามารถที่ได้รับได้ ขาดโอกาสและความไว้วางใจ ก็จะไม่เกิดการพัฒนาตนเอง ไม่กล้าแสดงความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน ต้องสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทำถึงเห็นความสามารถของลูกน้อง และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

คำสัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ได้มีความเห็น ว่าปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน มีผลอย่างมากต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ รายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้บริหารระดับสูงเขาก็สนับสนุนให้มีการฝึกอบรม คือมีการพัฒนาความรู้ในด้านอื่น ๆ ด้วย เหมือนเรามีความรู้ในด้านอื่น ๆ เขาก็จะสนับสนุนในการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรขึ้นค่ะ โดยเฉพาะหัวหน้างาน หัวหน้างานโดยตรงเขาก็จะใจดี และก็สนับสนุนในเรื่องพวกนี้อยู่แล้ว หรือถ้าบางที่ที่อยากมีพัฒนาการในเรื่องอื่น ๆ เขาก็จะสนับสนุนตลอดเวลาอยู่แล้วค่ะ” (MT 05, นามสมมติ, 25 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

“เรื่องของหัวหน้างานอาจจะต้องให้ออกัสเรา อย่างปัญหาที่เกิดขึ้น เหมือนกับที่เราเห็นกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานไม่ให้โอกาสในการเป็นผู้นำจำกัดสิทธิ์ในความคิดทุกอย่างก็อาจทำให้พนักงานเรานี้ไม่กล้าเป็นผู้นำ ไม่มั่นใจในตัวเอง” (MT 01, นามสมมติ, 5 เมษายน, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรมได้มีความเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างานมีผลนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ รายละเอียดดังกล่าวต่อไปนี้

“สำหรับผู้บริหารและหัวหน้างาน คิดว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เรากล้าที่จะแสดงความรู้ความสามารถ หากผู้บริหารและหัวหน้างานไม่เปิดโอกาสให้เราได้ใช้ความสามารถเราก็ไม่มีโอกาสได้ใช้ คงได้เพียงแต่ทำตามคำสั่งของหัวหน้า หากหัวหน้ากล้าที่จะเปิดโอกาสรับฟังความเห็นของเรา เราก็จะมีความกระตือรือร้น ที่จะแสดงความสามารถออกมา เพื่อให้มีผลงานดี ๆ” (FT 03, นามสมมติ, 29 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์ หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมมีความเห็น ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน มีผลนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ รายละเอียดดังกล่าวต่อไปนี้

“ผู้บริหารระดับสูงกับหัวหน้างานนั้น คิดว่ามีส่วนอย่างมากนะ การให้ความสำคัญกับลูกน้องการสังเกตเห็นความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถ ถ้าหัวหน้าไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้นำเสนอความคิดเห็น ไม่เปิดให้ลูกน้องได้ลองทำเองยังงั้น ลูกน้องก็ไม่สามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ได้แน่นอน” (M 01, นามสมมติ, 26 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

### 3. วิทยากร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นเหมือนกันว่า วิทยากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม มาใช้ในการทำงาน เนื่องจากวิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ วิทยากรต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง สามารถตอบคำถามข้อสงสัยของผู้เข้าร่วมอบรมได้ วิทยากรควรมีประสบการณ์ที่มาก และสามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีออกมาในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เข้าร่วมอบรมได้ การเล่าหรือยกตัวอย่างจากประสบการณ์จริงของวิทยากรจะช่วยให้เห็นภาพได้ชัดเจนกว่าตัวหนังสือ ผู้เข้าร่วมอบรมก็สามารถนำมาปรับใช้ได้ง่ายขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

คำสัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ได้มีความเห็นว่าวิทยากร มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อาจารย์ท่านมีประสบการณ์มาก เราจึงได้นำประสบการณ์ที่ให้ไปปรับปรุงใช้ และแก้ปัญหาต่าง ๆ เราก็ได้มีการปรึกษาและได้พบถึงแนวทางการแก้ไขด้วย” (MT 03, นามสมมติ, 19 เมษายน, สัมภาษณ์)

“วิทยากร การอบรมสามารถดึงดูดความสนใจได้ดี สามารถนำความรู้มาใช้กับเราได้ อย่างบางท่านก็แบบพูดแล้วเราไม่เข้าใจ ไม่สามารถนำมาใช้กับเราได้ แต่การอบรมครั้งนี้ทำให้เราจินตนาการได้ คิดตามได้ สามารถนำมาใช้ในชีวิตการทำงานได้จริง” (MT 04, นามสมมติ, 13 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม ได้มีความเห็นว่าวิทยากร มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คือถ้าตอนที่อบรม วิทยากรพูดเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของเขา ก็จะทำให้สนใจในตัวเขามากขึ้น คือถ้าเราสนใจในตัววิทยากร ความตั้งใจหรือการที่จะนำความรู้มาใช้มันก็จะดีมากขึ้น เขาต้องคอยซัพพอร์ตการทำเวิร์คช็อปเราทำไปแล้วไม่เข้าใจ เขาต้องสามารถอธิบายหรือตอบ โจทย์เราได้” (FT 03, นามสมมติ, 29 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมมีความเห็นว่าวิทยากร มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“วิทยากรนั้นที่มาให้ความรู้จะต้องมีการใช้ภาษาที่ทำให้ผู้ฟังนั้นเข้าใจได้ง่ายเร็ว และจับใจความได้ แล้วเล่าถึงเรื่องประสบการณ์จริงที่ได้นำความรู้เหล่านี้ไปใช้ ยกตัวอย่างให้เห็นภาพเพื่อจะได้นำกลับมาใช้ได้จริง” (M 01, นามสมมติ, 26 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

#### 4. ตัวผู้เข้าร่วมอบรม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ตัวผู้เข้าร่วมอบรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนำ

ความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการทำงาน เพราะหากตัวผู้เข้าไม่มีความพร้อมในการเรียนรู้ ไม่มีความตั้งใจในการอบรมก็จะไม่สามารถเรียนรู้หรือเก็บความรู้ที่วิทยากรสอนมาใช้ได้เลย นอกจากต้องมีการเตรียมความพร้อมแล้วยังต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกล้าที่จะนำความรู้ที่ได้รับ มาปรับใช้จริง ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

คำสัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ได้มีความเห็นว่าตัวผู้เข้าร่วมอบรมเองนั้น ก็มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ รายละเอียดดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

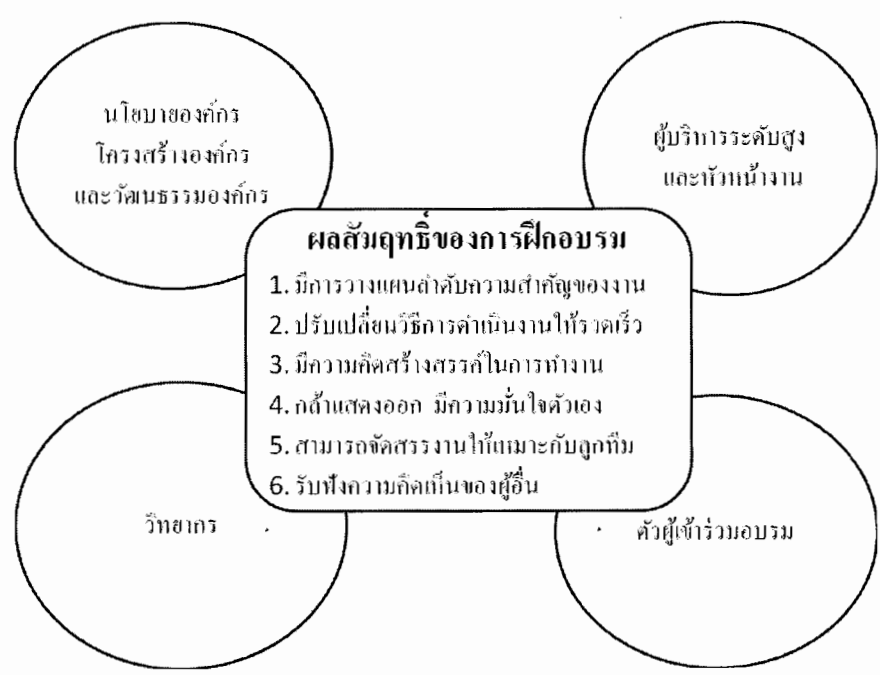
“ตัวผู้เข้าอบรม ก็มีความพร้อมที่จะเข้าไปอบรมเพื่อที่จะได้รับความรู้จากการอบรมครั้งนี้มากขึ้นนำไปปรับใช้ในการทำงานมากขึ้น เตรียมความพร้อมเตรียมทุกอย่างให้พร้อมทุกอย่างในการอบรม” (MT 04, นามสมมติ, 13 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรมได้มีความเห็นว่าตัวผู้เข้าร่วมอบรม มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“มีการเตรียมตัวที่ดีในการไปอบรม ก็สามารถเก็บเกี่ยวความรู้ที่ได้เรียนมา ใช้จริงในที่ทำงานและยังมีการมาสอนเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ถือว่าตัวผู้เข้าร่วมมีผลเยอะเลยนะ ถ้าไม่มีความตั้งใจเรียนรู้ ก็จะไม่ได้อะไรกลับมาเลย” (FT 02, นามสมมติ, 19 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)

คำสัมภาษณ์หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรมมีความเห็นว่าตัวผู้เข้าร่วมอบรม มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ดังรายละเอียดคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ส่วนตัวผู้เข้าอบรม จะต้องรู้จักการเอาไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ เพราะถ้าไม่สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ ก็ไม่อาจที่จะเอาไปปรับใช้ในการทำงานได้เช่นกัน” (M 01, นามสมมติ, 26 พฤษภาคม, สัมภาษณ์)



ภาพที่ 4-1 สรุปผลการวิจัย (วิเคราะห์โดยผู้วิจัย)

จากภาพที่ 4-1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม หรือการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ซึ่งได้แก่ หนึ่งนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร สองผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน สามวิทยากร และสี่ตัวผู้เข้าร่วมอบรม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานจริงได้ การที่นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน สนับสนุนการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ความสามารถ เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ก็จะทำให้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการทำงานจริง ปัจจัยด้านวิทยากรนั้นก็ต้องเป็น ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์สูง สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี ตอบคำถามข้อสงสัย ผู้เข้าร่วมได้ และปัจจัยสุดท้ายคือตัวผู้เข้าร่วมอบรม ตัวผู้เข้าร่วมนั้นก็ต้องมีการเตรียมความพร้อม ในการเข้าอบรม มีความสนใจในเรื่องที่อบรม และมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกล้าที่จะนำกลับไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน สำหรับผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลนั้น ได้แก่ มีการวางแผนเป้าหมายในการทำงาน วางแผนกระบวนการทำงานให้เป็นลำดับขั้นตอน ลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเริ่มจากการทำงานที่มีความเร่งด่วนก่อน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วโดยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และจัดเก็บเอกสาร มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การนำเสนองานจากการทำเป็นตาราง

การปรับเปลี่ยนมาเป็นกราฟแสดงผลแทน มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดการเสนอ  
ความคิดเห็น กล้าอาสาที่จะรับมอบหมายงานใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้นไม่ว่าจะ  
เป็นลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ไม่เอาตนเองเป็นที่ตั้ง และสุดท้ายสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับ  
ความสามารถของลูกน้องหรือสมาชิกในทีมได้



## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

สำหรับในส่วนการสรุปผลและอภิปรายผลนั้น เนื่องจากโครงการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัลเป็นโครงการของคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งเป็นโครงการฝึกอบรมเป็นการบริการทางวิชาการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ผู้ที่เข้าร่วมโครงการก็จะเป็นผู้ที่มีความสนใจจริง ๆ เป็นการสมัครใจเข้าร่วมโครงการ ผลการวิจัยจึงมีความแตกต่างจากการติดตามประเมินผลของทางองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอถึงผลการวิจัยโดยสรุปและอภิปรายผลแยกตามวัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึงได้ให้ข้อเสนอแนะทั้งในด้านการดำเนินการและการวิจัยในอนาคตตามรายละเอียดดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านพฤติกรรม ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กรณีศึกษา: การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรมการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการ ใช้ยุทธศาสตร์นำการวิจัยแบบกรณีศึกษา เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกด้วยแนวทางการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยที่ได้รับ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม จำนวนทั้งหมด 12 ท่าน ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรมในทิศทางที่ดีขึ้น มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง คือ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ ได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน ได้แก่ มีการวางแผนกระบวนการทำงาน ลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารและนำเสนอ งาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้นำ มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดการเสนอความคิดเห็น กล้าอาสาที่จะรับมอบหมายงานใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น และสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกทีม

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม หรือการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ก็มีความคิดเห็นตรงกันว่า นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน วิทยากร และตัวผู้เข้าร่วมอบรม เป็นปัจจัยมีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปในการทำงาน โดยจัดแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาในการทำงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมอบรมนั้นสามารถดึงความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการทำงานได้ นโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร นั้นจะต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรู้และความสามารถที่มีออกมาอย่างเปิดเผย มีกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาความคิดของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต้องสนับสนุนการจัดฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็น

2. ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการทำงาน เพราะหากไม่ได้โอกาสจากผู้บริหารและหัวหน้างานก็จะทำให้ไม่สามารถแสดงความรู้ความสามารถที่ได้รับ ขาดโอกาสและความไว้วางใจ ก็จะไม่เกิดการพัฒนาตนเอง ไม่กล้าแสดงความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน ต้องสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทำ เล็งเห็นความสามารถของลูกน้อง และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

3. ปัจจัยด้านวิทยากร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการทำงาน เนื่องจากวิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ วิทยากรต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง สามารถตอบคำถามข้อสงสัยของผู้เข้าร่วมอบรมได้ วิทยากรควรมีประสบการณ์ที่มาก และสามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เข้าร่วมอบรมได้ การเล่าหรือยกตัวอย่างจากประสบการณ์จริงของวิทยากรจะช่วยให้เห็นภาพได้ชัดเจนกว่าตัวหนังสือ ผู้เข้าร่วมอบรมก็สามารถนำมาปรับใช้ได้ง่ายขึ้น

4. ปัจจัยตัวผู้เข้าร่วมอบรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการทำงาน เพราะหากตัวผู้เข้าไม่มีความพร้อมในการเรียนรู้ ก็จะไม่สามารถเรียนรู้หรือเก็บความรู้ที่วิทยากรสอนมาได้เลย นอกจากต้องมีการเตรียมความพร้อมแล้วยังต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกล้าที่จะนำความรู้ที่ได้รับ มาปรับใช้จริง

## อภิปรายผล

สำหรับการอภิปรายผล ได้จำแนกเป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยและผลการวิจัยที่ค้นพบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม และปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้รายละเอียดดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ตามแนวคิดของเคิร์กแพทริก กล่าวไว้ว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม ระดับพฤติกรรม เป็นการประเมินที่ต้องการรู้ผลที่เกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรม ว่ามีผู้เข้าร่วมอบรมพฤติกรรมปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร ภายหลังจากการอบรม เป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมอบรมได้นำเอาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เรียนรู้จากการร่วมโครงการ ฝึกอบรมกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ กล่าวคือ เมื่อผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการเรียนรู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาที่ได้เรียนรู้ ก็นำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลดีต่อหน่วยงานผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม (ศรัภัสสรส์ วงศ์ทองดี, 2552; สุธิณี อุภษจำ, 2557) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลังเข้าร่วมอบรม ผู้เข้าร่วมอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม เป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น มีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริงคือ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการได้มีการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน ได้แก่ มีการวางแผนกระบวนการทำงาน ลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการติดต่อสื่อสารและนำเสนอ งาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นผู้นำ มีความมั่นใจตัวเอง กล้าแสดงออก กล้าพูดการเสนอความคิดเห็น กล้าอาสาที่จะรับมอบหมายงานใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น และสามารถจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกทีม ดังนั้นการฝึกอบรมโครงการผู้นำยุคดิจิทัลนี้ ถือว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ เนื่องจาก ผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการเรียนรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลดีต่อหน่วยงาน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมอบรม ได้มีความคิดเห็นตรงกันว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมอยู่ 4 ปัจจัยใหญ่ ๆ ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 2. ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน 3. ปัจจัยด้านวิทยากร และ 4. ตัวผู้เข้าร่วมอบรม ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ได้ได้เสนอแนวคิดไปทิศทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยปัจจัย

ต่าง ๆ ตั้งแต่ 1. โครงสร้างขององค์กร 2. นโยบาย 3. วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดจะต้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ อีกทั้งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรม เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการฝึกอบรม 4. ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจ เต็มใจ เห็นความสำคัญ และนึกถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ๆ และ 5. วิทยากรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม ผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม ถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดที่ดีแล้ว ก็จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (กรณีการ เจกแสงรัตน์, 2553; ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557; สุพานี สฤณภูวนิช, 2556; พรชัย เจดามาน, 2556) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ กรณีการ เจกแสงรัตน์ (2553) กล่าวเพิ่มเติมอีกหนึ่งปัจจัย คือ หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวหน้างานต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ารับการอบรมอย่างเต็มที่ ไม่ขัดขวาง หรือทำลายขวัญ นอกจากนี้หัวหน้างานยังเป็นบุคคลที่ให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์การประเมินผลการฝึกอบรมด้วย

### ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม

1. องค์กรควรกำหนดนโยบายองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ต้องสนับสนุนการพัฒนาตนเองของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมการฝึกอบรม
2. ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้างาน ต้องสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือทำ เล็งเห็นความสามารถของลูกน้อง และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
3. การจะให้การฝึกอบรมเกิดผลสัมฤทธิ์นั้น ต้องหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี ดึงดูดความสนใจผู้เข้าร่วมอบรมให้สนใจเรียนรู้ และต้องมีเทคนิคการสอนที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง
4. ในการคัดเลือกตัวผู้เข้าร่วมอบรม ควรคัดเลือกผู้ที่มีความพร้อมในการเรียนรู้ และต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้จริง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านพฤติกรรม ตามแนว คิดของเคิร์กแพทริก กรณีศึกษา: การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ซึ่งใน กระบวนการศึกษาไม่มีการประเมินผลด้านพฤติกรรมก่อนการเข้าร่วมอบรม ดังนั้นในการศึกษา วิจัยครั้งต่อไป ควรจะมีการประเมินผลด้านพฤติกรรมก่อนการเข้าร่วมอบรม เพื่อจะได้เห็นความ แดกต่างหรือประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านพฤติกรรม ตามแนว คิดของเคิร์กแพทริก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรจะมีการประเมินผลลัพธ์ ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นส่วนรวม

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ เจกแสงรัตน์. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กัลยรัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989).
- คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา. (2558). *เอกสารประกอบการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล*. ชลบุรี: คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.
- ชุติการณจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). *หลักการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรงค์ดี คงศาสน์. (2554). *จัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพอย่าง Training Officer มีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธำรงค์ดี คงศาสน์. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Training Roadmap ตาม Competency...เค้าทำกันอย่างไร)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสสรณ์ บำเพ็ญ. (2552). *การประเมินโครงการฝึกอบรมผู้จุดประกายไฟแห่งการบริการ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิวัฒน์ ตุ่นบุตรเสลา. (2556). *การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินการจัดการพลังงานภายในองค์กร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดฝึกอบรมขั้นปฏิบัติการในธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). *การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- พรชัย เจดามาน . (2558). *ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry->

- พนิต เข้มทอง, จินตนา กาญจนวิสุทธิ์, วรรษยา ธรรมกิตติภพ, สุติเทพ ศิริพิพัฒน์ และวสันต์ ทองไทย. (2552). *การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นของการประปา นครหลวง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอาชีวศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2554). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิ่ง.
- ไพโรจน์ เนียมนาค. (2554). *เทคนิคการจัดสัมมนาและฝึกอบรม*. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร .
- พระสรชัย ینگคำ. (2553). *การประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรม “ค่ายพุทธบุตร-พุทธธรรม”*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา หลักสูตร, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2553). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินต์ติ้ง.
- ยุทธนา พันธุ์มี. (2552). *การประเมินผลโครงการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา 2552 ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- วนิดา วาตีเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล และสมบัติ ทิมทรัพย์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: โพรเพซ.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2557). *การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์ .
- วิรัตน์ ครูทางคะ (2552). *การประเมินผลโครงการฝึกอบรมวิชาชีพให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองบ้านสวน อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ไทยร่วมเกล้า.
- สกุศล เล็กสรรเสริญ. (2558). *ปัจจัยความสำเร็จของการจัดอบรมสัมมนา*. เข้าถึงได้จาก

<http://www.exraytraining.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=539187320>

- สมเกียรติ ปานวัชราคม. (2550). *การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หลักสูตร วิชาผู้กำกับลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ขึ้นความรู้เบื้องต้น ของนักศึกษาสาขาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.*
- สมชาติ กิจรทรง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ.* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4).* กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุพจน์ อิงอาจ. (2557). *สื่อเพื่อการฝึกอบรมเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2556). *การฝึกอบรม และพัฒนาเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธินี ฤกษ์จำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลักการและการประยุกต์.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2548). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.* กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อนิวัช แก้วจางงค์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (พิมพ์ครั้งที่ 2).* สงขลา: นำคิดป๊อโฆษณา.
- อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา และคำธณ โขชนะโชติ. (2557). *การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเมืองนำอยู่และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน, คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. (2556). *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบนพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- FT01. (2559, 19 พฤษภาคม). *เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม. สัมภาษณ์.*
- FT02. (2559, 19 พฤษภาคม). *นักวิชาการพัสดุ. สัมภาษณ์.*
- FT03. (2559, 29 พฤษภาคม). *Document support. สัมภาษณ์.*
- M01. (2559, 25 พฤษภาคม). *ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล. สัมภาษณ์.*
- M02. (2559, 26 พฤษภาคม). *Admin support officer Specialist. สัมภาษณ์.*
- M03. (2559, 29 พฤษภาคม). *ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.*
- MT01. (2559, 5 เมษายน). *เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม. สัมภาษณ์.*
- MT02. (2559, 19 เมษายน). *หัวหน้าแผนกจัดซื้อ. สัมภาษณ์.*



- MT03. (2559, 19 เมษายน). หัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
- MT04. (2559, 13 พฤษภาคม). เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพและล่ามภาษาญี่ปุ่น. สัมภาษณ์.
- MT05. (2559, 25 พฤษภาคม). เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
- MT06. (2559, 26 พฤษภาคม). เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป. สัมภาษณ์.
- Saling, N. E. (2005). *An empirical study comparing the effect of feedback, training, and executive coaching on leadership behavior change*. Doctoral dissertation, Adult and Community College Education, North Carolina State University, North Carolina.
- Sobers, M. R. (2001). *Cognitive approaches to changing offender behavior seminar: A training program evaluation*. Washington, D.C.: The School of Education and Human Development of The George Washington University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ ต้องการ	คำถามที่จะ ถามห ประเภท	คำถามที่ เลือกใช้	เหตุผลที่ เลือกใช้
1. ผู้เข้าร่วม อบรมมีการนำ ความรู้ที่ได้รับ จากการ ฝึกอบรมไปใช้ หรือไม่อย่างไร	1. เพื่อศึกษา ถึงการนำ ความรู้ที่ ได้รับจากการ อบรมไปใช้	เคิร์ทแพทริก การประเมินผล ขั้นที่ 3	- ประสบการณ์ การนำ ความรู้ที่ ได้รับจาก การอบรม ไปใช้ หลังจากการ อบรม	-ผู้เข้าร่วม อบรม โครงการ อบรมมีการ นำความรู้ที่ ได้ไปใช้ใน การทำงาน หรือไม่ -ผู้เข้าร่วม อบรมเห็น ว่าความรู้ที่ ได้รับจาก การอบรม สามารถ นำไปใช้ได้ จริงในการ ทำงาน หรือไม่ -ผู้เข้าร่วม อบรมรู้สึก ว่าการนำ ความรู้มา ใช้ทำให้ผล การ ดำเนินงาน ดีขึ้น หรือไม่ อย่างไร	-ท่านได้นำ ความรู้ที่ได้ จากการ ฝึกอบรมใน ด้านต่าง เหล่านี้ ได้แก่ ด้าน ของการเป็น ผู้นำที่ ส่งเสริม นวัตกรรม ในองค์กร การเป็นผู้นำ ทีมงาน และ การประยุกต์ วิธีการ บริหาร เชิงกลยุทธ์ เข้าสู่การ วางแผนเพื่อ พัฒนา ตนเองให้ เป็นผู้นำที่มี ศักยภาพ ไปใช้ในการ ทำงาน อย่างไร	1. เป็น คำถามที่ ผู้วิจัย ได้รับ ข้อมูล เกี่ยวกับ ประสพกา รณ์การนำ ความรู้ที่ ได้รับจาก การ ฝึกอบรม ไปใช้ 2. เป็น คำถามที่ ผู้วิจัย ได้รับ ข้อมูล เกี่ยวกับ ประโยชน์ ที่ได้รับ จากการ ฝึกอบรม

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนวรรณกรรม	ข้อมูลที่ต้องการ	คำถามที่จะถามหากประเภท	คำถามที่เลือกใช้	เหตุผลที่เลือกใช้
				-ผู้เข้าร่วมอบรมนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมในเรื่องใดไปใช้ในการทำงาน	-ท่านได้รับประโยชน์อะไรจากการฝึกอบรมบ้าง -ท่านรู้สึกว่าการนำความรู้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นหรือไม่อย่างไร	
2.ปัจจัยใดที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้บ้าง	2.เพื่อศึกษาถึงเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมได้แก่ -โครงสร้างขององค์กร -นโยบายองค์กร -วัฒนธรรมองค์กร -ผู้บริหารระดับสูง -วิทยากร -ตัวผู้เข้าร่วมอบรม	-ปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการ	-อะไรคือปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการ	-ท่านคิดว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการหรือไม่อย่างไร -โครงสร้างขององค์กร -นโยบายองค์กร -วัฒนธรรมองค์กร	1.เป็นคำถามที่ผู้วิจัยได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวน วรรณกรรม	ข้อมูลที่ ต้องการ	คำถามที่จะ ถามห ประเภท	คำถามที่ เลือกใช้	เหตุผลที่ เลือกใช้
		-หัวหน้างาน		-ผู้เข้าร่วม เห็นว่าปัจจัย ดังกล่าวที่มี ผลต่อการนำ ความรู้ที่ ได้รับไปใช้ หลังการเข้า ร่วม โครงการ มากนัก เพียงใด	-ผู้บริหาร ระดับสูง -วิทยากร -ตัวผู้เข้าร่วม อบรม -หัวหน้างาน -อื่นๆ	

**ภาคผนวก ข**  
**แนวทางการสัมภาษณ์**

แนวทางการสัมภาษณ์

สำหรับ ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

เรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์ทแพทริก ทัศนศึกษา :

การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.ถึง.....น.

คำชี้แจง

ด้วยนางสาวณภัค ธนเคชะวัฒน์ นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์ทแพทริก ทัศนศึกษา : การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อให้มั่นใจว่าได้นำข้อมูลถูกต้องตามที่ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าผู้วิจัยจะปกป้องสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลจะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการตอบคำถามและให้หยุดการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ได้ ถ้าไม่ประสงค์เปิดเผยข้อมูลนั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น



คำชี้แจง: โปรดตอบคำถามเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ของผู้เข้าร่วมอบรม  
ในประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล ท่านได้มีการ  
เปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง

1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมในการทำงาน

1.2 การเปลี่ยนแปลงด้านความคิด หรือทัศนคติ

1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ

2. ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการทำงาน  
อย่างไร

2.1 ด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร

2.2 ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน

2.3 ด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้  
เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ

3. ท่านเห็นว่าความรู้ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัลสามารถช่วยทำให้ผลงาน  
ของท่านดีขึ้นอย่างไร

4. ท่านเห็นว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการฝึกอบรม  
อย่างไร

4.1 โครงสร้างขององค์กร

4.2 นโยบายขององค์กร

4.3 วัฒนธรรมองค์กร

4.4 ผู้บริหารระดับสูง

4.5 วิทยากรฝึกอบรม

4.6 ตัวผู้เข้าร่วมอบรม

4.7 หัวหน้างาน

4.8 อื่น ๆ

### แนวทางการสัมภาษณ์

สำหรับ เพื่อนร่วมงานของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

เรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์ทแพทริก กรณีสึกษา :

การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.ถึง.....น.

#### คำชี้แจง

ด้วยนางสาวณภัค ธนเดชะวัฒน์ นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์ทแพทริก กรณีสึกษา : การฝึกอบรม โครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียง ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อให้มั่นใจว่าได้นำข้อมูลถูกต้องตามที่ ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าผู้วิจัยจะปกป้องสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลจะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการตอบคำถามและให้หยุด การบันทึกเสียงสัมภาษณ์ได้ ถ้าไม่ประสงค์เปิดเผยข้อมูลนั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อ ประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น

คำชี้แจง: โปรดตอบคำถามเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ของผู้เข้าร่วมอบรม  
ในประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล ท่านคิดว่าคุณ  
..... ได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง
  - 1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมในการทำงาน
  - 1.2 การเปลี่ยนแปลงด้านความคิด หรือทัศนคติ
  - 1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ
2. ท่านคิดว่าคุณ..... ได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไป  
ใช้ในการทำงานอย่างไร
  - 2.1 ด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร
  - 2.2 ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน
  - 2.3 ด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้  
เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ
3. ท่านเห็นว่าความรู้ที่คุณ..... ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัลสามารถ  
ช่วยทำให้ผลงานของคุณ..... ดีขึ้นอย่างไร
4. ท่านเห็นว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับของคุณ..... ไปใช้  
หลังการฝึกอบรม อย่างไร
  - 4.1 โครงสร้างขององค์กร
  - 4.2 นโยบายขององค์กร
  - 4.3 วัฒนธรรมองค์กร
  - 4.4 ผู้บริหารระดับสูง
  - 4.5 วิทยากรฝึกอบรม
  - 4.6 ตัวผู้เข้าร่วมอบรม
  - 4.7 หัวหน้างาน
  - 4.8 อื่น ๆ

## แนวทางการสัมภาษณ์

สำหรับ หัวหน้างานของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

เรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์ทแพทริก กรณีสึกษา :

การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.ถึง.....น.

### คำชี้แจง

ด้วยนางสาวณภัค ธนเดชะวัฒน์ นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมตามแนวคิดของเคิร์ทแพทริก กรณีสึกษา : การฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำยุคดิจิทัล ในระดับพฤติกรรม การนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อให้มั่นใจว่าได้นำข้อมูลถูกต้องตามที่ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าผู้วิจัยจะปกป้องสิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลจะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธการตอบคำถามและให้หยุดการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ได้ ถ้าไม่ประสงค์เปิดเผยข้อมูลนั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น

คำชี้แจง: โปรดตอบคำถามเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ของผู้เข้าร่วมอบรม  
 ในประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล ท่านคิดว่าคุณ  
 ..... ได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง
  - 1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมในการทำงาน
  - 1.2 การเปลี่ยนแปลงด้านความคิด หรือทัศนคติ
  - 1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ
2. ท่านคิดว่าคุณ..... ได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไป  
 ใช้ในการทำงานอย่างไร
  - 2.1 ด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร
  - 2.2 ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน
  - 2.3 ด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้  
 เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ
3. ท่านเห็นว่าความรู้ที่คุณ..... ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัลสามารถ  
 ช่วยทำให้ผลงานของคุณ..... ดีขึ้นอย่างไร
4. ท่านเห็นว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับของคุณ..... ไปใช้  
 หลังการฝึกอบรม อย่างไร
  - 4.1 โครงสร้างขององค์กร
  - 4.2 นโยบายขององค์กร
  - 4.3 วัฒนธรรมองค์กร
  - 4.4 ผู้บริหารระดับสูง
  - 4.5 วิทยากรฝึกอบรม
  - 4.6 ตัวผู้เข้าร่วมอบรม
  - 4.7 หัวหน้างาน
  - 4.8 อื่น ๆ

**ภาคผนวก ค**  
**คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล**

## คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล MT 01

วันที่ 5 เมษายน 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล ท่านได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง ด้านแรกด้านพฤติกรรมในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ตั้งแต่หลังการอบรม พบว่าตัวเองมีการเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องของความคิด มีความเป็นผู้นำมากขึ้น ให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานเป็นทีมและก็มีความคิดในเรื่องงานให้เป็นระบบ ผ่านจากกิจกรรม มีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น และก็มุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน มีความเป็นระเบียบมากขึ้นและปรับปรุงงานให้ทันสมัย

ผู้วิจัย : ด้านความคิด หรือทัศนคติ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : มีรู้สึกว่ามีความคิดในเรื่องของการเป็นผู้นำมากขึ้น กล้าพูด กล้านำเสนอและก็ทำงานให้เสร็จตามที่กำหนด

ผู้วิจัย : การเปลี่ยนในด้านอื่น ๆ

ผู้ให้ข้อมูล : มีในเรื่องของการเข้าร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของบริษัท มีส่วนร่วมกับเพื่อน ๆ ในแผนกอื่นมากขึ้น มีความเป็นผู้นำมากขึ้น

ผู้วิจัย : ข้อที่สอง ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการทำงานอย่างไร ด้านแรกด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : ส่วนหนึ่งเลยเรามีการเปลี่ยนแปลงการทำงานผ่านกิจกรรม ไคเซ็น ซึ่งในส่วนนี้เราก็จะมีความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงการทำงานที่ซ้ำให้ทันสมัย หรือว่ามีความคิดไอเดียใหม่ ๆ เกิดขึ้นผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันแก้ไขปัญหา เป็นกิจกรรมหลักของบริษัท

ผู้วิจัย : ด้านที่สอง ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน

ผู้ให้ข้อมูล : หลังจากอบรมไปแล้ว มีกิจกรรมทั้งหมด 3 ส่วนด้วยกัน โดยที่เราเองก็เป็นหัวหน้ากลุ่ม เช่น กลุ่มกิจกรรม 5 ส กลุ่มกิจกรรมไคเซ็น และกลุ่มกิจกรรม QCC ซึ่งทั้งหมดทำให้เราเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมและก็มีความสามัคคีมากขึ้น

ผู้วิจัย : นำไปอย่างไรในการเป็นผู้นำทีม

ผู้ให้ข้อมูล : หนึ่งใน คือ มีการบริหารจัดการในทีมที่ดี มีการประชุม ชี้แจง มีการช่วยเหลือซึ่งกันมากขึ้น ทำให้งานกลุ่มของเราสำเร็จได้ด้วยดี

ผู้วิจัย : ด้านที่สาม คือด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ

ผู้ให้ข้อมูล : การเริ่มจากปัจจุบันการทำงานทุกอย่างมีการวางแผนมากขึ้น มีการทำงานที่เป็นระบบและเสร็จทันกำหนดมากขึ้น ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา สามารถที่จะทำงานต่าง ๆ หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันเวลา

ผู้วิจัย : ท่านเห็นว่าความรู้ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัลสามารถช่วยทำให้ผลงานของท่านดีขึ้นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ดีขึ้น เพราะว่าจากการที่เราฝึกอบรมแล้ว ทำให้เรารู้สึกมีความมั่นใจมากขึ้น ให้ความสำคัญในการเป็นผู้นำ และสร้างความมั่นใจเหมือนเรามีภาวะการเป็นผู้นำมากขึ้น ทั้งเรื่องของกิจกรรมและเรื่องของเพื่อนร่วมงานด้วย หัวหน้าเราเองถึงเห็นว่าเรามีพัฒนาการด้านนี้เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัย : ท่านเห็นว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการฝึกอบรม อย่างไร  
โครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูง วิทยาการฝึกอบรม ตัวผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างาน ท่านคิดว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : เริ่มจากโครงสร้างขององค์กร ปัจจุบันที่เป็นอยู่มิในขั้นตอนของพี่ดูแลน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่อาวุโส มีการใช้ในความเป็นรุ่นพี่ในการสอนน้อง หรือเป็นผู้นำให้กับน้อง และในเรื่องนโยบายของบริษัท คือว่าของเราชัดเจนอยู่แล้วว่าต้องการให้พนักงานทุกคนมีภาวะผู้นำมีความคิดต่าง ๆ และก็เป็นคนที่กล้าแสดงออกผ่านกิจกรรม ผ่านงานและในเรื่องส่วนตัวในทุก ๆ อย่าง และในส่วนวัฒนธรรมองค์กร บริษัทได้มีกิจกรรมเพื่อเป็นตัวกระตุ้น ให้พนักงานมีความคิดในทุก ๆ เดือน เพื่อปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารก็ให้การสนับสนุนในเรื่องของการจัดฝึกอบรมในสิ่งที่คิดว่าจะช่วยให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและนำกลับมาใช้ในพัฒนาการทำงานมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัย : แสดงว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนมีที่ทำให้ทำให้ทำเราได้นำความรู้ไปใช้

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่

ผู้วิจัย : ปัจจัยเกี่ยวกับวิทยาการฝึกอบรม ตัวผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างานมีผลกระทบหรือไม่



ผู้ให้ข้อมูล : ทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสำคัญมากเพราะว่าวิทยากร เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ วิธีการ หรือว่าทัศนคติ หรือว่าความคิดต่าง ๆ ก็ต้องถ่ายทอดมาให้เรา ถ้าได้รับการสอนและอบรมจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่น่าเชื่อถือ ก็จะทำให้มีความมั่นใจ มีการพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น ในส่วนตัวของเราเอง ผู้เข้าร่วมอบรม ก็ต้องมีความพร้อมกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องยอมรับในคำสอนของวิทยากร หัวหน้างานต้องให้โอกาสเรา อย่างปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนร่วมงานที่ทำงาน หัวหน้างานไม่ให้โอกาสในการเป็นผู้นำ จำกัดสิทธิ์ในความคิดทุกอย่าง ทำให้พนักงาน ไม่กล้าเป็นผู้นำไม่มีความมั่นใจในตัวเอง

ผู้วิจัย : คิดว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีกหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ก็ไม่น่าจะมี

ผู้วิจัย : งั้นขอจบการสัมภาษณ์เพียงเท่านี้ค่ะ ขอขอบคุณค่ะ

## คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล MT 02

วันที่ 19 เมษายน 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล ท่านได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง ด้านที่หนึ่งด้านการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูล : ถ้าก่อนการอบรม รู้สึกว่าถ้าได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้นำหรือรับงานใดงานหนึ่งก็จะตัดสินใจทำเลยแล้วก็คิดเอง ทำด้วยตัวคนเดียวหรือไม่ก็สั่งให้ลูกน้องทำไป

ผู้วิจัย : แล้วหลังจากฝึกอบรม

ผู้ให้ข้อมูล : หลังจากฝึกอบรมก็ได้รับความรู้การดูแลลูกน้อง การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง แล้วก็มีความคิดว่าพฤติกรรมเราก็เปลี่ยนไป เพราะเราไม่ใช่ที่ต้องสั่งให้น้องทำหรือว่าทำเองทุกอย่าง พอเราได้รับมอบหมายงานจาก ผู้จัดการมาปกติ จะทำเอง หลังจากอบรมมีมุมมองว่า เราต้องเปลี่ยนพยายามที่จะมอบหมายงานให้กับลูกน้องเรา จะไม่สั่งเขาให้เขาได้คิดเองมากขึ้น

ผู้วิจัย : ด้านที่สอง การเปลี่ยนแปลงด้านความคิดหรือทัศนคติ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : คล้าย ๆ คำตอบด้านพฤติกรรม แต่ก่อนมีความคิดว่าถ้าเราเป็นผู้นำแล้วเราก็จะมีอำนาจในการสั่งลูกน้องได้ทุกอย่าง ได้งานมาก็ส่งงานลูกน้อง โดยใช้ความคิดเราเป็นหลักแต่หลังจากอบรม ทัศนคติก็เปลี่ยนไป เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้คิด ได้พูด ได้นำเสนอมากขึ้น ถ้าเราเห็นว่าความคิดดีกว่าความคิดเรา ก็ปล่อยให้น้องได้ทำ เปิดโอกาสให้น้องได้ทำในสิ่งที่น้องได้คิดมากขึ้น

ผู้วิจัย : คิดว่ามีด้านอื่น ๆ หรือไม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปนอกเหนือจากสองด้านนี้

ผู้ให้ข้อมูล : นอกจากสองด้านนี้ที่เปลี่ยนแปลงไป รู้สึกว่าการทำงานราบรื่นขึ้น จากที่คุยกันยากไม่เข้าใจกันก็เข้าใจกันมากขึ้น มีการดำเนินงานไม่ว่าจะกับหัวหน้า หรือกับลูกน้อง การสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น

ผู้วิจัย : ข้อที่สอง ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการทำงานอย่างไร ด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : ในเรื่องของนวัตกรรมไม่ได้เข้าไปยุ่งเกี่ยว เพราะมองว่าเป็นงานของวิศวกร ถ้าในส่วนของงานเอกสาร มีบ้างแต่เราไม่ได้เข้าไปเปลี่ยนนวัตกรรม คือ ทางบริษัทมี

กิจกรรมไคเซ็น บริษัทเป็นบริษัทญี่ปุ่น กิจกรรมไคเซ็นจะเปิดโอกาสให้ได้แสดงความ  
 คิดเห็น ได้เสนอสิ่งทำงานที่ทำอยู่รู้สึกว่ามันยากแล้วเราก็ปรับเปลี่ยนให้มันง่ายขึ้น ด้วยวิธี  
 ของเราแต่อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

ผู้วิจัย : ด้านการเป็นผู้นำทีม

ผู้ให้ข้อมูล : ด้านการเป็นผู้นำทีม ตอนนี้มีลูกน้องสองคน เปิดโอกาสให้น้องได้ทำงานด้วยตัวเอง  
 มากขึ้นไม่เข้าไปบงการเขา

ผู้วิจัย : ด้านที่สามด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้  
 เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ

ผู้ให้ข้อมูล : มีความกล้ามากขึ้นที่จะเข้าร่วมทีมอื่น ๆ ที่ไม่ใช่แค่หน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ และก็ได้มี  
 โอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้น มีโอกาสได้เป็นผู้นำทีม รู้สึกว่าเราสามารถที่จะวาง  
 แผนการเป็นผู้นำทีมได้ คือ จะใช้ทีมนี้อย่างไร ทีมนี้อย่างไร และตัวเราเองจะทำอย่างไร  
 ในบางครั้งก็ไม่ได้สั่งแต่เพียงอย่างเดียว ต้องทำให้เขาเห็นก่อน มีการบริหารที่ดีขึ้น

ผู้วิจัย : ท่านเห็นว่าความรู้ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัลสามารถช่วยทำให้ผลงานของ  
 ท่านดีขึ้นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : รู้สึกว่าเราวางแผนเป็นรูปร่างไหนสำคัญ งานไหนงานมาก่อน ใช้ความเป็นผู้นำ  
 ในการบริหารงานนั้น ใช้ความเป็นผู้นำในการบริหารลูกน้อง ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร  
 กับหัวหน้างานที่สูงกว่าเราก็มีความง่ายขึ้นเพราะเรามีการวางแผน ด้วยพฤติกรรมของเราที่  
 เปลี่ยนแปลงไปในการเป็นผู้นำก็คิดว่าสามารถทำให้งานสำเร็จได้ด้วยดี

ผู้วิจัย : ท่านเห็นว่าว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการฝึกอบรม  
 อย่างไร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร  
 ระดับสูง วิทยากร ตัวผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างาน

ผู้ให้ข้อมูล : มี โครงสร้างขององค์กร คือตัวเราอยู่ในระดับไหนขององค์กร ณ ตอนนี้ตัวของผู้ถูก  
 สัมภาษณ์เองก็จะอยู่ในระดับหัวหน้า ก็จะมีลูกน้องสองคน และก็มีโครงสร้างขององค์กร  
 พูดยรวมถึงนโยบายเลย ทางโครงสร้างขององค์กรและนโยบายขององค์กร ได้เปิดโอกาส  
 ให้เราเอง ไม่ว่าจะป็นพนักงานหรือระดับหัวหน้าก็ตาม มีโอกาสได้พูดได้แสดงความ  
 คิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่ได้ให้ทุกคนได้เก็บความสามารถหรือความรู้ไว้ ก็คือทั้งโครงสร้าง  
 และนโยบายมีส่วนที่จะทำให้ความเป็นผู้นำของเราดึงออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วน  
 วัฒนธรรมองค์กร ที่บริษัทก็มีหลาย ๆ คนที่จะมีความเป็นผู้นำมีการสอนงาน แล้ว

วัฒนธรรมองค์กร เมื่อเห็นว่าพี ๆ เป็นอย่างไร จะพยายามดำเนินตามในสิ่งที่ดี ๆ นั้น คือเขาเรียนรู้จากพี ๆ เขานำยังงใ้เรียนรู้จากผู้จัดการ ว่ามีวิธีการนำอย่างไร มีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร เรียนรู้ในวัฒนธรรมองค์กรนั้นแล้วก็นำมาปรับใช้ ส่วนผู้บริหารระดับสูงก็เปิดโอกาส คล้ายกับนโยบาย เปิดโอกาสให้เราได้คิด ได้พูด ได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมไคเซ็น หรือกิจกรรม QCC ที่สามารถทำให้เปลี่ยนจากงานยาก ๆ มาเป็นงานที่ง่ายขึ้น ด้วยการลดต้นทุนลด ลดเวลา ผู้บริหารระดับสูงก็จะมีการสนับสนุน วิทยากร ฝึกอบรมในโครงการนี้ ถือว่าวิทยากรมีความสำคัญอย่างมาก เพราะว่าเป็นความรู้ภายนอกที่เราจะต้องหา ที่พูดมาตอนต้นคือความรู้ในองค์กรสามารถที่จะเอาเองภายในองค์กรได้ แต่ถ้าเป็นวิทยากรฝึกอบรมจากภายนอกก็จะต้องมีความเชี่ยวชาญ เพราะว่าลักษณะการปฏิบัติงานของเรา รู้อยู่แล้วว่าเป็นอย่างไรแต่ในเรื่องของทฤษฎี อาจจะไม่ได้อู้ควบคุม เหมือนวิทยากร วิทยากรมีความสำคัญ และวิทยากรก็ต้องมีประสบการณ์ทางด้านนี้มาก เพื่อที่จะนำประสบการณ์มาสอน ส่วนตัวเราเองก็ต้องมีความกระตือรือร้น ตั้งใจว่าจะพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้ นำให้ได้ สำคัญถ้าเราไม่ตั้งเป้าหมายว่า เราอยากจะเป็นผู้นำจริง ๆ การเข้าร่วมอบรมก็จะเปล่าประโยชน์ ส่วนหัวหน้างานใกล้ชิดกับเรามาก หมายถึงว่าหัวหน้าเราจะเป็นคนตรวจงานประเมินงานของเรา จึงมีความสำคัญ เราต้องดูว่าเรากับหัวหน้างาน เข้ากันได้หรือไม่ลักษณะของการทำงานเหมือนกันหรือไม่ ถ้าเรารู้สึกว่า ความคิดคำพูด หรือวิธีการทำงานเรากับหัวหน้างานไปด้วยกันได้ก็จะสามารถทำงานได้ดีขึ้นราบรื่นขึ้น

ผู้วิจัย : ไม่ทราบว่าคุณคิดว่ามีปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ไม่มี

ผู้วิจัย : ขอจบการสัมภาษณ์เพียงเท่านี้

### คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล MT 03

วันที่ 19 เมษายน 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล ท่านได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่อไปนี้อย่างไรบ้าง ด้านพฤติกรรมในการทำงานด้านแรก

ผู้ให้ข้อมูล : ก่อนที่จะได้รับการฝึกอบรม เมื่อก่อนจะทำงานแบบเป็นเรื่องปกติ ทำงานของตัวเองที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด และทำให้ทันในกำหนดของแต่ละวัน พอหลังจากที่ได้เข้าอบรมแล้ว ก็รู้สึกว่าการบริหารจัดการตัวเองดีขึ้น ทั้งในเรื่องของด้านเวลาและก็คน เช่นในการทำงานก็จะมีวางแผนมากขึ้น โดยที่เราจะรู้ว่างานไหนสำคัญ งานไหนเร่งด่วน และถึงงานใดที่เป็นงานประจำ จากนั้นพอเราทำงานทุกอย่างเสร็จหมดแล้วเนี่ย เราก็จะมีเวลาที่จะมาพัฒนางานของตนเอง สองก็จะเป็นการจัดการด้านคนก็จะรู้สึกว่าตัวเองจะมีการคัดเลือกคนที่มาช่วยงานเราในแต่ละด้านดีขึ้น โดยการมองดูว่าน้อง ๆ คนไหนที่มีความเหมาะสมในด้านใดอะคะ คนนี้อาจจะเก่งในเรื่องการทำงานก็จะใช้น้องเค้าในเรื่องของการทำงาน ถ้าใครที่เก่งในเรื่องของกิจกรรมก็ให้เค้าไปรับผิดชอบในด้านนั้น จากที่เราเสร็จงานทุกอย่างในส่วนของตัวเองและในส่วนของเรา ก็จะเข้าไปมีส่วนร่วมทำงานในภาพรวมมากขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมของกิจกรรม ก็จะเข้าไปมีบทบาทหัวหน้าทีม ในเรื่องของทีมประสานงาน ทีมต้อนรับ โดยจะมีการประชุมวางแผนการทำงาน ชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้น และก็เรื่องของผลในการทำงานในแต่ละครั้งว่าการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง โดยที่รู้สึกว่าตัวเองมีภาวะการเป็นผู้นำ พอประชุมเสร็จแล้ว เราจะรู้สึกว่าเรามีการพัฒนาตนเอง โดยที่เรามีการกล้าคิดการพูดมากขึ้น มีการยอมรับ ความคิดเห็นของน้อง ๆ เพื่อนร่วมงาน แม้กระทั่งคำตำหนิของหัวหน้างานมากขึ้น

ผู้วิจัย : ในด้านที่สอง ด้านความคิดทัศนคติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : เมื่อก่อนเรามองว่าการเป็นผู้นำ เป็นภาระเป็นเรื่องของความรับผิดชอบที่จะต้องมีความลำบากใจ มีความกดดันมากขึ้น โดยที่มองไม่เห็นว่าการเป็นผู้นำมันคืออย่างไรบ้าง แต่หลังจากที่อบรมแล้ว ก็รู้สึกว่าความเป็นผู้นำมีความท้าทาย และคนที่จะเติบโตขึ้นในด้านของการทำงานจะต้องมีพื้นฐานของความเป็นผู้นำ เล็งเห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำ เราก็มาคิดว่าถ้าเราจะเป็นผู้นำที่ดีเราต้องทำอะไรบ้าง หนึ่งคือเราต้องมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในเรื่องของภาษา การทำงาน เรื่องของมนุษยสัมพันธ์เพราะว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีการประสานงานที่ดีกับลูกน้องและหัวหน้างานท่านอื่น ๆ

ผู้วิจัย : ในส่วนของการประสานงานที่ดี คือจะต้องทำอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : หนึ่งคือเวลาเราจะขอความช่วยเหลือจากทุกคน จะต้องมีความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพราะในบริษัทจะมีพนักงานหลายระดับ พนักงานประจำ พนักงานในฝ่ายผลิต ในการพูด การตัดสินใจเราต้องมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ถ้าเป็นพนักงานที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการ ต้องอาศัยเหตุผลต้องมีหลักการ หลักฐาน ต้องมีการเตรียมตัวที่ดี

ผู้วิจัย : คิดว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆอีกหรือไม่ นอกจากที่กล่าวมา

ผู้ให้ข้อมูล : มีทัศนคติที่ดีขึ้นเล็กน้อยมองว่าการเป็นผู้นำคือภาระ ได้มองว่าเป็นการสร้างโอกาสในความก้าวหน้ามากขึ้นและก็เป็นผู้นำสร้างความท้าทายให้กับตัวเองทำให้รู้สึกที่เราอยากทำงานใหม่ๆ เราอยากปรับปรุงงาน

ผู้วิจัย : อยากทำงานใหม่ๆ นี้หมายถึงอยากย้ายงานหรืออยากทำงานให้ดีขึ้น

ผู้ให้ข้อมูล : หมายถึงว่า การที่เราจะไม่หยุดนิ่งในงานของเรา เราจะพัฒนางานของเราให้ดียิ่งขึ้น และสองเมื่อเราทำงานของเราดีขึ้นได้แล้ว หัวหน้าของเราก็จะพิจารณาให้เรา อาจจะมีการโยกย้ายงานอาจไปในตำแหน่งที่ดีขึ้น ถ้าเขาเห็นถึงความสามารถของเราในจุดนี้

ผู้วิจัย : ข้อที่สอง ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ในการทำงานอย่างไร ด้านแรกก็คือการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : หนึ่งเลย คือว่าเราให้ความสำคัญกับงานที่เราทำทุกวัน มันต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย คืองานเสียจะต้องน้อยลงและเราต้องมีการพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการทำงานอะไรก็ได้ ในงานของเราให้ดียิ่งขึ้น คือมีการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อก่อนเราเคยมีการส่งเอกสารจำนวนมาก เราจะทำยังไงที่จะลดปริมาณของการใช้ หรือว่าหาเทคโนโลยีอะไรที่ทำให้งานเราสบายยิ่งขึ้น

ผู้วิจัย : การนำความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำทีมได้นำไปใช้อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ในการเป็นผู้นำทีมก็รู้สึกว่าจะตัวเองจะต้องมีบทบาทมากขึ้น หนึ่งที่มีผลอย่างชัดเจนเลย คือจะมีการเรียกประชุมมากขึ้น เวลาที่เราพบปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละฝ่าย ต้องมีบทบาทที่ขอเรียกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาคุย เราก็ต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น โดยที่เราสามารถตัดสินใจได้เราต้องให้ความเป็นธรรมกับคนอื่นด้วย ดูเหตุการณ์ตัดสินใจของเขาว่าที่ตัดสินใจแบบนี้มันมีผลกระทบต่อคนอื่น เราต้องมีควมยุติธรรมในการตัดสินใจ

ผู้วิจัย : คือมีการพูดคุยหาข้อถกกันมากขึ้นใช่ไหมหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่ ถ้าสิ่งไหนที่เรามองแล้วไม่ถูกต้องเราต้องกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาตรงนั้น และถึงแม้ว่างานที่เราทำมีความผิดพลาดเราเองก็ต้องกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัย : ขอให้ยกตัวอย่างหน่อย

ผู้ให้ข้อมูล : อย่างเช่น ในการทบทวนเอกสาร ในแต่ละปีแต่ละฝ่ายก็ต้องให้ความร่วมมือกับเรา ที่ต้องเช็คความถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบันขนาดไหน ซึ่งจะพบปัญหาว่า เราใช้เวลาแก้แล้ว สองเดือนจากนั้นก็ยังมีงานแต่ละฝ่ายแจ้งกลับมาในวันที่ขอข้อมูลว่า ไม่สามารถให้ข้อมูลกับเราได้เนื่องจาก มียอดการผลิตในช่วงนั้นมากจริง ๆ ขอให้เลื่อนกำหนดการใหม่ หนึ่งในขณะที่เราเป็นคนออกกฎแล้ว ในวันที่เรากำหนดซึ่งในการบริหารจัดการเราต้องทำให้ได้ ถ้าทำไม่ได้เราต้องแจ้งไปยังผู้บริหารว่าในแต่ละหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือ คือเรากำหนดแล้ววันนี้คุณต้องเสร็จ งานทุกงานเยอะก็จริงแต่เราได้ให้ระยะเวลา ในการทำตั้งสองเดือนแล้ว อันนี้แต่ละฝ่ายชี้แจงมาว่าเค้าทำไม่ทัน เนื่องจากว่างานเยอะมากจริง ๆ จากนั้น ในส่วนฐานะที่เราเป็นคนสั่งงานเราก็อยากได้งานที่ เราต้องการ เราต้องไปเช็คดูว่าให้เหตุผลที่เค้าให้มันจริงหรือไม่ ว่ายอดการผลิตเยอะ จนทุกฝ่ายไม่มีเวลาทำงานให้กับเรา จากนั้นเราก็ปรึกษากับหัวหน้าของเราว่าเราควรจะทำอย่างไร เราควรที่จะรายงานไปยังผู้บริหารเลยไหมหรือว่าเราจะขอความร่วมมือแต่ละฝ่ายที่จะขอข้อสรุปในตรงนั้น ซึ่งเราได้ข้อสรุปว่าเราไม่สามารถที่จะบีบทุกคนได้ 100% และถ้าเราไปรายงานผู้บริหารโดยตรงเขาก็จะมองลบ มองไม่ดีต่อพนักงานทุกคน และมองว่าเราบริหารจัดการไม่ได้ เราก็เลยสรุปว่าปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าเราเป็นผู้นำที่เพียงพอเราจะเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และก็หาวิธีการแก้ไขให้เขา โดยเราได้เลื่อนเวลาให้อีก 1 เดือน จากนั้นถ้างานที่เราขอไม่ได้เราก็ขออนุญาตแจ้งข้อมูลตรงนี้ไปยังผู้บริหาร ซึ่งพนักงานจะต้องได้รับโทษเนื่องจากไม่สามารถทำงานได้ตามกำหนด จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้นำ จะต้องตรงแต่ก็ต้องยืดหยุ่นได้บ้าง ไม่ถึงกับต้องสั่งให้เขาทำตามเราทุกอย่าง เราต้องมีเหตุผลคือถ้าเรายอมเค้ามามากเกินไปงานที่เราต้องการก็จะไปเสร็จ แต่ถ้าเราเค็งมากเกินไปทุกคนก็จะต่อต้านเรา และก็จะไม่ให้ความร่วมมือเราในเรื่องอื่นๆ

ผู้วิจัย : ต่อไปด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ มีการนำไปใช้อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : คือจากที่เราอบรม เราก็รู้ว่าเขาต้องการให้เราพัฒนาด้านใดมากยิ่งขึ้น เช่นในเรื่องของภาษา จากที่ภาษาเราไม่ดี เราต้องมาศึกษาด้วยตนเองและก็พยายามใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานมากขึ้น จากปกติที่จะมีการส่ง เมลเป็นภาษาไทยก็เปลี่ยนมาใช้ภาษาอังกฤษ แม้กระทั่งในบริษัทในแผนกเราก็จะใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้น พยายามที่จะหาเวทีที่ตัวเองจะไป

นำเสนองานมากขึ้น เช่น ในการประชุมแต่ละฝ่ายเราก็จะนำข้อมูลของเราเตรียมที่ จะไปนำเสนอเพื่อฝึกการนำเสนอ การตอบคำถาม ในแต่ละครั้ง มีการหาจุดด้อยของตนเองและพัฒนาให้ดีขึ้น ในที่นี้ก็จะเป็นเรื่องของภาษาและการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้มากขึ้น โดยใช้การนำเสนองานของตัวเองเป็นตัวช่วยในการพัฒนาจุดนี้

ผู้วิจัย : ช่วยอธิบายเพิ่มเติมอีกได้หรือไม่ ว่านำมาประยุกต์อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : หลังจากที่เข้าอบรมเราก็ได้กลับมาตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนมากขึ้น คือ ณ ปัจจุบันนี้เรายังเป็นพนักงานธรรมดาอยู่ เราเลยตั้งเป้าหมายว่าเราอยากพัฒนาตนเอง จากพนักงานขึ้นเป็นหัวหน้างาน เราก็มองแล้วว่าสิ่งที่จะทำให้เราเป็นหัวหน้างานได้ คือ หนึ่งเราต้องมีความรับผิดชอบในงานของเราทุกอย่างชนิดที่ว่าหัวหน้างานไว้วางใจเราได้ สองในเรื่องของภาษาที่เราจะต้องใช้ติดต่อกับพนักงานระดับล่างและระดับบนได้ สามในเรื่องของการประสานงานกับบริษัทอื่น เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ของเรา มองว่าถ้าเราจะเป็นหัวหน้างานจะต้องมีเป้าหมายในเรื่องเหล่านี้มากขึ้น โดยที่เราคิดว่าเรามีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร ซึ่งมันจะเป็นโอกาส และอุปสรรคของเราในการที่เราจะเติบโตที่จะเป็นหัวหน้างานได้ เรามองที่จุดเด่นก่อน เรามองว่าเรามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเรามีการอบรมและการที่เรามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน คือทุกคนให้ความช่วยเหลือเราคืออยู่แล้ว สามในเรื่องของโอกาสที่หัวหน้าทำให้เราไปดูลูกค้าและก็ดูแลส่วนอื่นๆ เรามองว่าเป็นจุดเด่นที่จะช่วยเราประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของจุดด้อยก็จะเป็นเรื่องของการกล้าตัดสินใจ ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องของภาษา เรื่องบุคลิกภาพ เรื่องของการเป็นผู้นำ ซึ่งส่วนนี้เรารู้สึกว่าเราต้องมีการพัฒนาขึ้นอีก

ผู้วิจัย : ท่านเห็นว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัลสามารถช่วยทำให้ผลงานของท่านดีขึ้นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : หนึ่งก็คือเรื่องการปรับทัศนคติ ถ้าเรารู้แล้วว่าการเป็นผู้นำมีความสำคัญและก็มีความจำเป็นมากเราก็จะมุ่งไปที่เรื่องนี้ แล้วก็จะไปพัฒนาจุดเด่น แล้วก็หาวิธีแก้ไขจุดด้อยต่าง ๆ สองเราต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้นอาจจะมีการเรียนรู้จากผู้นำท่านอื่น ๆ หรือไม่ก็ศึกษาจากคนที่ประสบความสำเร็จแล้ว

ผู้วิจัย : ไม่ทราบว่ามันทำให้ผลการทำงานดีขึ้นอย่างไร



ผู้ให้ข้อมูล : จากที่พบ มีการทำงานที่ดีขึ้น ไม่ใช่ว่าไม่มีปัญหาเกิดขึ้นเลย แต่ว่าปัญหาน้อยลง  
 เนื่องจากว่าเรามีกระบวนการในการทำงานที่ดีขึ้น มาจากการที่เรารู้จักบริหารเวลา หรือการ  
 คัดเลือกคนที่เหมาะสม โดยที่ทั้งหมดนี้ได้มาจากการฝึกอบรม

ผู้วิจัย : ขออนุญาตให้ยกตัวอย่างกระบวนการที่ปรับเปลี่ยน

ผู้ให้ข้อมูล : เมื่อก่อนการทำงานเราเอาตัวเองเป็นหลักไม่ฟังความคิดเห็นของใคร แม้กระทั่งน้อง ๆ  
 ที่ร่วมงาน พนักงานฝ่ายอื่น ๆ คือเน้นการตัดสินใจด้วยตนเองเพราะคิดว่ามีประสบการณ์  
 ในเรื่องงาน หลังจากฝึกอบรมมาแล้วเรารู้สึกว่าเราต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น  
 โดยที่เราคิดว่ามันเป็นทำงานแบบทีม ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะเสนอแนะ ความคิดเห็นจากการ  
 ที่เราให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้ได้รับการแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น ปัญหาเก่า ๆ ไม่เกิดขึ้นมาอีก  
 จากที่ทุกคนก็ใช้ประสบการณ์ของแต่ละคนช่วยกัน ทำให้มีความสามัคคีมากขึ้น แต่ก็  
 อาจจะมีพบปัญหาใหม่ ๆ บ้าง ทำให้เราสรุปได้ว่าการทำงาน หัวหน้างานก็มีความ  
 ประทับใจ ผู้บริหารก็ภูมิใจที่เราทุกคนมีส่วนร่วมไม่ใช่มาจากการตัดสินใจของใคร  
 คนใดคนหนึ่ง ทำงานสำเร็จเป็นทีมด้วยกัน

ผู้วิจัย : ท่านเห็นว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้หลังการฝึกอบรม อย่างไร  
 ปัจจัยแรกโครงสร้างขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : โครงสร้างขององค์กร ก็มีผลต่อการที่เราจะเป็นผู้นำมากขึ้น ซึ่งบริษัทค่อนข้างที่จะให้  
 ความสำคัญกับพนักงานทุกคน หลังจากที่เราได้อบรมไปแล้วเราก็ไปชี้แจงกับเขาว่าเราได้มี  
 การพัฒนาเรื่องการเป็นผู้นำ เขาก็มีการจัด โครงสร้าง โดยที่ให้เราได้ดูแลน้องๆมีโอกา  
 สที่จะสร้างกลุ่มงานในกลุ่มทีมมากขึ้น จากการทำโครงการที่ดีและสนับสนุนเราในเรื่องการเป็น  
 ผู้นำ

ผู้วิจัย : ที่บอกว่ามีการสนับสนุน คือมีการสนับสนุนอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : คือว่าพนักงานท่านใดที่มีความรู้ในแต่ละเรื่องก็จะให้มีการสอนงานกันเอง อาจจะมี  
 การจัดฝึกอบรมภายในให้โดยที่เน้นพี่ ๆ ที่มีประสบการณ์มากกว่า สอนงานน้อง ๆ

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไป คือนโยบายองค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : ที่นี้ค่อนข้างมีนโยบายที่ดีและชัดเจน เขาต้องการให้พนักงานเป็นผู้นำโดยนำตั้งแต่  
 ตนเอง นำเพื่อนร่วมงาน และสุดท้ายก็สามารถนำหัวหน้างานได้ โดยที่ความคิด พฤติกรรม  
 ในการทำงานต่าง ๆ โดยมีการประกาศ ออกมาเป็นนโยบายอย่างชัดเจนว่าต้องการที่จะให้  
 พนักงานทุกคนมีความเป็นผู้นำสูง

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไป ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ว่าใครที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้างานได้จะต้องเป็นคนที่ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ กล้าที่จะรับแรงกดดัน ต้องมีการบริหารจัดการทั้งในด้านของลูกน้อง และหัวหน้างานได้ และก็ต้องรับผิดชอบงานตัวเองให้ดีที่สุดไม่ให้เกิดผลกระทบต่อฝ่ายอื่น ๆ

ผู้วิจัย : ปัจจัยที่สี่ผู้บริหารระดับสูง

ผู้ให้ข้อมูล : ในส่วนของผู้บริหารระดับสูง ก็จะเป็นผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป ซึ่งทุกคนที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีผลงานที่ชัดเจนให้กับพนักงานทุกคนเห็น และทุกคนจะต้องให้การยอมรับ อย่างเช่น จะต้องเป็นผู้นำกิจกรรมอย่างน้อยท่านละหนึ่งกิจกรรมอย่างน้อยเค้าจะทำให้เห็นว่า เขาสามารถบริหารจัดการ ได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องกิจกรรมและเรื่องของคน โดยที่เขาจะต้องเป็นคนริเริ่มสร้างสรรค์ จะต้องมีการเป็นผู้นำอย่างชัดเจน ตัดสินใจได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารทุกคนก็เปิดโอกาสให้ทุกคนให้มีความเป็นผู้นำ โดยเริ่มที่ผลักดันเราในเรื่องของการประชุม พิธีแต่งงาน แม้กระทั่งเรื่องการแสดง ที่เป็นกิจกรรมของบริษัท เขาก็จะอยากให้เราทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วม อาจจะเป็นพิธีกร หรือแสดงโชว์ผลงาน แข่งกีฬา หรืออะไรก็ได้ที่จะทำให้ทุกคนรู้จักเรา ที่นี้ผู้บริหารทุกคนค่อนข้างเปิดโอกาส

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไป คือวิทยากรในการฝึกอบรม

ผู้ให้ข้อมูล : วิทยากรที่ฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ผ่านมาน ท่านวิทยากรก็เตรียมตัวมาดี ทำให้เราได้รับความรู้ ประสบการณ์ผ่านกิจกรรมผ่านการสอน

ผู้วิจัย : ได้ความรู้ประสบการณ์มากใช่หรือไม่ ทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่จากที่เราอบรม ก็ได้รู้ว่าอาจารย์ท่านมีประสบการณ์มาก เราจึงได้นำประสบการณ์ที่อาจารย์ให้ไปปรับปรุงใช้ และก็มีปัญหาต่าง ๆ เราก็ได้มีการปรึกษาและได้พบถึงแนวทางการแก้ไขด้วย

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไปหัวหน้างาน หัวหน้างานมีผลต่อการนำความรู้ไปใช้หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : หัวหน้างานมีผลค่อนข้างมาก บางครั้งเราก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หัวหน้างานบางท่านก็ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ลูกน้องแต่หลังจากที่เราอบรมแล้วเราก็ชี้แจงให้เขาทราบว่า การที่เรากล้าที่จะเสนอความคิดกล้าเป็นผู้นำมากขึ้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่หัวหน้างานเราด้วย ถ้าหัวหน้างานเราไม่เปิดโอกาสให้เราตัดสินใจ หรือไม่ให้เราคิดอะไรเลย เราก็อาจจะไม่สามารถเติบโตขึ้นมาได้ จากนั้นเราก็พูดคุยกัน หัวหน้างานก็ความเข้าใจมากขึ้นเปิดโอกาสให้เรามากขึ้น และให้ความไว้วางใจในการทำงานมากขึ้น

ผู้วิจัย : แล้วหัวหน้างานเปิดโอกาสอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : เช่นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในบางกิจกรรม คือจากเมื่อก่อนเราจะต้องเสนอทุกอย่างว่าเราจะซื้อของอันนี้อย่างนี้ เราจะเลือกของแบบนี้ในการทำกิจกรรมตกแต่งกิจกรรมหลาย ๆ อย่างงบประมาณเท่านี้ได้หรือไม่ เมื่อก่อนหัวหน้างานค่อนข้างจะตรวจสอบเราเยอะ ในการเลือกของที่จะใช้ และก็น้องที่เข้ามาทำงานนั้นทำงานเลือกเหมาะสมหรือไม่ อะไรก็ต้องผ่านหัวหน้าทุกอย่างแต่หลัง ๆ มา บางอย่างเขาไม่ตรวจสอบแล้วเขาไว้ใจเรานะ ให้เราตัดสินใจได้เลย และถ้ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นมาก็ให้เรารับผิดชอบเอง แต่เรารับผิดชอบไม่ไหว ก็จะคอยช่วยและเมื่อเราทำงานประสบความสำเร็จเค้าก็มีการให้รางวัลมีการชมเชยต่อหน้าเพื่อน ๆ คนอื่น

ผู้วิจัย : ต่อไปคือตัวเราเอง

ผู้ให้ข้อมูล : เรายังรู้สึกที่เราเปลี่ยนแปลงมากขึ้นมองเห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำนั้นต้องเก่งและก็สามารถที่พาคนอื่น ๆ ไปสู่ความสำเร็จได้ และต้องเปิดใจรับฟังปัญหาของคนอื่น ๆ มีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้นมีความรู้ในงานที่เราทำ และก็มีการพัฒนาตนเองด้วย

ผู้วิจัย : คือตัวเรา หรือผู้เข้าร่วมมีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : คือว่าการที่เรามีกิจกรรมต่าง ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นทำให้เราพัฒนาความรู้ของเรา คือเราต้องกล้าที่จะเสนอตัวเอง อย่างขอให้เค้าเลือก เช่น เราสนใจ เราอย่างทำเรื่องนี้ ขอเราเป็นเฮดโปรเจกต์ในเรื่องนี้ เราควรจะกล้าที่จะเสนอตัวเองกล้าที่จะนำมาใช้จริง

### คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล MT 04

วันที่ 13 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล ท่าน ได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง ด้านแรกด้านพฤติกรรม

ผู้ให้ข้อมูล : สำหรับตัวเองที่เข้าไปอบรมคือไม่มีความรู้ในเรื่องของการเป็นผู้นำเลย ที่นี้พอดี หลักสูตรนี้เปิดขึ้นมาพอดี น่าสนใจเลยลองเข้าไป ฉะนั้นพื้นฐานเดิมของคนที่มีพื้นฐานเท่ากับศูนย์ อันดับแรกคือต้องฟังในเรื่องของเนื้อหาว่าเขาสอนอะไร จากนั้นก็มีการทำ Workshop มีกิจกรรมให้เราฝึกในเรื่องของทักษะ และก็ปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะในเรื่องของการควบคุมงาน และก็สำหรับก่อนเข้าไปถามว่าผู้นำ พูดถึงบทบาทของผู้นำ เราก็ไม่รู้หรือว่ามีในทิศทางใดบ้างมีบทบาทอย่างไรบ้าง ในส่วนของการอบรมในครั้งนี้ทั้งทฤษฎีด้วยและมีคนที่เขานักปฏิบัติด้วยทำให้เราได้เรียนทั้งสองด้าน ตอนแรกก็พูดถึงตัวบทบาทที่เป็นตัวทฤษฎีตรงนี้เราก็ได้เรียนรู้จากอาจารย์ ในเรื่องของการปฏิบัติก็จะมีทีมงานเข้ามาสอน การนำไปประยุกต์ใช้เราก็จะเอาจากทฤษฎีและ Workshop มาประยุกต์ใช้ซึ่งก็คิดว่า สำหรับคนที่ไม่มีพื้นฐานด้านภาวะผู้นำ ก็สามารถนำไปปรับใช้ได้ หลังจากทีนำไปปรับใช้ หนึ่ง เอาจลักษณะการสอนงาน คือสอนงานรุ่นน้องลูกน้อง พนักงานในทีมเราจะสื่อสารยังไงให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ สองในโครงการเขาได้สอน มันก็จะมีในเรื่องของตัวที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น หมายถึงว่าตัวที่เป็นบทบาทของความเป็นผู้นำพวกนี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระ เราก็ได้รับรู้ในช่วงของเทรนด์ใหม่ๆ ได้รับรู้ว่ามีเทรนด์ของผู้นำอย่างไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

ผู้วิจัย : เรื่องการปรับใช้ทีนำไปสอนลูกน้องมีการปรับใช้อย่างไรบ้าง ก่อนและหลัง เช่น

ผู้ให้ข้อมูล : ตอนแรกการสอนก็เป็นลักษณะการสอนเชิงเพื่อน ไซ้ไหม เพื่อนพี่น้องความสัมพันธ์เป็นแบบนั้น หลังจากนั้นหลังจากที่รู้หลักของการถ่ายทอดข้อมูล หลักที่เราต้องการ ผลสัมฤทธิ์ของงานจากการอบรมครั้งนี้แล้ว เรารู้ว่าเราควรสื่อสารอย่างไรปรับปรุงในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานทำไมถูก ควรจะแก้ไขยังไง เราก็จะรู้ถึงมิตินี้

ผู้วิจัย : การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำนี้ก็เปลี่ยนไปหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ไซ้ คิดว่าดีขึ้น ถามว่าดีขึ้นยังไง คือถามว่าเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องของการเป็นผู้นำว่าควรจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไร มีวิธีการคิดยังไงมีตรรกะในการคิดมีมิติอย่างไร การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีผู้ได้บังคับบัญชาในส่วนที่เราจะต้องดูแล พวกนี้มันยังแว้งแว้งคือเกิด

ความไม่มั่นใจว่าผู้นำกับผู้ตามเนี่ยรอยต่อของความแตกต่างคือตรงไหน ตอนนี้คือรู้ว่าผู้นำคืออะไร ควรจะต้องแสดงออกอย่างไรมีบทบาทอย่างไร เพื่อที่จะเป็นคนชักจูงผู้นำแนะนำผู้ตามได้

ผู้วิจัย : นอกจากนี้ยังมีด้านอื่น ๆ อีกหรือไม่ นอกจากการนำไปสอนลูกน้อง หรือจูงใจให้ทำงาน หรือปรับปรุงแก้ไข

ผู้ให้ข้อมูล : สิ่งที่ได้รับจากการอบรม คือภาพรวมและมุมมอง ของคนที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ว่าต้องการองค์ประกอบอะไร นอกจากนี้ในการประยุกต์ใช้ในที่ทำงานแล้วนี่ยังเป็นลักษณะการฝึกฝนตัวเองเพราะว่าปัจจุบันหน่วยงานเรา เราไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ในวันใดวันหนึ่งเรามีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของเราแล้ว เราก็สามารถใช้ทักษะ ด้านนี้ ซึ่งมันเป็น Passive Skill คือทักษะติดตัวคนสามารถเรียนรู้ได้ ยิ่งฝึกฝนเท่าไร หมั่นใช้เท่าไร ที่นี้เราก็จะเป็นผู้นำที่ดีได้

ผู้วิจัย : ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่า ด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ผู้นำทีม และก็การประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง ในหัวข้อเหล่านี้ได้มีการนำไปใช้ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ใช้ในเรื่องของผู้นำทีม ถึงแม้ว่าเราไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ตาม แต่เรามีการทำงานลักษณะการทำงานเป็นทีม ฉะนั้นการทำงานเป็นทีมและการเข้าใจในเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของทีมว่าเราต้องการอะไร ในเรื่องนี้นั้นจำเป็นต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าสมมุติว่าไม่มีใคร เสนอมาเป็นผู้นำทีม ทำให้ลูกทีมเหล่านี้มุ่งไปคนละทิศคนละทาง จึงต้องทำความเข้าใจร่วมกันว่าทีมเราต้องการให้มีทิศทางผลสัมฤทธิ์อย่างไร ทำให้งานนั้น ได้ผลตามที่ต้องการที่วางไว้

ผู้วิจัย : และด้านของการส่งเสริมนวัตกรรมได้นำไปใช้หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านนี้ แทบไม่ได้ใช้เลย

ผู้วิจัย : ในด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง

ผู้ให้ข้อมูล : เมื่อการพัฒนาตนเอง ยิ่งถ้าเราได้นำไปใช้เรื่อย ๆ ก็ยิ่งทำให้เรารู้จุดอ่อนจุดแข็งของเราเกี่ยวกับในเรื่องของการเป็นผู้นำ ก็จะทำให้เรามี Passive Skill ที่ผู้นำได้

ผู้วิจัย : อยากจะทราบว่าไปประยุกต์ใช้อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ไปประยุกต์ใช้อย่าง เช่น ใช้ในการเป็นผู้นำทีม ทีมของพี่จะเป็นทีม GA ฝ่ายบุคคลและ  
 ธุรการด้วยพนักงาน และองค์กรขนาดเล็กดังนั้น ในตัวทีมก็จะมีแค่สามคน ในส่วนของ  
 ผู้นำโดยตรงคือหัวหน้า HR management ส่วนพวกเราก็จะเป็น Supervisor กัน และก็ Staff  
 อีกหนึ่งคน ในเรื่องของการทำทีมเนี่ยเราก็จะมีการประชุมกัน หัวหน้าก็จะมีการแตก  
 วัตถุประสงค์ของงานว่าต้องการงานลักษณะแบบไหนต้องการเมื่อไรบอกในเรื่องความ  
 คาดหวังในงาน ที่นี้ได้เป้าหมายของผู้จัดการมา การใช้ทักษะของผู้นำทีมเราใช้มาอีกที  
 แตะลงมาอีกทีหนึ่ง ก็คือเป็นระดับ Supervisor class เราก็มีการพูดคุยกันแล้วก็เลือกคนที่จะ  
 เป็นผู้นำ Control project คือนำมาควบคุมทีมเราอีกทีหนึ่ง

ผู้วิจัย : คิดว่าหลังจากฝึกอบรมนี้ทำให้ผลงานดีขึ้นหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ดีขึ้น เพราะว่าแต่ก่อนจะมีการคุย พูดคุยกันเสร็จไม่มีการติดตามผล ในเรื่องของ  
 ผู้จัดการพอสั่งงานทีหนึ่งแล้วแล้วเค้าพูดไปหมดแล้ว ว่าเนื้อหาเป้าหมายเค้าต้องการ  
 ลักษณะนี้ต้องการงานเมื่อไหร่ เมื่อนั้น เมื่อนี้ ที่นี้ในเรื่องของการติดตามผลงาน ทางเราไม่มี  
 ผู้นำทีม เพราะการดำเนินการจริงคือ ในทีมหัวหน้าคือคนที่คอย Follow-up ลักษณะงาน  
 จะเป็นแบบนี้ แต่ก่อนในทีมเรายังไม่มีการเลือกว่าใครเป็นผู้นำกลุ่ม เหมือนเราทำรายงาน  
 กลุ่มทำเรื่อย ๆ ทำเรื่อยไปไม่มีการติดตามผลความคืบหน้าของงานนั้นว่าถึงขั้นตอน  
 ไหนแล้วขาดและชะงักลงเพราะปัญหาอะไร จะเร่งแก้ไขอะไรต่อไปอย่างไร ขาดขั้นตอน  
 กระบวนการเหล่านี้ หลักฝึกอบรมก็ได้มีการปรับปรุงทำให้เป็น Process งาน ขึ้นมา

วิจัย : ต่อไปคือเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ มีอะไรบ้าง เช่น โครงสร้าง  
 องค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรม ผู้บริหาร หัวหน้างาน วิทยากรและตัวผู้เข้าร่วม

ผู้ให้ข้อมูล : น่าจะเป็นนโยบายองค์กรมากกว่าเพราะว่าในส่วนของนโยบายองค์กรจะแตกย่อย  
 ออกมาเป็น ระดับแผนก ดังนั้นในแต่ละแผนกก็จะมีในเรื่องของตัววัตถุประสงค์ของเฉพาะ  
 แผนกไปว่าต้องการมุ่งไปในทิศทางไหน ต้องการความสำเร็จในการเดิน โปรเจกต์ อย่างไร  
 ฉะนั้น การใช้ Skill ด้านนี้ใช้ในระดับแผนกเท่านั้น

ผู้วิจัย : แล้วอย่างพวก โครงสร้างองค์กร มีผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : โครงสร้างองค์กรมีผลเพราะว่า Director ไม่รู้ในเรื่องของความจำเป็นและความสำคัญ  
 ของผู้นำที่ดี ดังนั้นการที่เค้าจะมามีออกกลยุทธ์อะไรแบบนี้เนี่ย เขาทำไม่ได้ อันนี้เป็นปัจจัยที่  
 ทำให้พวกพี่ที่อยู่ในระดับ แต่แผนก เราไม่ได้มองด้านบน เราจึงได้รับผลกระทบไปด้วยถ้า  
 เขาไม่ได้ให้ความสำคัญ ฉะนั้นเรื่องของการทำให้ได้ตาม KPI ขององค์กรน่าจะเป็นเรื่องยาก

แต่ถ้าสมมุติว่า ให้เป็น KPI แผนก คิดว่าการอบรมครั้งนี้ว่าใช้ได้ วัฒนธรรมองค์กร เหมือนกันถ้าเค้าสนับสนุนเรา เราก็สามารถดึงเอามาใช้ได้อย่างเต็มที่ ถ้าผู้นำสูงสุดของ องค์กรเค้ารู้จริง จะทำให้กระจายไปในทุกแผนกจะไม่มีแผนกไหนโดดเด่นได้ KPI แผนกนั้นแผนกเดียว มันจะไปกันทั้งองค์กร ทุกอย่าง เชื่อมโยงกันหมด เชื่อมโยงกับ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ด้วย

ผู้วิจัย : และด้านวิทยากรคิดว่ามีผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : วิทยากรในการฝึกอบรม คิดว่ามีผล ทีมงานอาจารย์ที่มาจากทางภาคเหนือ มีกิจกรรม ให้ทำ เขาค่อนข้างมีความรู้ อบรมมาหลายที่ และก็มีการให้ทำด้วย ทำให้เราเข้าใจถึง การปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี ได้ทดลองใช้จริงกับวิทยากรวิทยากรการอบรมเขาสามารถดึงจุด ความสนใจ สามารถนำมาใช้กับเราได้ อย่างบางท่านก็แบบพูดแล้วเราไม่เข้าใจ ไม่สามารถ นำมาใช้กับเราได้ แต่การอบรมครั้งนี้ทำให้เราจินตนาการได้ คิดตามได้ สามารถนำมาใช้ ในชีวิตการทำงานได้

ผู้วิจัย : และสุดท้ายคือตัวผู้เข้าร่วม

ผู้ให้ข้อมูล : มีถ้าเราไม่ได้ตั้งใจเรียนรู้เราก็จะไม่ได้รับความรู้และไม่ได้นำกลับมาใช้ เราก็ต้องมีความ พร้อมที่จะเข้าไปอบรมเพื่อที่จะได้รับความรู้จากการอบรมครั้งนี้มากขึ้นนำไปปรับใช้ในการ ทำงานมากขึ้น เตรียมความพร้อม เตรียมทุกสิ่งอย่างให้พร้อมทุกอย่างในการอบรม

ผู้วิจัย : คิดว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีกไหมหรือไม่ ที่มีผลกระทบต่อการนำไปใช้

ผู้ให้ข้อมูล : คิดว่าการอบรมครั้งนี้สำหรับคนที่ไม่มีพื้นฐานในเรื่องนี้เลย จะต้องดูหน้างานเขาด้วย และกึ่งองค์กรเขาว่าให้บทบาท ให้การมอบอำนาจในการตัดสินใจ มอบอำนาจในกาควบคุม งาน เช่น ที่มีความรู้ แต่ตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งผู้น้อยยังไม่ได้ใช้ ก็ยังขาดในเรื่อง โอกาสและจังหวะ แต่สำหรับบางคนก็อาจจะนำไปใช้ในกลุ่มแทน ตัวการทำงานในที่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทีมได้

## คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล MT 05

วันที่ 25 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรม มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง ด้านแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านพฤติกรรมในการทำงานก็มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ก็คือก่อนหน้าที่จะเข้ารับการฝึกอบรมก็มีการทำงานเป็นทีม แต่ว่าก่อนหน้านั้นก็จะเป็นผู้ฟังที่ดีมาโดยตลอด แต่พอหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วนี้ เริ่มมีกล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีมต่อกลุ่มมากขึ้น

ผู้วิจัย : นอกจากการกล้าแสดงออกแล้วยังมีด้านอื่นอีกหรือไม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านของการนำเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น อย่างเช่นมีการสร้างกลุ่ม Line ในการทำงานในหน่วยงานตนเอง มีการส่งงาน ส่งอะไรทาง Line ที่มันสะดวกและรวดเร็วกว่าแต่ก่อน

ผู้วิจัย : สะดวกรวดเร็วกว่าแต่ก่อนอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ในเรื่องของการใช้ Line ก็คือเหมือนเมื่อก่อนเราต้องส่งทาง E-mail พอส่งทาง E-mail เราสามารถรับข้อมูลได้ แต่ในขณะนั้นสมมุติเราไม่ได้ดูหน้าจคอมพิวเตอร์ เหมือนเราก็จะรับรู้ข้อมูลกันผ่าน Line ไม่ว่าจะอยู่ทางในสำนักงานหรือนอกสำนักงานก็ตามเราก็สามารถรับรู้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว เพราะว่าเราสื่อสารกันทาง Line แล้วก็พอลง Line เราก็สามารถรับรู้ ทุกคนรับรู้พร้อมกันหมดไม่ต้องส่งต่อหลาย ๆ รอบ

ผู้วิจัย : แล้วด้านการเปลี่ยนแปลงความคิดทัศนคติ เปลี่ยนแปลงอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านความคิดและทัศนคติ คือเราจะมองในเรื่องของการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์มากขึ้น เช่นเมื่อก่อนคิดว่า การทำงานคนเดียวจะประสบความสำเร็จกว่าการทำงานเป็นทีม แต่พอเราทำงานเป็นทีมเราเริ่มคิดว่าคนนั้นก็มีความรู้ที่ดี เริ่มมีการแชร์กันมากขึ้น เราก็ได้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัย : แล้วมีทัศนคติที่เปลี่ยนไปเกี่ยวกับผู้นำหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ทัศนคติเกี่ยวกับผู้นำ เช่น เมื่อก่อนมองว่าการเป็นผู้นำมันเป็นภาระมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสูงกว่าคนอื่นก็ไม่อยากเป็น อยากเป็นผู้ตามมากกว่า ทำตามคำสั่ง แต่พอ



หลังจากการอบรม เราเริ่มสนุกไปกับการเป็นผู้นำ เพราะว่าเราจะเริ่มกล้าที่จะเป็นผู้นำ เริ่มที่มี Spirit ของการเป็นผู้นำมากขึ้น

ผู้วิจัย : พอช่วยยกตัวอย่างได้หรือไม่ ว่าเป็นผู้นำอย่างไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูล : เป็นผู้นำ เช่นสมมุติมีการให้เสนอการจัดกลุ่ม เมื่อก่อนจะเป็นผู้ตาม ให้พี่คนนั้นอาวุโสสุดเป็นผู้นำและกัน แต่พอหลัง ๆ ถ้าพี่เขาเสนอมาว่า ก็จะเสนอตัวเอง เป็นผู้นำให้ มีความกล้ามากขึ้น

ผู้วิจัย : และการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ มีอีกหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ก็ไม่มีแล้ว

ผู้วิจัย : ได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในที่ทำงานอย่างไร ด้านแรกคือด้านการเป็นผู้นำส่งเสริมนวัตกรรม

ผู้ให้ข้อมูล : นำเรื่องนวัตกรรมมาปรับใช้ในเรื่องของการนำเสนอผลงาน ในการนำเสนอผลงานในหน่วยงาน คือ ไปอบรมโครงการผู้นำยุคดิจิทัลมา เหมือนมีความคิดสร้างสรรค์ เรื่องของการนำเสนอให้มันนอกเหนือจากหน้าที่

ผู้วิจัย : อย่างเช่นอะไร ที่หมายถึงการนำเสนอในรูปแบบที่เปลี่ยนไปใช้หรือไม่ นอกจากตัวหนังสือ จะมีการใช้กราฟ ใช้รูปภาพในการนำเสนอ ประมาณนี้หรือไม่ ช่วยยกตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูล : การนำเสนอผลงาน PowerPoint จะเห็นได้ชัดอย่าง เช่น การใช้กราฟเป็นตัวแสดงผลลัพธ์ให้ดูง่ายขึ้น จากเมื่อก่อนที่เราจะใช้ตัวอักษรมาใช้แจง เปลี่ยนมาใช้เส้นกราฟเป็นตัวบอกผลลัพธ์ หรือไม่ก็ใช้ในการลิงค์ข้อมูลเอา เช่น เราต้องการขยายข้อมูลให้มันละเอียดมากขึ้น เราจะไม่ใช่ PowerPoint ต่อหน้าต่อหน้า แต่เราจะลิงค์หัวข้อนี้ก็จะลิงค์เชื่อมไปเลยกับข้อมูลนั้น

ผู้วิจัย : ต่อไปด้านการเป็นผู้นำทีม มาปรับใช้อย่างไรบ้างในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูล : การเป็นผู้นำทีมก็คือ จะเริ่มจากแต่ก่อนที่เราไม่กล้าเป็นผู้นำทีม เราก็จะรู้ว่าเราจะมีลูกน้องทีมอย่างนี้ละ เราก็ให้เขานำเสนอในสิ่งที่เค้าคิดแตกต่าง แล้วเราก็สามารถที่จะประยุกต์ใช้ ความคิด โดยไม่ยึดความคิดตัวเองเป็นใหญ่คนเดียวอย่างนี้ละ รับฟังความคิดเห็นคนอื่น ๆ มากขึ้น ทั้งเพื่อนร่วมงานและพี่ๆ ยอมรับความแตกต่างในเรื่องของความคิดมากขึ้น

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีการนำไปปรับใช้หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ในเรื่องนี้จะมีการนำไปประยุกต์ในเส้นทางของสายอาชีพตัวเองมากขึ้น เช่น อยากรับตำแหน่งเป็นวิทยากรหรือเป็นผู้ให้ความรู้ เริ่มมีการวางแผนเป็นลำดับขั้นมากขึ้น ต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง ลักษณะการพูด การนำความรู้ การนำเสนอ วิทยากรต้องมีความรู้ในด้านอะไรบ้าง หรือเราสามารถต้องพูดนำเสนอให้เป็นประโยชน์อย่างไรบ้างถึงจะได้เป็นวิทยากรตามที่เราใฝ่ฝันไว้ ตั้งแต่ที่เราไปอบรมมาก็คือสามารถร่างความฝันแล้วก็ไปให้ถึงเส้นทางที่อยากเป็น

ผู้วิจัย : แล้วที่คิดว่าไว้ว่าอยากเป็นวิทยากร แล้วที่ร่างไว้ว่าอยากจะทำอย่างไรบ้าง อยากให้ช่วยอธิบายว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แนวทางการจะเป็นวิทยากร

ผู้ให้ข้อมูล : แนวทางการจะเป็นวิทยากรที่วาดไว้ คือ เหมือนเราต้องเริ่มขั้นแรกก่อน ขั้นแรกก็คือเหมือนการไปเป็นผู้เข้าฟังก่อน เหมือนคนนี้เป็นวิทยากรเราก็ไปฟังเขาพูด ฟังทั้งวิธีการที่พูดแล้วก็นำเสนอที่น่าสนใจ ขั้นต่อไปก็คือฝึกพูดด้วยตัวเอง ฝึกลองพูด หาความรู้เกี่ยวกับวิทยากรทั้งหมด ว่าการเป็นวิทยากรเราจะทำอย่างไรให้ไม่น่าเบื่อ แล้วจะอย่างไรให้น่าสนใจมากขึ้น เตรียมตัวไปเรื่อย ๆ เพื่อไปเส้นทางฝันนี้ให้ได้

ผู้วิจัย : ข้อที่สาม ท่านเห็นว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมผู้นำหลักสูตรดิจิทัล สามารถนำไปช่วยให้ผลงาน ผลการทำงานดีขึ้นหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีประโยชน์ต่อการทำงานมาก ช่วยให้การงานรวดเร็วขึ้น ลดต้นทุนเพราะเราจะเน้นเทคโนโลยี แล้วก็หัวหน้างานก็จะให้รับมอบหมายในงานใหม่ ๆ มากขึ้น เกี่ยวกับการนำเสนอ จะเห็นได้ชัดเจน หัวหน้างานมอบหมายงานให้ไปทำ PowerPoint เพื่อนำเสนอขอให้รูปแบบแปลก ๆ ใหม่ ๆ

ผู้วิจัย : คิดว่าปัจจัยพวกนี้มีผลต่อการนำความรู้ มีผลไหมต่อการเอาความรู้ที่ได้รับไปใช้ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรอย่างนี้ ผู้บริหาร หัวหน้างาน วิทยากร และตัวผู้เข้าร่วมเอง มีผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : เรื่องของการมีผลการนำความรู้ไปใช้ ทั้งหมด คือจะปัจจัยที่มีผลกระทบด้วยทั้งหมด วัฒนธรรมองค์กร เขาชอบที่เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานสามารถพัฒนาตัวเองได้ เขาก็จะส่งเสริมมีการแนะนำเห็นด้วยในการเข้าอบรม ผู้บริหารระดับสูงก็จะอนุญาตให้เหมือนสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม มีการพัฒนาความรู้ในด้านอื่น ๆ ด้วย เหมือนเรามี

ความรู้ก็จะสนับสนุนในการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยเฉพาะหัวหน้างาน หัวหน้างานโดยตรงจะใจดีและก็สนับสนุนในเรื่องเหล่านี้ หรือถ้าบางทีอยากมีพัฒนาการในเรื่องอื่น ๆ เขาก็จะสนับสนุนตลอดเวลา ในเรื่องของวิทยากร จริงๆแล้วเป็นตัวหลักสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมอยากเข้าอบรม สามารถจูงใจให้คนทั้งหมดสนใจเข้าอบรม ไม่น่าเบื่อ ไม่อ่านแต่ตัวหนังสืออย่างเดียว สามารถจูงใจให้เข้าอบรมได้ รวมถึงผู้เข้าร่วมก็ต้องมีใจมีความพร้อมที่จะเข้าอบรม เพื่อให้ตัวเราเปิดรับความรู้ต่าง ๆ ได้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้วิจัย : มีปัจจัยอื่น ที่นอกเหนือจากนี้ที่มีผลต่อการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ผู้ให้ข้อมูล : ปัจจัยอื่น ๆ ก็คือผู้เข้าร่วมการอบรมพร้อมกัน เหมือนเพื่อน ๆ และบุคคลอื่น ๆ ก็จะเป็นตัวที่ให้ออกอย่างมีความสุข เพราะว่าการเป็นผู้นำที่มีส่วนมากจะทำงานเป็นทีม ในอบรมจะทำให้เรารู้สึกสนุกไปพร้อมกับพวกเขาอย่างนี้ค่ะ ทำให้การรับรู้เรียนรู้ได้รวดเร็ว

ผู้วิจัย : ขอบการสัมภาษณ์เพียงเท่านี้

### คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล MT 06

วันที่ 26 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม หลักสูตรดิจิทัล ได้มีการเปลี่ยนแปลง  
อย่างไร ในด้านความคิดทัศนคติ และพฤติกรรม ในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูล : โดยรวม ๆ แล้ว ในด้านการทำงาน อันดับแรกได้ความรู้มากขึ้น กล่าวคือตอนแรก  
อาจจะมีความรู้เพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับโครงการนี้ว่ามีอะไร เป็นอย่างไร มีประโยชน์อย่างไร  
แต่พอได้เข้าฝึกอบรมแล้ว ก็เข้าใจว่าโครงการนี้เราสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้ และคน  
อื่นจะรู้ด้วยว่าการทำงานด้วยเทคโนโลยีมันเป็นอย่างไร

ผู้วิจัย : มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูล : ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์ กับการทำงาน มาประยุกต์ เช่น การทำงานเกี่ยวกับระบบ  
สารบัญ มีการรับส่งเอกสาร แต่ก่อนจะใช้เป็นกระดาษ ทุกวันนี้สามารถสแกนและส่ง  
ทาง E-mail หรือใช้ Line และ Face book หรืออิเล็กทรอนิกส์ ต่าง ๆ มีความสะดวก และ  
ง่ายต่อการทำงานมากขึ้น

ผู้วิจัย : แล้วในด้านความคิด การเป็นผู้นำก่อนและหลัง เข้าอบรม

ผู้ให้ข้อมูล : ตอนแรกก่อนจะได้เข้าฝึกอบรม คิดว่าจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้วยหรือ แล้วพอได้อบรม  
แล้วก็ได้คิดว่า ผู้นำเราสามารถนำไปใช้ในอนาคตได้ สามารถปรับตัวเองให้เป็นผู้นำคนอื่น  
ได้อย่างไร สิ่งนี้เหมือนเป็นสิ่งที่เราได้เรียนรู้จากการอบรมครั้งนี้ แล้วสามารถนำมา  
ประยุกต์ใช้ได้

ผู้วิจัย : ปัจจุบันนี้ได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ในชีวิตประจำวันหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ความรู้ที่ได้จากการอบรมนั้น ได้นำมาใช้หลายอย่าง เช่น การร่วมงานกับผู้อื่น การ  
ทำงานเป็นทีม มีการปรับปรุงภายในกลุ่ม ได้ทำโครงการ แต่ละโครงการ มีการจัดระเบียบ  
ทีม หรือกลุ่ม คณะกรรมการแต่ละท่าน เราก็จะเอาประโยชน์จากการที่เราได้เข้าไปอบรม  
มาสามารถอธิบาย ชี้แจงให้คนอื่นฟังได้ มีความกล้าที่จะแสดง พูด มากขึ้น มีความมั่นใจ  
มากขึ้น มีความเป็นผู้นำมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

ผู้วิจัย : แล้วประโยชน์ทางด้านอื่น ๆ

ผู้ให้ข้อมูล : เช่นการดำเนินชีวิต ได้สร้างความมั่นใจให้กับตัวเองมากขึ้น กล้าแสดงออกมากขึ้นมี  
ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และทำให้เรารู้จักการแบ่งปันให้คนอื่นมากขึ้น เอาใจใส่คนอื่น

เช่น คนภายในที่ทำงาน อายุจะแตกต่างกัน ทำให้เรามีการปรับตัว และอารมณ์ ให้เข้ากับผู้อื่นได้

ผู้วิจัย : ความรู้ที่ได้รับ ได้มีการเอาไปใช้ในการทำงานอย่างไร มีเนื้อหาเกี่ยวกับการส่งเสริมการเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม ได้มีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : จะได้คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร คือ ในที่ทำงานเราย้ายมาอยู่ตึกใหม่ พี่ได้ทำงานเกี่ยวกับเอกสารพี่ก็จะมีโปรแกรมในการทำงานเอกของพี่ จะมีโปรแกรมชื่อว่า Medocument คือเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่ง โปรแกรมนี้จะช่วยในการค้นหาเอกสารต่าง ๆ ได้เร็วขึ้น แล้วก็อีกอย่างพี่ได้ทำงานเกี่ยวกับงานประชุม พี่ก็จะใช้โปรแกรมชื่อว่า E-meeting เป็นระบบการประชุมที่ง่าย เพราะไม่จำเป็นต้องมาจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ เราสามารถลดงบประมาณจากกระดาษ ได้เป็นจำนวนมาก เราจึงใช้โปรแกรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยในการทำงานมากขึ้น

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นด้านผู้นำทีม

ผู้ให้ข้อมูล : บ้างครั้งในทีม หรือกลุ่ม ได้ใช้ระบบ Line กลุ่มในการสื่อสารระหว่างกัน จะสะดวกกว่าการที่มานั่งคุยกัน เพราะพี่สามารถแจ้งเอกสารต่าง ๆ ผ่านทาง Line หรือส่งผ่านทาง E-mail พี่สามารถสอบถามลูกทีมได้ว่า สามารถมาเข้าร่วมได้หรือไม่ อย่างไม่ทำให้มีความสะดวกรวดเร็ว มีการจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น

ผู้วิจัย : ได้มีการปรับเปลี่ยนทางด้านการทำงานเป็นทีมอย่างไรบ้างหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีการปรับเปลี่ยน พัฒนาให้ทันสมัยมากขึ้น มีความรวดเร็ว มีจุดประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน และเด่นชัดมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องมานั่งรอประชุม รอคนมาให้ครบ เราสามารถแจ้งได้ทันทีผ่านทางสื่อเทคโนโลยี

ผู้วิจัย : ด้านการประยุกต์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผน เพื่อให้ตัวเองเป็นผู้นำในยุคดิจิทัล

ผู้ให้ข้อมูล : ได้มีการวางแผนการทำงานว่าในแต่ละวันว่าต้องทำอะไรบ้าง แตกต่างจากเมื่อก่อนที่ไม่มีการจัดระเบียบวางแผนการทำงานเพียงแคร์รับ ๆ มาเท่านั้น หลังจากที่ได้อบรมทำให้เรารู้แล้วว่าเราสามารถที่จะคิดเป็นกระบวนการคิดสร้างสรรค์เป็นของตัวเองได้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องให้ผู้อื่นมาคอยบอก แล้วถ้าเรามาวางแผนงานก่อนที่จะลงมือทำงานเราจะ เป็นกระบวนการมากขึ้น แล้วมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ผู้วิจัย : หลังจากที่ได้ฝึกอบรมแล้วผลที่เห็นได้จากการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูล : ที่เห็นได้ชัดคือ งานของมีกระบวนการมากขึ้น รู้จักวางแผนมากขึ้น เอาใจใส่คนรอบข้างมากขึ้น มีความกล้าที่จะแสดงออก กล้าที่จะพูด ช่วยในการประหยัดงบประมาณมากขึ้น เช่น จากที่ไม่เคยฟังความเห็นจากคนอื่นเลย ตอนนี้ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย

ผู้วิจัย : คิดว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หรือไม่อย่างไร โครงสร้างขององค์กร นโยบาย วัฒนธรรม ผู้บริหารระดับสูง และกึ่งหัวหน้างาน

ผู้ให้ข้อมูล : ว่ามีผล ในเชิงบวก เพราะว่าโครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และอื่น ๆ ซึ่งเราอยู่ในองค์กรนี้ หลังจากที่เรได้อบรมมา เราก็อายุที่จะนำเอาความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กรของเรา สามารถที่จะแจ้งหัวหน้าของเรา ซึ่งหัวหน้าจะรับฟัง ทำให้เราสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนทัศนคติกัน

ผู้วิจัย : ด้านของวิทยากรที่ไปอบรมมาเป็นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : วิทยากรแต่ละท่านมีความสามารถกันทุกคน เขาสามารถอธิบายให้เราเข้าใจได้ง่าย โดยที่ไม่จำเป็นต้องพูดหรืออธิบายซ้ำ เพราะ ถ้าอธิบายโดยที่ผู้ฟังไม่เข้าใจแล้ว ก็เหมือนไม่ได้อะไรจากการฟังนั้นเลย เขามีการชี้แจงให้เราเห็น มีการปฏิบัติ ทำให้เห็นจากการนำไปใช้จริงจึงทำให้เข้าใจได้มากยิ่งขึ้น ดีกว่ามานั่งฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว

ผู้วิจัย : ปัจจัยสุดท้ายคือ ตัวเราเอง

ผู้ให้ข้อมูล : หลังจากการอบรมมา มีผลเป็นอย่างมาก ในเชิงบวก ก็คือ ถ้าว่าเราสามารถนำสิ่งที่อบรมมาประยุกต์ใช้เป็นจะทำให้งานของเราดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว สะดวก รวดเร็ว ชัดเจน และประสบผลสำเร็จ

ผู้วิจัย : มีปัจจัยอื่นใหม่ที่มีผลต่อการนำไปใช้ในชีวิต

ผู้ให้ข้อมูล : คิดว่าคงเป็น เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ไม่มีอินเทอร์เน็ตในการใช้ทำงาน ไม่มีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งส่วนนี้อาจจะส่งผลต่อการทำงานได้

## คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล FT 01

วันที่ 19 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล เขาได้มีกาเปลี่ยนแปลง  
ในด้านใดบ้าง อย่างในด้านพฤติกรรมในการทำงานมีอะไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูล : อย่างแรก คือสังเกตได้ถึงผลการกล้าแสดงออก และก็มี ความมั่นใจ กล้าที่พีริเซนต์  
งานคนเดียวกล้า เสนอตัวเป็นตัวหลักในการดำเนินงาน การสื่อสารที่ดีขึ้น สื่อสารได้ชัดเจน  
การกล้าแสดงออก มีความมั่นใจ เวลาตามงาน ก็จะมีเอกสารที่ชัดเจนมาให้ เขาก็จะมีเอกสาร  
มาให้กรอกหัวข้อ รายละเอียด มีเอกสารมาให้เพื่อให้เห็น ได้ชัดเจน ให้เห็นรูปแบบ คือเรา  
ไม่ต้องไปนึกว่าเป็นเอกสารอะไร มีตัวรูปเล่มมาให้ดู มีตัวอย่างมาให้ดู

ผู้วิจัย : ด้านความคิดทัศนคติ ความคิด มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านการเปลี่ยนแปลงมีเยอะมากเลย ตั้งแต่เดิม ไม่มีเอกสารมาให้ แต่พอไปอบรม  
แล้วก็จากหัวข้อเดิมแหละ แต่เขาขยายอียบย่อออกไป ทำให้เข้าใจง่ายขึ้น มีหัวข้อย่อย แยก  
ออกมา อธิบายออกมาให้เราเข้าใจง่ายขึ้น ทำให้การทำงานเร็วขึ้น

ผู้วิจัย : ด้านอื่น ๆ มีอีกหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีความคิดสร้างสรรค์ เขาจินตนาการ มีการคิดที่เร็วมาก เหมือนจะทำกิจกรรม เขาคิด  
ออกมาได้เร็วมากนำเสนอออกมา แต่ก่อนน้องเค้าจะคือ ๆ ไม่ไปเลย พอตอนนี้เขาคิดได้  
อย่างรวดเร็ว

ผู้วิจัย : ต่อไปถามเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นผู้นำที่ส่งเสริม  
นวัตกรรม มีอะไรที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : พวกเอกสาร Audit จากเดิมมีแค่หน้าเดียว มีสิบข้อย่อย และในสิบข้อย่อยนั้นก็แค่แยก  
ออกมาอีก เพิ่มหัวข้อการ Audit แบบละเอียดมากขึ้น มีการแตกหัวข้อแตกละเอียด

ผู้วิจัย : ทำให้เห็นได้ชัดเจนมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูล : ชัดเจนมากขึ้น เป็นการขยายความในหัวข้อนั้น

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นด้านการเป็นผู้นำทีม มีความเป็นผู้นำทีมเพิ่มขึ้นหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : เป็นผู้นำที่ดีมากเลย

ผู้วิจัย : ช่วยยกตัวอย่างว่าเป็นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ยกตัวอย่าง อย่างวันนี้ก่อนที่จะไป Audit เขาจะอธิบายงานก่อน บอกว่า Audit ใน  
กระบวนการไหนบ้าง เรื่องอะไรบ้าง หัวข้ออะไร Process อะไร งานอะไร กล้าที่จะ  
นำเสนองานต่อคนอื่น ๆ ในทีม เพื่อให้งานดำเนินได้รวดเร็ว มีการสื่อสารกับลูกทีมก่อนลง  
มือทำงาน

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นด้านการประยุกต์ วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์

ผู้ให้ข้อมูล : เขาจะกำหนดได้ดี แต่เดิมมันก็จะเพิ่มขึ้น ส่วนขยายที่ป้องกันเยอะ นโยบายของบริษัท

เขาเป็นคนทำโดยตรง

ผู้วิจัย : แล้วมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : มีการพัฒนาได้ดีขึ้น ตามที่เห็น ในส่วนตัวนโยบายคือเขาจะเป็นคนทำโดยตรง ซึ่ง

หลังจากที่มำทำนโยบายนั้นจะแตกหัวข้อขึ้น อย่างเช่นเรื่องลูกค้า เขาจะเพิ่มขึ้นมาอีก มี

วัตถุประสงค์ชัดเจน

ผู้วิจัย : หลังการฝึกอบรมมีผลงาน การทำงานอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ผลงานเขาจะเป็นตัว KPI ชี้วัด ตอนสิ้นปี ผลการทำงานดีขึ้น มีความรับผิดชอบ งานก็ดี

ขึ้น เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อการที่ทำงานจะนำไปประยุกต์ใช้ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบหรือมี

ส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : สำหรับที่ไปอบรมมาไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานนะ มีแต่ข้อดี คิดว่าเขามีไอเดียที่

เพิ่มขึ้นมีการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นมาก ก่อนที่จะเปิดงานกิจกรรมต่าง ๆ มีความมั่นใจ กล้าแสดง

ออกที่มากขึ้น

ผู้วิจัย : ปัจจัยพวกโครงสร้างองค์กร นโยบาย วัฒนธรรมผู้บริหาร อย่างนี้ล่ะ มีผลต่อการนำความรู้

มาปรับใช้ในการทำงานหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีผล เช่นพวกนโยบาย และ KPI ใช้ในการเป็นผู้นำ

ผู้วิจัย : เหมือน โครงสร้างองค์กรสนับสนุน

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่ เป็นส่วนสนับสนุนที่ทำให้คนอื่นเขาเห็นด้วย ทำให้คนอื่นเขาเห็นตามที่เราเสนอไป



## คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล FT 02

วันที่ 19 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล เขามีการเปลี่ยนแปลง  
ในด้านใดบ้าง ด้านความคิด หรือทัศนคติ เรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : หลังจากที่ได้ไปอบรมมา เห็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการที่เข้าอบรมแล้วได้นำมาใช้ในการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันนี้ ในด้านของดิจิทัล ที่เขาเล่าให้ฟัง

ผู้วิจัย : พฤติกรรมในการทำงานใช่หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีการใช้ สื่อเทคโนโลยีที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น ทั้งในการประชุม การจัดการประชุม ที่ใช้เป็น E-meeting เปลี่ยนจากกระดาษ มาเป็นตัวนี้แทน มีความคล่องตัวมากขึ้น เช่น การแจ้งหนังสือเวียนที่ประชุมผ่านทาง E-mail หรือนัดหมายประชุมด่วนผ่านทาง Line หรือแจ้งข่าวสารทาง Face book

ผู้วิจัย : คมมีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม โดยไม่ต้องรอเอกสาร

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่ ลดเอกสารด้วย

ผู้วิจัย : ได้มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ การเป็นผู้นำส่งเสริม  
นวัตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมไม่ใช่หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : นวัตกรรม การใช้นวัตกรรม ในการทำงาน คือ ถ้าเกิดว่านำการส่งเสริมในการเผยแพร่  
การใช้งานหรือใช้สื่อต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน มีทั้ง E-doc งานส่งเอกสารภายใน E-meeting เป็นเรื่องการประชุม หลัก ๆ คือมีการนำมาสอนคนอื่น ๆ ที่จะต้องจัดการประชุมด้วย ถือเป็นนวัตกรรมที่เอามาเป็นการส่งเสริมคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน สอนบอกคนอื่น ๆ ได้ด้วย เขามีความกล้าที่จะนำสิ่งเหล่านี้มาสอน หรือบอกต่อให้พวกพี่ ๆ ที่ทำงานได้ใช้กัน

ผู้วิจัย : ด้านการเป็นผู้นำทีม การทำงานเป็นทีมงาน

ผู้ให้ข้อมูล : สำหรับการทำงานเป็นทีม จะเป็นตัวที่เด่นเลย เพราะว่าอย่างในการประชุม เขาเป็น  
เลขานุการที่ประชุม ถึงแม้จะไม่ได้เป็นประธานที่เป็นคนนำประชุม แต่เป็นคนกลางที่ต้องคอยสรุปประเด็น จบประเด็น ถือว่าเป็นผู้นำในส่วนของงานนำเพื่อที่จะสรุป ให้ทุกคนเข้าใจให้ที่ประชุมมีมติที่ชัดเจน เป็นผู้นำในเรื่องของการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการจัด โครงการ การแบ่งงาน มีการตั้งกลุ่ม Line ขึ้นมาเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นทีมที่เป็นโครงการต่าง ๆ ติดตามงานผ่านทาง Line แล้วก็เป็นคนรวมข้อมูล ไฟล์ข้อมูลผ่านทาง Line และ E-Mail เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจในเนื้อหาของงานที่ตรงกันเขาจะเป็นคนจัดการเรื่องการสื่อสาร

ผู้วิจัย : ด้านการประยุกต์ วิธีการบริหารเสริมกลยุทธ์ การวางแผน มีการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง  
เพิ่มมากขึ้นหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : การวางแผนในการทำงาน ปกติจะมีแผนในการทำงานที่เป็นขั้นตอนอยู่แล้วในองค์กร พอมีตัวดิจิทัลเข้ามาร่วม ก็ทำให้ มีการเตือนการทำงาน ที่จะทำงานให้อยู่ในแผนการทำงานของเราและก็เตือนการทำงานในอนาคตของเรา แล้วก็มาปรับใช้กับงานของตัวเอง

ผู้วิจัย : มีการปรับตัวเข้ากับพวกพี่ ๆ มากขึ้น ด้วยคนที่ทำงานมีอายุที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจในแต่ละช่วงอายุ มากขึ้นใช่หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่ ในที่ทำงานมีทุกช่วงอายุ ตั้งแต่ เด็ก หมายถึงอายุน้อยกว่าเรา อายุน้อยกว่าเขารุ่นเขารุ่นพี่ และรุ่นพี่ที่อายุมากกว่า เชื่อมกัน โดยสื่อตัวดิจิทัลนี้แหละ หลาย ๆ ทาง เช่น ตัวหลักคือ Line อย่าง e-mail ก็ใช้ในการทำงานอยู่แล้ว บางอย่างก็ส่งส่วนตัวบ้าง อย่างเอกสาร เหมือนว่าส่งข้อมูล อย่าง Line ก็เป็นกลุ่มเป็น Line ทีม มีรายกลุ่มที่รวมทุกคน มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ก็จะมีหลากหลายช่วงอายุมีการแลกเปลี่ยนสื่อสารกัน ทักษะก็เปลี่ยนแปลงไป เรื่องของ Face book ก็มีการสอน ให้สมัคร ให้เล่น แนะนำวิธีการ ก็เข้าถึงกันมากขึ้น เข้าใจกันมากขึ้น

ผู้วิจัย : ทำให้ให้ผลงานเขาดีขึ้นหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ดีขึ้น ทั้งตัวเอกสารแล้วก็ เห็นชัด คือ ความรวดเร็วในการนำสื่อดิจิทัลมาใช้ แล้วก็ การเข้าถึง เข้าถึงเร็วขึ้น เพราะว่าทุกคนมีสิ่งในมือนี้อยู่แล้ว ทุกคนใช้งานเป็นใช้งาน ได้ เอาข้อมูลนี้มาอย่างได้ข้อมูลส่วนกลางที่ได้ข้อมูลทันที รวดเร็ว มีความชัดเจน มี เอกสาร หลักฐาน คือเราสามารถใช้อ้างอิงได้ อย่างเราได้มีการแจ้งข้อมูลแล้ว ย้อนกลับไปค้นหา ย้อนกลับไปได้ เพราะมีบันทึกอยู่ตลอดเวลา ย้อนดูได้ทุก ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัว E-mail, line, Face book ย้อนดูได้ ลดกระดาษ การติดต่อสื่อสารบางเรื่องที่ไม่ใช่ เรื่องที่ยาก ที่จำเป็นจะต้องคุยต้องมาเจอ โทรหากัน อันนี้ก็ลดมากเลย เพราะว่าใช้สื่อตรงนี้ แจ้งไป

ผู้วิจัย : ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับ มีผลต่อการแสดงความเป็นผู้นำที่ได้รับมาหรือไม่

อย่างน้อยเพียงใดก็จะเป็นพวกโครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร มีผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมีผล เป็นผลทางด้านดี เช่น โครงสร้างขององค์กร อย่างที่องค์กรมีหลายช่วงอายุ จะเป็นสื่อที่จะคอยเชื่อมการทำงานร่วมกัน คือส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น นโยบาย ขององค์กรก็เหมือนกัน เพราะตอนนั้นนโยบายลดกระดาษ การนำสื่อ IT มาใช้ให้มากขึ้น สอดคล้องนโยบาย

ผู้วิจัย : นโยบายมีความสอดคล้องกัน และทำให้สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้มากขึ้นใช่หรือไม่ แล้วตัวหัวหน้างานมีผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีผล คือเมื่อสิ่งเหล่านี้ส่งผลในการที่ดี เมื่อได้มีการพัฒนามากขึ้น แล้วก็ได้เป็นผู้นำที่นำสิ่งต่างๆเหล่านี้มาในองค์กร ทำให้ผลงานการทำงานดีขึ้น ผู้นำผู้บริหารก็พอใจใน การทำงานของเรามากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัย : ด้านวิทยากรมีผลหรือไม่ เช่น วิทยากรที่มาฝึกอบรม มี Workshop ผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : วิทยากรอันนี้ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมเห็นภาพที่ชัดเจน นำไปใช้ได้ดี นำไปใช้ได้ถูกต้องถูกทาง วิทยากรถ่ายทอดได้ดี นำมาใช้ได้จริง วิทยากรที่สอนต้องเก่งจริงๆ สามารถดึงจุดความสนใจของผู้เรียนได้ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี ทำให้นำมาปรับใช้ได้ตรงจุด

ผู้วิจัย : ตัวผู้เข้าร่วมมีผลหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีผลโดยตรงเลย ในทางบวกโดยตรงเลย เพราะว่าเอามาใช้ได้อย่างถูกต้อง และก็เต็มทีส่งเสริมด้วยให้คนอื่น ๆ ที่เห็นหรือว่าร่วมทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จไปด้วยกัน เมื่อรู้แล้วก็สอนต่อ คือเขามีการเตรียมตัวที่ดีในการไปอบรม สามารถเก็บเกี่ยวความรู้ที่ได้เรียนมา ใช้จริงในที่ทำงานและยังมีการมาสอนเพื่อนร่วมงานอีกด้วย ถือว่าตัวผู้เข้าร่วมมีผลเยอะ ถ้าไม่มีความตั้งใจเรียนรู้ ก็จะไม่ได้อะไรกลับมาเลย

ผู้วิจัย : คิดว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีกหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ด้านอื่น ๆ ก็ มีความสัมพันธ์ที่ดีกันมากขึ้น หมายความว่าอย่างการทำงานที่ราบรื่นก็ทำให้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสัมพันธ์ในการสังคมในองค์กรดีมากยิ่งขึ้น เชื่อมกันโดยสื่อตัวนี้แหละ และเขาที่นำสื่อเข้ามานำมาใช้เผยแพร่ บางคนอาจจะหวัหวัเขาได้สอนอธิบายก็เข้าใจ และทำงานร่วมกับ IT ตัวนี้มากขึ้น เปิดกว้างขึ้น ทำงานง่ายและเร็ว

ผู้วิจัย : ขอบการสัมภาษณ์ท่านี้นะ

### คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล FT 03

วันที่ 29 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : ถ้าเปรียบเทียบก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำดิจิทัล เรามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมทัศนคติและความคิดอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : เหมือนกับเขาเริ่มมีความคิดสร้างสรรค์เข้าไปปรับเปลี่ยนกระบวนการต่างๆ มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้นใน การวางระบบ แนวคิด ส่วนใหญ่งานของเราจะเป็นพวกงานทางด้านเอกสาร เขาก็จะให้พวกอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วย

ผู้วิจัย : ช่วยบอกได้หรือไม่ว่ามีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูล : เหมือนเปลี่ยนแปลงระบบให้เข้ากับการทำงานมากขึ้น ไปร้องขอกับ ไอทีให้เปลี่ยนระบบการทำงานให้เป็นแบบที่สามารถงาน ได้ง่ายขึ้น

ผู้วิจัย : ด้านความคิดทัศนคติ

ผู้ให้ข้อมูล : ดูเขาจะมีทัศนคติดีอยู่แล้ว ความคิดบวกมากกว่าลบ ถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะช่วยแก้ไข จะคิดบวก

ผู้วิจัย : แล้วด้านอื่น ๆ มีอะไรที่เขาเปลี่ยนไปบ้างหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : เหมือนเขาจะดีอยู่แล้ว การใช้ชีวิต โอเคอยู่แล้ว มีแบบแผน

ผู้วิจัย : เขาได้นำความรู้ผู้นำส่งเสริมนวัตกรรมไปใช้อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ใช้ในการทำงานคือเขาไปร้องขอกับหน่วยงาน IT ให้เปลี่ยน คือระบบของเรามีการใช้โปรแกรมต่าง ๆ ซึ่งเขาจะเป็นคนไปร้องขอให้ทาง IT หาโปรแกรมมาช่วยงาน

ผู้วิจัย : ด้านการเป็นผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูล : เขาดูงานเรื่องคุณภาพ เขาเริ่มมีการวางแผนส่งเมล์ เมื่อเขาจะมีหลายทีมทำงานร่วมกัน เขาจะคอยส่งงานให้กับแต่ละทีม เหมือนเขาจะมีการสื่อสารกับคนอื่นมากขึ้น ค่อยดูแล ซัพพอร์ตตลอดเวลา และรับฟังความคิดเห็นคนอื่น ๆ ในทีม คอยสอบถามว่าใครมีข้อเสนอแนะอะไรหรือไม่ เป็นผู้นำมากขึ้น

ผู้วิจัย : ด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเป็นอย่างไร มีการวางแผนในการทำงานมากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูล : เป็นระบบขึ้นดูจากไฟล์งานที่แผนก มีการจัดเก็บ เมื่อก่อนไม่ได้จัดเรียง แต่หลัง ๆ เขามีการจัดเก็บเป็นแบบแผนมากขึ้น ง่ายต่อการค้นหา

ผู้วิจัย : หลังจากฝึกอบรมมาแล้ว ผลการทำงานเขาดีหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : เหมือนค่อยปรับเปลี่ยนทีละเล็กทีละน้อย เริ่มจากการทำงานของเขา มีการจัดระเบียบการทำงาน ทำให้เป็นหมวดหมู่ วันนี้ทำอะไร วันต่อไปทำอะไร เพราะว่าเราทำระบบในแต่ละเดือน แต่ละวันทำอะไร ก็ต้องวางแผนให้ได้

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ไปใช้ในองค์กร ปัจจัย  
โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการนำความรู้มาใช้ใน  
องค์กรหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีถ้าเป็นนโยบาย นโยบายองค์กรไม่สนับสนุนการกล้าคิดกล้าแสดงออกของพนักงาน  
ก็ทำให้พนักงานที่ไปอบรมก็แค่อบรมผ่าน ๆ ไม่คิดจะนำมาปรับใช้ หรือไม่ก็ไม่กล้านำมา  
ปรับใช้เพราะนโยบายไม่สนับสนุน แต่องค์กรของเราส่งให้ไปอบรมแล้วก็ คาดหวังจะ  
กลับมาพัฒนาองค์กร หวังว่าจะนำมาปรับปรุงพัฒนาความสามารถของตนเอง มีนโยบาย  
สนับสนุนพนักงานให้มีความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานตนเองเสมอ

ผู้วิจัย : ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : ก็ไม่ค่อยนะ เพราะมันก็ตอบสนองนโยบายของผู้บริหาร นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร  
สอดคล้องกันอยู่แล้วนะ

ผู้วิจัย : ในส่วนของเรื่องงานมีผลไหมที่เราจะกลับมาแล้วปรับตัวเอง

ผู้ให้ข้อมูล : มีผลและส่วนหนึ่ง ถ้าเราอบรมแล้วกลับมาใช้ ผลงานเราโดดเด่นจะส่งผลดีต่อตัวเรา  
ในการประเมิน

ผู้วิจัย : ต่อไปปัจจัยด้านผู้บริหาร กับหัวหน้างาน

ผู้ให้ข้อมูล : สำหรับผู้บริหารและหัวหน้างาน คิดว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เรากล้าที่จะแสดง  
ความรู้ความสามารถ หากผู้บริหารและหัวหน้างานไม่เปิดโอกาสให้เราได้ใช้ความสามารถ  
เราก็ไม่มีโอกาสได้ใช้ คงได้เพียงแต่ทำตามคำสั่งของหัวหน้า หากหัวหน้ากล้าที่จะเปิด  
โอกาสรับฟังความเห็นของเรา เราก็จะมีคววกะตือลือสัน ที่จะแสดงความสามารถออกมา  
เพื่อให้มีผลงานดี ๆ

ผู้วิจัย : ปัจจัยวิทยากรกับตัวผู้เข้าร่วม

ผู้ให้ข้อมูล : ตอนที่อบรม ถ้าเขาพูดเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของเขา มันก็จะทำให้สนใจใน  
ตัวเขามากขึ้น คือถ้าเราสนใจในตัววิทยากร ความตั้งใจหรือการที่จะนำความรู้มาใช้มันก็จะ  
ดีมากขึ้น เขาค่อยชัพพอร์ต การทำเวิร์คช็อปเราทำแล้วไม่เข้าใจ เขาต้องสามารถอธิบาย  
หรือตอบโจทย์เราได้ ตัวผู้เข้าร่วมอยากแรกเลย ก่อนที่จะไปอบรมเราต้องมีความตั้งใจก่อน  
เข้าไปเพื่อจะนำความรู้มาประยุกต์ใช้มันเป็นปัจจัยหลักเลย

ผู้วิจัย : เพราะถ้าเราไม่เตรียมตัวไม่พร้อมที่จะรับข้อมูลเหล่านั้นทันทีไม่มีผลใช้ไหม

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่

## คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล M 01

วันที่ 25 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบ ก่อนและหลัง จากการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล เขาได้มีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมในการทำงาน ด้านความคิด หรือทัศนคติ และด้านอื่นๆ อย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้ข้อมูล : โดยปกติแล้วถ้าพูดถึงเรื่อง ทัศนคติแล้ว พี่มองว่าทัศนคติของพี่เขาดี คิดในเชิงบวกอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นในเรื่องของการทำงานตั้งแต่ที่เขาได้ฝึกอบรมมา ในเรื่องของระบบงานก็มีการพัฒนาที่ดีขึ้น เพราะว่ามีมีการวางลำดับงานต่าง ๆ ทั้งยังสอดคล้องกับบริษัทของเรา โดยเราจะทำงานภายใต้ระบบเอกสารที่เป็น databases อยู่แล้ว เพราะมันเป็นอะไรที่คล้ายกับระบบออนไลน์อยู่แล้ว และพี่เขาได้นำในสิ่งที่ได้มาปรับบ้าง ในด้านต่าง ๆ คือพี่เขามองกว้างมากกว่าเดิม ตอนแรก ๆ เราคงมองว่าระบบของเรามันโอเคอยู่แล้ว แต่พอหลังจากที่พี่เขาได้อบรมมา ก็มีการปรับและเสริมในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องตัวงาน และเรื่องการสื่อสารด้วย ในเรื่องของการสื่อสารในแต่ละแผนกจะมีงานที่แตกต่างกัน และเวลางานที่แตกต่างกันด้วย เราจึงสามารถใช้เทคโนโลยีนำมาปรับเปลี่ยนมาเป็นตัวเชื่อมได้ ทำให้สามารถสื่อสารกันได้รวดเร็ว และชัดเจนมากโดยที่ไม่จำเป็นต้องมานั่งนัดประชุมกัน

ผู้วิจัย : การที่ได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการทำงานอย่างไร ในด้านแรก คือ ด้านการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : ถ้าให้พูดกันจริง ๆ แล้ว ในองค์กรพี่เองก็ยึดในเรื่องของการ Innovation เข้ามาอยู่แล้ว แล้วก็พอพูดถึง Innovation แล้วเขาจะเข้าใจมากขึ้น เพราะ เบื้องต้นมีแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้ช่วย ที่พูดถึงกัน แต่ว่า พนักงานเอง และคนอื่น ๆ นั้นยังไม่เข้าใจ แต่ในเขานั้นสามารถเรียนรู้ได้เร็ว เข้าใจว่านวัตกรรม คือ มากกว่าการที่ต้องเพิ่มอะไรใหม่ ๆ เข้าไป แต่คือการเปลี่ยนไปเลยละใช้ในสิ่งที่คิดว่า เพิ่มความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัย : ช่วยยกตัวอย่าง การที่เขาได้มีความคิดสร้างสรรค์ หรือแนวคิดใหม่ ๆ มีอะไรบ้าง

ผู้ให้ข้อมูล : เนื่องด้วยว่าของเราเป็นระบบแผนกของเรา ดูในเรื่องของ ระบบคุณภาพ 14,000, 18,000 ที่เป็นขององค์กรของเราทั้งหมดเลย ในเรื่องสิ่งที่เขาได้พัฒนาขึ้นมาใหม่นั้น จะเป็นเรื่องของ Work4 ในเรื่องของการทำงานระหว่าง 4 ระบบนี้ มี TH 14,000, 18,000, 51,000 คือเขา Integrated รวมกัน แล้วก็มีการสื่อสารไปในทางเดียวกัน แล้วก็ส่วนใหญ่จะใช้ E-mail มากขึ้นรูปแบบการใช้ที่แตกต่างออกไป สามารถใช้ E-mail ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้มีความสะดวก ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเขาได้มีการจัดโครงสร้างของระบบการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ

ได้ชัดเจนมากขึ้น สามารถค้นหาได้เลย ส่วนในเรื่องของระบบการประชุมต่าง ๆ ก็มีการเปลี่ยนแปลงได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาแทนการใช้กระดาษ

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นด้านผู้นำทีม

ผู้ให้ข้อมูล : ผู้นำทีมเองที่พี่บอกเองว่า ฝ่ายพี่เป็นผู้นำดูแลระบบอยู่แล้ว เรื่องการนำองค์กร คือหมายถึง พนักงานในระดับปฏิบัติงาน คือพี่เขาจะต้องเป็นคนไปให้ความรู้ คล้าย ๆ กับ Morning Talk คือคำที่เราใช้กันภายในโรงงานของเรา สื่อสารในเรื่องของนโยบาย ก็จะมีการส่ง E-mail ไปส่วนหนึ่ง Inbox ส่วนหนึ่ง Line ส่วนหนึ่ง Face book ส่วนหนึ่ง แต่ว่าในบางท่านอาจจะไม่มี เราจึงต้องใช้ความเป็นผู้นำ ที่จะต้องไปยื่นพูดต่อหน้าคนหลาย ๆ คน มันไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำ แต่พอเขามีความมั่นใจ ข้อมูล ได้รับการเรียนรู้ที่มากขึ้น เขาก็กล้าที่จะทำ อธิบายและชี้แจงในส่วนนั้น และนอกจากระดับปฏิบัติการแล้ว ในส่วนของวิศวกรรม หรือวิศวกร ก็คือ เราอยู่ในส่วนนี้บางที่เราอาจยังไม่ได้มีความคิดหรือความรู้เท่าเขา จึงทำให้บางที่เราอาจจะเกรงขึ้น แต่หลังจากที่เขาได้รับหน้าที่ในส่วนของ Internal auditor ติดตามอะไรพวกนั้น แล้วก็ไม่มีความกลัวในเรื่องนั้น พี่ไม่รู้ว่ามันเป็นผลมาจากการประชุมหรือการอบรมของเขาหรือเปล่า จากการเปลี่ยนแปลงที่เราทำงานด้วยกันก็คือ เขากล้าที่จะทำ มากขึ้น ทำให้เขาสามารถที่กล้าจะแสดงความคิดเห็นต่อหน้า วิศวกร ต่าง ๆ แม้อาจจะมีการแย้งบ้าง แต่ก็สามารถพูดโน้มน้าวได้

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ

ผู้ให้ข้อมูล : ถ้าพูดถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์มองว่า ในการทำงานที่เราจะมุ่งมั่น เราจำเป็นต้องมีเรื่องแบบนี้แฝงอยู่ในการทำงานอยู่แล้ว ก็เนื่องด้วยที่ว่าที่เป็นระบบ เป็นฝ่ายดูแลระบบมันจำเป็นต้องวางระบบ เป็น 4 ระบบ แบบนี้จำเป็นที่จำเป็นต้องวางให้ได้ว่าจะไรมาก่อนมาหลัง จะต้องการกำหนด ว่าอันไหนที่จำเป็นต้องทำก่อนอันไหนถึงจะต้องทำขั้นต่อไป เพราะ ไม่งั้นถ้าเราทำข้ามตัวใดตัวหนึ่งไปมันจะทำให้ขาดการเชื่อมต่อกัน แต่ในบางกรณีในการข้ามขั้นตอนนี้ก็มีบ้างในแบบว่านำมารวบรวมกันเป็นอันเดียว เพื่อเป็นการลดเวลา ส่วนการประชุมผู้บริหารต่าง ๆ ก็จะมีการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในแต่ละฝ่าย

ผู้วิจัย : การทำงานของเขาดีขึ้นมากน้อยอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : การทำงานของเขานั้นมีการพัฒนาที่ดีขึ้น เพราะ ว่าตั้งแต่เริ่มทำงานด้วยกัน ก็ยังเป็นแบบสตาฟทั่วไป แต่ตอนนี้ก็เริ่มมีการแสดงความคิดเห็นกล้าที่จะแสดงออก ต่อผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า จนตอนนี้พี่ไม่จำเป็นต้องไปคอยช่วยเหลือเขาอีกต่อไป ให้เขาทำงานด้วยตัวของเขาเองได้ดี

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หลังการฝึกอบรม อย่างไร ได้แก่

โครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูง วิทยากร ตัวผู้เข้าร่วมอบรม และหัวหน้างาน

ผู้ให้ข้อมูล : คิดว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลอย่างมาก อย่างวัฒนธรรม คนที่มีอายุมากจะไม่ค่อยเข้าใจใน

ระบบสมัยใหม่เท่ากับคนยุคสมัยนี้ ส่วนในเรื่องนโยบาย มีความสำคัญอยู่แล้ว เป็นหลักเลย และมาจากผู้บริหารระดับสูงด้วย นโยบายจะต้องมีความชัดเจน และมีส่วนในการผลักดันบริษัทไปข้างหน้าอย่างมาก ส่วนโครงสร้างองค์กร ถ้าโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน การมอบหมายงานนั้นจะสับสนและวุ่นวายไปหมด จะทำให้งานนั้นออกมาไม่สมบูรณ์ ไม่ได้ตามเป้าหมาย และอีกอย่างถ้าจัดโครงสร้างและระบบไม่ดี จะทำให้เกิดพื้นที่สีเทา คือ เกิดงานที่ไม่มีคนรับผิดชอบเกิดขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ ผู้บริหารระดับสูงกับหัวหน้างานนั้น คิดว่ามีส่วนอย่างมาก การให้ความสำคัญกับลูกน้องการเล็งเห็นความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถ ถ้าหัวหน้าไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้นำเสนอความคิดเห็น ไม่เปิดให้ลูกน้องได้ลงมือทำเอง ลูกน้องก็ไม่สามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ได้ ส่วนด้านวิทยากรที่มาให้ความรู้ที่ ไม่ได้เข้าร่วมอบรมด้วยจึงไม่ทราบว่าเป็นอย่างไร แต่ถ้าจะให้จำลองขึ้นก็คือ วิทยากรนั้นที่มาให้ความรู้จะต้องมีการใช้ภาษาที่ทำให้ผู้ฟังนั้นเข้าใจได้ง่าย เร็ว และจับใจความได้ แล้วเล่าถึงเรื่องประสบการณ์จริงที่ได้นำความรู้เหล่านี้ไปใช้ ยกตัวอย่างให้เห็นภาพเพื่อจะได้นำกลับมาใช้ได้จริงส่วนตัวผู้เข้าอบรม จะต้องรู้จักการเอาไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ เพราะถ้าไม่สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ ก็ไม่อาจที่จะเอาไปปรับใช้ในการทำงานได้เช่นกัน



## คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล M 02

วันที่ 26 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนและหลังการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล คิดว่าเขามีเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง ด้านแรกด้านพฤติกรรมในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านการทำงานหลังการอบรมผู้นำยุคดิจิทัล น้องเขาก็นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ก็อย่างเช่นแบบว่า บริษัททำงานเกี่ยวกับ โทรคมนาคมใช้ใหม่ อย่างเช่นมีการประชุมบ่อย ๆ เขาก็จะมาลำดับขั้นตอนว่างานไหนสำคัญงานไหนไม่สำคัญก่อน เช่นงานไหน สำคัญ ก็จะมีสำคัญมากกับสำคัญมากที่สุด เขาก็จะทำงานที่สำคัญมากที่สุดมาก่อน งานที่ไม่ค่อยสำคัญก็ไล่ ๆ ลงมา มีการวางแผนการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ก็ยังประหยัดเวลาในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย ทำงานละเอียดมากขึ้น ประหยัดมากขึ้น ทำงานได้เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัย : นอกจากนำไปใช้ในการวางแผนจัดลำดับงาน แล้วด้านอื่น ๆ มีอีกหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ถ้าเรื่องอื่น ๆ อย่างการประชุม จะมีการบันทึกในการประชุมที่ต้องทำเพิ่มเติม ย้อนหลัง ในการประชุมรายงานต่าง ๆ มีระบบระเบียบมากขึ้น

ผู้วิจัย : ต่อไปในด้านความคิดทัศนคติ ภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ด้านภาวะผู้นำ ทัศนคติ ก็มีการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อก่อนไม่ค่อยกล้าเสนออะไรเลย ไม่กล้า ไม่อยาก หางานใส่ตัว พอมาอบรมแล้วทำให้ เขารู้ว่าการเป็นผู้นำ เหมือนเป็นการเปิดตัวเองการแจ้งเกิดในด้านการงานมากขึ้น เวลาเสนองานมาให้ รับผิดชอบ เขาสามารถชี้แจงได้ อธิบายได้ ว่าเป็นแบบนี้ เขาติดตามมาแบบนี้ จะไม่ยอมให้รับผิดชอบถ้าไม่ผิด เมื่อก่อนเขาจะรับผิดชอบทุกอย่างไว้คนเดียว พอมาอบรมก็รู้ การที่จะกล้าพูดกล้าจะอธิบาย ส่งผลที่ดีต่อด้านการงานของเขาด้วย

ผู้วิจัย : นอกจากนี้ยังมีด้านอื่น ๆ หรือไม่ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้ให้ข้อมูล : ด้านอื่น ๆ ส่วนมากรงานของน้องก็จะมี Admit Support เขาก็สามารถจัดแจงงานให้เป็นหลักการมากขึ้น ลำดับเหตุการณ์ได้มากขึ้น ลำดับงานได้มากขึ้นแล้วก็มี ทำให้ทุกคนเล็งเห็นความสำคัญของเขามากขึ้น เขามีความกล้าที่จะเสนองาน ทำให้หัวหน้าเห็น เริ่มมีบทบาท เริ่มการแสดงออกกล้าชี้แจง

ผู้วิจัย : เขาได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในงานอย่างไร อย่างแรกการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรม

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านนี้ ส่งเสริมนวัตกรรม เช่นเมื่อก่อนการทำงานของน้องเขาจะมีรายงาน มีการประชุมกับหัวหน้าใหญ่ ๆ เมื่อก่อนน้องเขาจะนั่งเงียบมากเลย รายงานก็ธรรมดามาก ตอนนี่เริ่มมีการใช้ Excel อย่างชำนาญ เช่น การดึงข้อมูลมาเสนอละเอียดมากขึ้น เจาะลึกมากขึ้น มีคิเทลงานมากขึ้น ซึ่งเมื่อก่อนนี่ก็แค่ตัดแปะ ๆ ข้อมูล Excel แบบง่าย ๆ ตอนนี่ก็เริ่มมีรูปแบบข้อมูลต่าง ๆ ทำให้มองภาพงานชัดเจนมากกว่าเดิม

ผู้วิจัย : นำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมในการเสนองานใช้หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่ไม่น่าเบื่อเหมือนเมื่อก่อนแล้ว

ผู้วิจัย : ด้านที่สองคือด้านผู้นำทีม

ผู้ให้ข้อมูล : ผู้นำทีม ในทีมก็จะมีคนที่ผู้นำอยู่แล้ว พอหลัง ๆ เขาผ่านการอบรมมา เขารู้หลักการเป็นผู้นำ เขาเริ่มมีการเสนอว่าทำแบบนี้ดีกว่า จะได้ลดเวลาการออกเอกสาร PR PO เสนอการทำรายงาน ส่งต่อส่วนกลางเพื่อที่ที่มีการคิเทลมีรายงานต่าง ๆ เพื่อให้งานเสร็จเร็ว ซึ่งต่างจากเดิมรออย่างเดียว ซึ่งทำให้เข้าสู่ศูนย์ ออกช้าบ้าง ตอนนี่เขาก็เลยเสนอทำรายงานเสนอส่วนกลางให้รู้ว่าจะถึงขั้นตอนไหนแล้ว เรียกว่า Report Weekly ทุกสัปดาห์มีการประมาณงาน ให้รู้ว่าจะงานถึงไหนควรจะเร่งส่วนไหนปรับปรุงส่วน

ผู้วิจัย : ด้านที่สามด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีศักยภาพ

ผู้ให้ข้อมูล : ในด้านนี้ เขาก็จะมีการประเมินตนเอง พัฒนาตัวเองไปสู่การเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ อย่างเช่น เขามีจุดอ่อนด้านการงานซักช้า หรือพิมพ์ช้า เริ่มพัฒนาพิมพ์ให้เร็วขึ้น งานก็เสร็จเร็วขึ้น จุดเด่นของเขาคือเป็นคนเสนอผู้เก่ง พูดเก่ง เขาก็จะมานำเสนอในที่ประชุม เพื่อที่จะว่ารับรู้ความคิดเห็นของคนในทีม ดูเขามีการตั้งเป้าหมาย ตั้งกลยุทธ์ให้กับตัวเอง

ผู้วิจัย : มีกลยุทธ์ให้กับตัวเอง

ผู้ให้ข้อมูล : ค่ะ เป็นการดึงดูให้คนฟัง เขาเป็นคนพูดเก่ง ฟัง ๆ เริ่มจะไว้ใจ กล้าที่จะให้ทำงานใหญ่ ๆ บ้าง ซึ่งเมื่อก่อนให้ทำงานเอกสารอย่างเดียว พอเป็นผู้นำมากขึ้น ก็ให้ได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นด้วย

วิจัย : ข้อที่สามความรู้ที่ได้รับสามารถทำให้มีผลการทำงานของเขาดีขึ้นหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : จากการอบรมทำให้มีงานมีคุณภาพมากขึ้น มีศักยภาพในงานมากขึ้น จากงานเอกสาร ก็เป็นงานที่ต้องมีรายงาน ซึ่งมีการส่ง E-mail ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับใคร ตอนนี้มีมีมนุษย์สัมพันธ์ดีขึ้นมีการพูดคุยผ่านกลุ่ม Line งานมีถูกต้องและมีความรวดเร็ว

ผู้วิจัย : คุณมีความมั่นใจเพิ่มมากขึ้นใช่หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่ คุณมีความมั่นใจมากขึ้น จากไม่กล้าจะพูดในที่ประชุม พอได้ไปอบรมมีความรู้เรื่องผู้นำ ยุทธวิธีที่ดี ก็มีความมั่นใจที่จะกล้าพูด กล้าเสนอ กล้าใช้ความสามารถของตัวเองออกมา มากขึ้น

ผู้วิจัย : เปลี่ยนจากเดิม

ผู้ให้ข้อมูล : เปลี่ยนจากไม่กล้าแสดงออก เป็น ผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น

ผู้วิจัย : คิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้หรือไม่ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร วิทยากร และตัวผู้เข้าร่วมอบรม

ผู้ให้ข้อมูล : ด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กร ขับเคลื่อนไปในทางที่ดีมากขึ้น เป็นจุดเล็กๆแต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ อย่างที่เห็นชัดคือ หัวหน้า มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ เมื่อทำได้ก็เริ่มให้ทำ ให้ รับผิดชอบมากขึ้น กล้าตัดสินใจมากขึ้นให้ ลองทำดูก่อนแล้ว ถ้าไม่ดีก็ไม่ตอกย้ำซ้ำเติม แต่จะให้คำปรึกษาหาแนวทางแก้ไขมากกว่า ให้พยายามแสดงศักยภาพของตัวเองออกมา

ผู้วิจัย : แล้วพวกนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร มีผลไหม นโยบายของบริษัทที่มีการส่งเสริมการเป็นผู้นำ หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ด้านนี้ก็มีส่วนทางบริษัทส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้นำมีการนำเสนอสิ่งต่างๆ ในทางที่ดีทางที่เป็นบวกกับองค์กร มีผลหลายๆเลย เพราะว่าอย่างเทคโนโลยีต้องมีการ นำเสนออยู่แล้ว ในการนำเสนอ กล้าแสดงออก แสดงความคิดเห็น พนักงานทุกคนมีความสำคัญแม้จะเป็นเพียงจุดเล็กๆก็สามารถทำให้องค์กรใหญ่ๆขับเคลื่อนไปในทางที่ดีได้

ผู้วิจัย : แล้ว ตัวผู้บริหาร วิทยากร แล้วก็ตัวผู้เข้าอบรม

ผู้ให้ข้อมูล : ส่วนผู้บริหารจะให้โอกาสพนักงานแสดงความสามารถ และเล็งเห็นความสามารถของ พนักงานแต่ละคน ให้โอกาสพนักงานได้สอบถามหรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน ผู้บริหารเห็นคุณค่าของพนักงาน เห็นถึง ความสามารถ ความรู้ และทักษะที่มีของพนักงาน ให้โอกาสในการลองทำงานใหม่ทำให้มี

ผลงานออกมา ส่งผลในด้านการทำงานอยู่เรื่อยๆ ส่วนด้านวิทยากร การอบรมต้องสามารถ  
ดึงดูดความสนใจผู้ฟังได้ ความรู้ที่สอนต้องสามารถนำมาใช้กับชีวิตจริงได้ อย่างบางท่านก็  
แบบพูดแล้วเราไม่เข้าใจ ไม่สามารถนำมาใช้กับเราได้ การอบรมที่ดี จะทำให้เรา  
จินตนาการได้ คิดตามได้ สามารถนำมาใช้ในชีวิตการทำงานได้ ส่วนตัวผู้เข้าอบรม ต้องมี  
ความพร้อมที่จะเข้าไปอบรมเพื่อที่จะได้รับความรู้จากการอบรมครั้งนี้มากขึ้นนำไปปรับใช้  
ในการทำงานมากขึ้น เตรียมความพร้อมในการอบรม

ผู้วิจัย : ขอจบเพียงเท่านี้ค่ะ ขอขอบคุณค่ะ

### คำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล M03

วันที่ 29 พฤษภาคม 2559

ผู้วิจัย : หากเปรียบเทียบก่อนหลังการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัล พี่คิดว่าพี่มีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ลักษณะการทำงานก่อนอบรมนั้นก็คือจะทำงานตามขั้นตอนเดิม ๆ มีขั้นตอนมาอย่างไรก็จะทำแบบเดิมมีขั้นตอนเดิมๆ ทำให้เสร็จไป มีงานมาก็ทำให้เสร็จ ๆ ไป ไม่มีการวางแผน ทำให้งานมันจบไปตามระเบียบแค่นั้นเอง แต่หลังจากอบรมมาแล้ว ก็เห็นว่ามีมีการปรับปรุงการทำงาน เริ่มจากตัวเองก่อนแล้วก็มีการสอนเพื่อนร่วมงานและน้อง ๆ เริ่มจากการใช้ระบบเข้ามา ก็คือมีการวางแผน วางขั้นตอนต่าง ๆ เช่น มีงานเข้ามา บางทีมันมีหลายงาน เขาก็จะมาวางแผนว่างานอะไรที่สำคัญ ต้องส่งเมื่อไร เขาก็มีการวางแผน งานเสร็จได้ ตามกำหนดไม่มีปัญหาเกี่ยวกับทางผู้บริหาร มีการลงสอนให้กลุ่มน้อง ๆ ให้ทำงานให้เป็นระบบ ช่วยลดเวลาการทำงานของพนักงานได้

ผู้วิจัย : ที่ว่าทำงานเป็นระบบ เหมือนว่ามีมีการวางแผนวางเป้าหมายมากขึ้นหรือยัง

ผู้ให้ข้อมูล : ใช่ มีการวางแผนก่อนเพราะความจริงงาน ผู้บริหารให้งานเรื่อย ๆ เลย แต่เขาต้องมาดูว่าอะไรเป็นงานที่ต้องทำก่อน และก็มาดูว่าอันไหนต้องการจ่ายงานใครที่เหมาะสม ลูกน้องมีหลายคนต้องดูความเหมาะสมว่าควรจ่ายงานตรงนี้ให้ใครเป็นหลัก ดูว่าใครเก่งหรือถนัดด้านไหนก็จ่ายงานให้ อย่างเช่น กลุ่มสรรหา ดูว่าคนไหนเหมาะกับลักษณะแบบไหน เขาก็จัดสรรงานให้ตรงกับความถนัดของลูกน้อง

ผู้วิจัย : การเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดหรือทัศนคติ

ผู้ให้ข้อมูล : ถ้าที่เห็น ๆ ก่อนจะไปอบรมจากเดิมก็ทำงานตามขั้นตอน หลังจากที่ได้ไปเรียนรู้ ก็มีการนำมาประยุกต์มาใช้ มีความกล้าที่จะทดลองทำ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงาน จากที่ทำก็ติดอยู่แล้ว กลับกลายเป็นที่ดียิ่งขึ้น ไวกว่าเดิม สะดวกกว่าเดิม และบางทีง่ายกว่าเดิม เช่น รายงานบางตัวมีการประยุกต์ใช้กราฟในการแสดงผล ดูมีความคิดสร้างสรรค์ได้ง่าย ปัญหาส่งรายงานให้ผู้บริหาร ก่อนข้างจะน้อยกว่าเดิม ผู้บริหารไม่ต้องถามและเห็นตัวอย่างที่ค่อนข้างชัดเจน ดูง่ายมีคำถามน้อยลง มีรูปแบบการนำเสนองานที่เปลี่ยนไป เมื่อเขาเอามาใช้แล้วเห็นผลจริง ทุกคนก็ยอมรับ จากที่แรกก็ฝันรายงานที่เคยทำรูปแบบนี้ทำไมครั้งนี้มันต้องเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง ทำไมต้องมาเป็นกราฟอย่างนี้เคยเป็นตารางตัวเลขใส่ง่าย ๆ

ผู้วิจัย : แล้วการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ หรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ถ้าด้านอื่น ๆ เขาสอน ลูกน้องให้ลำดับขั้นตอนงาน ตามความสำคัญของงาน ลูกน้องเขาเริ่มทำได้ตามลำดับขั้นตอน บางคนก็พัฒนาทักษะไปได้เร็ว การเข้ามามีส่วนร่วมในงานมากขึ้น และสมัยก่อนเราจะคุยงานกันเนี่ยเราจะประชุมกันเดือนละครั้ง บางครั้งมันก็ไม่ทันการ แต่หลัง ๆ จากที่อบรมมาเนี่ยเราก็ลองคุยกันบ่อยขึ้นคุยกันทุกอาทิตย์ ในการประชุมก็มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่ถ้าทุกสัปดาห์เราจะใช้การคุยกันเป็นหลัก งานเขาก็จะให้ลูกน้องฟรีเซนต์งานของตัวเองด้วยใช้โปรแกรมต่าง ๆ ใครที่ทำ PowerPoint ไม่เป็นก็ต้องฝึกทำ มีการพัฒนาด้านคอมพิวเตอร์ด้าน โปรแกรมใหม่ ๆ คุยกับหน่วยงานไอที เรื่องสรรหาโปรแกรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเหลือได้บ้างก็ให้หามาให้

ผู้วิจัย : คิดว่ามีการนำความรู้เกี่ยวกับด้านเหล่านี้ไปทำงานหรือไม่ ด้านแรกด้านส่งเสริมวัฒนธรรม

ผู้ให้ข้อมูล : ก็หลังจากที่ไปอบรมหลักสูตรผู้นำยุคดิจิทัลมาแล้วเขาก็เอาวิธีการจากที่เราเรียนมาเข้ามาใช้กับหน่วยงานบ้าง แต่ก็ไม่ถึงกับเต็มรูปแบบนัก เพราะว่าพนักงานก็ยังค่อย ๆ ปรับ กันไป ส่วนวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่เราเอามาใช้ก็จะเป็นพวก การทำรายงานฟรีเซนต์ หรือ รูปแบบของการพูดคุยกับพนักงาน พนักงานมีหลายกลุ่ม ช่วงอายุต่างๆเขาจะรู้พฤติกรรม มาใช้เอามาปรับใช้ในการพูดคุย คนนี้ชอบเรื่องการสื่อสารเรื่องเทคโนโลยี ให้รับงาน PowerPoint งานฟรีเซนต์งานปฐมนิเทศ คนที่ชอบลักษณะอีกแบบหนึ่งก็ให้ทำงานที่ชอบ จัดสรรงานตามความถนัด เทคโนโลยีใหม่ ๆ โปรแกรมใหม่ ๆ ใหม่ ๆ เขาพยายาม นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ได้ใช้

ผู้วิจัย : ด้านการเป็นผู้นำทีม มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : ทางด้านผู้นำทีม มีการจัดสรรงานให้กลุ่มของเขาอยู่แล้ว และก็มีการพูดคุยกันบ่อยขึ้นเขาก็แตกเค้ามามากขึ้น แต่ก่อนเขาเป็นเฮด ก็จะมีกลุ่มพนักงานทั้งหมดนี้แหละ บางคนอายุงานมากอายุงานน้อยแต่ก็อยู่ระดับเดียวกัน แต่ตอนหลังเขาพยายามดึงภาวะผู้นำของคนที่ย่างงานเยอะ ๆ ออกมา เริ่มจากรู้จักสั่งงานน้อง ๆ ช่วยแนะนำน้อง ๆ อะไรแบบนี้ ตอนนี้มีมีการจัดกลุ่มขึ้นมาเป็นหัวหน้า เพื่อให้ไปควบคุมรับสั่งงานกันไป มีคนรับงานต่อจากเขารับคำสั่งต่อจากเขา ทำให้รวดเร็วและเข้าใจงานมากขึ้น มีการแจกจ่ายงานให้ลูกน้อง

ผู้วิจัย : ด้านที่สาม ด้านการประยุกต์วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเองเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ

ผู้ให้ข้อมูล : คือรวม ๆ คือหลังจากที่เราอบรมมา เขารู้แล้วเราก็มาถ่ายทอดให้ลูกน้อง ว่าวิธีการนี้ดี รวดเร็ว รายงานนี้มันเย็นเย็ดดูไม่จำเป็น และก็ทำการปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพ เช่น รายงาน จากที่เป็นตัวเลขดูจนตาลายเงี้ย ก็เปลี่ยนมาเป็นกราฟ ดูง่าย รวดเร็ว ชัดเจนกว่าช่วง

แรก ๆ เด็กก็ต่อต้าน แต่หลัง ๆ ก็ทำตามมันเร็วขึ้น การทำงานอะไรก็รวดเร็วทันใจ การใช้โปรแกรมเข้ามา ช่วย เรื่องขาดลามาสายนับมือทำ Excel แต่เดี๋ยวนี้มี โปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้เรียกมาคู่ได้

ผู้วิจัย : คิดว่าความรู้ที่ได้รับอะทำให้ผลงานดีขึ้นอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูล : ทำให้ทำงานได้รวดเร็วคุยกับนายได้รู้เรื่องมากขึ้น งานค่อนข้าง ชัดเจน ผู้ใหญ่ของงาน ก็ไม่นานแล้ว การสั่งงานก็ค่อนข้างชัดเจน มีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ สามารถตามงานได้รวดเร็ว

ผู้วิจัย : คิดว่าปัจจัยเหล่านี้ที่มีผลต่อการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้อย่างไร โครงสร้างองค์กร นโยบายองค์กร วัฒนธรรม

ผู้ให้ข้อมูล : นโยบายของกิจการของที่นี่ Training เขาค่อนข้างจะสนับสนุนเต็มที่คือ ไปได้เลย เดือนหนึ่งอย่างน้อย ก็ต้องไปอบรม หนึ่งถึงสองคอร์ส ที่นี่เขาสนับสนุน

ผู้วิจัย : ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับสูง

ผู้ให้ข้อมูล : ถ้าผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารก็จะมีการประชุมกันทุกอาทิตย์ก่อนทำงานช่วงเช้า ทั้งโรงงาน ประชุมประมาณ สิบถึงสิบห้า นาที เราก็จะเอาเรื่องปัญหาต่าง ๆ มาคุยกัน พนักงานสามารถนำเสนอเรื่องต่างๆ ได้หลังจากอบรมมาแล้วเนี่ย เราก็ได้เพิ่มผู้เสนอความคิดเห็น ร้องเรียน ต่าง ๆ ทุกสัปดาห์ก็จะมีพนักงานมาหยอด ถามเรื่อง อะไรเราก็จะเอามาคุยกับผู้บริหาร เช้าวันจันทร์เราก็จะเอามาตอบพนักงานไป ว่าเรารับเรื่องมาทั้งหมดก็เรื่องเป็น เรื่องอะไรบ้างเรื่องอะไรที่เราปรับปรุงได้เราก็สื่อสาร

ผู้วิจัย : ปัจจัยต่อไปเกี่ยวกับตัววิทยากร และตัวผู้เข้าฝึกอบรม มีผลต่อการทำความเข้าใจหรือไม่

ผู้ให้ข้อมูล : มีผล เพราะวิทยากรต้องมีความรู้จริง สามารถสื่อสารได้ดี นำเสนอตัวอย่างให้เห็นภาพ ชัดเจนทำให้เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ไม่ได้สอนแต่เนื้อหาไม่น่าสนใจ ส่วนตัวผู้เข้าร่วมก็มีส่วนอย่างมาก ต้องเตรียมตัวเตรียมใจเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ ต้องมีความตั้งใจ และก็ต้องกล้าที่จะนำมาใช้จริง