

# การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขา อย่างมืออาชีพสำหรับสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ

THE CONSTRUCTION OF TRAINING PROGRAM ON PROFESSIONAL STORE  
MANAGEMENT FOR OPERATIONAL MANAGER OF AGENT BUSINESS IN GOODS  
AND SERVICE PAYMENT

ธีรภัทร สุขสมทรัพย์<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพสำหรับสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ และ 2) เพื่อศึกษาผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพสำหรับสายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการที่เหมาะสมตรงตามความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า (1) ด้านปฏิกิริยา (Reaction) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับความพึงพอใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในระดับมาก (2) ด้านการเรียนรู้ (Learning) จากประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามและแปรผลคะแนนเป็นอัตราส่วนร้อยละ ของการทำแบบสอบถามก่อนและหลังการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย หลังการฝึกอบรม พบว่า มีระดับความรู้เพิ่มขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความรู้เป็นรายด้าน พบว่า ก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความรู้อยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อได้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้าอบรมมีระดับความรู้เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก เพิ่มขึ้นในทุกๆ ด้าน (3) ด้านพฤติกรรม (Behavior) จากการประเมินระดับความสามารถ โดยหัวหน้างานโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับความสามารถก่อนการอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อหลังจากเข้ารับการฝึกอบรม พบว่าระดับความสามารถหลังการอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ (4) ด้านผลลัพธ์ (Results) จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลสำเร็จที่เกิด รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในภาพรวมที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหลังการอบรมนั้น ด้านยอดรับชำระ (จำนวนรายการ) มียอดรับชำระ (จำนวนรายการ) เพิ่มขึ้นจากยอดรับชำระก่อนการฝึกอบรม และในด้านข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า จำนวนข้อร้องเรียนหลังการอบรม มีจำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการลดลงไปจากเดิม

**คำสำคัญ:** การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการยุทธการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
E-mail:tum\_tum1616@hotmail.com

## ABSTRACT

The purposes of the research were 1) to create The Construction of Training Program on Professional Store Management for Operational Manager of Agent Business in Goods and Service Payment and (2) to study the evaluating result of The Construction of Training Program on Professional Store Management for Operational Manager of Agent Business in Goods and Service Payment. The Research found that 1) Reaction Result, the overview satisfaction of the trainees after training was in the High level. Considering in elements, found that the satisfaction in High level. 2) Learning Result, evaluating the knowledge level of the trainees by analyzing the test and evaluating the score into ratio of before and after training, found that the overview of the knowledge of the trainees before training was at Low level, after training the knowledge level of the trainees was at high level in all elements. 3) Behavior Result, from the ability evaluating by the direct manager, the overview ability level of the trainees before training was at the Low level, after training the ability level of the trainees was at the Medium level. 4) Results, from the overall result and effect analysis of the operation before and after training found that the success result of the operation, the payment transactions of Counter Service had been increased after training. And in term of the complaint call from the consumers after training had been decreased.

**Keywords :** The Construction of Training Program on Professional Store, Professional Store Management

## บทนำ

บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด ดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนในการรับชำระค่าสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นรายแรกที่เปิดให้บริการ และครองความเป็นผู้นำทางการตลาดตลอดมา ทั้งในด้าน จำนวนบริการที่เปิดให้บริการมากกว่า 1,500 บริการ จำนวนสาขาที่เปิดให้บริการมากกว่า 8,500 สาขา และมีการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว บริการต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา รูปแบบการบริการที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว ช่องทางการให้บริการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด, 2556) จึงทำให้บุคลากรมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งบุคลากรที่จะทำงาน ต้องมีองค์ความรู้ ทักษะต่างๆ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและเพิ่มสูงขึ้นจากข้อมูลผลประกอบการ ในปี 2555 ที่ผ่านมายอดรับชำระและจำนวนบิล (รายการรับชำระ) มีรายได้ลดลง

(จาก 13 ล้านบาท/เดือน ลดลงเหลือ 10 ล้านบาท/เดือน) (ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด) อันมีสาเหตุจากพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งตระหนักถึงยอดเป้าหมายของบริษัทฯ ที่ไม่ตรงกัน ทำให้เกิดข้อร้องเรียน จากการปฏิเสธรับชำระค่าบริการ ชำระผิดบริการหรือผิดประเภท โดยทางคณะผู้บริหารบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส ได้ทำการประชุม Manager Meeting เพื่อทำการศึกษาข้อมูล ระดมความคิดเห็น หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาทั้งในส่วนของการเพิ่มยอดรับชำระ การผลิตนวัตกรรมใหม่ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และลดปัญหาข้อร้องเรียนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรเป็นจำนวนมาก ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถด้วยรูปแบบการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพสำหรับ

สายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระสินค้าและบริการ ตามกรอบแนวคิดของ Saylor and Alexander (1981: 30-39) ที่นำเสนอแนวคิดของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมไว้ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต (2) การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (3) การนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ และ (4) การประเมินหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและใช้ในการบริหารร้านสาขาและลูกค้า เสริมสร้างเทคนิคการให้บริการและวิธีการรับมือกับลูกค้า ลดปัญหาด้านข้อร้องเรียน เทคนิคการเพิ่มยอดการรับชำระค่าบริการของ บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส และรองรับธุรกิจใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ผู้วิจัยดำเนินการประเมินโครงการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Kirkpatrick (2006: 379) โดยประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านปฏิกิริยา (Reaction) (2) ด้านผลการเรียนรู้ (Learning) (3) ด้านพฤติกรรม (Behavior) และ (4) ด้านผลลัพธ์ (Results) มาใช้สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม หลังจากที่มีการฝึกอบรมไปแล้ว เพื่อบ่งบอกเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ สำหรับสายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ สำหรับสายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ
2. เพื่อศึกษาผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ สำหรับสายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ ที่เหมาะสมตรงตามความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### บททวนวรรณกรรม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การฝึกอบรมไว้ดังนี้ Nadler and Nadler (1994: 6) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมสั้นๆ ตามความจำเป็นของผู้เข้าอบรม เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการสอนงานบุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่หรือพนักงานเดิมที่มีอยู่แล้ว (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549: 169-170) กล่าวคือ

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร การฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับทักษะและความสามารถของงานในปัจจุบัน เป็นการช่วยให้พนักงานให้ได้ดีมาซึ่งทักษะและความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จนั้นๆ
2. แผนงานการฝึกอบรมที่เป็นทางการ ได้แก่ ความพยายามของฝ่ายนายจ้าง เพื่อให้โอกาสฝ่ายพนักงานให้ได้ดีมาซึ่งทักษะ ทักษะ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน
3. การเรียนรู้ คือ การกระทำที่แต่ละบุคคลให้ได้ดีมาซึ่งทักษะ ความรู้ ความสามารถซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในพฤติกรรม
4. พฤติกรรมที่มาจากการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะ การปรับปรุงทักษะ คือ สิ่งที่มีการฝึกอบรมมุ่งประสงค์ผล สมชาติ กิจจรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 12) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้าอบรมรับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมี

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วารินทร์ เขียวโพธิ์ (2550: 87) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ ยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในอนาคตระยะสั้น ด้วยการกำหนดเนื้อหา ช่วงเวลา งบประมาณค่าใช้จ่าย แต่ละโปรแกรม และประเมินผลการลงทุนจากผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551: 65) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

การทำให้คนเหมาะสมกับงาน (To make people fit for the job) โดยจะเน้นในเรื่องการทำให้คนเหมาะสมกับงาน ตำแหน่งหน้าที่ หรือเหมาะสมกับอาชีพต่างๆ (ทวีป อภิลิทธิ, 2553 หน้า 4) โดยการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่เสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้ง 3 ด้าน (วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2554: 140) คือ

1. ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
2. ด้านขวัญ และกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อม สำหรับตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคต มีความรู้ ความมั่นใจที่จะดูแลรับผิดชอบงานในหน้าที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน และ

องค์กร อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น

### กระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการฝึกอบรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ จะมีลักษณะสำคัญทั้ง 4 ขั้นตอน (ชูชัย สมितिไกร, 2547: 29-30) ได้แก่

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาหรืออุปสรรค ข้อขัดข้องภายในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมปัญหาอาจเป็นปัญหาในด้านการปฏิบัติงานที่หย่อนประสิทธิภาพ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน การนำเทคนิคทางวิชาการ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคคลสำหรับในตำแหน่งระดับสูงขึ้นด้วยการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ต้องวิเคราะห์งานและผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถระบุตัวผู้ที่จะให้เข้ารับการฝึกอบรม และเพื่อให้การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ควรวิเคราะห์ใน 2 ประเด็น คือ

- 1.1 การวิเคราะห์งาน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรม คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เราจะต้องวิเคราะห์งานที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเสียก่อนว่า งานนั้นประกอบด้วยหน้าที่ ภารกิจ รายละเอียดในการปฏิบัติ ขั้นตอนในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถกำหนดได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเช่นใดจึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.2 การวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้น จะต้องวิเคราะห์ว่าตัวผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้สามารถ

กำหนดความยากง่ายของการเรียนรู้ ตลอดจนเทคนิค และวิธีการฝึกอบรมที่ควรจะใช้ด้วย

2. การสร้างหลักสูตร และจัดทำโครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการ (Need) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและองค์กรนั้นๆ ด้วย

3. การจัดดำเนินการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้วหรือมีอยู่แล้วไปจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมในการทำงานให้ไปสู่แนวทาง หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามที่ได้ระบุไว้ในหลักสูตรอบรมนั้น

4. การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม หมายถึง การประเมินผลการฝึกอบรมว่าได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ถ้ามีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องจะได้แก้ไขใหม่ หัวใจของการฝึกอบรม คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามผลว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นได้นำความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้สำเร็จเพียงใด โดยเพิ่มสิน ลาภาวิสุทธิ (2549: 128-140) กล่าวว่า ถึงแม้การฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้โดยไม่ไตร่ตรองให้ถี่เสียก่อน และไม่สามารถจะคาดหวังได้ว่าจะบรรลุผลออกมาในลักษณะเช่นใดดี สิ่งต่อไปนี้ คือ บทบาทของการสื่อสารที่สามารถช่วยส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. คิดพิจารณาอย่างใคร่ครวญว่าจะกำหนดขอบเขต และให้คำจำกัดความการฝึกอบรมอย่างกว้างๆ ได้

2. กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดนิ่ง อาจจะนำมาเชื่อมโยง เข้ากับการฝึกอบรมได้ ซึ่งเป็นการทำให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีมากขึ้น

3. การเชื่อมโยงการฝึกอบรม ให้เข้ากับการประเมินผลของการทำงาน (Linking with appraisal)

4. การสื่อสารเป็นประจำตามปกติ (Communicating regularly)

5. การสรุปก่อนการจัดให้มีโครงการฝึกอบรม (Briefing ahead of the event)

6. การสื่อสารขณะที่มีการฝึกอบรม (Communication at the event)

7. การสอบถามหลังจากการอบรม (Debriefing after the event)

8. การติดตามอย่างใกล้ชิด หรือระยะเวลาที่นานกว่า (Following)

9. การเชื่อมโยงให้กลับไปยังการประเมินผล (Linking back to appraisal)

ซึ่งตลอดช่วงการฝึกอบรมและการพัฒนาทีมงาน จะมีโอกาสทางการสื่อสารที่สำคัญในการขยายความรู้ และขีดความสามารถให้กับพนักงาน รวมทั้งยังสามารถทำให้การกระตุ้นหรือการจูงใจในการทำงานด้านบวกเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ จันท์ ชุ่มเมืองปัก (2545: 107) ได้อธิบายถึงกระบวนการฝึกอบรมว่า เป็นขั้นตอนที่ฝ่ายรับผิดชอบของงานฝึกอบรมจะต้อง เร่งรีบ ดำเนินการวางแผนงาน เพื่อให้โครงการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีกิจกรรมสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการฝึกอบรม 6 ขั้นตอน

1. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม

3. การวางแผนโครงการฝึกอบรม

4. การดำเนินงานฝึกอบรม

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

6. การจัดทำรายงานสรุปผล

ดังนั้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพนั้น จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะเป็นการลดระยะเวลาในการเรียนรู้ และลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้น

พนักงานให้ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## รูปแบบการสร้างและการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ สำหรับสายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ ตามกรอบแนวคิดของ Saylor and Alexander (1981: 30-39) ที่นำเสนอแนวคิดของการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมไว้ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต หมายถึง ประสพการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้ และความชำนาญเฉพาะด้าน

2. การออกแบบหลักสูตร หมายถึง การตัดสินใจโดยใช้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต พร้อมทั้งพิจารณาข้อมูลอื่นๆ ประกอบ เช่น ธรรมชาติของวิชา ความสนใจของผู้เรียนและสังคม เป็นต้น

3. การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำวิธีสอนต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้ไปปฏิบัติวิธีการสอน รวมทั้งสื่อต่างๆ ที่นำไปใช้ต้องเหมาะสมสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการสอน

4. การประเมินหลักสูตร หมายถึง ผู้สอนจะต้องเลือกใช้วิธีประเมินผลแบบต่างๆ เพื่อบอกความก้าวหน้าของผู้เรียน รวมทั้งประสิทธิภาพของการสอน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

จากแนวคิดของ Saylor and Alexander (1981: 30-39) ที่กล่าวถึงกระบวนการสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาเป็น หลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพสำหรับสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลและบริหารเกี่ยวกับการให้บริการของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด โดยเนื้อหาของหลักสูตร

เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเสริมสร้างเทคนิคการให้บริการและวิธีการรับมือกับลูกค้า ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า เทคนิคการเพิ่มยอดการรับชำระค่าบริการของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด และรองรับธุรกิจใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ประเมินผลโครงการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Kirkpatrick เป็นการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านปฏิกิริยา (Reaction) (2) ด้านผลการเรียนรู้ (Learning) (3) ด้านพฤติกรรม (Behavior) และ (4) ด้านผลลัพธ์ (Results) มาใช้สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมหลังจากที่มีการฝึกอบรมไปแล้ว เพื่อป้องกันเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างไร โดยแนวคิดของ Kirkpatrick จะช่วยให้การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโดยปกติแล้วการประเมินโครงการฯ จะเป็นเพียงแค่การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมเท่านั้น แต่การประเมินตามแนวคิดนี้ จะครอบคลุมถึงการประเมินปฏิกิริยา ความรู้หรือขอบเขตความสามารถ การประเมินพฤติกรรมหรือการปรับปรุงความสามารถ และการประเมินผลลัพธ์ที่ส่งผลจากการปฏิบัติของผู้ได้รับการฝึกอบรมอีกด้วย

## วิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สำหรับการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ

1. ส่วนที่ 1 การร่างหลักสูตรฝึกอบรม

1.1 ศึกษาความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ โดยใช้วิธีการทำ Focus group ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหลักสูตรในการจัดทำและพิจารณาหลักสูตร

1.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทำ Focus group มาจัดทำหลักสูตรมาดำเนินการสร้างโครงสร้างหลักสูตร ฝึกอบรมและกำหนดส่วนประกอบต่างๆ ตามกรอบแนวคิดของ Saylor and Alexander (1981: 30-39) ตามขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 เริ่มจากการกำหนดชื่อหลักสูตรว่า “หลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ สำหรับสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ”

1.2.2 ผู้วิจัยกำหนดหลักการและเหตุผล โดยกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของการสร้างหลักสูตร

1.2.3 กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อบ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมได้รับการเข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 3 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเสริมสร้างเทคนิคการให้บริการและวิธีการรับมือกับลูกค้า (2) เพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ (3) เพื่อเพิ่มเทคนิคการเพิ่มยอดขายการรับชำระค่าบริการของบริษัทฯ และรองรับธุรกิจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วและกำลังจะเกิดขึ้นใหม่อีกในอนาคต

1.2.4 ผู้วิจัยกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนในแต่ละหน่วยทั้ง 4 หัวข้อ รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม และแผนการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา ประกอบด้วย (1) เรียนรู้และเข้าใจองค์กร (2) มาตรฐานการบริการและการบริหารร้านสาขา (3) เทคนิคการเพิ่มยอดขายและการแก้ไขปัญหา และ (4) หัวใจการบริการเพื่อพิชิตยอดขาย รวมทั้งกำหนดสื่อการสอนในรูปแบบ PowerPoint และ VDO รวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้

1.2.5 ขั้นตอนสุดท้ายในการร่างหลักสูตร ฝึกอบรม ได้แก่ การออกแบบวิธีการวัดและการประเมินผล โดยใช้วิธีการทำแบบวัดผลก่อนและหลัง

2. ส่วนที่ 2 การประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

2.1 ผู้วิจัยนำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่ทำการสร้างขึ้นไปดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง จากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหลักสูตร

2.2 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข และส่งโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างหลักสูตร พิจารณาและประเมินส่วนประกอบของหลักสูตร ได้แก่ จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม แผนการสอนในแต่ละหัวข้อวิชา รวมทั้งวิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา

นอกจากนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วย (1) แบบวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านปฏิกิริยา (Reaction) (2) แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านผลการเรียนรู้ (Learning) (3) แบบวัดพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้นก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม (Behavior) และ (4) แบบประเมินผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมด้านผลลัพธ์ (Results) เพื่อนำมาหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาและค่า IOC ต่อไป

3. ส่วนที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญตามองค์ประกอบของโครงสร้างฯ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หัวข้อและเนื้อหาวิชา วิธีการสอนและกิจกรรม สื่อการเรียนการสอนและวิธีการวัด และการประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและสรุปผล

ผู้วิจัยนำโครงสร้างฯ ที่ผ่านการปรับปรุง และแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รูปแบบการประเมินโครงการของ Kirkpatrick (2006: 379) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ พนักงานสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ จำนวน 30 คน โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sample) จากร้านสาขาทั้งหมด 120 สาขา ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหาร

ร้านสาขาและการให้บริการ โดยมีคะแนนตรวจสอบและประเมินผลงานต่ำกว่า 80% ดำเนินการระหว่างวันที่ 28-29 มีนาคม 2556

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพ สำหรับสายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ

### 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

2.2.1 แบบวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านปฏิบัติการ (Reaction) ประกอบด้วย (1) ด้านวิทยากร (2) ด้านเนื้อหาหลักสูตร และ (3) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2.2 แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านผลการเรียนรู้ (Learning) ประกอบด้วย (1) แบบทดสอบก่อนเข้ารับการฝึกอบรม (Pre-test) และ (2) แบบทดสอบหลังเข้ารับการฝึกอบรม (Post-test)

2.2.3 แบบวัดพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้นก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม (Behavior) ประกอบด้วย (1) เรียนรู้และเข้าใจองค์กร (2) มาตรฐานการบริการและการบริหารร้านสาขา (3) เทคนิคการเพิ่มยอดขายและการแก้ไขปัญหา และ (4) หัวใจการบริการเพื่อพิชิตยอดขาย

2.2.4 แบบประเมินผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมด้านผลลัพธ์ (Results) ประกอบด้วย (1) ยอดรับชำระค่าสินค้าและบริการที่มีจำนวนบิลที่เพิ่มขึ้น (2) ข้อร้องเรียนจากลูกค้าต่อการบริการรับชำระค่าสินค้าและบริการที่ลดลง และ (3) การได้รับคำชมเชยจากลูกค้าในเรื่องการให้บริการรับชำระค่าสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล สร้างขึ้นตามรูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick (2006: 379)

## 4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

### 4.1 นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขแล้วเสนอต่อ

ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความตรงของเนื้อหา (Content validity) ซึ่งพบว่า ทุกข้อมีค่า IOC สูงกว่า 0.50 จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามได้ รวมทั้งหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (Reliability) และค่าดัชนีความยากง่ายของข้อสอบ (Difficulty index)

5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย ขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

5.1 แบบวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านปฏิบัติการ (Reaction) ทำการแจกแบบวัดความพึงพอใจหลังจากดำเนินการฝึกอบรมเสร็จสิ้นในวันที่ 2

5.2 แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านผลการเรียนรู้ (Learning) ทำการแจกแบบวัดผลก่อนการอบรม (Pre-test) ในวันที่ 28 มีนาคม 2556 และแบบวัดผลหลังการอบรม (Post-test) ในวันที่ 29 มีนาคม 2556

5.3 แบบวัดพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้นก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม (Behavior) ทำการแจกแบบวัดพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม โดยให้หัวหน้างานของแต่ละพื้นที่เป็นผู้ประเมินความสามารถที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้ารับการอบรมหลังจากผ่านการอบรมไปแล้ว 3 เดือน

5.4 แบบประเมินผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมด้านผลลัพธ์ (Results) ทำการเก็บรวบรวมผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในภาพรวมที่เกิดขึ้นก่อนการฝึกอบรม ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม และหลังการฝึกอบรมระหว่างเดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม

6. การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล ดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

6.1 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลสถานภาพส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และพื้นที่การปฏิบัติงาน

6.2 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านปฏิกิริยา (Reaction) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (M) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

6.3 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านผลการเรียนรู้ (Learning) โดยการหาค่าร้อยละของการตอบคำถามที่ถูกต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (M) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

6.4 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้นก่อนและหลังการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม (Behavior) จากหัวหน้างานโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (M) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

6.5 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลเปรียบเทียบผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรก่อนและหลังการเข้ารับการฝึกอบรมด้านผลลัพธ์ (Results) รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในภาพรวมที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการอบรมการอบรม โดยวิเคราะห์จำนวนยอได้รับชำระ (จำนวนรายการ) ของเคาน์เตอร์เซอร์วิส และวิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษามีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ด้านปฏิกิริยา (Reaction) ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความพึงพอใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ได้แก่ อาหารว่างรสชาติดี และมีความหลากหลาย และมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ สถานที่อบรมมีความสะดวก

สบาย และอุปกรณ์ เครื่องเสียงมีความพร้อมและเหมาะสม โดยสภาพแวดล้อมมีผลต่อการอบรมเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้เกิดความพึงพอใจและรู้สึกดี ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543: 30) กล่าวไว้ว่า เมื่อการฝึกอบรมได้พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมและสะดวกทั้งด้านเนื้อหา สิ่งอำนวยความสะดวกสถานที่ รูปแบบการอบรม ผู้เข้าอบรมไม่อึดอัดหรือเกิดความกังวลกับบรรยากาศโดยรอบ ในสถานที่อบรมและรูปแบบ สภาพอากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เหมาะสมก็จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมพึงพอใจได้อย่างดี นอกจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้แล้ว องค์ประกอบอื่นๆ ของหลักสูตรก็มีส่วนสำคัญในการส่งผลต่อการอบรมไม่ว่าจะเป็นด้านเจตคติหรือความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้าอบรมทั้งพนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ ดังนั้นการสร้างหลักสูตรจำเป็นต้องมีการเตรียมองค์ประกอบเหล่านั้นอย่างพร้อมเสมอ ผลการวิจัยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎาพร เมธิพิทักษ์ธรรม (2541) ที่ได้ศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวกในการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการเน้นการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญไม่ว่าจะเป็น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สื่อและอุปกรณ์ในการอบรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการอบรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี อินทรเสนีย์ (2550) ที่ได้ศึกษา องค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาสาระสำคัญ เทคนิคการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ ระยะเวลา สถานที่ วิทยากร การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม โดยหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และเจตคติเกี่ยวกับการให้บริการเพิ่มขึ้น สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่พึงพอใจและเห็นว่ามีประโยชน์ต่อ

ตนเอง และโรงแรมในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ แก้วดวง (2550) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยหลังการพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ได้คือ รูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ได้แก่ สภาพแวดล้อม และสถานที่ และอุปกรณ์การฝึกอบรม

2. ด้านการเรียนรู้ (Learning) จากการประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามและแปรผลคะแนนเป็นอัตราส่วนร้อยละของการทำแบบสอบถามก่อนและหลังการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมผู้เข้ารับการอบรม มีระดับความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย หลังการฝึกอบรมพบว่า มีระดับความรู้เพิ่มขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความรู้เป็นรายด้าน พบว่า ก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความรู้อยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อได้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้าอบรมมีระดับความรู้เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมากเพิ่มขึ้นในทุกๆ ด้าน ทั้งนี้เนื่องมาจากการฝึกอบรมนั้น ได้นำทักษะการทำงานมาฝึกและพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมให้มากขึ้นกว่าการปฏิบัติงานที่ผ่านมา อีกทั้งกระบวนการอบรมยังมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและการสื่อสาร ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น ได้ทบทวนความรู้เดิมที่เคยได้รับการอบรม พร้อมเทคนิคใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานจริงให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2554: 142) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ว่า ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร ช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่งานของตนเอง และรู้จักองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นอีกทางหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน ถือเป็นความช่วยเหลือการลาออกหรือการขาดงานของบุคลากร และช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานและได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรม ย่อมจะมีความรู้ ความสามารถ

และเชื่อมั่นการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลด้านขวัญกำลังใจ คืออย่างน้อยไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานและไม่ก่อให้เกิดความอึดอัดวิตกกังวล ไม่มั่นใจในความถูกต้อง โดยผู้วิจัยได้นำรูปแบบในด้านการเรียนรู้ของ จิตติวรรณ สินธุ์นอก (2552) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรม โดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ โดยการเปรียบเทียบคะแนนความรู้ในเนื้อหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า ผลต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ในเนื้อหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เป็นผลมาจากองค์ประกอบของหลักสูตร มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งรูปแบบการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ประกอบการคัดเลือกวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ จึงทำให้การฝึกอบรมมีความครบถ้วนสมบูรณ์ เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย และ พัชร อินทรเสนีย์ (2550) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ พบว่า การประเมินจากแบบทดสอบความรู้ แบบวัดเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่าค่า P-Value ของผลการทดสอบความรู้และทัศนคติ ก่อนและหลังการฝึกอบรมน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ผลคะแนน Post-Test มากกว่าคะแนน Pre-Test ซึ่งแสดงว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และเจตคติเกี่ยวกับการให้บริการเพิ่มขึ้น สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรม พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่พึงพอใจและเห็นว่ามีประโยชน์ต่อตนเอง และโรงแรมในระดับมาก ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรของผู้วิจัยสร้างขึ้นมีบริบทที่แตกต่างกัน ทำให้

ผู้เข้ารับการอบรมในหัวข้อเทคนิคการเพิ่มยอดและการแก้ไขปัญหาที่มีระดับความรู้ก่อนอบรม และหลังการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยภาพรวมระดับความรู้ก่อนการอบรมอยู่ในระดับน้อย แต่หลังการอบรม พบว่า มีระดับความรู้เพิ่มขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากก่อนที่จะเข้ารับการอบรม ผู้เข้าอบรมยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับความสำคัญของลูกค้าและบริการ และเทคนิคการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของงานบริการ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการประกอบธุรกิจชำระค่าสินค้าและบริการ รวมทั้งปฏิบัติตามขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมของการบริการยังไม่ถูกต้อง ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาการเรียนการสอน พร้อมยกตัวอย่างและกรณีศึกษาประกอบ โดยมีกิจกรรมฝึกปฏิบัติและแสดงบทบาทสมมติให้สามารถวิเคราะห์และรับมือกับพฤติกรรมลูกค้าและงานบริการได้ สามารถปฏิบัติตามเทคนิคการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งอธิบายและปฏิบัติตามขั้นตอนการเตรียมความพร้อมของผู้ให้บริการได้อย่างถูกต้อง

3. ด้านพฤติกรรม (Behavior) จากการประเมินระดับความสามารถ โดยหัวหน้างานโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับความสามารถก่อนการอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมมีระดับความสามารถอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน และเมื่อพิจารณาระดับความสามารถแจกแจงเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความสามารถก่อนการอบรมมีระดับความสามารถอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ แต่เมื่อได้จัดให้มีการฝึกอบรมแล้ว พิจารณาระดับความสามารถโดยภาพรวมเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยภาพรวมมีระดับความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เมื่อพิจารณาระดับความสามารถแจกแจงเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความสามารถหลังจากการฝึกอบรมโดยภาพรวมปรับระดับจากน้อยทุกข้อ เพิ่มขึ้นทุกรายข้อในระดับมาก และระดับปานกลาง

ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้เพิ่มเติมในกระบวนการทำงานซึ่งได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว ทำให้มีการพัฒนาทักษะและความชำนาญที่มากขึ้นเมื่อหัวหน้างานโดยตรงได้ทำการประเมินความสามารถที่พัฒนาขึ้น ประกอบกับความเชื่อมั่นในหลักสูตรฝึกอบรมซึ่งถือเป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐาน มีคณะวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงมีเทคนิคและวิธีการอบรมที่ดีทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานที่ดีขึ้น รวมถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหลังการฝึกอบรมก็เป็นเครื่องชี้ชัดว่าการฝึกอบรมในครั้งนี้ สามารถพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานในสังกัดซึ่งได้เข้ารับการอบรมนั่นเอง ปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้เข้าอบรมจากเดิมก่อนเข้ารับการอบรมมีความรู้ในระดับน้อย แต่หลังจากเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมมีความรู้ในระดับมากเกี่ยวกับธุรกิจการชำระค่าสินค้าและบริการ โดยผู้วิจัยออกแบบและสร้างหลักสูตรในหัวข้อเรียนรู้และเข้าใจองค์กรเป็นการปูพื้นฐานตั้งแต่ความเป็นมาของบริษัทฯ อันเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจ และรูปแบบธุรกิจของเคาน์เตอร์เซอร์วิสที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคและสมัย จึงทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถถ่ายทอดและอธิบายรูปแบบธุรกิจของเคาน์เตอร์เซอร์วิสได้มากขึ้นหลังจากผ่านการอบรมไปแล้ว สอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาวรรณ รัตพิศาล (2554: 142) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมที่ช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากร จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองตลอดเวลา ทั้งนี้ เพราะงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหาร ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนายกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านผลลัพธ์ (Results) จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลสำเร็จที่เกิด รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในภาพรวมที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหลังการอบรมนั้น วิเคราะห์จากยอดรับชำระ (จำนวนรายการ) ของเคาน์เตอร์เซอร์วิส

ตามภาคสาขาปฏิบัติงาน มียอดรับชำระ (จำนวนรายการ) ของเคาน์เตอร์เซอร์วิส ตามภาคสาขาปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น จากยอดรับชำระก่อนการฝึกอบรม และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในภาพรวมจากข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบว่า จำนวนข้อร้องเรียนในการให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส ที่เกิดขึ้นจากตามภาคสาขาปฏิบัติงาน หลังการอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนข้อร้องเรียนในการใช้บริการของ เคาน์เตอร์เซอร์วิส ตามภาคสาขาปฏิบัติงาน ลดลงจากเดิม ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาทักษะของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารและการบริการนั้น มิใช่เฉพาะเพียงการอบรมให้ทราบถึงหลักการและเหตุผลเท่านั้น ยังต้องพัฒนาทักษะในการสื่อสารและเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติให้แก่ผู้ทำงานด้วย ฉะนั้นการจัดอบรมนอกจากจะเพิ่มความเข้าใจในการปฏิบัติยังเพิ่มทักษะและความมั่นใจให้เกิดขึ้นด้วย เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาทักษะทั้งด้านปฏิกริยา ด้านพฤติกรรม ด้านการเรียนรู้ ก็ส่งผลให้ผลลัพธ์ในการทำงาน สามารถตอบสนองแนวทางการดำเนินงานขององค์กรได้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มมูลค่าและผลประโยชน์ให้กับองค์กร และลดปัญหาในการปฏิบัติงาน ความสูญเสียทั้งด้านทรัพยากร และทรัพย์สิน รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2551: 66) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้เพียงพอในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมจึงจำเป็นต่อทุกองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อบุคคลในองค์กรได้ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพของผลผลิตและเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคคล ต้นทุนการผลิตอันเนื่องมาจากความเสียหายและการซ่อมแซมก็จะลดลง การสูญเสียทางอุบัติเหตุก็จะลดน้อยลงด้วย และสอดคล้องกับ

แนวคิดของ ญัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2549: 130-131) กล่าวว่า การฝึกอบรมที่ดีควรมีแผนการฝึกอบรม เพื่อที่จะเพิ่มปริมาณผลผลิต บุคลากรที่ผ่านการอบรมจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น จึงทำให้มีผลผลิตภาพสูงขึ้นกว่าอดีต เพื่อลดต้นทุนของงาน อันเนื่องมาจากค่าเสียหายและค่าซ่อมแซมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในงานของตนอย่างถูกต้อง จึงสามารถปฏิบัติตามได้อย่างราบรื่นและลดข้อบกพร่องให้น้อยลง และเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของผลผลิต เมื่อบุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เข้าใจขั้นตอนในการดำเนินงาน ย่อมสามารถปฏิบัติงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2554: 142) ที่กล่าวว่า บุคลากรทุกตำแหน่งที่ปฏิบัติงานและได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรม ย่อมจะมีความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลด้านขวัญกำลังใจ คืออย่างน้อยไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งาน และไม่ก่อให้เกิดความอึดอัดวิตกกังวล ไม่มั่นใจในความถูกต้องช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรจำเป็น ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองตลอดเวลา ทั้งนี้ เพราะงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหาร ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ผลการวิจัยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติวรรณ สินธุ์นอก (2552) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงสามารถตรวจสอบวิเคราะห์แก้ปัญหา แยกส่วนในแต่ละเรื่องหาความสัมพันธ์ที่เป็นผลจากการนำไปใช้งานได้ (Analysis) มีการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรม

## ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขาอย่างมืออาชีพสำหรับสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการโดยผู้วิจัย มีการออกแบบเนื้อหาหลักสูตรและคำนิยามถึงกลุ่มธุรกิจการรับชำระค่าสินค้าและบริการอย่างเจาะลึก ประกอบด้วย การเรียนรู้และเข้าใจองค์กร เทคนิคการเพิ่มยอดและการแก้ไขปัญหา เทคนิคการรับมือกับลูกค้า รวมทั้งหัวใจการบริการเพื่อพิชิตยอดขาย

2. ด้วยหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะด้านการบริหารร้านสาขาในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ ดังนั้นวิทยากรที่ถ่ายทอดให้ความรู้ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และมีองค์ความรู้เฉพาะด้าน มีเทคนิคในการถ่ายทอดเนื้อหาได้ดี มีประสบการณ์ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

3. การคัดเลือกผู้เข้าอบรม ระดับผู้จัดการร้าน มาพัฒนาศักยภาพเป็นอันดับแรก จะส่งผลดีต่อองค์กร เนื่องจากผู้จัดการร้านจะได้นำความรู้และประสบการณ์ไปถ่ายทอดยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานภายในร้านมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารร้านสาขา

อย่างมืออาชีพสำหรับสายปฏิบัติการระดับผู้จัดการร้าน ในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ เนื้อหาของหลักสูตรเน้นการบริหารร้านสาขาเฉพาะระดับผู้จัดการร้านเท่านั้น แต่ภายในร้านสาขายังต้องมองภาพรวมไปถึงระดับผู้ช่วยผู้จัดการร้าน และระดับพนักงานร้าน สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรสร้างหลักสูตรการบริหารร้านสาขาที่มีเนื้อหาครอบคลุมกับทุกตำแหน่งงานภายในร้าน

2. ด้วยระยะเวลาที่มีจำกัดในการฝึกอบรมเพียง 2 วัน อาจทำให้เนื้อหาในหลักสูตรมีการอัดแน่นจนเกินไป ทำให้ไม่ครอบคลุม ดังนั้นควรเพิ่มระยะเวลาในการอบรม โดยการจัดรูปแบบการเรียนรู้เป็นโมดูล กล่าวคือ มีการฝึกอบรมพร้อมกลับไปฝึกปฏิบัติที่ร้านสาขาเพื่อวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ และกลับมาอบรมเนื้อหาสาระเพิ่มเติมจนครบหลักสูตร เพื่อเป็นการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จริง

3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างหลักสูตรถือว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งในการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยค้นพบว่า อาจมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด คือ ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมปัจจัยพื้นฐานของข้อมูลลูกค้า และปัจจัยด้านจำนวนคู่แข่งของร้านสาขา มีอัตราเพิ่มขึ้นหรือลดลง

## บรรณานุกรม

- จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. (2545). *การดำเนินการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เจษฎาพร เมธิพิทักษ์ธรรม. (2541). *การพัฒนา รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการคอมพิวเตอร์สำหรับภาคเอกชน: การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินของเคิร์ก แพททริค*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2547). *การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก. (2552). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย*. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2549). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ทวีป อภิสัทธ์. (2553). *เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรี อินทรเสนีย์. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการสำหรับบุคลากรผู้ให้บริการในโรงแรม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์และศึกษาศาสตร์ต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เพิ่มสิน ลาภาวิสุทธิ. (2549). *อบรมบ่มเพาะกันเข้าไป ทำงานไม่ได้ตั้งใจซะกะที*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรสัมพันธ์ กราฟฟิค.
- วรารัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สิริบุตรการพิมพ์ จำกัด.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพช.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- สมชาติ กิจจรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม. ที. เพรส.
- อภิชาติ แก้วดวง. (2550). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพนักงานใหม่: กรณีศึกษาแผนกจัดส่งชิ้นส่วนการประกอบบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์)*. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา ยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1994). *Designing training programs: The critical events model*. 2<sup>nd</sup> ed. Houston, TX: Gulf.
- Saylor, G. J. & Alexander. W. M. (1974). *Planning Curriculum for Schools*. New York: Holt Rinehart and Winston.



**Theerapat Suksomsup** graduated Bachelor Degree of Liberal Arts, majoring Hospitality Administration from Rajamangala University of Technology Krungthep (RMUTK) in 2007. As his interesting in Training and Human Resource Management, he decided to continue his farther education, and achieved Master Degree in MBA Majoring Strategic Human Resource and Organization Management from Panyapiway Institute of Management in 2013. He is currently an assistance section manager of Learning & Deveolpment Department at Counter Service Co.,Ltd. .