

การบริหารและการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**  
**AND DEVELOPMENT**



การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
**Human Resources Management : HRM**



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
**Human Resources Development : HRD**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
**Human Resources Management :**  
**HRM**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

=

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. (Recruit) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมสำคัญ 4 อย่างคือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ

2. (Retention) การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรม 6 อย่างคือ การวัดเพื่อประเมินผลงาน การอบรมและการพัฒนา การวินัยและการรักษาวินัย การบริหารค่าตอบแทน การสอนงานและการให้คำแนะนำ สุขภาพและความปลอดภัย

3. (Retire) การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน มีกิจกรรม 3 อย่างคือ การสัมภาษณ์เมื่อพ้นองค์การ การช่วยหางานใหม่ การวางแผนเกษียณอายุ

# วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์



เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร **(Recruitment and Selection)**

เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด **(Utilization)**

เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ **(Maintenance)**

เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ **(Development)**

# ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร  
มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต

ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและ  
ประเทศชาติ



# กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน(task specialization process)

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning)

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (recruitment and selection process)

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (induction or orientation and appraisal process)

# กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development process)

6. กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์(health, safety maintenance process and labor relation)

7. การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (discipline control and evaluation process)

# การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน(Job designs)

ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษา

- -องค์ประกอบขององค์การ
- -องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม
- -องค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้น

โดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ

- -การเพิ่มผลผลิตในองค์การ
- -การที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

# การออกแบบงาน (Job designs)

1. การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work simplification) เป็นการแบ่งงานต่างๆ ให้เป็นงานย่อยหลายๆชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะ แต่เป็นงานง่ายๆ

2. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีความง่าย ๆ หรืองานที่มีความใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกรงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

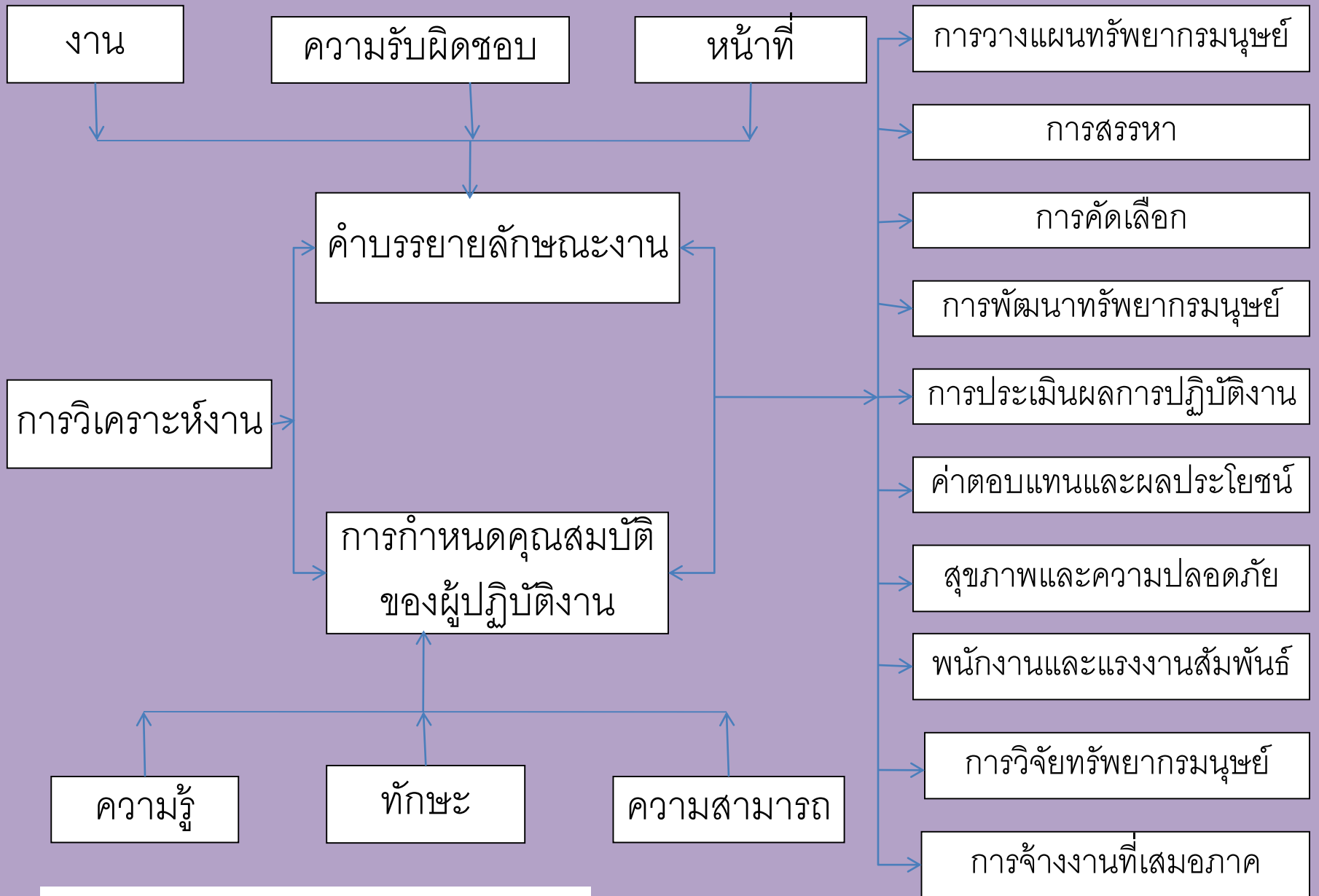
# การออกแบบงาน (Job designs)

3. การขยายขอบเขตงาน(**Job enlargement**) เป็นวิธีตรงกันข้ามวิธีที่**1** กล่าวคือ ถ้างานๆหนึ่ง สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่ายๆได้ **3** อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง **3** อย่างนั้นพร้อมกัน

4. การเพิ่มเนื้อหาของงาน(**Job enrichment**) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวเองสำหรับพนักงาน

# การวิเคราะห์งาน(Job Analysis)

- การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนก แยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ



รูปแสดงการวิเคราะห์งาน

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

1. การระบุขอบเขตงาน(**Job identification**)

2. การสร้างแบบสอบถาม(**Questionnaire development**)หรือเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (**job analysis schedules**)

3. การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (**Collect job analysis information**)



# การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน

อาจทำได้หลายวิธี เช่น

- การสัมภาษณ์
- การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ
- การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์
- การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคนงานและการสังเกต

## ขั้นตอนต่างๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis)

ขั้นที่ **1** การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ทบทวนทำความเข้าใจ

ขั้นที่ **2** การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง

ขั้นที่ **3** การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น



## ขั้นตอนต่างๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis)

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job Specification) คือ คุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น

# คำบรรยายลักษณะงาน(Job description)

คือ การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์  
ในสายงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบ  
ในการบังคับบัญชาของงานหนึ่งงานใด

คือ การอธิบายรายละเอียดของงานว่าหน้าที่ความ  
รับผิดชอบอย่างไรบ้างโดยระบุชื่อตำแหน่งงาน คำ  
สรุปเกี่ยวกับงาน หน้าที่งานหลัก หน้าที่งานรอง

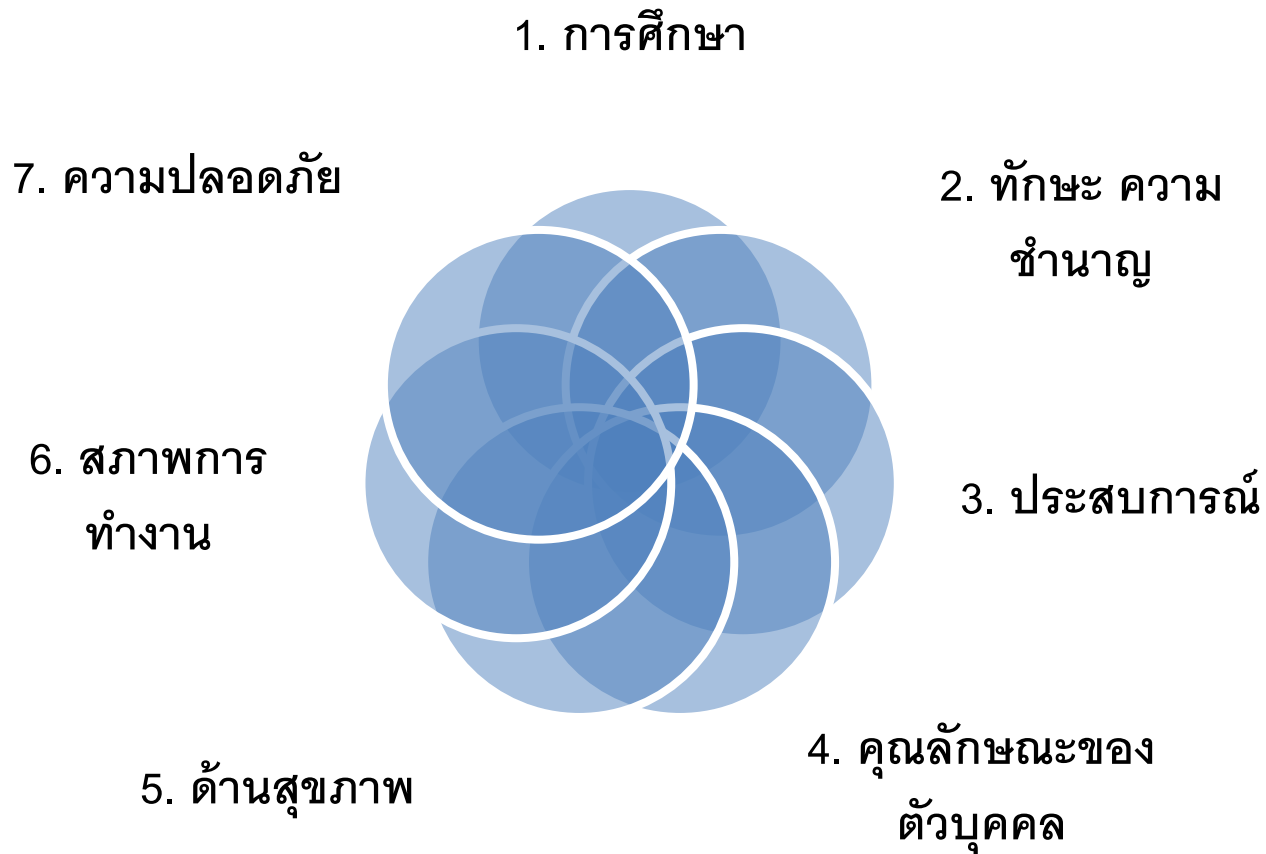
# คำอธิบายลักษณะงาน(Job description)

1. **ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification)** ซึ่งหมายถึง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่นๆ ในองค์การ
2. **สรุปงาน (Job Summary)** หมายถึงการสรุปเกี่ยวกับงานด้วย ข้อความที่ย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็น ถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (**duties**) ที่ต้องทำของงานนั้นๆ ที่ต่าง จากหน้าที่งานของงานอื่นๆ
3. **หน้าที่งาน (Job duties)** หมายถึงส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความ รับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

# การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

❖ คือ รายละเอียดของคุณสมบัติเฉพาะของพนักงานด้าน  
ความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ซึ่งใช้ในการทำงาน  
เฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

# คุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน



# ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

1. ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
3. ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. ใช้ในการประเมินผลการทำงาน
5. ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทน และประโยชน์อื่น
6. ใช้ในการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน
7. ใช้ในการออกแบบงาน



ตัวอย่าง

# ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับปฏิบัติการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ปฏิบัติงานขั้นต้นเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์ ภายใต้การกำกับตรวจสอบ โดย ใกล้เคียง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

# ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- เป็นเจ้าหน้าที่ชั้นต้น ทำหน้าที่ช่วยศึกษารายละเอียด และเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับ การให้ความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ในเรื่องทุนการศึกษา ฝึกอบรม หรือ ดูงาน การให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจและวิชาการ และอื่น ๆ แปลเอกสารและร่างโต้ตอบ หนังสือ ภาษาต่างประเทศ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ ต่างประเทศ และอาสาสมัครที่เข้ามาช่วยเหลือ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

## คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

- ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการบริหาร กฎหมาย รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การศึกษา พาณิชยศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติ สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา สังคมสงเคราะห์ศาสตร์วารสารศาสตร์ จิตวิทยา มนุษยศาสตร์ อักษรศาสตร์ ศิลปศาสตร์ หรือทางอื่นที่ ก.ม. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

# ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ภาษาต่างประเทศอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
5. มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (**the right people the right place, at the right time**)

กำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

# ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

# ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
3. ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
4. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



## ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

4. เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
6. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน



# กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization)
2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)
3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs)
5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)

# การสรรหา(Recruitment)

การสรรหา(Recruitment) คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

## กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning)
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ(Specific requests of managers)
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่(Job opening identified)
4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)



## กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ(**Manager's comments**) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบ และลึกซึ้งมากขึ้น
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน(**Job requirement**)
7. กำหนดวิธีการสรรหา(**Methods of recruitment**) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร(**Satisfactory pool of recruits**)

# ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

1. นโยบายขององค์กร (Organization policies)

2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans)

3. สภาพแวดล้อมต่างๆไป (Environments Conditions)

4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements)

5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification)

# 1. นโยบายขององค์กร (Organization policies)

- ❖ นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from- within policies)
- ❖ นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies)
- ❖ นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies)
- ❖ นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies)
- ❖ นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies)

## 2.แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans)

จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้

- รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน
- การเลื่อนขั้นของพนักงาน

**\*\*\*รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเอง  
หรือจากแหล่งภายนอก**

# 3. สภาพแวดล้อมทั่วไป (Environments Conditions)

- ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตราการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

**3.1** ดัชนีชี้้นำทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

**3.2** การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

**3.3** การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเรา ก่อนบริษัทคู่แข่ง



## 4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements)

ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด

## 5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification)

นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

# วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- in)
2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)
3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)
4. การโฆษณา (Advertising)
5. กรมแรงงาน (Department of Labor)
6. หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)
7. สถาบันการศึกษา ( Educational Institutions)

# การคัดเลือก(Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

การคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

## กระบวนการคัดเลือก

ขั้นที่ 1. การต้อนรับผู้สมัคร(Preliminary reception of application)

ขั้นที่ 2 การทดสอบ(Employment tests)

# ประเภทของแบบทดสอบ

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

## 1.1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์(Achievement Test)

หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2. แบบทดสอบความถนัด(Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้อง แม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

## 1.3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม(Personal-Social Test)

หรือแบบทดสอบการปรับตัว(Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

# ประเภทของแบบทดสอบ

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมือกระทำ(**Performance Test**) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย

2.2 แบบให้เขียนตอบ(**Paper-Pencil Test**) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า(**Oral Test**) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (**Subjective test**) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

3.2 แบบปรนัย (**Objective test**) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

# ประเภทของแบบทดสอบ

## 4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

**4.1** แบบใช้ความเร็ว(Speed test) ต้องการดูความไว

**4.2**แบบที่ให้เวลามาก(Power test)ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

## 5. แบ่งตามประโยชน์

**5.1** เพื่อการวินิจฉัย

**5.2** เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



## กระบวนการคัดเลือก

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์(**Selection interview**) แบ่งเป็น 5 ประเภท

**1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง(Unstructured interview)**

การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

**2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured or directive**

**interview)** คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

**3. การสัมภาษณ์แบบผสม(Mixed interview)** การสัมภาษณ์ที่

ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง



## กระบวนการคัดเลือก

**4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา(Problem-solving interviews)** เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวคิดความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่างๆ

**5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น(Stress interviews)** เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่างๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกรับสัมภาษณ์

# กระบวนการสัมภาษณ์

แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่างๆ เอาไว้ก่อน
2. การสร้างสายสัมพันธ์ (**Creation of rapport**) จะทำให้สัมพันธภาพ ระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ
3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (**Information exchange**) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (**two-way communication**)



# กระบวนการสัมภาษณ์

4. การยุติการสัมภาษณ์(**Termination**) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย
5. การประเมินผล(**Evaluation**) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

## กระบวนการคัดเลือก

### ❖ **ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง(References and background check)**

ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

## กระบวนการคัดเลือก

### ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ(Medical Evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่างๆ ที่ทางองค์การกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์การมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

## กระบวนการคัดเลือก

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา(**Conference**)  
คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้  
คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสิน  
ครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปราย  
ความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้า  
ทำงานในองค์การ

## กระบวนการคัดเลือก

### ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน(**Realistic Job Preview**)

ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่



## กระบวนการคัดเลือก

### ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง(Hiring Decision)

ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้ง

# การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal)

การประเมินผลพนักงาน คือระบบประเมินผลบุคคล

ในด้านผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ  
ตามที่หน่วยงานกำหนด

เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนา  
พนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิด  
โอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้  
องค์การเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

# ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงาน

- 1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน** การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ
- 2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน** ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร
- 3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจ** และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน** ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจางาน
- 5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน**
- 6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน**

# การฝึกอบรม (Training)

## การปฐมนิเทศ (Orientation)

ปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จัก  
กฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างาน  
ในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

# จุดมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

1. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
2. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆในองค์กร
3. เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร
4. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ต้องการปฏิบัติ  
ขณะที่อยู่ในองค์กร
5. เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

# ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

1. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

**1.1** ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

**1.2** พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่างๆของหน่วยงาน

**1.3** ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปให้ตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงาน

# ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

2. ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

**2.1** ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่างๆ  
ให้กับพนักงาน

**2.2** ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารด้านอื่นได้

**2.3** ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

## 3. ผลประโยชน์ต่อองค์กร

**3.1** ช่วยทำให้**ผลผลิต มีคุณภาพ**ได้มาตรฐาน

**3.2** ช่วย**ลดค่าใช้จ่าย**ต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร

**3.3** ช่วย**ลดอุบัติเหตุ** การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ



# ค่าตอบแทน(Compensation)

ค่าจ้าง"(Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทน โดย  
ถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงาน เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่  
กำหนดไว้สำหรับจ่ายคนงานเป็นรายชั่วโมง ที่เรียกกันว่า  
**Nonsupervisory or Blue-collar**

เงินเดือน"(Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทน  
การทำงานถือเป็นเกณฑ์ การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้  
ประจำ เราเรียกกันว่า **White-collar or Professional**

# ค่าตอบแทน(Compensation)

- ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่  
การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ก็จะเขียนได้เป็นสมการ ดังต่อไปนี้  
= เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทนทางสังคม

การบริหารค่าจ้าง

=

เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทนทางสังคม

# ส่วนประกอบของการบริหารค่าจ้างสมัยใหม่

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน(**Money pay**)

2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน(**Power pay**)

3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น(**Authority pay**)

4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง(**Status pay**)



## ส่วนประกอบของการบริหารค่าจ้างสมัยใหม่

### 5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี(**Meta - goals pay**)

5.1 หลักความพอเพียง(**Adequacy**)

5.2 หลักความยุติธรรม(**Equity**)

5.3 หลักดุลยภาพ(**Balance**)

5.4 หลักควบคุม(**Control**)



## ส่วนประกอบของการบริหารค่าจ้างสมัยใหม่

**5.5** หลักความมั่นคง(**Security**)

**5.6** หลักล่อใจในการทำงาน(**Incentives**)

**5.7** หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย  
(**Pay - and - Effort Bargain**)

**5.8** หลักการยอมรับ(**Acceptability**)

# สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and Safety)

## ความปลอดภัยในการทำงาน

ความปลอดภัย หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ

# การส่งเสริมความปลอดภัย

การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้  
คนทำงานเกิดความปลอดภัย โดยการอบรมให้มีความรู้ สร้าง  
ความสนใจให้เกิดขึ้น

1. ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
2. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
3. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
4. สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

# สวัสดิการ

หมายถึง ประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคคลในหน่วยงานซึ่ง อาจจะเป็นตัวเงินที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนตามปกติ

เพื่อให้เป็นการช่วยเหลือในเรื่องการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือการออกจากงานโดยการลาออกหรือไล่ออกโดยกะทันหัน หรือการพ้นจากองค์กรโดยการเกษียณอายุ หรืออาจจะเป็นการให้ความสะดวกสบาย บางอย่าง



# ประโยชน์เกื้อกูล

หมายถึง การตอบแทนการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนที่นอกเหนือ จากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตให้ลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องด้วยเจ็บป่วย โดยรับเงินเดือนเต็ม การให้โบนัส บำเหน็จบำนาญ เงินสงเคราะห์อื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง และค่าล่วงเวลา ฯลฯ

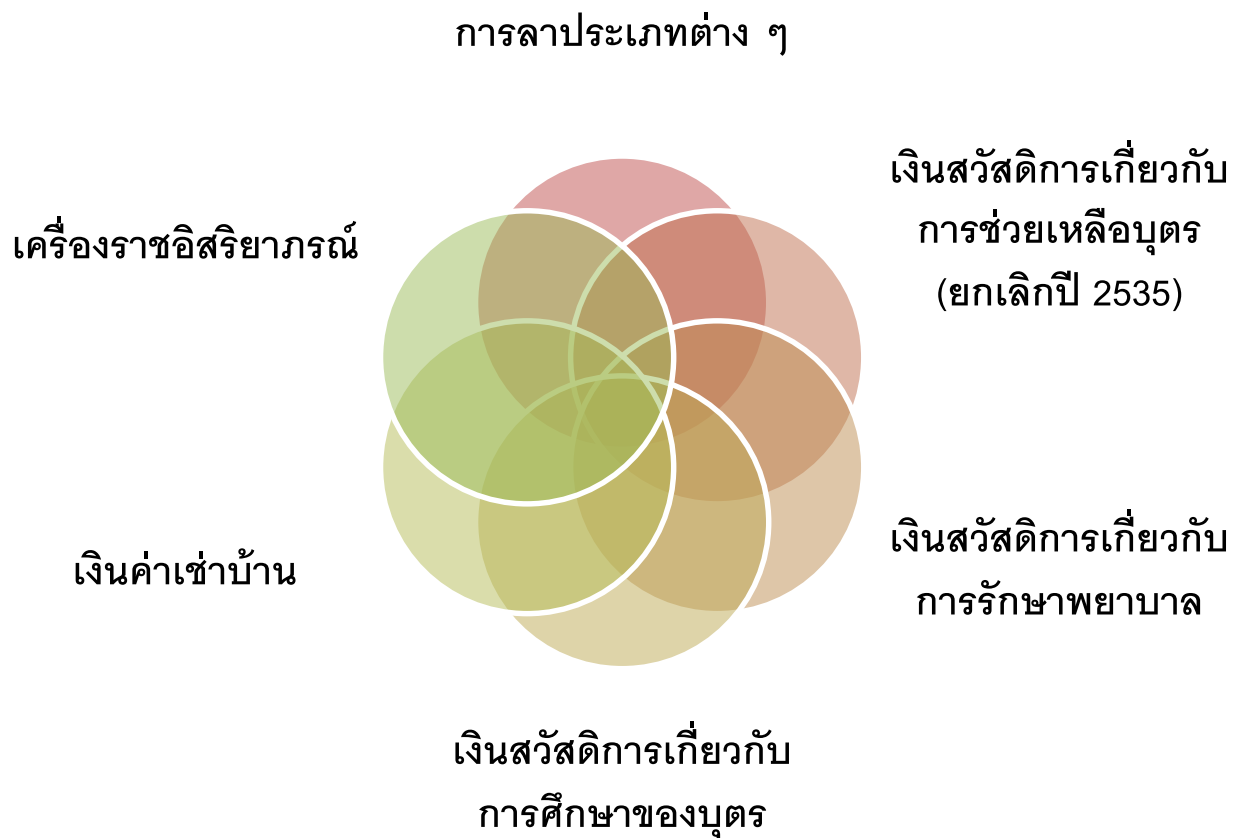
# หลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

1. ต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง
2. ต้องตอบสนองความต้องการของคนทั้งหมดหรือโดยส่วนรวม
3. มีขอบเขตให้กว้างขวางครอบคลุมพนักงานทุกคน
4. ควรมีแบบอย่างเดียวกันแก่ทุกคนและมีความเสมอภาค
5. ควรจะคำนวณต้นทุนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่จัดให้ถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้

# สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ

หมายถึง ค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็น  
ตัวเงินที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของ  
ส่วนราชการ นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับ  
ประจำอยู่แล้ว

# สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ



# สิทธิการลาของข้าราชการ

1. การลาป่วย (30 วัน)
2. การลาคลอดบุตร (90 วัน)
3. การลากิจส่วนตัว (15 วัน)
4. การลาพักผ่อน (ปีละ 10 วัน)
5. การลาอุปสมบทหรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์ (ไม่น้อยกว่า 60 วัน)
6. การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล
7. การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย
8. การลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ
9. การลาติดตามคู่สมรส
10. การลาไปฟื้นฟูสมรรถภาพด้านอาชีพ(ไม่เกิน 12 เดือน)
11. การลาไปช่วยเหลือภริยาที่คลอดบุตร (90 วัน ให้ลาได้ครั้งละ 15 วัน)

# เครื่องราชอิสริยาภรณ์

- เป็นเครื่องประดับเกียรติยศซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานแก่ผู้กระทำความดีความชอบเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ ได้แก่
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือก (มี 8 ชั้น)
- เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศมงกุฎไทย (มี 8 ชั้น)

# วินัย

วินัย หมายถึง ระเบียบสำหรับ  
กำกับความประพฤติให้เป็น  
แบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน

## ลักษณะของวินัย

วินัยในทางบวก หมายถึง การเสริมสร้างทัศนคติ ท่าที และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ และมุ่งที่จะสร้างสรรค์ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้าหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของระเบียบวินัย

วินัยในทางลบ หมายถึง กรอบให้ทุกคนที่มาอยู่ร่วมกันหรือมาปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุขและเรียบร้อย เปรียบเสมือน “กติกา” ที่กำหนดขึ้นในการเล่นกีฬาต่าง ๆ ซึ่งผู้ที่ทำผิดกติกาก็จะต้องถูกลงโทษ



# หลักในการพิจารณาผู้กระทำผิดทางวินัย

- 1. หลักยุติธรรม** คือ การให้ผู้ถูกกล่าวหามีโอกาสต่อสู้แก้ข้อกล่าวหา ในการสอบสวนต้องเป็นไปโดยเที่ยงธรรม มีหลักฐานประจักษ์พยานที่แจ่มชัด และควรเปิดโอกาสให้อุทธรณ์ได้
- 2. หลักเป็นธรรม** คือ การลงโทษนั้นจะต้องเป็นไปโดยเสมอหน้ากัน ผู้ใดกระทำผิดควรลงโทษไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ความผิดอย่างเดียวกันก็ควรได้รับโทษเท่ากัน แต่อาจใช้ดุลพินิจในการลงโทษหนักเบาตามควรแก่กรณี
- 3. หลักจับพยาน** คือ เมื่อมีผู้กระทำผิดขึ้นต้องดำเนินการพิจารณาลงโทษโดยมิชักช้า เพื่อให้ผู้นั้นสำนึกในความผิด ผู้อื่นจะได้ตระหนักถึงโทษทัณฑ์ของการกระทำผิดจะได้ไม่เอาเยี่ยงอย่าง แต่หากไม่ดำเนินการทันทีจะทำให้วินัยขาดความศักดิ์สิทธิ์และเป็นผลร้ายต่อส่วนรวม

# โทษทางวินัย

- ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

โทษทางวินัย มี 5 สถาน คือ

1. ภาคทัณฑ์

2. ตัดเงินเดือน

3. ลดเงินเดือน

4. ปลดออก

5. ไล่ออก

เป็นโทษทางวินัยที่ไม่ร้ายแรง

เป็นโทษทางวินัยที่ร้ายแรง

# การดำเนินการทางวินัย

ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

- การดำเนินการทางวินัย เป็นกระบวนการพิจารณา ความผิดและโทษทางวินัย นับตั้งแต่การสืบสวน การ สอบสวน การพิจารณาความผิด การกำหนดโทษ การ ให้พักราชการ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน และการ ลงโทษ

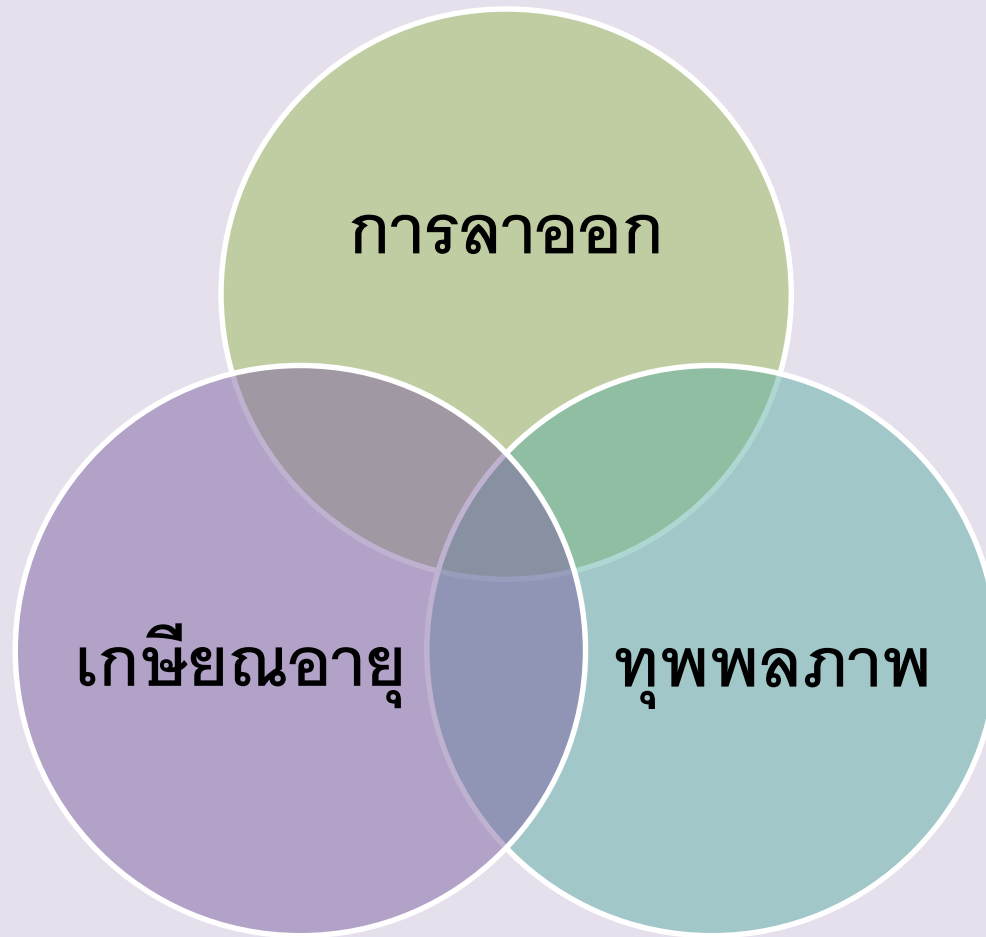
# การลงโทษข้าราชการพลเรือนผู้กระทำผิดวินัย

1. กรณีกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 สั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือน ตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด โดยมีเงื่อนไขดังนี้
  - ในกรณีมีเหตุอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่สำหรับการลงโทษภาคทัณฑ์ให้ใช้เฉพาะกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อย
  - ในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้

# การลงโทษข้าราชการพลเรือนผู้กระทำผิดวินัย

2. กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ ตามมาตรา 57 สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าปลดออก

# การฟื้นฟูจากงาน



# สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ข้าราชการได้รับ เมื่อพ้นราชการแล้ว

1. บำเหน็จบำนาญ
2. เงินบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ
3. บำเหน็จความชอบค่าทดแทนและการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือช่วยเหลือราชการเนื่องในการป้องกันอธิปไตย และรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ (บ.ท.ช.)

# บำเหน็จบำนาญ

## บำเหน็จ

- หมายถึง เงินตอบแทน  
ความชอบที่ได้รับราชการมา  
ซึ่งจ่ายให้ครั้งเดียว

## บำนาญ

- หมายถึง เงินตอบแทน  
ความชอบที่ได้รับราชการมา  
ซึ่งจ่ายให้เป็นรายเดือน



# ประเภทของบำเหน็จบำนาญ

บำเหน็จบำนาญปกติ

บำเหน็จบำนาญพิเศษ

บำเหน็จตกทอด

# บำเหน็จบำนาญปกติ

1. เหตุทดแทน

2. เหตุทุพพลภาพ

3. เหตุสูงอายุ

4. เหตุรับราชการนาน

## เหตุทดแทน

ให้แก่ข้าราชการที่ลาออกจากราชการ  
เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง หรือซึ่งมีคำสั่ง  
ให้ออกโดยไม่มีความผิด หรือออกตาม  
บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร  
ไทย หรือทหารซึ่งออกจากกองหนุนเบ็ดเสร็จ

## เหตุทูลพลาภาพ

ให้แก่ข้าราชการผู้ป่วยเจ็บทูลพลาภาพ  
ซึ่งแพทย์ที่ทางราชการรักษารองได้ตรวจ  
และแสดงความเห็นว่าไม่สามารถจะรับ  
ราชการในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งปฏิบัติอยู่  
นั้นได้ต่อไป

## เหตุสูงอายุ

ให้แก่ข้าราชการที่มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์หรือเกษียณอายุแล้ว หรือถ้าข้าราชการผู้ใดที่มีอายุครบ 50 ปีบริบูรณ์แล้วประสงค์จะลาออกจากราชการ ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งอนุญาตให้ลาออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุสูงอายุได้

## เหตุรับราชการนาน

ให้แก่ข้าราชการผู้มีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 30 ปีบริบูรณ์แล้ว แต่ถ้าข้าราชการผู้ใดมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 25 ปีบริบูรณ์แล้ว ประสงค์จะลาออกจากราชการ ก็ให้ผู้มีอำนาจสั่งอนุญาตให้ลาออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุรับราชการนานได้

# การคำนวณบำเหน็จบำนาญ

บำเหน็จ = เงินเดือนเดือนสุดท้าย X เวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญ

บำนาญ = เงินเดือนเดือนสุดท้าย X เวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญ

55

กรณีข้าราชการทหาร ตำรวจและข้าราชการที่มีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จ  
บำนาญไม่น้อยกว่า 25 ปีบริบูรณ์ เกณฑ์การคำนวณ เป็นดังนี้

บำนาญ = เงินเดือนเดือนสุดท้าย X เวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญ

50

# การเสียสิทธิรับบำนาญ

เป็นบุคคลที่กระทำความผิดถึง  
ต้องโทษจำคุก

เป็นบุคคลล้มละลายทุจริต ตาม  
กฎหมายว่าด้วยล้มละลาย

\*\*\*บุคคลผู้นั้นหมดสิทธิรับบำนาญ  
ปกติ ตั้งแต่วันที่มิคำพิพากษาถึงที่สุด



# บำเหน็จบำนาญพิเศษ

- คือ เงินที่รัฐบาลจ่ายให้ในเมื่อข้าราชการ พลทหารกองประจำการหรือบุคคลที่ทำหน้าที่ทหารตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ประสบการณ์ดังกล่าวต่อไปนี้เป็นผลทำให้พิการ ทุพพลภาพรับราชการต่อไปไม่ได้เลย หรือถึงตาย
  1. ประสบอันตรายเพราะเหตุปฏิบัติราชการในหน้าที่ หรือถูกประทุษร้ายเพราะเหตุกระทำการตามหน้าที่
  2. ประสบอันตรายเพราะเหตุปฏิบัติราชการในหน้าที่หรือถูกประทุษร้ายเพราะเหตุกระทำการตามหน้าที่ แล้วสูญหายไป และมีเหตุอันควรเชื่อได้ว่าตาย



## บำเหน็จบำนาญพิเศษ

**3.** ได้รับการป่วยเจ็บถึงทุพพลภาพหรือถึงตายเนื่องจากการต้องไปปฏิบัติราชการเป็นครั้งคราวนอกตำบลที่ตั้งสำนักงานประจำ หรือต้องประจำปฏิบัติราชการในท้องที่กัณฑ์ดารที่จะต้องเสี่ยงต่อโรคภัยไข้เจ็บ ซึ่งท้องที่นั้นได้กำหนดไว้โดยพระราชกฤษฎีกา

หากการได้รับอันตราย ได้รับการป่วยเจ็บ หรือการถูก  
ประทุษร้ายนั้น จะต้องมิได้เกิดขึ้นจากความประมาทเลินเล่อ  
อย่างร้ายแรงหรือจากความผิดของตนเอง

# บำเหน็จตกทอด

ข้าราชการผู้ใดตายไประหว่างรับราชการอยู่ หรือทหารกองหนุนมีเบี้ยหวัดตาย ถ้าความตายนั้นมีได้เกิดขึ้นเนื่องจากการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงของตนเอง ให้จ่ายบำเหน็จตกทอดซึ่งคำนวณตามเกณฑ์บำเหน็จปกติ ให้แก่ทายาทซึ่งมีลักษณะเดียวกันกับทายาทผู้ได้รับบำนาญพิเศษ และแบ่งจ่ายให้ตามเกณฑ์อย่างเดียวกันด้วย สำหรับบุตรจะไม่มีสิทธิได้รับ ถ้าในวันที่ข้าราชการตาย บุตรนั้นมีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ เว้นแต่จะกำลังศึกษาในชั้นเตรียมอุดมศึกษา หรือชั้นการศึกษาที่ทางราชการรับรองให้เทียบเท่า และยังมีอายุไม่เกิน 26 ปีบริบูรณ์ หรือเป็นบุคคลที่พิการทุพพลภาพ ก็จะมีสิทธิได้รับบำเหน็จตกทอดนี้

# บำเหน็จตกทอด

- ผู้ได้รับบำนาญปกติอยู่ หรือผู้มีสิทธิจะได้รับบำนาญปกติ หรือผู้รับบำนาญพิเศษ เพราะเหตุทุพพลภาพถึงแก่ความตาย ให้จ่ายเงินเป็นบำเหน็จตกทอดเท่ากับ 30 เท่าของบำนาญรายเดือนที่ได้รับ ให้แก่ทายาทตามเกณฑ์และเงื่อนไข เช่นเดียวกัน

**2.** บำเหน็จตกทอดรายได้ คำนวณได้ผลไม่เกิน 3,000 บาท ทางราชการก็จ่ายเพิ่มให้เป็น 3,000 บาทถ้วน

\*\*\*นอกจากนี้ ผู้รับบำนาญยังมีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลและเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการอีกด้วย

# เงินช่วยเหลือค่าจัดการศพ

- หากข้าราชการเสียชีวิตในระหว่างรับราชการหรือผู้รับบำนาญเสียชีวิตในระหว่างรับบำนาญทางราชการจะจ่ายเงินช่วยเหลือค่าจัดการศพให้อัตรา ดังนี้
  1. กรณีข้าราชการ จะจ่ายเงินช่วยเหลือค่าจัดการศพให้อัตรา 3 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย
  2. กรณีผู้รับบำนาญ จะจ่ายเงินช่วยเหลือค่าจัดการศพให้อัตรา 1 เท่าของเงินบำนาญ

# เงินบำนาญเพื่อความชอบเป็นกรณีพิเศษ

- ให้สำหรับข้าราชการที่ประสบอันตรายหรือป่วยเจ็บเสียชีวิตหรือไม่สามารถรับราชการต่อไปได้ เพราะเหตุปฏิบัติราชการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ
  1. ปฏิบัติหน้าที่ในการปราบปรามโจรผู้ร้าย หรือได้รับคำสั่งให้ช่วยเหลือปฏิบัติหน้าที่ในการปราบปรามโจรผู้ร้าย
  2. ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งมิใช่เป็นการปราบปรามโจรผู้ร้าย ข้าราชการผู้ใดถึงแก่ความตายเนื่องจากได้รับอันตรายหรือถูกประทุษร้ายหรือได้รับการป่วยเจ็บ

# กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์

## ภาครัฐ

- พระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ 2551

## ภาคเอกชน

- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน  
พ.ศ.2541
- พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์  
พ.ศ.2518
- พระราชบัญญัติประกันสังคม  
พ.ศ. 2533

**Q/A**



**แนวคิดและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ทุกชาติทุกประเทศจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และอื่น ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับทุกชาติทุกประเทศในโลกได้ โดยเฉพาะระบบของธุรกิจซึ่งมีลักษณะเป็น **Globalization**

## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

# ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- กระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ และทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในแนวทางที่ตั้งการ
- การเตรียมบุคคลใด บุคคลหนึ่งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูง

- กระบวนการในการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะและแลกเปลี่ยนทัศนคติ ตามความมุ่งหวังที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือในสถานที่ทำงานก็ได้
- การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน เพื่อเป้าหมายการทำงานและการดำรงชีวิตที่มีประสิทธิภาพ

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มี 3 วิธี



# การศึกษา (Education)

การศึกษา (Education) คือ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้าน ให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร เพื่อรองรับงานที่จะต้องรับผิดชอบในอนาคต (Future Job)

# การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม (Training) คือเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พฤติกรรมในการทำงานยกระดับ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ในงาน (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ตลอดจนทัศนคติ (Attitude) หรือเรียกย่อว่า K-U-S-A ให้ดีขึ้นและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



# การพัฒนา (Development)

การพัฒนา (Development) คือ การพัฒนาตนเอง และกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

# ข้อเปรียบเทียบระหว่าง การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม

	การศึกษา	การพัฒนา	การฝึกอบรม
วัตถุประสงค์	-เลือกอาชีพ -ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม	-เสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้าของบุคคล -ให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น	-เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ขอบเขตการเรียนรู้	-หลักการกว้าง ๆ	-แนวคิด ทฤษฎี	-เทคนิค การปฏิบัติ
ตัวบุคคล	-ทั่ว ๆ ไป	-เน้นผู้บริหาร	-เน้นผู้ปฏิบัติงาน

# ข้อเปรียบเทียบระหว่าง การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม

	การศึกษา	การพัฒนา	การฝึกอบรม
ระยะเวลาที่ใช้	-ระยะยาว -ทำให้เรื่อย ๆ ไม่มีวันที่สิ้นสุด	-ระยะยาว -ใช้ตลอดอายุงาน	-ระยะสั้น -ใช้ระยะเวลาจำกัด
ความต้องการของ	-แต่ละบุคคล	-หน่วยงานและงานในอนาคต	-งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน
วัย/ช่วงเวลา	-วัยเรียน -ตลอดชีวิต	-วัยทำงาน -ประสบการณ์ทำงานมาก	-วัยทำงาน -ประสบการณ์ทำงานน้อย

# ข้อเปรียบเทียบระหว่าง การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม

	การศึกษา	การพัฒนา	การฝึกอบรม
การประเมินผล	-การปฏิบัติงานใน อนาคต	-ทำการประเมินผล ได้ยาก เพราะมีตัว แปรมาก	-จากพฤติกรรมใน การปฏิบัติงาน

# ความแตกต่างของ การศึกษา การพัฒนาและการฝึกอบรม

## การศึกษา

- เน้นที่ตัวบุคคลแต่ละคนตลอดชีวิต

## การพัฒนา

- เน้นเพื่อให้ตรงกับเป้าหมาย นโยบายขององค์กรในระยะยาว

## การฝึกอบรม

- เน้นให้สามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้ตามต้องการ

# วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์โดยทั่วไป

วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์ของบุคลากร

# วัตถุประสงค์โดยทั่วไป

- เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร
- เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
- เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร
- เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรและสามารถทดแทนการขาดแคลนบุคลากร  
ได้
- เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า

# วัตถุประสงค์ขององค์การ

- เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
- เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ อันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน





## วัตถุประสงค์ขององค์การ(ต่อ)

- เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และรู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การ

# วัตถุประสงค์ของบุคลากร

- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อเรียนรู้และลดความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน



## วัตถุประสงค์ของบุคลากร(ต่อ)

- เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

# ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ต่อพนักงาน

ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

ประโยชน์ต่อองค์กรหรือ  
หน่วยงาน

# ประโยชน์ต่อพนักงาน

- เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
- ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด
- ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและ  
ความสามารถให้สูงขึ้น
- ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

## ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ช่วยลดภาระในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน
- ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

# ประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

- ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น
- ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา)
- ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ทำไม? พนักงานจึงไม่พัฒนาตนเอง

ทำไม? องค์กร/หน่วยงาน จึงไม่พัฒนาพนักงาน



เราคงจะเคยได้  
ยินว่า

## ทำไม? พนักงานจึงไม่พัฒนาตนเอง

- ทำไปแล้วไม่ได้รับประโยชน์ตอบแทนจากบริษัท
- ไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา
- พนักงานกลัวการเปลี่ยนแปลง/โยกย้าย/ทำงานใหม่ ๆ
- ขาดการแนะแนวทางในการพัฒนา/ ไม่รู้เป้าหมายบริษัท
- ไม่มีเงินทุน

เราคงจะเคยได้  
ยินว่า

## ทำไม? บริษัทจึงไม่พัฒนาพนักงาน

- ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น
- บริษัทไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา
- บริษัทไม่มีงบประมาณ
- กลัวพนักงานลาออกไปทำงานที่ใหม่เมื่อมีความรู้มากขึ้น
- ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่แนะแนวหรือคัดเลือกหลักสูตร
- ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์

# บทบาทสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร/องค์กร (ด้านความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทักษะ)
- การลดความสูญเสียด่าง ๆ (ด้านวัตถุดิบ เวลา ทรัพย์สิน ชีวิต)
- การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือเพื่อนร่วมงาน)
- การปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน (ระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการพัฒนาองค์กร)
- อื่น ๆ ตามความต้องการ (ด้านทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร)

# สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- เป็นนโยบายขององค์กร
- มีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือวิธีการทำงาน
- เพื่อรองรับการขยายงานหรือสร้างงานใหม่
- เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสียที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ
- เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคต

# ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## ระดับบุคคล

- มุ่งพัฒนาบุคคล ให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้

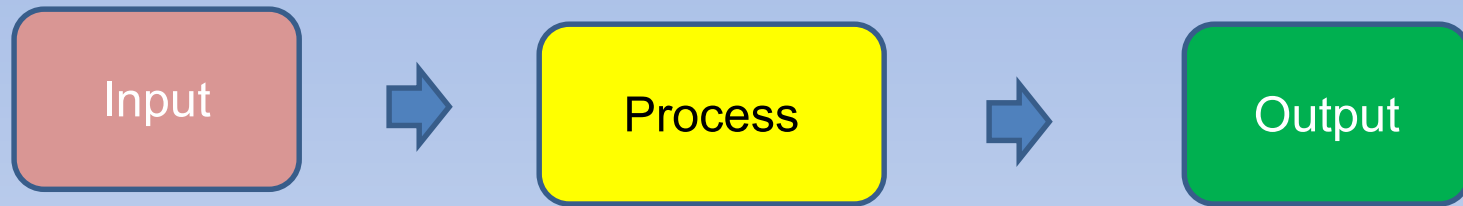
## ระดับองค์การ

- มุ่งพัฒนาบุคคลให้เกิดความเชี่ยวชาญ และความสามารถ ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม และมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

## ระดับชาติ

- มุ่งพัฒนาบุคคลในภาพรวม เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการพัฒนาจะคำนึงถึงการพัฒนา ด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ

# ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการแปรสภาพ	ปัจจัยนำออก
<ul style="list-style-type: none"><li>-ความรู้</li><li>-ทักษะ</li><li>-บุคลิกภาพ</li><li>-แนวคิด</li><li>-พฤติกรรม</li><li>-อื่น ๆ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-การศึกษา</li><li>-การฝึกอบรม</li><li>-การพัฒนา</li><li>-วิธีการอื่น ๆ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-พัฒนาความรู้</li><li>-พัฒนาทักษะ</li><li>-พัฒนาบุคลิกภาพ</li><li>-พัฒนาความคิด</li><li>-พัฒนาพฤติกรรม</li><li>-พัฒนาด้านอื่น ๆ</li></ul>

# วิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ช่วงก่อน  
ทศวรรษที่  
1960

- รูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้การฝึกอบรมในงาน และการฝึกอบรม

ช่วงทศวรรษที่  
1960

- นำเรื่องการพัฒนาองค์การมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ช่วงทศวรรษที่  
1980

- รูปแบบของการพัฒนาเป็นรูปแบบที่มีการผสมผสานหลากหลายวิธี เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนาผู้บริหาร



# ช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา

- เศรษฐกิจของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จึงทำให้เกิดแนวคิดในการนำการพัฒนา รูปแบบใหม่ ๆ มาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนในการพัฒนา เช่น
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ?
- การกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Competency) ?
- การบริหารบุคลากรที่เป็นเลิศ (Talent Management) ?
- การจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management)
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ? เป็นต้น



# แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร
2. เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
3. เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ
4. เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างสมดุล ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย
5. เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลบ่อย ๆ
6. เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม

# บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. บทบาทในการ**เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร**
2. บทบาทในการ**เพิ่มประสิทธิภาพของงาน**
3. บทบาทในการ**แก้ไข้ปัญหา**
4. บทบาทในการ**ลดความสูญเสีย**
5. บทบาทเพื่อ**รองรับการขยายงาน**
6. บทบาทในการ**ปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน**
7. บทบาทในการ**ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร**

# หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือและศรัทธา
2. หลักการรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับที่สูงอยู่เสมอ
3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง
4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่าง ๆ
5. หลักการเสริมสร้างความเข้าใจ
6. หลักการเน้นหรือย้ำ

# หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ที่ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจะทำให้ครอบคลุมปัจจัย 5 ประการ ที่เรียกว่า “KUSUB” ประกอบด้วย
  1. ความรู้ (Knowledge)
  2. ความเข้าใจ (Understanding)
  3. ทักษะ (Skill)
  4. ทศนคติ (Attitude)
  5. พฤติกรรม (Behavior)

# กิจกรรมเสริมความรู้

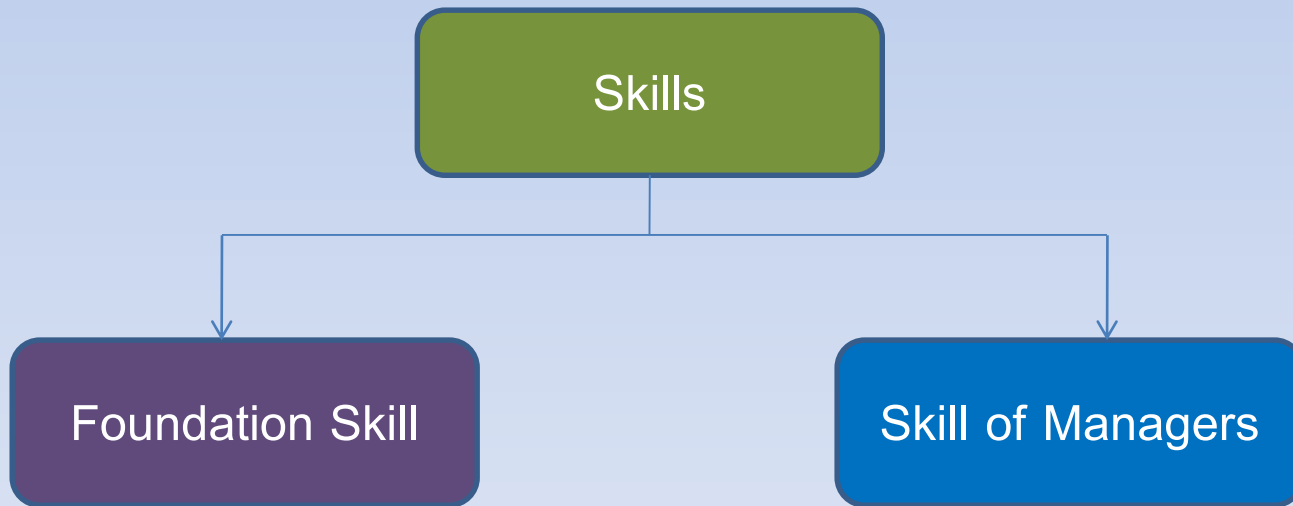
- ให้นักศึกษานำหลัก ที่เรียกว่า “KUSUB” มาอธิบายแนวทางการพัฒนาตนเอง (นักศึกษา) ในปัจจุบัน ในรายประเด็นดังนี้
1. ความรู้ (Knowledge) ที่ได้จากการศึกษาจากต้นมาถึงปัจจุบัน ?
  2. ความเข้าใจ (Understanding) ในเนื้อหาวิชา ?
  3. ทักษะ (Skill) ที่มีนอกเหนือจากหลักสูตรหรือสาขาวิชา ?
  4. ทศนคติ (Attitude) ที่มีต่อ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย หลักสูตร อาจารย์ผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้น ?
  5. พฤติกรรม (Behavior) ของตัวเราเอง จากเดิมเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร

# หลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ที่ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการ หรือที่เรียกว่า “3A’s” ได้แก่
  1. มีผลสำเร็จ (Achievement)
  2. มีการประยุกต์ใช้ (Adaptation)
  3. มีความก้าวหน้า (Advancement)

# ทักษะ (Skill)

- แบ่งออกได้ 2 ประการ คือ
  1. ทักษะที่เป็นรากฐานของบุคคลทุกคน (Foundation Skill)
  2. ทักษะสำหรับผู้บริหาร (Skill of Managers)



# 1. ทักษะที่เป็นรากฐานของบุคคลทุกคน (Foundation Skill)

## 1. ทักษะที่พื้นฐานทั่วไปของบุคคล (Basic Skill)

- ทักษะด้านการฟัง (Listening) ?

- ทักษะด้านการพูด (Speaking) ?

- ทักษะด้านการอ่าน (Reading) ?

- ทักษะด้านการเขียน (Writing) ?

- ทักษะด้านการคำนวณ (Mathematical) ?



# ทักษะที่เป็นรากฐานของบุคคลทุกคน (Foundation Skill)

## 2. ทักษะที่เกี่ยวกับความคิดของบุคคล (Thinking Skill)

- ทักษะด้านการเรียนรู้ (Learning) ?

- ทักษะด้านการมีเหตุผล (Reasoning) ?

- ทักษะด้านการสร้างสรรค์ (Creative) ?

- ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision) ?

- ทักษะด้านการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ?

# ทักษะที่เป็นรากฐานของบุคคลทุกคน (Foundation Skill)

## 3. ทักษะที่เป็นคุณภาพของแต่ละบุคคล (Personal Quality)

-ทักษะด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ?

-ทักษะด้านการอยู่ร่วมในสังคม (Social Ability) ?

-ทักษะด้านการจัดการดูแลตนเอง(Self Management) ?

-ทักษะด้านความซื่อสัตย์(Honesty/Integrity) ?

- ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication) ?

## 2. ทักษะสำหรับผู้บริหาร (Skill of Managers)

ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะด้านแนวคิด (Conceptual Skill) -ทักษะด้านการวิเคราะห์ (Analytical Skill) -ทักษะด้านการแปลความหมาย/ตีความ (Interpretation Skill)
ผู้บริหารระดับกลาง	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์/บุคคล (Human Relations/Human Skill)
ผู้บริหารระดับต้น	ทักษะด้านเทคนิค/การปฏิบัติ (Technical Skill)

# ฐานคติ/ข้อสมมติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความรู้ความเข้าใจสามารถถ่ายทอดไปให้ผู้อื่นได้ และผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดก็สามารถนำไปใช้และปฏิบัติได้
2. ความสำเร็จในการเรียนรู้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดของผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอด
3. การพัฒนาความรู้ ทักษะและพฤติกรรม จะนำไปสู่การปฏิบัติและการผลิตผลงานที่ดีขึ้น
4. การพัฒนาความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของแต่ละคน จะเอื้ออำนวยและตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ

# จรรยาบรรณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ฟังให้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นผลดีต่อผู้เข้ารับการอบรม
2. ฟังเสนอข้อมูล/ข้อคิดเห็นตามความเป็นจริงและสร้างสรรค์
3. ฟังปฏิบัติต่อผู้เข้ารับการอบรมเท่าเทียมกัน
4. ฟังรักษาข้อมูล/ความลับของผู้เข้ารับการอบรม
5. ฟังหลีกเลี่ยงการวิจารณ์จุดบกพร่อง/ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้ารับการอบรม
6. ฟังคำนึงถึงศีลธรรมและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

# บทบาทของผู้บริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ผู้ค้นหา (Program Seeker)
2. ผู้วางแผน (Program Planner)
3. ผู้ดำเนินการ (Program Operator)
4. ผู้ประเมิน (Program Evaluator)
5. ผู้ให้บริการ (Program Facilitator)
6. ผู้บริหาร (Program Administrator)

# ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) – จะต้องให้การช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน ในด้านต่าง ๆ
2. ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Manager)- จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมด
3. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Supervisor) – จะต้องให้การส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้ได้เข้ารับการพัฒนาฯ
4. บุคลากรในองค์กร (Employees) – จะต้องให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ

# ขอบเขตการศึกษาในการพัฒนาบุคคล

- ในการพัฒนาบุคคลได้มีการนำการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนา
- ดังนั้น ในการศึกษาแนวความคิดในการพัฒนาบุคคลจึงเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสำคัญ



การฝึกอบรม

## การ ฝึกอบรม

หมายถึง กระบวนการ  
ที่ช่วยเพิ่มพูนความ  
ถนัด ความชำนาญ  
ความสามารถของ  
บุคคลให้ปฏิบัติงานให้  
ดียิ่งขึ้น

# มูลเหตุและความจำเป็น ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

## มูลเหตุภายในองค์กร

- การเตรียมบุคคลให้เหมาะกับงานและองค์กร
- การวางแผนอาชีพ
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กร
  - การเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างขององค์กร
  - การเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการ
  - การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม

## มูลเหตุภายนอกองค์กร

- ระบบสิ่งแวดล้อมขององค์กร
  - ระบบเศรษฐกิจ
  - ระบบสังคม
  - ระบบการเมือง
  - ผู้ซื้อสินค้าและบริการ
  - ผู้ถือหุ้น

# วิวัฒนาการในการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมได้ดำเนินไปควบคู่กับอารยธรรมของมนุษย์ ตั้งแต่ มนุษย์รู้จักประดิษฐ์เครื่องมือเครื่องใช้ อาวุธ เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ภาษา และอื่น ๆ ซึ่งทำให้ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม เกิดขึ้น เพราะมนุษย์ต้องถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญให้แก่ ชนรุ่นหลังต่อไป
- โดยอยู่ในลักษณะของการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง การใช้สัญลักษณ์ เช่นภาษา โดยการใช้คำพูดสั่งสอน เป็นต้น
- กระบวนการถ่ายทอดดังกล่าวนี้อาจเรียกได้ว่าเป็น การ ฝึกอบรม

# วิวัฒนาการในการฝึกอบรม

เริ่มจาก

เริ่มมีพัฒนาการ  
ในการฝึกอบรม  
เนื่องจาก  
ความก้าวหน้า  
ในทาง  
อุตสาหกรรม

ยุคสมัยหิน

มีลักษณะการ  
สอนโดยตรง  
แบบตัวต่อตัว

ยุคสมัยปฏิวัติ  
อุตสาหกรรม  
ปี 1750

ยุคสมัยใหม่

นำการฝึกอบรมมาใช้  
ในการพัฒนาบุคคล  
จนถึงปัจจุบัน

# วิวัฒนาการการฝึกอบรมในประเทศไทย

## เริ่มจาก

- การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะดั้งเดิมไม่แตกต่างกันไปจากประเทศทางตะวันตก
- เป็นลักษณะการถ่ายทอดต่อ ๆ กันมาให้แก่ชนรุ่นหลัง ในลักษณะของการถ่ายทอดมรดกความรู้ให้แก่ลูกหลานหรือคนในสกุลเดียวกัน ทำให้เกิดเป็นสกุลช่างต่าง ๆ เช่น ช่างหล่อ ช่างทอง ช่างเงิน เป็นต้น
- การนำเอาการฝึกอบรมที่ทำอย่างเป็นระบบมาใช้เพิ่งเริ่มเมื่อไม่นานมานี้ (ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 4 และพรบ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518)

# การฝึกอบรมข้าราชการ

- เป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและให้กระทรวงทุกกระทรวงปฏิบัติดังนี้
  1. ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดให้เป็นไปตามนโยบายและโครงการฝึกอบรมของรัฐบาล และดำเนินการตามระเบียบและวิธีการฝึกอบรม
  2. ส่งเสริมการฝึกอบรมข้าราชการให้แผ่ขยายและเจริญก้าวหน้า
  3. ให้โอกาสสนับสนุนข้าราชการในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมโดยทั่วกัน

# หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรม

ได้แก่

- สำนักฝึกอบรม สำนักงานที่ทำการกรุงเทพมหานคร
- กองฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ.
- ศูนย์อบรมแรงงาน
- กองฝึกอบรม สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมแรงงาน
- ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม
- สำนักฝึกอบรม ของมหาวิทยาลัยเช่น จุฬาฯ ธรรมศาสตร์ นิด้า เป็นต้น



# หน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องของการฝึกอบรม

## ในหน่วยงานเล็ก

- ที่ไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล และมีคนงานต่ำกว่า 500 คน
- การฝึกอบรมมักจะอยู่ในรูปของการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน
- หน้าที่และความรับผิดชอบในการฝึกอบรมส่วนใหญ่อยู่กับฝ่ายปฏิบัติการผลิต หรือหน่วยงานหลัก (Line Unit)

# หน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องของการฝึกอบรม

ในหน่วยงานขนาดปานกลาง และมีฝ่ายบริหารงานบุคคลอยู่ใน  
หน่วยงาน

- ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนและ  
ประสานงานกิจกรรมด้านการฝึกอบรม
- มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำการ  
ฝึกอบรม
- การฝึกอบรมและการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมก็  
ยังคงอยู่กับฝ่าย Line ด้วย

# หน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องของการฝึกอบรม

## ในหน่วยงานใหญ่

- โดยมากจะมีแผนกฝึกอบรมแยกต่างหากออกมา
- กิจกรรมการฝึกอบรมของทั้งองค์การจึงอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานนี้
- โดยทำหน้าที่ในการวางนโยบายให้คำปรึกษา ให้บริการ และควบคุมดูแลกิจกรรมการฝึกอบรม

# หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม

- พิจารณากำหนดความต้องการในการฝึกอบรม
- พัฒนาแผนงาน วัตถุประสงค์ของแผนและมอบหมายความรับผิดชอบ
- จัดให้มีโครงการฝึกอบรม โดยร่วมปรึกษากับผู้บริหารฝ่าย Line
- รวบรวมและจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรม หัวข้อ หลักสูตร ตำรา และ สื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ
- ทำการสอน และคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรที่จะเชิญมาสอนในวิชาต่าง ๆ



# หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม

- ฝึกบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะได้รับมอบหมายให้เป็นครูสอนในเรื่องการสอนทักษะ
- บริหารและประสานโครงการฝึกอบรมทั้งหมด
- ประเมินผลถึงประสิทธิผลการฝึกอบรม

# ประโยชน์ของการฝึกอบรม

1. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้ที่ทำให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ
2. ปรับปรุงการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินอยู่
3. ก่อให้เกิดทัศนคติที่เหมาะสม
4. เป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาการปฏิบัติการ
5. แก้ปัญหาเรื่องความต้องการกำลังคน
6. เป็นผลประโยชน์ต่อตัวพนักงาน

# Homework

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงอะไร
2. ทำไมถึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการมาอย่างไร
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในเรื่องใดบ้าง จงอธิบาย
5. ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกี่ระดับ แต่ละระดับเน้นในเรื่องใด
6. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีฝ่ายใดบ้าง จงอธิบาย

## จาก PPT เรื่อง แนวคิดและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ให้นักศึกษาดำเนินการดังนี้
  1. สรุป/คัดลอก เนื้อหาสาระที่สำคัญ ลงในสมุดบันทึก
  2. อธิบายความหมายของวิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วงปลาย คศ. 1990 (PPT หน้า 32)
  3. ตอบคำถามแนวทางการพัฒนาตนเอง (PPT หน้า 37)
  4. อธิบายความหมายทักษะในแต่ละด้าน (PPT หน้า 40-42)
  5. ตอบคำถาม Home Work (PPT หน้า 63)



การเรียนรู้กับการฝึกอบรม

- ▶ การฝึกอบรมจำเป็นต้องนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การฝึกอบรม โดยนำเอาหลักการต่าง ๆ ที่ได้จากทฤษฎีการเรียนรู้มากำหนดเป็นเทคนิคในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่จัดให้ ตลอดจนใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมที่มีอยู่ให้เหมาะสม

การเรียนรู้

เป็นกระบวนการในการ  
เปลี่ยนแปลงความสามารถและ  
พฤติกรรมอย่างถาวรของบุคคล  
ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การ  
ฝึกฝน การฝึกปฏิบัติ และจาก  
ประสบการณ์ของบุคคลผู้นั้น

## ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้

1. การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสามารถ
2. การเรียนรู้เป็นผลจากการเรียน การฝึกฝน การฝึกปฏิบัติ หรือจากประสบการณ์
3. การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรจนเป็นนิสัย มิใช่การเปลี่ยนชั่วคราวเท่านั้น
4. การเรียนรู้มีอาจสังเกตได้โดยตรง เราจะทราบได้จากการกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้แล้วเท่านั้น

# ทฤษฎีการเรียนรู้ (Theory of Learning)

- ❑ ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบ Classic ของ Ivan Petrovich Pavlov ชาวรัสเซีย
- ❑ ทฤษฎีการวางเงื่อนไขการกระทำ ของ B.F. Skinner ชาวอเมริกัน
- ❑ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ของ Albert Bandura ชาวอเมริกัน

# ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบ Classic

- ▶ **Ivan Petrovich Pavlov** ชาวรัสเซีย
- ▶ พบว่า กระดิ่งเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้สุนัขคาดว่าจะได้กินอาหาร โดยอาหารเป็นตัวเสริมแรงให้สุนัขตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง ด้วยการหลั่งน้ำลาย จึงเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการวางเงื่อนไขโดยเน้นที่สิ่งเร้า

## ทฤษฎีการวางเงื่อนไขการกระทำ

- ▶ **B.F. Skinner** ชาวอเมริกัน จะเน้นที่การกระทำมากกว่าสิ่งเร้า
- ▶ พบว่า หนูจะวิ่งไปเหยียบคันกระดิ่ง เพื่อให้อาหารตกลงมาทุกครั้งเมื่อมันหิว โดยมีอาหารเป็นตัวเสริมแรง

## ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

- ▶ **Albert Bandura** ชาวอเมริกา
- ▶ พบว่า คนสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตและลอกเลียนแบบ เช่นเดียวกันกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ อาจเปลี่ยนแปลงได้จาก
  - ▶ การเสริมแรงทางบวก
  - ▶ การเสริมแรงทางลบ
  - ▶ การลงโทษ
  - ▶ การระงับ/ยกเลิกการเสริมแรง



# ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ▶ ทฤษฎีการเรียนรู้ของ **Edward Thorndike** มีกฎที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ
- ▶ กฎแห่งความพร้อม (**The Law of Readiness**)  
การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย เมื่อผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ
- กฎแห่งการฝึกฝน (**The Law of Exercise**)  
การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย เมื่อผู้เรียนมีการฝึกฝนหรือฝึกปฏิบัติ จนเกิดความเคยชิน

## ▶ กฎแห่งผลที่ได้รับ (**The Law of Effect**)

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย เมื่อผู้เรียนรู้ว่าผลที่จะได้รับจากการเรียนรู้นั้นคืออะไร

# ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Clark Hull

มีหลักการต่าง ๆ เช่น

- ▶ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เพราะอิทธิพลของการเสริมแรง
- ▶ พฤติกรรมที่แสดงออกมักเป็นไปเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย
- ▶ การเรียนรู้และการจดจำในช่วงเวลาสั้น ๆ จะได้ผลดีกว่าการเรียนรู้ในระยะเวลายาวนาน

# ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Edward Lindeman

- ▶ ผู้ใหญ่อยากจะเรียนก็ต่อเมื่อเขามีความต้องการและความสนใจ
- ▶ การเรียนรู้และความสนใจของผู้ใหญ่ จะมุ่งไปที่การถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลาง
- ▶ วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็คือ วิธีการวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์
- ▶ ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะชี้แนะตนเองมากกว่าที่จะให้บุคคลอื่นชี้แนะหรือควบคุม

# ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Carl Rogers

- ▶ ผู้เรียนจะเลือกเรียนในสิ่งที่มีความหมายและส่งเสริมตัวเอง
- ▶ สิ่งที่เกี่ยวข้องในการจัดระบบของผู้เรียนใหม่ มีแนวโน้มที่ถูกขัดขวาง
- ▶ การเปลี่ยนแปลงเรื่องที่ขัดแย้งกับความคิดของผู้เรียน จะทำได้โดยหาทางลดความตึงเครียดหรือความกังวลใจที่มีอยู่ในตัวผู้เรียน
- ▶ การเรียนรู้จะได้ผลมากที่สุด ถ้าลดการข่มขู่และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับผู้เรียน
- ▶ การเรียนรู้จะเกิดผลดี ต้องให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

## หลักการเรียนรู้

โดยทั่ว ๆ ไป

- ▶ การมีส่วนร่วม (**Participation**)
- ▶ การทำซ้ำ (**Repetition**)
- ▶ การสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง (**Relevance**)
- ▶ การถ่ายทอด (**Transference**)
- ▶ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (**Feedback**)

## หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

- ▶ เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการ
- ▶ เรียนรู้ในสิ่งที่เห็นว่าจำเป็น
- ▶ เน้นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง
- ▶ ต้องการบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
- ▶ ชอบวิธีการที่หลากหลาย
- ▶ ไม่ชอบระบบการให้คะแนน
- ▶ สนใจสิ่งที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิม

ปัจจัยที่จะทำให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ

- ▶ Self-concept
- ▶ Experience
- ▶ Readiness
- ▶ Time perspective
- ▶ Orientation to learning



ระดับของการเรียนรู้ มี 4 ระดับ

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของอวัยวะหรืองาน  
**(Motor Learning)**
2. การเรียนที่อาศัยทั้งกล้ามเนื้อและประสาทสัมผัส  
**(Sensori-motor Learning)**
3. การเรียนซึ่งเป็นกรรมวิธีที่ต้องอาศัยความคิดมากขึ้น  
**(Ideamotor Learning)**
4. การเรียนซึ่งจัดว่าเป็นระดับสูงที่สุด **(Ideational Learning)**

## ระดับของการเรียนรู้

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของอวัยวะหรือกล้ามเนื้อ เช่น การเดิน การว่ายน้ำ การขว้างลูกบอล การทำงาน บางชนิดในโรงผลิตงาน ฯลฯ
2. การเรียนที่อาศัยทั้งกล้ามเนื้อและประสาทสัมผัส เช่น การ เล่นดนตรี การพิมพ์ดีด การทำงานชนิดที่ต้องใช้ฝีมือ เพิ่มขึ้นในโรงผลิตงาน ฯลฯ



## ระดับของการเรียนรู้

- 3.** การเรียนซึ่งเป็นกรรมวิธีที่ต้องอาศัยความคิดมากขึ้น แต่ก็ยังต้องอาศัยกล้ามเนื้ออยู่บ้าง เช่น การเรียนตัวเลข การเรียนบัญชี การเรียนภาษาต่างประเทศ ฯลฯ
- 4.** การเรียนซึ่งจัดว่าเป็นระดับสูงที่สุด ได้แก่ การเรียนที่อาศัยความคิดล้วน ๆ โดยไม่ต้องใช้กล้ามเนื้อเลย เช่น การเรียนเกี่ยวกับความคิดเห็น สิ่งที่เป็นนามธรรมและการปกครอง ฯลฯ

## กระบวนการฝึกอบรมพื้นฐาน

- ▶ **กลุ่มที่ 1** กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการนำและการเสริมแรง
- ▶ **กลุ่มที่ 2** กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการเชื่อมโยง
- ▶ **กลุ่มที่ 3** กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการให้ค้นพบตัวเอง
- ▶ **กลุ่มที่ 4** การฝึกอบรมในลักษณะการให้ลงมือปฏิบัติและการนำไปประยุกต์ใช้

กลุ่มที่ 1 กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการนำและ  
การเสริมแรง

- ▶ เป็นการฝึกอบรมในลักษณะที่ฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
มีปฏิริยาโต้ตอบหรือมีพฤติกรรมตอบสนองออกมาอย่าง  
ถูกต้อง ตามที่ต้องการฝึกให้ทำเช่นนั้น ผู้เข้ารับการฝึก  
จะต้องเรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร

## กลุ่มที่ 1 กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการนำและ การเสริมแรง

- ▶ การฝึกแบบนี้มีวิธีการฝึกอยู่หลายวิธี ๆ ที่นิยมกันมาก คือ การนำให้ปฏิบัติโดยตรง (**Direct Guidance**) โดยผู้ฝึกลงมือปฏิบัติให้ดูก่อนแล้วให้ผู้รับการฝึกปฏิบัติตามเลียนแบบให้เหมือนกับที่ผู้ฝึกทำให้ดู ต่อจากนั้นผู้ฝึกจะบอกให้ทราบว่าทำได้ถูกต้องหรือไม่ การที่ผู้รับการฝึกได้รู้ว่าการปฏิบัติของตนเองถูกต้องเป็นการเสริมแรงที่จะทำให้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องอีกต่อ ๆ ไป

# กลุ่มที่ 1 กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการนำ และการเสริมแรง

- ◎ อีกวิธีหนึ่ง คือ การจัดสภาพการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้รับการฝึกมีพฤติกรรมตอบสนองตามที่ต้องการออกมาได้ ถ้าทำถูกก็จะได้รางวัล (**Reward Feedback**)
- ◎ ตัวอย่างเช่น การสอนให้รู้จักใช้เครื่องจักรกลจะมีการจัดสภาพเครื่องจักรให้ลือคไม่ทำงานจนกว่าผู้รับการฝึกจะมีพฤติกรรมที่ถูกต้องออกมาเสียก่อน
- ◎ ถ้าผู้รับการฝึกมีพฤติกรรมออกมาถูกต้องตามที่ได้รับการฝึกเอาไว้ และเห็นเครื่องจักรทำงานก็จะรู้สึกว่าเป็นรางวัลที่ได้รับเป็นการเสริมแรงที่จะทำให้ผู้รับการฝึกมีพฤติกรรมที่ถูกต้องออกมาอีกต่อไป

## กลุ่มที่ 3 กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะ การให้ค้นพบตัวเอง

- ▶ การฝึกอบรมแบบนี้เป็นลักษณะที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้รับการกระตุ้นให้หาคำตอบหรือพฤติกรรมตอบสนองที่ถูกต้องด้วยตัวเอง โดยผู้เรียนหรือผู้รับการฝึกจะได้รับอิสระในอันที่จะหาทางแก้ปัญหาที่จัดให้มีขึ้นได้เอง แต่อาจจะนำเอาการนำเข้ามาใช้ประกอบเพื่อช่วยให้ผู้รับการฝึกหาคำตอบได้เอง



## กลุ่มที่ 2 กระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการ เชื่อมโยง

- ◎ กระบวนการฝึกอบรมแบบนี้เป็นการฝึกอบรมในลักษณะที่เชื่อมโยงตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเข้ากับการตอบสนอง
- ◎ ตัวอย่างเช่น การเชื่อมโยงเช่น เมื่ออธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกเข้าใจว่า เครื่องพิมพ์ดีไฟฟ้ามีลักษณะอย่างไร ต่างกันหรือเหมือนกับเครื่องพิมพ์ดีธรรมดาอย่างไรบ้าง เมื่อเข้าใจดีแล้วจึงนำเครื่องพิมพ์ดีไฟฟ้าของจริงมาให้ดู เครื่องพิมพ์ดีไฟฟ้าที่ได้เห็นจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้รับการฝึกมีพฤติกรรมตอบสนองออกมาถูกต้องโดยบอกได้ว่าเป็นเครื่องพิมพ์ดีไฟฟ้าตามที่ได้รับคำอธิบายถึงลักษณะต่าง ๆ มาก่อนแล้ว

## กลุ่มที่ 4 การฝึกอบรมในลักษณะการให้ลงมือปฏิบัติและการนำไปประยุกต์ใช้

- ▶ การฝึกอบรมแบบนี้ เป็นการให้ลงมือฝึกฝนปฏิบัติมากกว่าปกติ (**Over practice**) ซึ่งควรนำไป ใช้ในการฝึกอบรมในการทำงานใหม่ ๆ ถ้างานใดเป็นของใหม่และเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน อยู่ในลักษณะที่ต่างออกไปจากปกติ ควรจะได้มีการลงมือฝึกฝนปฏิบัติให้มาก ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลที่จะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นและมั่นใจได้ว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นแล้วนั้นจะคงอยู่ในความทรงจำของผู้เรียนได้มั่นคงขึ้น

ทฤษฎีการเรียนรู้และ  
ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

กลุ่มทฤษฎีเชื่อมโยง  
(Association Theories)

กลุ่มทฤษฎีสถานหรือทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ  
(Field Theory or Cognitive  
Theory)

# กลุ่มทฤษฎีเชื่อมโยง (Association Theories)

- ▶ เชื่อว่าสิ่งทั้งหมดประกอบขึ้นจากส่วนเล็ก ๆ แต่ละส่วนรวมกันเข้า คือ นิสัยที่สนับสนุนซับซ้อนเกิดจากการรวมเอานิสัยง่าย ๆ หลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกันแล้วเกิดเท่ากับนิสัยทั้งหมด มุ่งที่ความสำคัญของปฏิกริยาโต้ตอบหรือปฏิกริยาที่สิ่งมีชีวิตแสดงและการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ระหว่างปฏิกริยาโต้ตอบกับสิ่งเร้าภายนอก และเห็นว่าปฏิกริยาโต้ตอบจะค่อย ๆ เกิดอย่างช้า ๆ โดยการทดลองพยายามหลายครั้ง ซึ่งในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาผู้เรียนรู้จะมีความแตกต่างกันในการแสดงปฏิกริยาโต้ตอบโดยอาศัยการทดลองและมองเห็นข้อผิดพลาดไปจนกระทั่งพบทางแก้ปัญหาก็แท้จริง

ทฤษฎีสันนามหรือทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

## (Field Theory or Cognitive Theory)

- ▶ จะมองปัญหาตรงข้ามกับกลุ่มแรกเชื่อว่าสิ่งทั้งหมด มีความสำคัญกว้างใหญ่กว่าผลรวมของส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบเข้าด้วยกัน เหมือนทำนองเพลงซึ่งให้เสียงและความรู้สึกมากกว่าตัวโน้ตดนตรีที่เขียนไว้ และเห็นว่าสิ่งทั้งหมดมาก่อนส่วนย่อย ๆ เน้นความสำคัญของความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ และการหยั่งรู้หรือการมองเห็นช่องทางและมองสถานการณ์แวดล้อมว่าเป็นตัวกระตุ้นให้นำเอาประสบการณ์มาใช้โดยมีความรู้ความเข้าใจทำให้เกิดเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาจากสถานการณ์แวดล้อมได้

# นักวิชาการในกลุ่มทฤษฎีเชื่อมโยง

ธอร์นไดค Thorndike



กัทธราย Guthrie



ฮัล Hull



สกินเนอร์ Skinner

# ธอร์นไคค์ Thorndike

- ▶ ได้ทำการทดลองและสรุปทฤษฎีการเรียนรู้ของเขาว่า การเรียนรู้ขึ้นเกิดเมื่อมีเหตุจูงใจให้บุคคลพร้อมที่จะเรียนและลงมือเรียน ย่อมจะเกิดการทดลองหลายอย่างหลายวิธี จนพบวิธีที่ใช้ได้ผล ปฏิบัติที่บังเกิดขึ้นจะทำให้ผู้เรียนเกิดความพอใจ และเลือกกระทำแต่วิธีนั้นเพียงอย่างเดียว เมื่อปฏิบัติไปเช่นนั้นนาน ๆ ก็เกิดทักษะขึ้น

# ธอร์นไดค Thorndike

- ▶ ได้ตั้งกฎแห่งการเรียนรู้ขึ้น 3 กฎ คือ
- ▶ กฎแห่งความพร้อม (**Law of Readiness**) คือ การพัฒนาบุคคลจะต้องน้อมนำให้ผู้รับการพัฒนากเกิดความสนใจและพร้อมที่จะรับการพัฒนานั้น ๆ
- ▶ กฎแห่งผลสนองตอบ (**Law of Effect**) คือ การที่ผู้เรียนเกิดความพอใจ ก็จะปฏิบัติซ้ำ ๆ แต่ถ้าผู้เรียนเกิดความรำคาญใจ ผู้นั้นก็จะพยายามหลีกเลี่ยงต่อการเรียน
- ▶ กฎแห่งการฝึกหัด (**Law of Exercise**) คือ การที่ผู้เรียนได้กระทำพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดบ่อย ๆ จะเกิดความชำนาญในพฤติกรรมนั้น ๆ



## กัทราย Guthrie

- ได้ทำการศึกษาทฤษฎีต่อเนื่อง หมายถึง ความต่อเนื่องระหว่างสิ่งเร้า กับปฏิกิริยาโต้ตอบนั้นมีหลักสำคัญอยู่ว่า สิ่งเร้าใดที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบขึ้น ซึ่งแสดงว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นแล้ว เมื่อใช้สิ่งเร้าเดิมนั้นอีกก็จะทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบในลักษณะเดิมอีกต่อ ๆ ไป

# ฮัล Hull

- ▶ ได้ทำการศึกษาทฤษฎีการเน้นย้ำหรือการเสริมแรง หมายถึง ลักษณะของการใช้รางวัลในการลดแรงขับหรือความต้องการลง
- ▶ ทฤษฎีนี้นำเอาทฤษฎีการวางเงื่อนไขของ **Pavlov** กับการเรียนรู้ในลักษณะทดลองและมองเห็นข้อผิดพลาดมาใช้ประโยชน์
- ▶ **Hull** เห็นว่า การเรียนรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีการเชื่อมโยงและการลดแรงขับในกายลง การลดแรงขับนั้นถือว่าเป็นการเน้นย้ำหรือการเสริมแรง

# สกินเนอร์ Skinner

- ▶ แนวความคิดของ **Skinner** เป็นระบบที่เกี่ยวกับสิ่งเร้าปฏิกิริยาโต้ตอบ และการเน้นย้ำหรือการเสริมแรงเช่นกัน
- ▶ **Skinner** เห็นว่าตัวเสริมแรงนั้นจะเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบในทำนองเดิมอะไรก็ตามที่ทำให้ปฏิกิริยาโต้ตอบเกิดขึ้นในทำนองเดียวกันหรือคล้ายกันล้วนแต่เป็นการเสริมแรงทั้งสิ้น
- ▶ แนวความคิดระบบการเรียนรู้ของ **Skinner** ง่ายที่จะนำไปประยุกต์ใช้ เป็นแนวความคิดที่หาทางที่จะควบคุมและปรับหรือตัดพฤติกรรม เป็นสิ่งที่สนใจที่จะนำไปใช้ในการสอนและการฝึกอบรม

## นักวิชาการ

### ในกลุ่มทฤษฎีสนามหรือทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

- ▶ กลุ่มทฤษฎีความรู้ความเข้าใจมีสมมติฐานได้มาจากจิตวิทยา **Gestalt** ซึ่งเป็นของ **Max Wertheimer** นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน
- ▶ จุดหลักหรือความสำคัญของทฤษฎีนี้อยู่ที่คำว่า **Gestalt** หมายถึง **Insight** หรือการจัดแบบแผนรูปร่าง หมายถึงคนเราจะเรียนรู้อะไร ไม่ใช่รู้สิ่งเดียวนั้นเลย แต่จะต้องเอามาเปรียบเทียบกับส่วนใหญ่แห่งความเข้าใจของผู้นั้น

## นักวิชาการ

### ในกลุ่มทฤษฎีสนามหรือทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

- ▶ กลุ่มทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ เห็นว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ โดยมีคำถามพื้นฐานว่าการรับรู้ของผู้เรียนจะเป็นอย่างไรบ้างเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

นักวิชาการ

ในกลุ่มทฤษฎีสนามหรือทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

ลิวิน Lewin



ทอลแมน Tolman

# ลีวิน Lewin

- ▶ ทฤษฎีของ Lewin เน้นความสำคัญของการจูงใจ โดยเห็นว่าแต่ละตัวบุคคลดำรงอยู่ในสนามของพลังต่าง ๆ สนามของพลังที่แต่ละบุคคลกำลังมีปฏิกริยาต่อหรือสนองตอบ เรียกว่า “ช่วงแห่งชีวิต”
- ▶ ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Lewin เป็นการผลจากความคิดเดิมของการเชื่อมโยงสิ่งเร้าและปฏิกริยาโต้ตอบเฉพาะอย่างเข้าด้วยกัน โดยเขาพยายามอธิบายพลังต่าง ๆ ที่ก่อรูปขึ้นมาในภาวะจิตของแต่ละบุคคล และนำไปสู่ความกดดันตลอดจนแรงขับที่จะให้มีความต้องการบรรลุถึงเป้าหมายอะไรสักอย่าง

# ทอลแมน Tolman

- ▶ ยึดหลักเกณฑ์ของจิตวิทยา **Gestalt** ในการกำหนดทฤษฎีการเรียนรู้โดยเครื่องหมาย เขามีความเห็นตรงกับ **Lewin** ที่ว่า “พฤติกรรมมีความมุ่งหมายหรือมีแนวไปสู่เป้าหมาย
- ▶ **Tolman** มีความคิดที่แตกต่างจากนักทฤษฎี **Gestalt** และ **Lewin** อยู่ตรงที่เขาเน้นถึงความสำคัญของการเรียนโดย “เครื่องหมาย” หรือ “การคาดหมาย”
- ❖ ทฤษฎีการเรียนรู้ของ **Tolman** ประกอบด้วยการนึกถึงเครื่องหมาย และความเข้าใจความหมายของเครื่องหมายเหล่านั้นในแง่ความสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือเป็นการสร้าง “ประชาชน” หรือความรู้ความเข้าใจ



## สรุปแนวความคิดของนักทฤษฎีการเรียนรู้

- ▶ **Guthrie** เน้นที่สิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นทั้งหลายที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบออกมา
- ▶ **Skinner** เน้นที่การเสริมแรงซึ่งจะช่วยให้ปฏิกิริยาโต้ตอบดังที่ต้องการเข้มข้น
- ▶ **Hull** เน้นที่การเสริมแรงเช่นกัน แต่ให้ความสำคัญแก่การที่ว่าการเสริมแรงกระทำอย่างไร
- ▶ **Lewin** เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าทั้งหลาย
- ▶ **Lewin** และ **Tolman** ต้องการที่จะรู้ว่าผู้เรียนได้รับรู้อะไรบ้างและเข้าใจอะไรบ้างจากการเรียนหรือการฝึก

# หลักการเรียนรู้

## ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การฝึกอบรม

1. ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ในสิ่งที่ได้ลงมือปฏิบัติ
2. การเรียนรู้จะก้าวหน้าไปอย่างได้ผลมากที่สุดเมื่อการมีปฏิริยาโต้ตอบที่ถูกต้องของผู้เรียนได้รับการเสริมแรงในทันที
3. ความถี่ของปฏิริยาโต้ตอบที่ได้รับการเสริมแรงจะช่วยให้เห็นได้ว่าผู้เรียนได้เรียนรู้ปฏิริยาโต้ตอบที่ถูกต้องไปได้ดีอย่างไรบ้าง
4. การจัดให้มีการลงมือปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันออกไปจะช่วยเพิ่มการเรียนรู้ในลักษณะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง



## หลักการเรียนรู้

### ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การฝึกอบรม

5. สถานการณ์ที่จูงใจให้เกิดการเรียนรู้ให้ผลเป็นรางวัลในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและมีบทบาทสำคัญในการกำหนดผลปฏิบัติของพฤติกรรมที่เกิดการเรียนรู้
6. การเรียนรู้ที่มีคุณค่ามีความหมายคือการเรียนรู้ด้วยความเข้าใจ ซึ่งจะอยู่คงทนกว่าและโยกย้ายความรู้ได้ง่ายกว่าการเรียนรู้ด้วยการท่องจำ หรือเรียนรู้โดยอาศัยกฎที่ต้องใช้ความจำ
7. การรับรู้ของผู้เรียนที่กำลังเรียนอะไรอยู่จะช่วยให้ทราบได้ว่าเขาจะเรียนได้ดีและเรียนได้เร็วอย่างไรบ้าง

# หลักการเรียนรู้

## ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การฝึกอบรม

8. คนจะเรียนรู้ได้อย่างได้ผลยิ่งขึ้นถ้าได้เรียนตามระดับความสามารถของตนเอง
9. การเรียนรู้มีหลายประเภทแตกต่างกันออกไปและควรใช้กระบวนการฝึกอบรมที่ต่างกัน

## ตัวอย่าง

### หลักการเรียนรู้กับเทคนิควิธีการในการฝึกอบรม

#### ปัญหาในการฝึกอบรมของบริษัท XYZ

- ▶ พบว่า ในการฝึกอบรมพนักงานขายของบริษัท พนักงานขายไม่สามารถนำเอารายการสินค้าซึ่งเป็นผลผลิตของบริษัทพร้อมทั้งราคาขายไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการขายได้ บรรดาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีความเห็นว่าควรจะนำเอาหลักการเรียนรู้ที่ว่า ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ในสิ่งที่เขาลงมือทำหรือปฏิบัติจริง และเห็นว่าควรจะนำเอาการฝึกอบรมในลักษณะลงมือปฏิบัติงานเข้ามาใช้ แต่เป็นไปได้ไม่ได้ เพราะลักษณะของสินค้าไม่อำนวยให้และธุรกิจของบริษัท กินขอบเขตกว้างตั้งแต่ตะวันออกไกลไปจนถึงอเมริกาใต้

## ตัวอย่าง

### หลักการเรียนรู้กับเทคนิควิธีการในการฝึกอบรม

- ▣ บริษัทกำหนดที่จะใช้สถานการณ์จำลองจำนวนหนึ่งในการฝึกอบรม ซึ่งนำมาจาก**หลักการเรียนรู้ข้อ 4** ที่ว่าการฝึกฝนปฏิบัติในสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ กันจะช่วยเพิ่มความสามารถของผู้เรียนในอันที่จะนำเอาการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปได้มากขึ้น ซึ่งสถานการณ์แต่ละอย่างกำหนดโดยต้องการให้ผู้รับการฝึกสามารถปฏิบัติหน้าที่พนักงานขายได้อย่างถูกต้อง เป็นลักษณะวิธีการฝึกอบรมแบบแสดงบทบาทสมมติ ซึ่งนำมาจาก**หลักการเรียนรู้ข้อ 1**

- ▣ ที่ว่าผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ในสิ่งที่เขาลงมือทำ นอกจากนั้น เพื่อเพิ่มการจูงใจให้แก่ผู้รับการฝึกและให้ผู้รับการฝึกได้รับรู้สถานการณ์ในลักษณะที่ใกล้เคียงของจริงที่สุดตาม**หลักการเรียนรู้ข้อ 7** การจำลองสถานการณ์จึงมีการจัดให้ผู้รับการฝึกซึ่งเป็นพนักงานขายได้รับค่าคอมมิชชั่นจากการขายในสถานการณ์จำลองนั้นด้วย การให้ค่าคอมมิชชั่นในลักษณะที่เป็นเงินช่วยทำให้เกิดการเสริมแรงในรูปของการป้อนกลับในลักษณะที่เป็นการให้รางวัล**ตามหลักการเรียนรู้ข้อ 2**

- ▣ ในการสร้างสถานการณ์จำลองดังกล่าวมีสิ่งที่พึงระวังสถานการณ์ที่จัดให้เน้นผู้รับการฝึกอบรมจะเกิดการรับรู้ในลักษณะที่เป็นเกมส์อย่างหนึ่งและจะกลางเป็นว่าผู้รับการฝึกจะหมกมุ่นอยู่กับการพยายามเล่นเกมส์ให้ชนะและได้รับรางวัลมากกว่าจะสนใจในการเรียนรู้ที่จะทำหน้าที่ขายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจำลองแบบของจริงมา ซึ่งจุดอ่อนอาจลดลงได้โดยการจัดให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีโอกาสอภิปรายประสบการณ์ในการขายจากสถานการณ์จำลองที่จัดให้เน้นในวิธีการฝึกอบรมแบบสัมมนาแล้ว



▣ ให้สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป ซึ่งจะช่วยกระตุ้นผู้รับการฝึกให้มองเห็นหลักการต่างๆ ไปที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ตาม**หลักการเรียนรู้ข้อ 6**

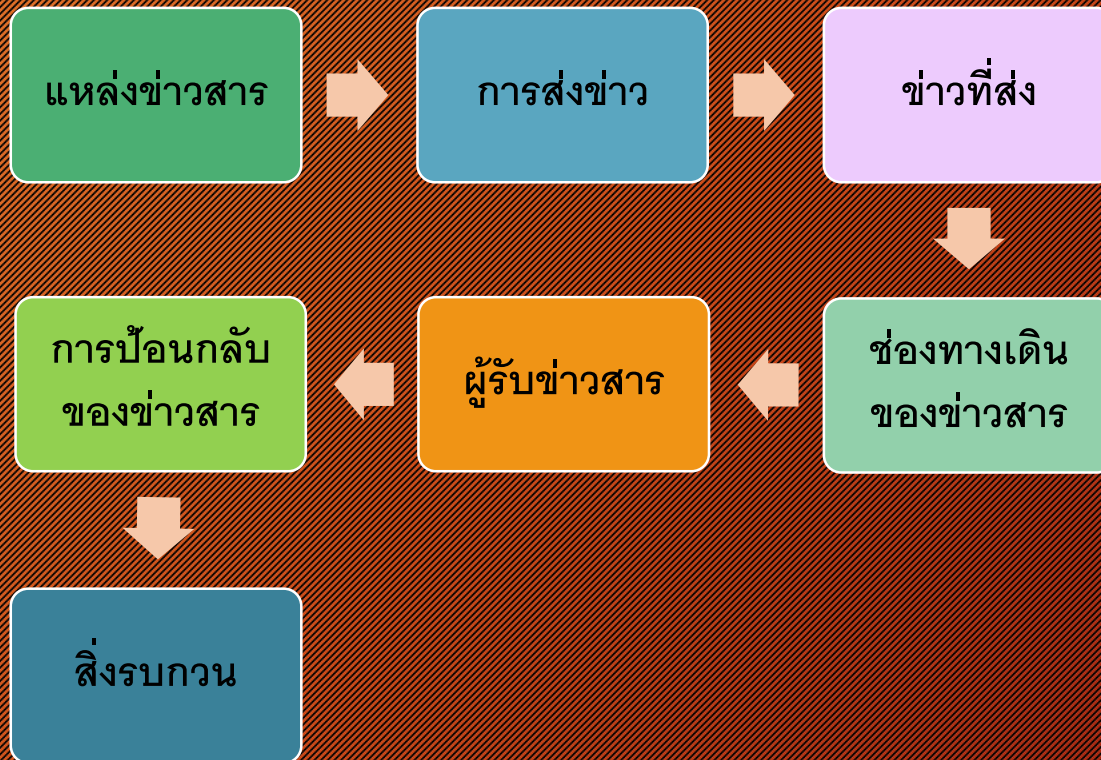
The image features a central green oval with a thin black border, containing the white text "Q/A". The background is white, with abstract green shapes in various shades and orientations on the right and bottom edges, creating a modern, geometric aesthetic.

Q/A

เครื่องช่วยในการฝึกอบรม  
(Training Aid)

- ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางที่ต้องการได้นั้น จะต้องอาศัยการสื่อข้อความหรือการสื่อความหมายหรือการสื่อความเข้าใจ
- แนวความคิดของ **David K. Berlo** เห็นว่าการที่จะสื่อความเข้าใจกันได้จะต้องมีกระบวนการสื่อความเข้าใจอันประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ

# กระบวนการสื่อความเข้าใจ



# กระบวนการสื่อความเข้าใจ

- แหล่งข่าวสาร (source) คือ ผู้ที่มีความคิด ความต้องการ แนวความคิดหรือข่าวสารต่าง ๆ ที่ต้องการจะส่งออกไป โดยการใช้คำสื่อความหมายหรือรหัส ซึ่งแทนความหมายของสิ่งที่ต้องการจะส่งข่าวออกไป
- การส่งข่าว (encoder) คือ เป็นการทำหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น การใช้เสียง การใช้กล้ามเนื้อเคลื่อนไหว ฯลฯ

- ข้อความที่ส่ง (message) คือ เป็นการส่งความหมายของสิ่งที่ต้องการจะส่งออกไปเป็นข่าวสาร ได้แก่ คำพูด ถ้อยคำที่พิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร การแสดงความรู้สึกออกมาทางสีหน้า การให้สัญญาณด้วยแขน เช่น การให้สัญญาณของตำรวจจราจร ฯลฯ จะต้องมีข้อกำหนดว่าสัญลักษณ์ใดบ้างที่จะต้องนำมาใช้ในการส่งข่าวสาร

- ผู้รับข่าวสาร (receiver) การรับข่าวสาร (decoder) และการเข้าใจความหมายของข่าวสาร (meaning) การสื่อความเข้าใจจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อบุคคลที่ต้องการให้รับข่าวสารได้รับข่าวสารที่ส่งและเข้าใจความหมายถูกต้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะในการสื่อความเข้าใจ ทักษะตีประเด็นการรู้ และความรู้ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมสังคมของผู้รับข่าวสาร
- ช่องทางเดินของข่าวสาร (Channel) คือ เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งกับผู้รับข่าวสาร ประกอบด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า ที่สำคัญคือ ประสาทตาซึ่งรับภาพและประสาทหูซึ่งรับเสียง ตัวอย่างช่องทางเดินของข่าวสาร เช่น โทรศัพท์ซึ่งช่วยให้คนพูดคุยกันได้ยินและเข้าใจ หรืออากาศซึ่งเป็นตัวนำคลื่นเสียงออกไปให้ได้ยินกันได้ เป็นต้น



- การป้อนกลับของข่าวสาร (**feedback**) คือเมื่อผู้รับได้รับข่าวสาร และเข้าใจความหมายแล้ว ก็จะกลับเป็นผู้ส่งข่าวสารบ้าง คือมีจุดมุ่งหมายที่จะตอบกลับโดยใช้รหัสแทนข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นการพูด การเขียน ฯลฯ และส่งออกไปโดยช่องทางเดินของข่าวสารกับยังผู้ส่งข่าวสารเดิม
- การป้อนกลับของข่าวสารหรือการตอบกลับ เป็นการแสดงให้ผู้ส่งข่าวสารเดิมได้ทราบว่าผู้รับได้รับข่าวสารโดยเข้าใจถูกต้องหรือไม่ และจะช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารได้แก้ไขปรับปรุงการสื่อความเข้าใจของตนครั้งต่อไป ตามที่ได้รับคำตอบกลับจากผู้รับ

- **สิ่งรบกวน (noise)** เป็นสิ่งที่ลดความเข้มหรือความชัดเจนของการสื่อความเข้าใจ เสียงและสิ่งรบกวนครอบคลุมระบบการสื่อสารทั้งระบบ ผู้ส่งข่าวสารจะต้องใช้เสียงดังเพิ่มขึ้น ถ้าไม่สามารถทำให้เข้าใจได้เพราะมีเสียงรบกวน ช่องทางเดินของข่าวสารก็อาจจะมีสิ่งรบกวนซึ่งทำให้ข่าวสารได้ไม่ถูกต้องชัดเจน ทำให้ผู้รับอาจรับข่าวสารผิดหรือแปลความหมายผิดซึ่งล้วนแต่เป็นไปได้ที่จะทำให้การสื่อความเข้าใจผิดพลาดไป และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้มากในการสื่อความเข้าใจโดยทั่วไป

# การสื่อความเข้าใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

- ❑ จำเป็นต้องนำเอาเครื่องช่วยในการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ตามที่ต้องการ
- ❑ การรับรู้เกิดได้โดยผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้า โดยเฉพาะทางจักษุ ประสาทและโสตประสาท
- ❑ ทางจักษุประสาท ทำให้คนรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้ถึงร้อยละ 75
- ❑ ทางโสตประสาท คิดเป็นร้อยละ 13 ทางสัมผัส คิดเป็นร้อยละ 6
- ❑ ทางชีวหา(ลิ้น) คิดเป็นร้อยละ 3 การได้กลิ่นทางจมูก คิดเป็นร้อยละ 3

# เครื่องช่วยในการฝึกอบรม

1. อุปกรณ์ที่ใช้สัญลักษณ์ทางคำพูด เช่น การเขียน การพูดและการฟัง
2. อุปกรณ์ที่ใช้สัญลักษณ์ทางตาและหู เช่น แผนภูมิ กราฟและแผนที่ เทปบันทึกเสียง เครื่องเล่นจานเสียง วิทยุ
3. รูปภาพ
4. ภาพยนตร์และโทรทัศน์
5. การแสดง เช่น การแสดงทางวิทยาศาสตร์ ทางสังคมศึกษา ฯลฯ
6. การศึกษานอกสถานที่

## เครื่องช่วยในการฝึกอบรม

7. ประสบการณ์ จากสิ่งที่คิดทำขึ้น เช่น ทำหุ่นจำลอง หุ่นกระบอก ฯลฯ
8. ประสบการณ์จากของจริง เช่น การทำกระดาษ การทอผ้า
9. การสาธิต เช่น ดูการสาธิตกิจกรรมต่าง ๆ
10. การมีส่วนร่วมในการแสดงละคร หรือบทบาทสมมุติ

# ประเภทของอุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ

## 1. ประเภทหนังสือหรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

ได้แก่ หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ บทเรียน นิตยสาร อนุสาร หนังสือพิมพ์ นวนิยาย หนังสืออุเทศก์ พจนานุกรม สารานุกรม ดรรชนีสาร ฯลฯ

## 2. ประเภทวัตถุติดและของพื้นเมือง

ได้แก่ แร่ต่าง ๆ ยางพารา ไม้ต่าง ๆ หวาย แมลง สัตว์ ป่าน ปอ ข้าว ฝ้าย ฯลฯ

# ประเภทของอุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ

## 3. ประเภทแหล่งวิชาของชุมชน

ได้แก่ ทำเนียบรัฐบาล ศาล ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข ศาลาเทศบาล รัฐสภา ท่าอากาศยาน ท่าเรือ เขื่อนเหมืองแร่ สถานีรถไฟ ไร่นา สวนต่าง ๆ ห้องฟ้าจำลอง ตลาดร้านค้า โรงฆ่าสัตว์ ป่า ล้ำธาร แม่น้ำ ภูเขา ทะเล ตลอดจนวิทยากรต่าง ๆ

## 4. ประเภทอุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ

ได้แก่ ภาพยนตร์ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว วิทยุ จานเสียง แถบบันทึกเสียง รูปภาพ หุ่นจำลอง ของจริง แผนที่ แผนที่ภูมิ แผนที่ภาพ ฯลฯ

## อุปกรณ์โสตทัศนวัสดุ



วัสดุ  
โสตทัศน



เครื่องมือ  
โสตทัศน



กิจกรรม  
โสตทัศน



# วัสดุโสตทัศน (Audiovisual materials)

กระดานดำ	กระดาน ชอล์ค	กระดาน ผ้าสำลี	ผ้าสักหลาด	กระดาน ป้ายนิเทศ	กระดาน แม่เหล็ก	แผนที่และ ลูกโลก
ภาพล้อ	ภาพ โฆษณา	แผนภาพ	กราฟ	แผนภูมิ	พิพิธภัณฑ์ โรงเรียน	ของล้อ แบบ
หุ่น จำลอง	ภาพถ่าย	แผ่น เสียง	ภาพสไลด์	ภาพผนัง	สมุดภาพ	ภาพตัด
ภาพสาม มิติ	ของ ตัวอย่าง ของจริง	แถบบันทึก เสียง	กระจกภาพ	ภาพเลื่อน	ฟิล์มสคริป	แผนสถิติ รูปแท่ง

# เครื่องมือโสตทัศน (Audiovisual equipment)

เครื่องฉาย ภาพยนตร์	เครื่องฉาย สไลด์	ภาพเลื่อน	เครื่องเล่น จานเสียง	เครื่องเทป บันทึกเสียง	เครื่องรับ วิทยุ	จอฉาย ภาพ
เครื่องฉาย ภาพทึบ	เครื่องฉาย ภาพข้าม ศีรษะ	เครื่องฉาย ภาพ จุดทัศน	ระบบขยาย เสียง	เครื่องรับ โทรทัศน์	โทรทัศน์ วงจรปิด	เครื่องสอน

# กิจกรรมโสตทัศน (Audiovisual activities)

การเล่นแบบ ละคร	การแสดง บทบาทสมมติ	การสาธิต	การศึกษานอก สถานที่
นิทรรศการ	การทดลอง	กระเบาะทราย	

# การจัดลำดับ โสตทัศนศึกษา

**Dr. Edgar Dale**

ได้สร้างตัวแบบกรวย  
ประสบการณ์ไว้ 11 ลำดับ

1. ประสบการณ์ตรงที่มีความหมาย	7. โทรทัศน์เพื่อการศึกษ
2. ประสบการณ์จำลอง	8. ภาพยนตร์
3. ประสบการณ์ที่แสดงเป็นละคร	9. การบันทึกเสียง, วิทยู, ภาพนิ่ง
4. การสาธิต	10. สัญลักษณ์ทางตา
5. การศึกษานอกสถานที่	11. สัญลักษณ์ทางวาจา
6. นิทรรศการ	

# 1. ประสบการณ์ตรงที่มีความหมาย

- หรือการเรียนรู้ด้วยการกระทำ เป็นประสบการณ์ตรงในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ทำให้เกิดพื้นฐานของการเรียนรู้โดยผ่านการเห็น การได้ยิน การได้สัมผัส การได้สัมผัส และการได้กลิ่น จากประสาทสัมผัสทั้งห้า เช่น การเข้าไปในร้านขายของ การเตรียมอาหาร การเดินทางท่องเที่ยว การทดลองในห้องทดลอง เป็นต้น ล้วนเป็นประสบการณ์จริงที่ได้มาจากการเรียนรู้ด้วยการกระทำ ผู้เรียนได้รู้ได้เห็นของจริงหรือประสบมาด้วยตนเอง แทนที่จะได้เห็นเพียงภาพ หรือคิดเอาตามที่ได้อ่านหรือมีผู้บรรยายให้ฟังเท่านั้น

## 2. ประสบการณ์จำลอง

- หมายถึง การเลียนแบบหรือจำลองสิ่งต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงของจริงมากที่สุด เพื่อให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์เทียบของจริง เช่น หุ่นจำลองการแต่กายของชนชาติต่าง ๆ ลูกโลก หุ่นจำลองเครื่องจักรไอน้ำ หุ่นจำลองของสัตว์ต่าง ๆ เครื่องจักรใช้ในการเกษตร ฯ หุ่นจำลองเหล่านี้อาจย่อให้เล็กหรือขยายให้ใหญ่ หรือสร้างให้เท่าของจริงก็ได้ เพื่อประโยชน์และสะดวกแก่การศึกษาหาความรู้

### 3. ประสบการณ์ที่แสดงเป็นละคร

- ในการที่จะให้เกิดการเรียนรู้จากเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งไม่สามารถที่จะให้มีประสบการณ์ตรงได้และในขณะเดียวกัน ก็ไม่สามารถจำลองแบบออกมาให้ตรงกับความเป็นจริงได้ เรา อาจสร้างประสบการณ์ขึ้นได้โดยการแสดงเป็นละคร เช่น แสดงละครเหตุการณ์ต่างๆ เช่น การค้นพบทวีปอเมริกาของ โคลัมบัส พระนเรศวรประกาศอิสรภาพไม่ขึ้นกับพม่า ฯ

## 4. การสาธิต

- เป็นการลงมือปฏิบัติ สามารถอธิบายให้เห็นได้ด้วยตาถึงข้อเท็จจริง ในเรื่องแนวคิดหรือกระบวนการที่สำคัญ ๆ ที่ต้องการจะให้เกิดการเรียนรู้
- ผู้แสดงสาธิตมักใช้รูปถ่าย ภาพวาด ภาพยนตร์ แสดงให้ดูหรือแสดงนำให้ทำตาม แสดงให้เห็นว่าจะต้องทำอะไรจึงจะถูกต้อง เช่น ครูสอนวาดเขียนแสดงให้ดูว่าจะเอาสีน้ำไปใช้ในการวาดรูปได้อย่างไร ฯ



## 5. การศึกษานอกสถานที่

- วิธีนี้จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์จริงที่ได้ไปประสบพบเห็นสัมผัสมาด้วยตนเอง ผู้เรียนมีโอกาสได้เห็นของจริงตามสถานที่ที่ไปถึง เป็นการเรียนรู้สภาพภูมิประเทศ ความเป็นอยู่ การแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณีของคนในท้องถิ่นต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมความสนใจ ความรู้ความเข้าใจ รู้จักสังเกต และสามารถวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ได้ไปพบเห็นมาอย่างมีเหตุผลและกว้างขวาง เช่น การไปเยี่ยมชมชมสำนักงานหนังสือพิมพ์ หรือไปศึกษาการปฏิบัติงานในห้องส่งโทรทัศน์ ฯ ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจและความสนใจที่ได้พบเห็นและศึกษามาด้วยตนเอง

## 6. นิทรรศการ

- เป็นการจัดตัวแบบของการปฏิบัติงาน ในลักษณะเป็นการแสดงที่มีความหมาย บางทีก็จัดเป็นกลุ่มรูปถ่ายชุดหนึ่ง หรือรูปถ่ายประกอบกับตัวแบบต่างๆ และแผนภูมิ และภาพโปสเตอร์ บางทีก็ประกอบด้วยการสาธิต และการฉายภาพยนตร์
- นิทรรศการอาจจัดในลักษณะใดก็ได้แต่มีลักษณะสำคัญคือ จะต้องให้ผู้ดูได้เกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจในบางสิ่งที่ต้องการให้มีการเรียนรู้

## 7. โทรทัศน์เพื่อการศึกษา

- โทรทัศน์เป็นสื่อมวลชนที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมอิริยาบถ ความเคลื่อนไหวต่างๆ แสดงออกในลักษณะภาพยนตร์ ทำให้เรื่องราวมีชีวิตจิตใจเหมือนของจริง
- ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยความสนุกสนานเหมือนได้เห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างแท้จริงด้วยตนเอง ทำให้จำได้ติดตามและเข้าใจได้ดี เช่น ความรู้ในเรื่องวิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ และประวัติศาสตร์ ฯ

## 8. ภาพยนตร์

- เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เห็นเรื่องหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต เช่นภาพเหตุการณ์ครั้งสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 ซึ่งคนที่เกิดรุ่นหลังไม่ได้มีประสบการณ์จริงแต่เข้าใจและเรียนรู้จากภาพยนตร์ที่นำมาฉายให้ดู ภาพยนตร์อาจสร้างจากเหตุการณ์จริงในอดีตก็ได้

## 9. การบันทึกเสียงวิทยุ และภาพนิ่ง

- การบันทึกเสียง เป็นอุปกรณ์โสตวัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เช่นเดียวกับแผ่นเสียงและวิทยุ
- ภาพนิ่ง ทำให้ผู้เรียนได้เห็นส่วนต่าง ๆ ของสิ่งที่จะศึกษาโดยละเอียด เช่น ภาพแสดงวิวัฒนาการของระบบคมนาคมหรือระบบการสื่อสารคมนาคม

## 10. สัญลักษณ์ทางตา

- เป็นประสบการณ์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยใช้แผนภูมิ กราฟ แผนที่ และแผนภาพ เป็นสัญลักษณ์หรือเป็นตัวแทนความหมายของสิ่งต่าง ๆ

## 11. สัญลักษณ์ทางวาจา

- ❑ มีลักษณะเป็นนามธรรมสูงสุดซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจและเรียนรู้ อาจจะเป็นถ้อยคำที่ใช้แทนสิ่งของ เช่น หนังสือใช้แทนความคิด ฯ
- ❑ ถ้อยคำเป็นสัญลักษณ์ทางวาจาใช้แทนตั้งแต่สิ่งที่มีตัวตนเป็นรูปธรรม เช่น กระดาษ หนังสือ ปากกา ฯ ไปจนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมแท้ ๆ มองเห็นไม่ได้ เช่น ความเป็นประชาธิปไตย สัจธรรม หรือความยุติธรรม ฯ
- ❑ สิ่งที่สำคัญในการใช้ถ้อยคำ คือ เราต้องเข้าใจความหมายของคำที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมให้ดีพอจึงจะสามารถนำไปใช้ในโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

# การจัดทำสื่อทัศนศึกษา

## ตามแนวคิดของ James S. Kinder

1. สื่อทัศนวัสดุที่สามารถให้ประสบการณ์ตรงแก่ผู้เรียนมากที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ได้รับความรู้สึกโดยตรง จากของจริง จากวิทยากร จากการสัมภาษณ์ การทัศนศึกษา การสำรวจฯ
2. สื่อทัศนวัสดุที่สามารถให้ประสบการณ์แทน ซึ่งเรียนจาก สื่อทัศนวัสดุประเภทหุ่นจำลอง รูปภาพ แผนภูมิ แผนสถิติ แผนที่ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ สไลด์ ฯ
3. สื่อทัศนวัสดุประเภทสัญลักษณ์ ได้แก่ คำพูด ตัวอักษร สูตร สัญลักษณ์ต่าง ๆ



# รายชื่อเครื่องมือในการสื่อความเข้าใจ

- ถ้อยคำหรือสัญลักษณ์
- วัสดุกราฟฟิก
- ภาพนิ่ง
- ภาพยนตร์
- โทรทัศน์
- การศึกษานอกสถานที่
- การแสดงสาธิต
- การเลียนแบบหรือจำลองแบบ
- ประสบการณ์ตรงหรือให้ปฏิบัติงานจริง

# สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกเครื่องมือสื่อความเข้าใจ

- ปัญหาเรื่องการรับรู้ทางประสาทสัมผัสของผู้เรียน
- ปัญหาด้านงบประมาณในการฝึกอบรม

## มาตรการในการพิจารณาเลือกเครื่องมือสื่อความเข้าใจ

- กลุ่มผู้เรียนมีจำนวนมากน้อยเพียงไร ภูมิหลังของครูผู้ฝึกเป็นอย่างไร
- วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาจะเป็นจุดหลักที่นำไปสู่การฝึกสอน
- สถานที่ตั้งของห้องฝึกอบรมจะช่วยชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคต่าง ๆ (ด้านเวลา การเดินทาง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ)
- เครื่องมือที่อยู่ในความควบคุมรับผิดชอบที่จะต้องนำมาใช้ตามข้อกำหนดการฝึกอบรม (ภาพยนตร์ หรือเครื่องฉาย)

# ประโยชน์และข้อจำกัดของเครื่องมือสื่อความเข้าใจ

1. ถ้อยคำหรือสัญลักษณ์
2. วัสดุกราฟิกส์
3. ภาพนิ่ง
4. ภาพยนตร์
5. โทรทัศน์
6. การศึกษานอกสถานที่และการแสดงนิทรรศการ
7. การสาธิต
8. การแสดงเลียนแบบจำลองแบบและประสบการณ์ตรง

# 1. ถ้อยคำหรือสัญลักษณ์

- เป็นเครื่องมือสื่อความเข้าใจที่ใช้ในการสอนมากที่สุด เช่น การใช้ถ้อยคำในการพูดหรือเขียน
- ถ้อยคำที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมีปัญหาเรื่องการใช้ถ้อยคำเพียงอย่างเดียว การแปลความหมายของถ้อยคำขึ้นอยู่กับประสบการณ์และภูมิหลังส่วนตัวของแต่ละบุคคลซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจแตกต่างกันออกไป
- ควรจะใช้ถ้อยคำที่พูดหรือพิมพ์ให้ผู้เรียนได้ฟังหรือได้เห็นได้อ่านโดยประกอบด้วยเครื่องมืออื่น อาจวางแผนฝึกอบรมโดยใช้เครื่องมือสื่อความเข้าใจด้วยวิธีบรรยายหรือให้อ่านสิ่งตีพิมพ์ประกอบด้วยเครื่องมืออื่น

## 2. วัสดุกราฟฟิกส์

- ส่วนใหญ่จะนำมาใช้ประกอบกับการบรรยาย
- การใช้เครื่องมือสื่อความเข้าใจด้วยถ้อยคำซึ่งได้ยืมด้วยหูประกอบกับ วัสดุกราฟฟิกส์ซึ่งแลเห็นด้วยตาขึ้นอยู่กับหลักการให้เกิดการเรียนรู้ เช่น
- ทำให้ผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสสองทางหรือมากกว่านั้น
- ผู้เรียนสามารถนำเอาการรับรู้จากประสาทสัมผัสต่าง ๆ มาผสมผสาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นได้
- ผู้เรียนสามารถสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่ความไม่รู้จนกลายเป็นความเข้าใจ
- ทำให้ผู้เรียนรู้สึกตื่นตัวและสนใจที่จะเรียน

# ประเภทของวัสดุกราฟฟิกส์

## เครื่องใช้

ได้แก่

- ▣ กระดานชอล์ค
- ▣ แผงประกาศ
- ▣ กระดานผ้าสักหลาด  
หรือผ้าสำลี
- ▣ กระดานแม่เหล็ก

## เครื่องช่วย

ได้แก่

- ▣ ภาพวาด
- ▣ แผนภูมิ
- ▣ ภาพโปสเตอร์
- ▣ แผนสถิติ
- ▣ แผนภาพ

### 3. ภาพนิ่ง

- เป็นภาพในลักษณะที่ไม่มีมีการเคลื่อนไหว ประกอบไปด้วย ภาพถ่าย ภาพวาด แผ่นโปร่งใสสำหรับใช้กับเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นฟิล์มสไลด์ และเครื่องฉายสไลด์
- ภาพนิ่งจะถูกนำมาใช้ในลักษณะที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มองเห็น ภาพผู้คน สถานที่ เหตุการณ์การกระทำต่าง ๆ ช่วยทำให้ผู้เรียนมองเห็นภาพซึ่งไม่อาจเห็นได้ภายในห้องเรียน
- ภาพนิ่งช่วยทำให้เกิดความสนใจ เร้าอารมณ์ และทำให้เกิดความสงสัยใคร่รู้ที่จะติดตามเรื่องแก่ผู้เรียน



## 4. ภาพยนตร์

- เป็นเครื่องมือสื่อความเข้าใจในลักษณะของเครื่องช่วยทางตาที่เราคุ้นเคยด้วยมากที่สุดรองจากหนังสือ
- เป็นเครื่องมือสื่อความเข้าใจในลักษณะของเครื่องช่วยทางตาที่ให้ความบันเทิงเรีงรมย์เป็นอย่างดี
- สาเหตุที่ภาพยนตร์ไม่นิยมนำมาใช้ในการฝึกอบรม เพราะในการผลิตภาพยนตร์ล้วนเสียค่าใช้จ่ายสูง ยากในการฉายและไม่ยืดหยุ่นในการที่จะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับหัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม

## 5. โทรทัศน์

- เป็นเครื่องมือคล้ายกับภาพยนตร์
- โทรทัศน์ที่ออกอากาศทั่วไป นำมาใช้ในการฝึกอบรมน้อยกว่า เพราะฉายให้เห็นแล้วผ่านเลยไป
- โทรทัศน์วงจรมืด เหมาะที่จะนำเสนอแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก ๆ อาจจะนำฟิล์มภาพยนตร์มาฉายในการฝึกอบรม โดยใช้โทรทัศน์วงจรมืดเป็นเครื่องมือก็ได้
- อุปสรรคในการนำเอาโทรทัศน์วงจรมืดมาใช้ คือ ปัญหาทางด้านเทคนิคในการผลิตและออกอากาศ

- วิดีโอเทป นิยมใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม เพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อยในการจัดทำและนำมาใช้ในการฝึกอบรมมากขึ้น
- ประโยชน์ของวิดีโอเทป คือ เมื่อบันทึกเสร็จแล้วนำมาฉายดูได้ การนำวิดีโอเทปมาบันทึกเหตุการณ์ อากาการกิริยา ปฏิกริยา ของครูผู้ฝึกเองในขณะที่ทำการสอน ทำให้ครูผู้ฝึกมีโอกาสปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนที่จัดให้แก่ผู้เรียนในลักษณะที่ดีกว่าเดิม

- ระบบโทรทัศน์วงจรปิดสามารถนำเอาไปใช้ร่วมกับวีดีโอเทป อย่างได้ผลโดยวีดีโอเทปบันทึกรายการออกอากาศของโทรทัศน์ที่ออกอากาศทั่วไปแล้วนำเอาไปประกอบเข้ากับการปฏิบัติการจริงและรายการจำเป็นอื่น ๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมเพื่อนำไปผลิตเป็นรายการที่เสนอทางโทรทัศน์วงจรปิดให้เกิดผลสำเร็จแก่การฝึกอบรมต่อไป

## 6. การศึกษานอกสถานที่และการแสดงนิทรรศการ

- เป็นเครื่องมือในการสื่อข้อความที่มักจะถูกมองข้ามไปที่จะใช้ในการฝึกอบรม สาเหตุสำคัญเป็นเพราะว่าจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดีก่อนนำมาใช้
- การศึกษานอกสถานที่ เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมจำเป็นจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างดีจึงจะใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง โดยต้องวางแผนว่าจะนำเอาการศึกษานอกสถานที่มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไรบ้าง เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดที่จะต้องทำ

- การแสดงนิทรรศการ เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะรูปธรรมสิ่งที่สอนได้ การแสดงนิทรรศการจะถูกนำมาใช้เมื่อไม่สามารถนำเอาของจริงหรือการปฏิบัติการจริงมาใช้ได้ อาจเป็นเพราะขนาดหรือความห่างไกลจากสถานที่ฝึกอบรม
- การแสดงนิทรรศการอาจจัดในลักษณะเป็นตัวแบบที่ไม่เคลื่อนไหวหรือเป็นตัวแบบเคลื่อนไหวก็ได้
- การแสดงนิทรรศการ สามารถทำให้ผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสทางการได้กลิ่น ได้รู้สึก และได้สัมผัสในกระบวนการเรียนรู้ด้วย

## 7. การสาธิต

- ในการสาธิตครูผู้ฝึกจะแสดงให้เห็นว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร ผู้เรียนสังเกตดูการกระทำของครูผู้ฝึกแต่อาจจะเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติด้วยก็ได้ การสาธิตใช้ได้ผลในการแสดงให้ผู้เรียนได้รู้ว่าจะต้องมีพฤติกรรมที่ถูกต้องได้อย่างไรในสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- การสาธิต เป็นวิธีการสอนให้เกิดการเรียนรู้ที่ใช้ได้ผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการฝึกทักษะในการใช้เครื่องจักรกลหรือเครื่องยนต์ใช้อาวุธและเครื่องมืออื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน และในการฝึกอบบรมคนให้เกิดทักษะในการขาย หรือการทำงานที่ต้องใช้วาจาอื่น ๆ

## 8. การแสดงเลียนแบบ/จำลองแบบ และประสบการณ์ตรง

- การแสดงเลียนแบบของจริงช่วยให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์ในการทำงานจริง จะช่วยทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการโยกย้ายความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มากเท่านั้น
- การจัดสถานการณ์จำลองแล้วให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลองที่จัดเลียนแบบของจริงใช้ได้ผลในการฝึกอบรมทักษะ เช่น การฝึกบิน การหัดขับรถ การหัดใช้เครื่องมือจักรกลต่างๆ



- การฝึกอบรมแบบประสบการณ์ตรง เป็นการอบรมในลักษณะที่ฝึกสอนให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ หรือเป็นเรื่องของประสบการณ์ตรง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะนี้ได้ ผู้เรียนจะต้องมีการเตรียมตัวอย่างดี เช่น การฝึกอบรมช่างฝีมือ
- การฝึกอบรมให้มีประสบการณ์ตรงในลักษณะให้ลงมือปฏิบัติงานจริง จะใช้ในการฝึกปฏิบัติงานตามสายงานทั่วไปภายในองค์กรก็ได้

# ข้อควรพิจารณาในการเลือกใช้เครื่องมือ ในการสื่อความเข้าใจ

1. คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นจึงเลือกเครื่องมือสื่อความเข้าใจที่จะนำมาใช้กับผู้เรียน
2. พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของการเรียนการสอนว่าจะมาีผลกับเครื่องมือในการสื่อความเข้าใจที่ได้เลือกใช้อย่างไรบ้าง จะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมกี่คนในแต่ละครั้ง หรือเลือกจัดสถานที่ฝึกอบรมที่ใด
3. คำนึงถึงภูมิหลังและความสามารถของผู้เรียนซึ่งจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือสื่อความเข้าใจชนิดใดที่จะนำมาใช้ในการฝึกสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

4. พิจารณาถึงประสิทธิภาพในการเรียนรู้ว่าเครื่องมือชนิดใดที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมากที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุดและจะอยู่ในความทรงจำได้มากและนานที่สุด
5. พิจารณาให้เสียค่าใช้จ่ายโดยประหยัดที่สุดในการนำเอาเครื่องมือที่ต้องการจะนำมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อย่าลืมที่จะนำเอาราคาค่าใช้จ่ายของเครื่องมือสื่อความเข้าใจอื่นที่ให้ผลใกล้เคียงกันมาพิจารณาประกอบด้วย

# วิธีการในการนำเอาเครื่องช่วยในการฝึกอบรมมาใช้ในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียน

ในลักษณะที่ไม่เป็นแบบเอกวิถึ (สื่อความเข้าใจทางเดียว)

- ขั้นที่ 1 เตรียมผู้ฟัง
- ขั้นที่ 2 นำสื่อการสอนหรือสื่อทัศนวัสดุเสนอ
- ขั้นที่ 3 การใช้ให้เป็นประโยชน์
- ขั้นที่ 4 ขั้นทดสอบ
- ขั้นที่ 5 ทบทวน

## ขั้นที่ 1 เตรียมผู้ฟัง

- พยายามสร้างบรรยากาศ ทำให้ผู้ฟังรู้สึกสบาย สร้างบุคลิกของท่านให้น่าสนใจ ชี้แจงให้ผู้ฟังเห็นว่าเขาจะได้รับประโยชน์อย่างไรจากการฟังเรื่องนั้น แนะนำจุดที่น่าสนใจเป็นพิเศษ ควรตั้งใจฟัง และคอยสังเกต และถ้าผู้ฟังได้เตรียมตัวให้พร้อมว่าเขาจะต้องทำอะไร หรือได้อะไรจากการฟัง ก็จะช่วยให้การใช้สัปดาห์สิ้นสุดประสบความสำเร็จได้

## ขั้นที่ 2 นำสื่อการสอนหรือสื่อทัศนวัสดุเสนอ

- ขั้นตอนนี้มีสิ่งที่พึงระวัง คือ ในการเสนอสื่อทัศนวัสดุจะต้องไม่กระทำรวดเร็วเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ติดตามได้ไม่ทัน และตัวผู้สอนจะต้องทำความเข้าใจกับวัสดุเหล่านั้นมาก่อน แล้วอธิบายดี ทั้งนี้เพราะผู้ฟัง (ผู้เรียน) จะได้นำวิธีใช้สื่อทัศนวัสดุไปเลียนแบบได้ ถ้าสิ่งนั้นใหม่สำหรับเขา
- อีกสิ่งหนึ่ง คือ ผู้บรรยายจะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องเวลาของการใช้สื่อทัศนวัสดุนั้น การเคลื่อนไหวหรือท่าทางต่างๆ จะช่วยเป็นเครื่องเร้าใจเพิ่มความน่าสนใจ คล้ายวิธีการเล่านิทาน ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคพิเศษของแต่ละคน

## ขั้นที่ 3 การใช้ให้เป็นประโยชน์

- ขั้นนี้ผู้ฟังจะได้ถูกกระตุ้นให้รู้จักนำความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้ไปสำรวจดูและไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ ถ้าเป็นการฝึกอบรมในขั้นนี้อาจเป็นการให้ทดลองเขียนโครงการฝึกอบรม แต่ดูบรรยากาศจะคลายความตึงเครียดลง หากได้ใช้วิธีสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การใช้สื่อการฝึกอบรมหรือสื่อทัศนวัสดุจะช่วยสร้างจุดสำหรับการสนทนาและเร้าความคิด แน่นนอนในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ฟังจะพบคำตอบสำหรับปัญหาของเขาได้เอง

## ขั้นที่ 4 ขั้นทดสอบ

- เพื่อจะได้ประเมินผลการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ไปมากน้อยแค่ไหนหรือในทางตรงข้ามผู้บรรยายมีประสิทธิภาพเพียงไร อาจทำแบบ ถาม-ตอบ อย่างไม่เป็นทางการก็ได้



## ขั้นที่ 5 ทบทวน

- อาจมีข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่พึงได้รับการปรับปรุง โสตทัศนวัสดุถูกนำมาใช้อีกครั้ง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และบางที่อาจไม่จำเป็นต้องใช้โสตทัศนวัสดุอันเดิมก็ได้ ถ้ามีสิ่งอื่นซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่า

# Activity

1. กระบวนการสื่อความเข้าใจประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. เครื่องช่วยในการฝึกอบรมมืออะไรบ้าง จงอธิบาย
3. วัสดุโสตทัศนมืออะไรบ้าง จงอธิบาย
4. เครื่องมือโสตทัศนมืออะไรบ้าง จงอธิบาย
5. กิจกรรมโสตทัศนมืออะไรบ้าง จงอธิบาย
6. กรวยประสบการณ์มี 11 ลำดับ มืออะไรบ้าง จงอธิบาย

# การจัดการฝึกอบรม





**การจัดการฝึกอบรม** หมายถึง “กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”



## เทคนิคการฝึกอบรม

เป็นเสมือนเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ถือว่ามี  
ความสำคัญ เพราะถ้าผู้จัดการฝึกอบรม หรือวิทยากรเลือกใช้  
ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้  
ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถหรือทักษะได้อย่าง  
รวดเร็ว และผู้เข้าอบรมเกิดความประทับใจ นำมาซึ่งการใช้  
บริการในครั้งต่อไป



# เทคนิคการจัดอบรม

1. การกำหนดหลักสูตรในการจัดอบรม
2. ความรู้ความสามารถของวิทยากร
3. ผู้ให้บริการในการจัดอบรม
4. การประชาสัมพันธ์
5. การเตรียมการและดำเนินการการจัดอบรม
6. นำผลการประเมินไปพัฒนาการจัดอบรม





# 1. กำหนดหลักสูตรในการจัดอบรม

**\*\* ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย/ตลาด \*\***

**\*\* ต้องค้นหาปัญหาและความจำเป็น \*\***

วัตถุประสงค์หลักในการฝึกอบรม

- 1) เพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว
- 2) เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 3) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว



ในการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรในการจัดอบรม  
จะต้องคำนึงถึงว่าสามารถ **นำไปประยุกต์ใช้งาน** ได้  
**สอดคล้อง** กับความต้องการของผู้เข้าอบรมและหน่วยงาน

**In-house Training** : ต้องมีการสำรวจ วิเคราะห์หน่วยงานที่เข้า  
รับการอบรมก่อนเพื่อศึกษาลักษณะงาน สภาพแวดล้อม เพื่อจะได้จัด  
เนื้อหาหลักสูตร รูปแบบการจัดอบรมให้ตรงกับความต้องการขององค์กร  
อย่างแท้จริง

**Public Training** : ต้องมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าหรือ  
กลุ่มเป้าหมาย (**Training Need**) เพื่อสรุปจัดอบรมในหลักสูตรที่ตรงกับ  
ความต้องการ





**รูปแบบในการจัดอบรม** ควรสอดคล้องกับหลักสูตรและเนื้อหาในการจัดอบรม แต่ก็ควรมีหลากหลายรูปแบบเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันไป

- การบรรยาย
- การบรรยาย ร่วมกับการทำ **Work Shop**
- การศึกษาดูงาน
- **walk rally**



ควรมีของรางวัลเป็นสิ่งกระตุ้น

# walk rally





## 2. ความรู้ความสามารถของวิทยากร

วิทยากรคือนักสร้างที่ยิ่งใหญ่

วิทยากร (**Resource Person**) ซึ่งมีคุณสมบัติ  
ของครูผู้สอน , ผู้ทำให้เกิดความรู้, ผู้ฝึก พี่เลี้ยงและ  
ผู้บรรยาย..... ดังนั้น วิทยากร จึงเป็นผู้นำนักสร้างที่  
ยิ่งใหญ่มากกว่า ”



**วิทยากร :** ควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในหลักสูตรที่จัด  
อบรมโดยเฉพาะ

วิทยากรมืออาชีพ ควรมีหัวใจของ **"PROFESSIONAL"** ดังนี้

P = Presentation Skill (ทักษะในการนำเสนองาน) I = Initiative (ความคิดริเริ่ม)

R = Reliability (ความน่าไว้วางใจ)

O = Observation (การสังเกต)

O = Oral Communication (การสื่อสารด้วยวาจา) N = Net Working (การสร้างเครือข่าย)

F = Friendliness (ความเป็นมิตร)

A = Achievement (การมุ่งเน้นความสำเร็จ)

E = Energetic (ความกระตือรือร้น)

L = Listening Skill (ทักษะในการรับฟัง)

S = Self Confidence (ความมั่นใจในใจตนเอง)

S = Strategic Leadership (ผู้นำเชิงกลยุทธ์)



### 3. ผู้ให้บริการในการจัดอบรม

**จิตบริการ** : ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก  
ยิ่งที่จะทำให้การอบรมประสบความสำเร็จ และสร้างความ  
ประทับใจให้ผู้เข้าอบรมกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป

**การมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการให้บริการ  
ลูกค้า ถือเป็นหัวใจสำคัญ**

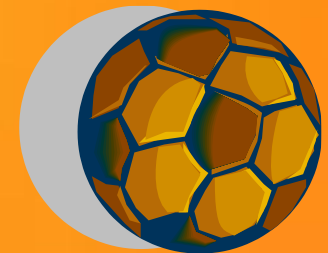
**ผู้ให้บริการที่ดีต้องมีความรู้เบื้องต้น  
ในหลักสูตรที่จัดอบรม**





## ประโยชน์ของการมีจิตบริการที่ดี

- มัดใจลูกค้า เกิดความภักดี (**Loyalty**) ต่อสินค้า เกิดการซื้อซ้ำ
- ประชาสัมพันธ์ต่อ หรือที่เรียกว่า “บอกต่อ”
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงาน ไม่เพียงแต่ประทับใจผู้ให้บริการเท่านั้น ยังชื่นชมไปถึงหน่วยงานของผู้ให้บริการอีกด้วย
- สร้างรายได้และผลกำไร
- ได้รับความชื่นชมและความก้าวหน้าในงาน





## 4. การประชาสัมพันธ์

- ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายของแต่ละหลักสูตร ควรรู้ว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเราคือใคร
- ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย **E-mail / แชนแนล Web**
- ต้องมีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ (ติดต่อใคร/สะดวกให้ติดต่อทางไหน/เคยเข้าอบรมหลักสูตรใดบ้าง) ฉะนั้นการอบรมแต่ละครั้งต้องมีการเก็บข้อมูลลูกค้าให้ครบถ้วน



เนื้อหาหลักสูตรที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ จะต้องมีความน่าสนใจ “สามารถขายตัวเองได้” (ความจำเป็นในการเข้าอบรม/ประโยชน์ที่จะได้รับ/หัวข้อการบรรยาย/ประวัติวิทยากรที่น่าสนใจ/โปรโมชั่น)



## 5. การเตรียมการและดำเนินการจัดอบรม

การเตรียมการก่อนการอบรม ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะเป็นจุดเริ่มต้นให้การอบรมเป็นไปอย่างราบรื่นและตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

ซึ่งในขั้นตอนนี้ ถือเป็นขั้นตอนของการทำงานที่มีรายละเอียดปลีกย่อยมากมาย ไม่ว่าจะเป็น การจองห้องประชุม อาหาร เอกสารประกอบการบรรยาย เตรียมพิธีกร อุปกรณ์ วัสดุที่ต้องใช้ในการอบรม ป้ายลงทะเบียน เป็นต้น







สถานที่จัดอบรม : มีผู้เข้าอบรมไม่น้อยที่ให้ความสำคัญ  
กับสถานที่จัดอบรม สถานที่ควรเป็นห้องประชุมที่  
สามารถสร้างความรู้สึก สร้างบรรยากาศในการอบรม  
เพื่อกระตุ้นความรู้สึกของผู้เข้าอบรม



## หัวข้อหลักที่ต้องให้ความสำคัญ การดำเนินงานในวันฝึกอบรม

- 1) ลงทะเบียน แจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม
- 2) จัดอาหารว่าง
- 3) อำนวยความสะดวกวิทยากร (ถ่ายเอกสารหัวข้อการบรรยายตามกำหนดการ อำนวยความสะดวกในการใช้สื่อการบรรยาย น้ำดื่ม อาหารว่าง อาหารกลางวัน ฯลฯ)
- 4) จด AAR เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องที่ต้องนำมาแก้ไข
- 5) ต้องมีการถ่ายรูป นอกจากจะใช้เป็นหลักฐานแล้ว สามารถนำไปใช้ประชาสัมพันธ์ต่อไปได้
- 6) จัดเก็บแบบประเมินหลังประชุมเสร็จแล้ว



## 6. นำผลการประเมินไปพัฒนาการจัดอบรม

การประเมินผลหลังการอบรม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะเป็นตัววัดว่าการอบรมประสบความสำเร็จหรือไม่ และต้องแก้ไขในส่วนใดบ้าง สำหรับการจัดอบรมในครั้งต่อไป ในการประเมินต้องมีการประเมินในแต่ละปัจจัย



แนวทางการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม  
(PERSONAL DECISIONS INTERNATIONAL) หรือ PDI

ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight)

แรงจูงใจ (Motivation)

ความรู้และทักษะใหม่ ๆ (New Skill and Knowledge)

เรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Real world Practice)

การรายงานผลหรืออธิบายผล (Accountability)



# โครงการฝึกอบรม

หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมที่ดีควรเขียนให้กระชับ ครอบคลุมรายละเอียดที่จำเป็นให้ครบถ้วน ชัดเจน และที่สำคัญต้องเขียนตามความเป็นจริงที่สามารถปฏิบัติได้



# โครงการฝึกอบรม

## ประกอบด้วยโครงการย่อย 2 ส่วน

โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือหลักสูตรวิชา	บริหาร / โครงการงานธุรการ
ประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ (ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม) หัวข้อวิชา วิธีการอบรม ระยะเวลา ฯลฯ	ประกอบด้วย เรื่องเกี่ยวกับการเงิน การ บุคคล การติดต่อ การจัดสถานที่ การ ประเมินผล ฯลฯ



## โครงการฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้
2. สามารถสนองความจำเป็นของภารกิจที่เป็นปัญหาและของพนักงานได้
3. ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอย่างถี่ถ้วน และถูกต้อง
4. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
5. มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเหตุผล
6. ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริหารจากองค์กร
7. ต้องมีระยะเวลาดำเนินการที่ระบุวัน เวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจน



## ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรม

1. ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจอนุมัติการดำเนินการฝึกอบรม
2. วิทยากรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ กรอบของเนื้อหาที่ต้องถ่ายทอดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลา ตลอดจนการเลือกใช้เทคนิค วิธีการให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของกลุ่ม
3. ผู้บังคับบัญชาได้ทราบและเข้าใจถึงความจำเป็นในการให้ความร่วมมือ พิจารณาส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมโครงการ
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงสิ่งที่ตนจะบรรลุจากโครงการฝึกอบรม ทั้งวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา ระยะเวลา ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม
5. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบใช้เป็นแนวทางดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ





## สิ่งที่ควรคำนึงในการจัดทำโครงการฝึกอบรม

- **กลุ่มผู้ฟัง** ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ
- **สถานที่** สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมจะมีอิทธิพลต่อผลของการฝึกอบรมมาก
- **บรรยากาศและการจูงใจ** การฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การร่วมมือในกิจกรรมการอบรมการจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม มีความตื่นตัว อยากที่จะเรียนรู้
- **จิตวิทยาการเรียนรู้** การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก
- **ปัจจัยด้านอื่น ๆ** เช่น เวลา ทรัพยากร และงบประมาณจัดเป็นสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการต้องพิจารณา เพื่อการจัดทำโครงการได้เหมาะสม



การจัดองค์การและ  
การบริหารงานฝึกอบรม

---



## หลักการจัดองค์การโดยทั่วไป

---

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนหรือเอกชนหลาย ๆ คนมารวมกัน และเมื่อกลุ่มชนนั้นได้มีการจัดระเบียบขึ้น ก็เรียกว่า เป็นองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบในเรื่องสมาชิก หน้าที่ สถาบัน ข้อบังคับ หัวหน้า รายได้และรายจ่าย และความคิดเห็น





## หลักการจัดการ

---

1. หลักวัตถุประสงค์(objectives)
2. หลักการแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)
3. หลักการร่วมมือประสานงาน (Coordination)
4. หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)
5. หลักการกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)



## หลักการจัดการอย่างอื่น ๆ

---

7. หลักการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation)
8. หลักเอกภาพทางการบริหาร (unity of command)
9. หลักช่วงการบังคับบัญชา (span of control)
10. หลักจัดสายการบังคับบัญชาให้สั้น (short chain of command)
11. หลักความสมดุลย์ (balance)
12. หลักจำแนกงาน (classifications of jobs)
13. หลักการจัดหน่วยงานที่สำคัญขององค์กร



# 1. หลักวัตฤประสงค์

---

คือ การจัดองค์การจะต้องมีการกำหนดวัตฤประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การให้แจ่มชัด การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานบรรลุวัตฤประสงค์ที่ตั้งไว้ก็จะทำให้วัตฤประสงค์ขององค์การใหญ่โดยรวมประสบความสำเร็จด้วย



## 2. หลักการแบ่งแยกการทำงาน ตามลักษณะเฉพาะ

---

คือ ลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรจะกำหนดหน้าที่เฉพาะอย่างให้มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ งานชนิดเดียวกันควรจะกำหนดหน้าที่เดียวกัน ควรจัดเป็นกลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานในหน่วยงานเดียวกัน



### 3. หลักการร่วมมือประสานงาน

---

คือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อช่วยให้มีการรวมพลังการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน



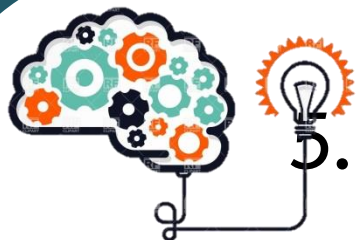


## 4. หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่

---

คือ ในการจัดองค์การจะต้องมีกำหนดตัวผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ สูงสุด ลงไปจนถึงผู้อำนาจหน้าที่รองๆ ลงไปจนถึงต่ำสุด เรียกได้อีก อย่างเป็นทางการจัดสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันตลอดทั่วองค์การ





## 5. หลักการกำหนดความรับผิดชอบ

---

คือ ความรับผิดชอบเป็นของคู่กับอำนาจหน้าที่ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานจะต้องได้รับอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมากพอกันด้วย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้



## 6. หลักประสิทธิภาพ

---

คือ ในการจัดองค์การจะต้องมีการกำหนดให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนด้านการเงินหรือด้านกำลังคนอย่างไรก็ตาม



## 7. หลักการมอบอำนาจหน้าที่

---

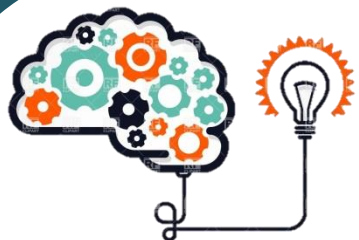
คือ จะต้องมีการกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการลงไปจนถึงระดับต่ำที่สุดที่จะรับได้ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีการมอบหมายกันลงไปในแต่ละตำแหน่งต่างๆ โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบในการมอบอำนาจหน้าที่ดังกล่าวซึ่งอยู่ในภาระหน้าที่ของตน



## 8. หลักเอกภาพทางการบริหาร

---

คือ จะต้องมีการกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือใครที่ตนเองจะต้องพร้อมที่จะให้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน



## 9. หลักช่วงการบังคับบัญชา

---

คือ การจัดองค์การถือหลักว่าผู้บังคับบัญชา คนหนึ่งจะมีลูกน้องหรือผู้อยู่ในบังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันไม่เกิน 6 คน



## 10. หลักจัดสายการบังคับบัญชาให้สั้น

---

คือ ในการจัดองค์การควรจะให้มียุทธศาสตร์การบริหารไม่มากระดับ  
จากระดับสูงสุดลงไปจนถึงระดับเสมียนพนักงาน



## 11. หลักความสมดุลย์

---

คือ ในการจัดองค์การควรจะพิจารณาให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การมีขนาดที่ใกล้เคียงกัน โดยพิจารณาจากมาตรฐานของ กระบวนการปฏิบัติงานและความยืดหยุ่นของงาน พิจารณาจากการรวม อำนาจและการกระจายอำนาจ

ถ้าหน่วยงานใดปฏิบัติงานไปแล้วมีงานมากขึ้นกว่าเดิม ควรจะ พิจารณาแยกงานออกไปตั้งเป็นหน่วยงานใหม่

ถ้างานบริหารมากเกินไปเพราะสายการบังคับบัญชาสั้น ก็ควรจะ เพิ่มผู้บริหารให้เข้ามารับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น





## 12. หลักการจำแนกงาน

---

คือ อาศัยหลักการแบ่งแยกงานกันทำ แต่ละคนในองค์การจะถูกกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งต่าง ๆ ใน 4 วิธี คือ

1. พิจารณาจากความมุ่งหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น การให้การศึกษาก การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ฯลฯ
2. พิจารณาจากกระบวนการที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการปฏิบัติงานในลักษณะวิศวกรรมหรือการบัญชี ฯลฯ



## หลักการจำแนกงาน (ต่อ)

---




3. พิจารณาจากบุคคลหรือสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วยหรือให้บริการ เช่น คนอพยพเข้าเมือง หรือรถยนต์ ฯลฯ
4. พิจารณาจากสถานที่ที่จะต้องปฏิบัติงาน เช่น ในตัวเมืองหรือต่างจังหวัด ฯลฯ



## 13. หลักการจัดหน่วยงานที่สำคัญ ขององค์การ

---

หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่

-  หน่วยงานหลัก (line)
-  หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)
-  หน่วยงานอนุกร (auxiliary)



## หน่วยงานหลัก

---

หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ขั้นแรก และโดยตรงต่อสายการบังคับบัญชา ก็ถือว่าเป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก

หน่วยงานหลักมักจะทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการหรือสมาชิกขององค์การโดยตรง เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงินเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฯ

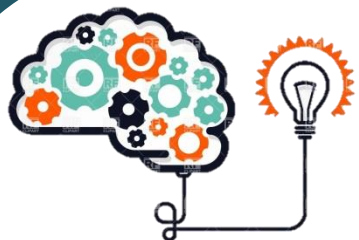


## หน่วยงานที่ปรึกษา

---

หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยเพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้  
หน่วยงานที่ปรึกษา แบ่งออกเป็น

- 🔧 หน่วยงานที่ปรึกษาทางวิชาการ เช่น หน่วยงานวิจัยและวางแผน ฯ
- 🔧 หน่วยงานด้านบริหาร เช่น หน่วยงานบุคคลและหน่วยงานการเงิน



## หน่วยงานอนุกร

---

หมายถึง หน่วยงานช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และ  
หน่วยงานที่ปรึกษา ลักษณะของงานด้านอนุกรเป็นหน่วยงานธุรการ  
และอำนวยความสะดวกเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น งานเลขานุการ งาน  
สารบรรณ งานสวัสดิการ งานพัสดุ และงานอำนวยความสะดวกต่าง ๆ



## หลักการจัดการองค์การ

---

ตามแนวคิดของ Fayol มีหลักอยู่ 5 ประการ เรียกว่า OSCAR ได้แก่

1. หลักวัตถุประสงค์(objectives)
2. หลักการแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)
3. หลักการร่วมมือประสานงาน (Coordination)
4. หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)
5. หลักการกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)



## การกำหนดส่วนประกอบ ของโครงสร้างองค์การ

---

มีแนวทางในการพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่

1. การแบ่งภาระหน้าที่งานและความรับผิดชอบให้แก่บุคคลต่าง ๆ
2. การกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ในการรายงานผลการปฏิบัติงาน  
อย่างเป็นทางการ
3. การจัดรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นแผนกต่างๆ เข้าเป็นกอง และ  
หน่วยงานที่ใหญ่กว่านั้น
4. จัดให้มีการมอบอำนาจพร้อมกับกำหนดระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง





## การกำหนดส่วนประกอบ ของโครงสร้างองค์การ (ต่อ)




---

5. จัดระบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การสื่อข้อความข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. จัดระบบการประเมินผลงาน และการให้รางวัลความดีความชอบ ซึ่งจะช่วยในการกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน



# บทบาทของการฝึกอบรม ในองค์กร

---

-  การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาด้านกำลังคนซึ่งมีหลากหลายต่างๆ กัน  
อันขัดขวางต่อผลิตผลสูงสุดในการทำงาน
-  การฝึกอบรมจะทำหน้าที่ได้ทุกแห่งในองค์กรที่เกิดมีปัญหาขึ้นมา
-  การฝึกอบรมจะทำหน้าที่ในการการช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลงานที่  
ดีขึ้นกว่าเดิม



# ความสัมพันธ์ของงานฝึกอบรม ที่ขึ้นตรงต่อองค์กร

ประธานกรรมการบริษัทหรืออธิบดี



ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบ  
ด้านทรัพยากรมนุษย์



ผู้บริหารงานฝึกอบรม (TM)

ได้รับการกำหนด  
ความรับผิดชอบ

ได้รับการ  
มอบหมายความ  
รับผิดชอบ



# ความสัมพันธ์ของงานฝึกอบรม ที่ขึ้นกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์



ผู้บริหารงานฝึกอบรม



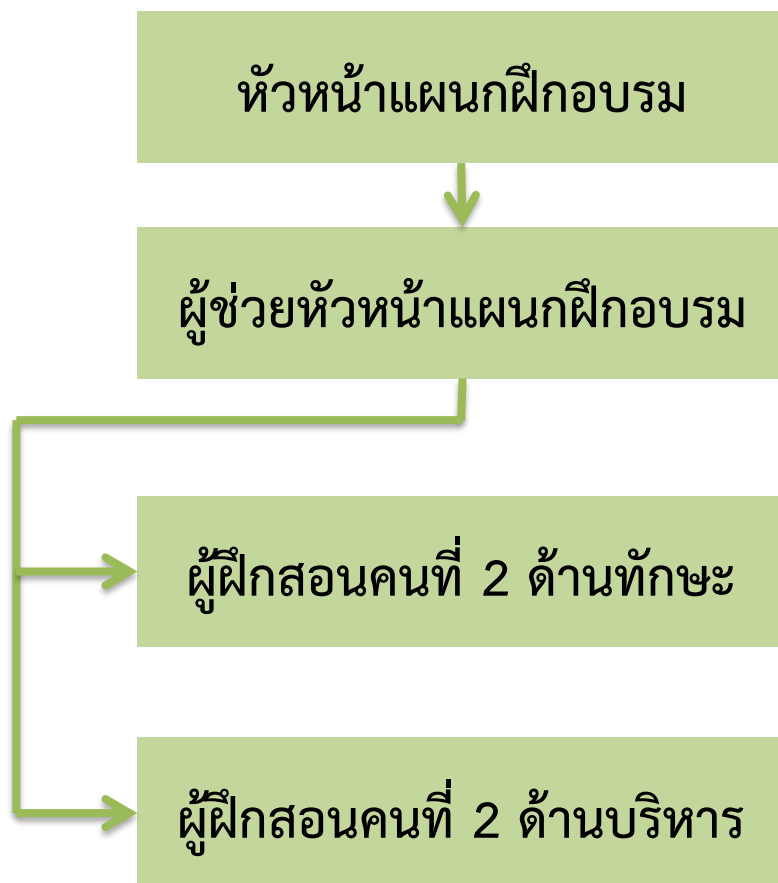
ผู้ช่วยผู้บริหารงานฝึกอบรม

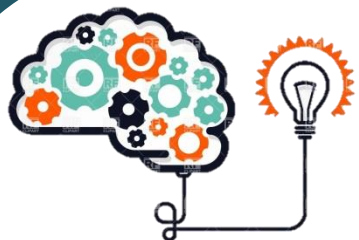
ได้รับการ  
กำหนดความ  
รับผิดชอบ

ได้รับการ  
มอบหมาย  
ความ  
รับผิดชอบ

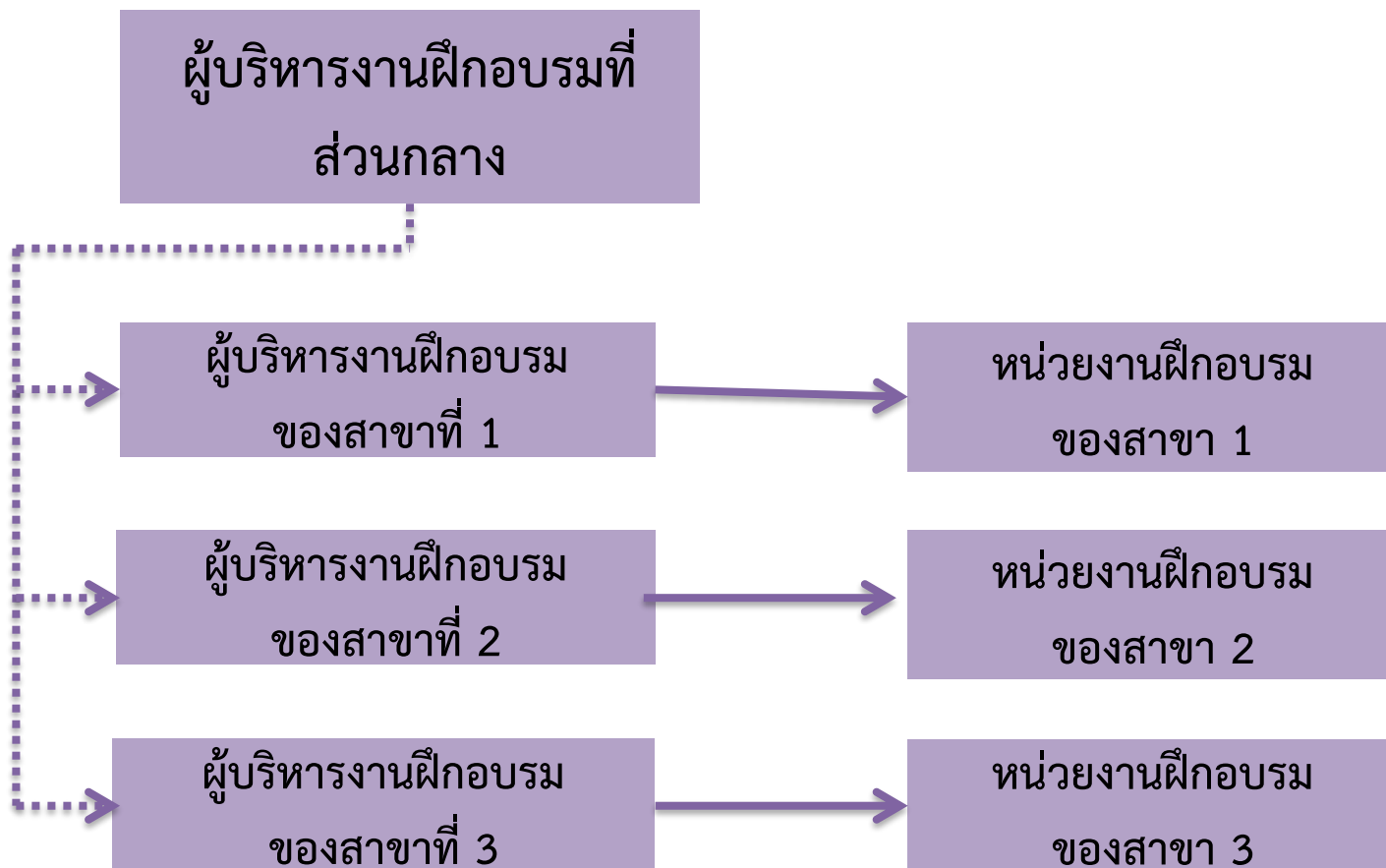


# หน่วยงานฝึกอบรมที่ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงาน 4 คน





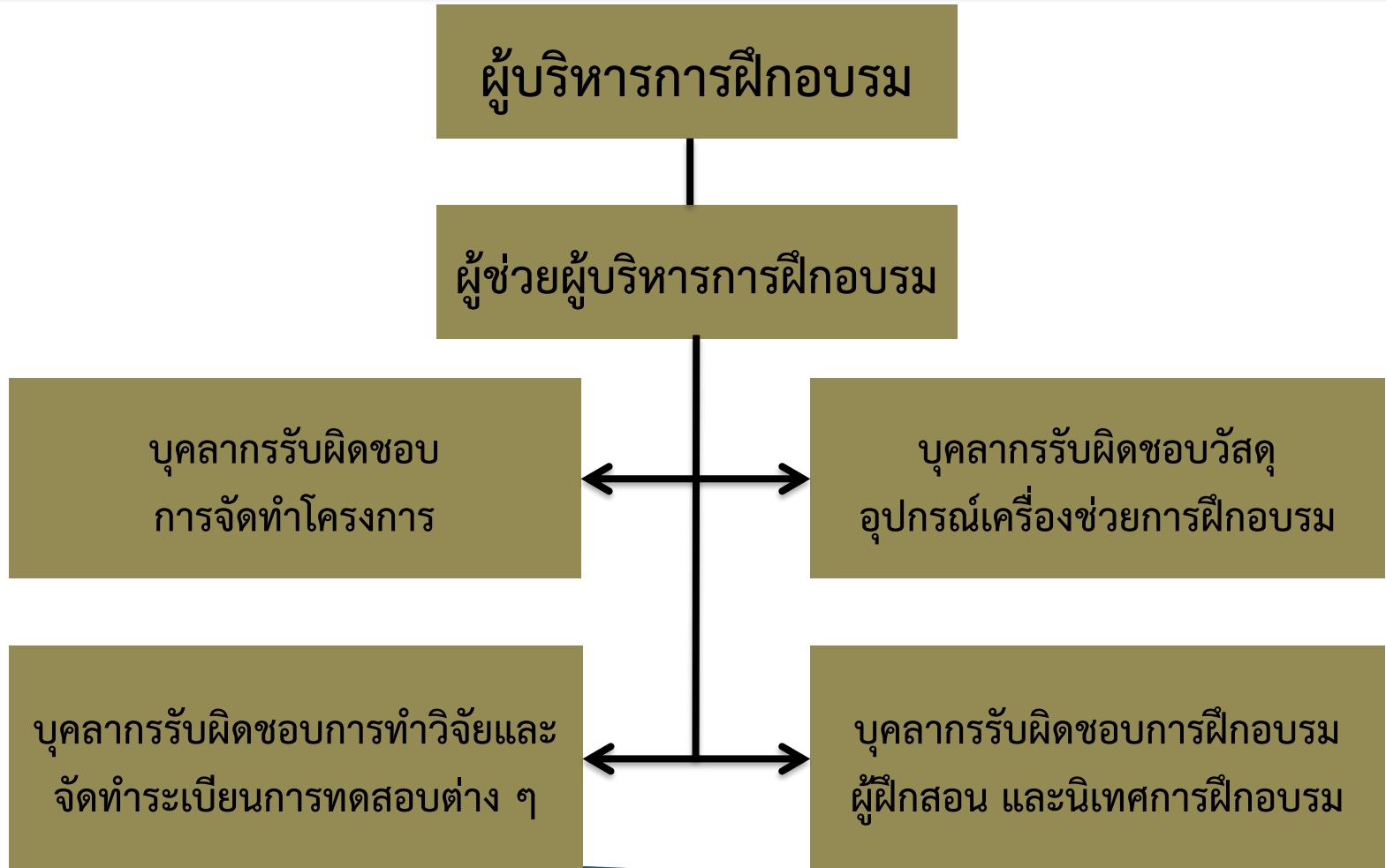
# โครงสร้างหน่วยงานฝึกอบรม ในลักษณะระบบหน่วยงานผสม





# การกำหนดหน้าที่บุคลากรตามความสามารถ

## เฉพาะด้านในหน่วยงานฝึกอบรมระบบหน่วยงานผสม





# หลักการจัดการ ในหน่วยงานฝึกอบรม

---

1. งานฝึกอบรมจะต้องแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนตามหน้าที่
2. กิจกรรมทุกอย่างจะต้องจัดให้ครบถ้วน
3. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ว่าจะต้องรายงานผลการปฏิบัติการแก่ใคร
4. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ว่าใครบ้างที่จะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ตนทราบ (ลูกน้อง)
5. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย





## หลักการจัดการ ในหน่วยงานฝึกอบรม

---

6. แต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานจะต้องจัดการพรรณางาน (JD) ลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
7. แต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
8. โครงสร้างของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องจัดพิมพ์ออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์การ
9. ภาระงานหรือน้ำหนักงานที่จะต้องรับผิดชอบ (workload) จะต้องจัดให้สมดุลกัน



## หลักการจัดองค์การ ในหน่วยงานฝึกอบรม

---

10. ความรับผิดชอบงานจะต้องจัดแบ่งมอบหมายออกไป
11. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้พอกับ  
ความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
12. การจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมควรจะให้มึลักษณะ  
เรียบง่ายธรรมดาที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ซับซ้อน
13. การจัดองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องระบุตัวบุคคลผู้  
บริหารงานฝึกอบรมจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบ



# การบริหารงานฝึกอบรม

---

แบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน

1. การทำวิจัย (Research)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดทำหมายกำหนดการปฏิบัติงาน (Scheduling)
4. การลงมือปฏิบัติ (Operating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)





## การบริหารงานฝึกอบรม

---

6. การประเมินผล (Evaluating)
7. การปรับปรุงแก้ไข (Revision)
8. การรายงานผล (Report ability)
9. การพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (Accountability)
10. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Relationships)

