บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

1.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถภาพที่ควรจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้เทคนิคเดคัม

1.2 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จากแบบสอบถามที่อิงข้อมูลจากการเทคนิคเดคัม

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมเพื่อการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1 ความคิดเห็นที่มีต่อการใช้เทคนิคเดคัม

2.2 การเปรียบเทียบผลที่ได้จากกระบวนการเดคัมกับการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัท

2.3 การเปรียบเทียบความตรงของข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่ได้รับจากวิธีต่าง ๆ กับเกณฑ์

2.4 สมรรถภาพหลังการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมเพื่อการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำเสนอความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถภาพที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากกระบวนการเดคัมกับผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จากแบบสอบถามที่อิงข้อมูลจากเทคนิคเดคัมในการสร้างข้อคำถาม โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ควรจะเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้เทคนิคเดคัม

การวิเคราะห์สมรรถภาพที่จำเป็นในการทำงานโดยใช้เทคนิคเดคัม ใช้เวลาในกระบวนการทั้งหมด 4 ชั่วโมง โดยเริ่มขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมกระบวนการกลุ่มจำนวน 12 คน ทยอยมาจนพร้อมเพรียงกันในเวลา 9.30 น. หลังจากนั้นเป็นการแนะนำตัวเองของผู้ดำเนินการกลุ่ม

กลุ่มผู้ช่วยในกระบวนการกลุ่มและผู้เข้าร่วมกระบวนการกลุ่ม เมื่อการแนะนำตัวสิ้นสุดลง ผู้ดำเนินการแจ้งวัตถุประสงค์ของการจัดประชุม อธิบายขั้นตอนของเทคนิคเดคัมอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงเริ่มกระบวนการเดคัมด้วยการตั้งคำถามว่า *ในแผนกของท่านมีความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในเรื่องใดบ้างที่ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น* ให้ทุกคนระดมความคิดออกมาโดยมีผู้ช่วยกระบวนการกลุ่มเป็นผู้จดข้อความเหล่านั้นลงบนกระดาษขนาด 5″ x 8″ แล้วผู้ดำเนินการนำข้อความดังกล่าวมาติดลงบนกระดานหน้าห้อง ในขณะระดมสมองเมื่อผู้ดำเนินการสังเกตเห็นว่าผู้เข้าร่วมกระบวนการคนใดที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นผู้ดำเนินการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการคนนั้นแสดงความคิดเห็นออกมาโดยการเรียกชื่อหรือใช้การตั้งคำถามนำเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นกล้าแสดงความคิดเห็นและทำให้เขามีส่วนร่วมในกระบวนการกลุ่มมากที่สุด เช่น

"คุณเอคิดว่ามีสมรรถภาพใดอีกบ้างไหมคะ"

"นอกจากเรื่องที่เกี่ยวกับภาษีแล้วคุณบีคิดว่าน่าจะมีความรู้ในเรื่องใดอีกที่แผนกเราต้องรู้เพราะต้องตอบคำถามให้กับพนักงานในแผนกอื่น"

เมื่อเริ่มมีความคุ้นเคยในการตอบคำถามหลายข้อมากขึ้นทุกคนในกลุ่มก็เริ่มกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจนกระทั่งต้องเพิ่มคนช่วยจดข้อความ การระดมสมองในช่วงแรกจากผู้เข้าร่วมกระบวนการเดคัม ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 5 สมรรถภาพการทำงานที่ควรจะเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากขั้นตอนของการระดมสมองในเทคนิคเดคัม

รายการที่	ข้อความ
1	สามารถวางแผนการฝึกอบรมได้
2	ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของการบริการ
3	มีความสามารถในการปิดการขาย
4	สามารถโน้มน้าวลูกค้าให้ซื้อสินค้าได้
5	ทำงานด้วยความรักในองค์กร
6	สามารถทำงานเป็นทีมได้
7	มีเทคนิคในการสัมภาษณ์งาน
8	อธิบายความรู้ด้านภาษีอากรได้
9	มีทักษะในงานด้านบัญชี

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการที่	ข้อความ
10	สามารถอยู่รวมกันในองค์กรได้
11	สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้
12	มีจิตวิทยาในการสอน
13	อธิบายความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาบุคคลได้
14	สามารถบริหารเวลาในการทำงานได้
15	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
16	อธิบายความรู้ในการบันทึกบัญชีได้
17	อธิบายคำศัพท์ทางธนาคารได้
18	อธิบายความรู้เกี่ยวกับการประกันสังคมได้
19	อธิบายความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานได้
20	อธิบายความรู้ด้านการตลาดได้
21	ทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์
22	สามารถมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
23	สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
24	สามารถให้บริการหลังการขายได้
25	อธิบายความรู้ด้านการวัดและประเมินผลด้านบุคคล
26	อธิบายความรู้เกี่ยวกับระบบธุรการสมัยใหม่ได้
27	อธิบายความรู้ในการบริหารงานสมัยใหม่
28	สามารถประเมินผลวิทยากรได้
29	สามารถประเมินผลผู้เข้าอบรมได้
30	สามารถเป็นวิทยากรที่ดีได้
31	ใช้โปรแกรม microsoft word เบื้องต้นได้
32	ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint เบื้องต้นได้
33	ใช้โปรแกรม microsoft excel เบื้องต้นได้
34	ใช้โปรแกรม visio เบื้องต้นได้
35	ใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้นได้
36	แสดงพฤติกรรมของการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีได้
37	สนทนาภาษาอังกฤษได้
38	ปฏิบัติงานด้วยหัวใจของการขาย

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการที่	ข้อความ
39	อธิบายระบบความปลอดภัยของคลังสินค้าได้
40	สามารถควบคุมระบบการขนส่งสินค้าได้
41	สามารถจัดเก็บและดูแลรักษาสินค้าได้ดี
42	สามารถจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานและผลการฝึกอบรมได้เป็นปัจจุบัน
43	มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
44	สามารถยุติข้อโต้แย้งได้
45	สามารถสอนงานให้บุคคลอื่นได้
46	ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูงได้
47	ใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูงได้
48	ใช้โปรแกรม visio ได้
49	สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้
50	มีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์
51	สามารถออกแบบตู้โชว์สินค้าได้
52	สามารถบริหารงานแคชเชียร์ได้
53	จัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ
54	สามารถจัดเก็บสินค้าและอุปกรณ์อย่างเป็นระบบ
55	สามารถวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวทางการเงินได้
56	มีทักษะในการคิดเลขเร็ว
57	อธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการจัดซื้อ
58	มีเทคนิคในการละลายพฤติกรรม
59	ขายโฆษณาได้
60	จัดทำเวทีแนะนำสินค้าได้
61	สามารถเจรจากับซัพพลายเออร์
62	สามารถบริการขายตรงได้
63	ให้บริการทั่วไปกับลูกค้าได้
64	สามารถโต้ตอบทางโทรศัพท์ได้
65	อธิบายความรู้ในการนำสินค้าเข้า
66	สามารถวิเคราะห์ลูกค้าสินเชื่อได้
67	ใช้เครื่องใช้สำนักงานได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการที่	ข้อความ
68	จัดทำเอกสารการสอนได้
69	สามารถทำสื่อการสอนได้
70	สามารถออกข้อสอบเพื่อการวัดประเมินผลได้
71	มีความสามารถในการจัดเก็บสินค้าและอุปกรณ์อย่างเป็นระบบ

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพการทำงานที่ควรจะเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากขั้นตอนการระดมสมองในเทคนิคเดคัมมีจำนวน 71 สมรรถภาพย่อย

เมื่อได้สมรรถภาพย่อยครบแล้วคณะกรรมการร่วมกันจัดกลุ่มสมรรถภาพย่อยให้เป็นหมวดหมู่โดยใช้เกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้น ในช่วงแรกของการหาเกณฑ์ในการจัดกลุ่มกรรมการเดคัมบางคนยังไม่เข้าใจว่าเกณฑ์ในการจัดกลุ่มคืออะไร ผู้ดำเนินการและกรรมการบางคนต้องช่วยกันอธิบายจนเป็นที่เข้าใจจึงเริ่มมีการเสนอเกณฑ์ขึ้นมา 2 - 3 เกณฑ์ ในที่สุดคณะกรรมการร่วมกันอภิปรายและตกลงใช้ลักษณะงานของ แต่ละแผนกเป็นเกณฑ์ในการจัดหมวดหมู่สมรรถภาพย่อยและร่วมกันตั้งชื่อสมรรถภาพหลักตามชื่อของแผนกที่ต้องเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพย่อยเหล่านั้น ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 6 รายชื่อสมรรถภาพหลักที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดหมวดหมู่สมรรถภาพย่อย

รหัส	สมรรถภาพหลัก
A	ด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการ
B	ด้านคลังสินค้า
C	ด้านบัญชีและการเงิน
D	ด้านการฝึกอบรม
E	ด้านการขายและการตลาด
F	ด้านความรู้ทั่วไป
G	ด้านคอมพิวเตอร์

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพหลักที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดหมวดหมู่ประกอบด้วย 7 สมรรถภาพหลัก จำแนกเป็น 5 สมรรถภาพหลักที่เป็นสมรรถภาพเฉพาะด้านที่ครอบคลุมการทำงานใน 8 แผนก และสมรรถภาพของความสามารถทั่วไปและความสามารถด้านคอมพิวเตอร์

จากนั้นคณะกรรมการร่วมกันทบทวนข้อความที่แสดงถึงสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละประโยคว่าจะเพิ่ม ลด ขยายหรือตัดออก และตรวจสอบความซ้ำซ้อน เมื่อได้ข้อความที่ผ่านการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงร่วมกันจัดเรียงลำดับหน้าที่ตามลำดับความสำคัญของการเรียนรู้ ในช่วงนี้มีกรรมการบางคนไม่ค่อยสนใจที่จะแสดงความคิดเห็นผู้ดำเนินการจะกระตุ้นความสนใจอีกครั้งโดยเรียกให้มาจัดเรียงลำดับข้อความที่หน้าห้อง หรือใช้การเรียกชื่อเพื่อถามลำดับของการจัดเรียง ในขั้นตอนสุดท้ายกรรมการทุกคนร่วมกันประเมินค่าความสำคัญของสมรรถภาพในการปฏิบัติงานทั้งหมดโดย ผู้ดำเนินการกำหนดเกณฑ์ให้ดังนี้

4 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพของการปฏิบัติงานในข้อนี้มีความสำคัญมากที่สุด

3 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพของการปฏิบัติงานในข้อนี้มีความสำคัญมาก

2 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพของการปฏิบัติงานในข้อนี้มีความสำคัญปานกลาง

1 คะแนน หมายถึง สมรรถภาพของการปฏิบัติงานในข้อนี้มีความสำคัญน้อย

คณะกรรมการร่วมกันยกมือให้คะแนนตามความคิดเห็นโดยมีผู้ช่วยในกระบวนการเป็นผู้คำนวณหาคะแนนเฉลี่ย เมื่อขั้นตอนของการประเมินค่าความสำคัญของสมรรถภาพในการปฏิบัติงานทั้งหมดสิ้นสุดลงคะแนนเฉลี่ยของทุกสมรรถภาพจะถูกบันทึกไว้ใต้ข้อความบนกระดาษแผ่นเดียวกัน ปรากฏผลดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4 สมรรถภาพการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการ

หน้าที่ งานที่ต้องปฏิบัติ

A ด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการ

รหัส	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
A1	มีเทคนิคในการสัมภาษณ์งาน	3.625
A2	อธิบายความรู้ในการบริหารงานสมัยใหม่	3.625
A3	อธิบายความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาบุคคลได้	3.625
A4	อธิบายความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานได้	3.500
A5	อธิบายความรู้เกี่ยวกับระบบธุรการสมัยใหม่	3.500
A6	บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานและผลการฝึกอบรมได้เป็นปัจจุบัน	3.500
A7	อธิบายความรู้เกี่ยวกับการประกันสังคมได้	3.375
A8	อธิบายความรู้ด้านการวัดและประเมินผลได้	3.375
A9	อธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการจัดซื้อ	3.125
A10*	จัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ	2.875

* สมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ 3.00 และมีฉันทามติว่าไม่ต้องจัดฝึกอบรม

จากแผนภาพที่ 4 สมรรถภาพหลักด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 10 สมรรถภาพ มีสมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00 จำนวน 9 สมรรถภาพ และมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 3.00 จำนวน 1 สมรรถภาพ คือ สมรรถภาพ A10 การจัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 5 สมรรถภาพการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมด้านคลังสินค้า

หน้าที่ **งานที่ต้องปฏิบัติ**

B ด้านคลังสินค้า

รหัส	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
B1	อธิบายระบบความปลอดภัยของคลังสินค้าได้	3.875
B2	สามารถจัดเก็บสินค้าและอุปกรณ์อย่างเป็นระบบ	3.625
B3	สามารถเบิก-จ่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ	3.375
B4	สามารถควบคุมระบบการขนส่งสินค้าได้	3.375
B5	สามารถจัดเก็บและดูแลรักษาสินค้าได้	3.325

จากแผนภาพที่ 5 สมรรถภาพหลักด้านคลังสินค้าประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 5 สมรรถภาพ ทุกสมรรถภาพย่อยมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00

แผนภาพที่ 6 สมรรถภาพการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมด้านบัญชีและการเงิน

หน้าที่ **งานที่ต้องปฏิบัติ**

C ด้านบัญชีและการเงิน

รหัส	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
C1	มีทักษะในงานด้านบัญชี	3.625
C2	สามารถวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวทางการเงินได้	3.625
C3	อธิบายความรู้ในการบันทึกบัญชีได้	3.500
C4	อธิบายความรู้ด้านภาษีอากรได้	3.250
C5	สามารถบริหารงานแคชเชียร์ได้	2.880
C6*	อธิบายคำศัพท์ทางธนาคารได้	2.625
C7*	คิดเลขเร็วได้	2.500

* สมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ 3.00 และมีฉันทามติว่าไม่ต้องจัดฝึกอบรม

จากแผนภาพที่ 6 สมรรถภาพหลักด้านบัญชีและการเงินประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 7 สมรรถภาพ มีสมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00 จำนวน 4 สมรรถภาพ และมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 3.00 จำนวน 3 สมรรถภาพ คือ สมรรถภาพ C5 สามารถบริหารงานแคชเชียร์ได้ C6 อธิบายคำศัพท์ทางธนาคารได้ C7 คิดเลขเร็วได้

แผนภาพที่ 7 สมรรถภาพการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมด้านการฝึกอบรม

หน้าที่ **งานที่ต้องปฏิบัติ**

D ด้านการฝึกอบรม

รหัส	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
D1	จัดทำเอกสารการสอนได้	3.500
D2	สามารถเป็นวิทยากรที่ดีได้	3.500
D3	สามารถวางแผนการฝึกอบรมได้	3.500
D4	มีจิตวิทยาในการสอน	3.375
D5	มีเทคนิคในการละลายพฤติกรรม	3.375
D6	สามารถประเมินผลผู้เข้าอบรมได้	3.375
D7	สามารถทำสื่อการสอนได้	3.250
D8	สามารถประเมินผลวิทยากรได้	3.250
D9	สามารถออกข้อสอบเพื่อการวัดประเมินผลได้	3.000

จากแผนภาพที่ 7 สมรรถภาพหลักด้านการฝึกอบรมประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 9 สมรรถภาพ ทุกสมรรถภาพย่อยมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 8 สมรรถภาพการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมด้านการขายและการตลาด

หน้าที่ **งานที่ต้องปฏิบัติ**

E ด้านการขายและการตลาด

รหัส	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
E1	ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของการบริการ	4.000
E2	สนทนาภาษาอังกฤษได้	4.000
E3	ปฏิบัติงานด้วยหัวใจของการขาย	3.750
E4	มีความสามารถในการปิดการขาย	3.625
E5	สามารถให้บริการหลังการขายได้	3.625
E6	สามารถโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้	3.500
E7	สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้	3.500
E8	สามารถออกแบบตู้โชว์สินค้าได้	3.500
E9	สามารถวิเคราะห์ลูกค้าสินเชื่อได้	3.500
E10	อธิบายความรู้ด้านการตลาดได้	3.250
E11	มีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ได้	3.250
E12	สามารถเจรจากับซัพพลายเออร์ได้	3.250
E13	สามารถบริการขายตรงได้	3.125
E14	อธิบายความรู้ในการนำเข้าสินค้าได้	2.880
E15*	ให้บริการทั่วไปกับลูกค้าได้	2.875
E16*	ขายโฆษณาได้	2.375

* สมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ 3.00 และมีฉันทามติว่าไม่ต้องจัดฝึกอบรม

จากแผนภาพที่ 8 สมรรถภาพหลักด้านการขายและการตลาดประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 16 สมรรถภาพ มีสมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00 จำนวน 13 สมรรถภาพ และมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 3.00 จำนวน 3 สมรรถภาพ คือ สมรรถภาพ E14 อธิบายความรู้ในการนำเข้าสินค้าได้ E15 ให้บริการทั่วไปกับลูกค้าได้ E16 ขายโฆษณาได้

แผนภาพที่ 9 สมรรถภาพการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป

หน้าที่ **งานที่ต้องปฏิบัติ**

F ด้านความรู้ทั่วไป

รหัส	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
F1	สามารถบริหารเวลาในการทำงานได้	4.000
F2	เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี	3.875
F3	สามารถทำงานเป็นทีมได้	3.750
F4	ทำงานด้วยความรักในองค์กร	3.750
F5	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้	3.750
F6	สามารถมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.625
F7	สามารถอยู่ร่วมกันในองค์กร	3.500
F8	สามารถสอนงานให้บุคคลอื่นได้	3.250
F9	ทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์	3.250
F10	มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.250
F11	สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.250
F12	สามารถยุติข้อโต้แย้งได้	3.125
F13	สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	3.000
F14	สามารถโต้ตอบทางโทรศัพท์ได้	2.750
F15*	จัดทำเวทีแนะนำสินค้าได้	2.750
F16*	ใช้เครื่องใช้สำนักงานได้	2.500

* สมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ 3.00 และมีฉันทามติว่าไม่ต้องจัดฝึกอบรม

จากแผนภาพที่ 9 สมรรถภาพหลักด้านความรู้ทั่วไปประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 16 สมรรถภาพ มีสมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00 จำนวน 13 สมรรถภาพ และมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 3.00 จำนวน 3 สมรรถภาพ คือ สมรรถภาพ F14 สามารถโต้ตอบทางโทรศัพท์ได้ F15 จัดทำเวทีแนะนำสินค้าได้ F16 ใช้เครื่องใช้สำนักงานได้

แผนภาพที่ 10 สมรรถภาพการทำงานที่ควรได้รับการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์

หน้าที่ **งานที่ต้องปฏิบัติ**

G ด้านคอมพิวเตอร์

รหัส	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
G1	ใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นต้นได้	4.000
G2	ใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นต้นได้	3.500
G3	ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นต้นได้	3.125
G4	ใช้โปรแกรม visio ขั้นต้นได้	3.125
G5	ใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้นได้	3.125
G6*	ใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูงได้	2.500
G7*	ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูงได้	2.500
G8*	ใช้โปรแกรม visio ขั้นสูงได้	2.125

* สมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ 3.00 และมีฉันทามติว่าไม่ต้องจัดฝึกอบรม

จากแผนภาพที่ 10 สมรรถภาพหลักด้านคอมพิวเตอร์ประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 8 สมรรถภาพ มีสมรรถภาพย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.00 จำนวน 5 สมรรถภาพ และมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 3.00 จำนวน 3 สมรรถภาพ คือ สมรรถภาพ G6 ใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูงได้ G7 ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูงได้ G8 ใช้โปรแกรม visio ขั้นสูงได้

จากแผนภาพที่ 4 ถึงแผนภาพที่ 10 คือสมรรถภาพการทำงานแต่ละด้านที่ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพเดคัมได้ ปรากฏผลดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 11 แผนภาพเดคัม : สมรรถภาพที่ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานก่อนการตั้งเกณฑ์

หน้าที่	งานที่ปฏิบัติ									
A ด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการ	มีทคนิคในการสัมภาษณ์งาน (3.625) A1	อธิบายความรู้ในการบริหารงานสมัยใหม่ (3.625) A2	อธิบายความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาบุคคลได้ (3.625) A3	อธิบายความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานได้ (3.50) A4	อธิบายความรู้เกี่ยวกับระบบธุรการสมัยใหม่ได้ (3.50) A5	สามารถบันทึกรายงานและผลการฝึกอบรมได้ (3.50) A6	อธิบายความรู้เกี่ยวกับการประกันสังคมได้ (3.375) A7	อธิบายความรู้ด้านการวัดและประเมินผลด้านบุคคล (3.375) A8	อธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการจัดซื้อ (3.125) A9	จัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ (2.875) A10
B ด้านคลังสินค้า	อธิบายระบบความปลอดภัยของคลังสินค้าได้ (3.875) B1	มีความสามารถในการจัดเก็บสินค้าและอุปกรณ์อย่างเป็นระบบ (3.625) B2	มีความสามารถในการเบิกจ่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ (3.375) B3	สามารถควบคุมระบบการรับส่งสินค้าได้ (3.375) B4	สามารถจัดเก็บและดูแลรักษาสินค้าได้ดี (3.375) B5					
C ด้านบัญชีและการเงิน	มีทักษะในงานด้านบัญชี (3.625) C1	สามารถวิเคราะห์การเคลื่อนไหวทางการเงินได้ (3.625) C2	อธิบายความรู้ในบันทึกบัญชีได้ (3.50) C3	อธิบายความรู้ด้านภาษีอากรได้ (3.25) C4	สามารถบริหารงานด้านเครดิตได้ (2.88) C5	อธิบายคำศัพท์ทางธนาคารได้ (2.625) C6	คิดเลขเร็วได้ (2.50) C7			
D ด้านการฝึกอบรม	จัดทำเอกสารการสอนได้ (3.50) D1	สามารถเป็นวิทยากรที่ดีได้ (3.50) D2	สามารถวางแผนการอบรมได้ (3.50) D3	มีจิตวิทยาในการสอน (3.375) D4	มีเทคนิคในการระงับพฤติกรรม (3.375) D5	สามารถประเมินผลผู้เข้าอบรมได้ (3.375) D6	สามารถทำสื่อการสอนได้ (3.25) D7	สามารถประเมินผลวิทยากรได้ (3.25) D8	สามารถออกระดับเพื่อการวัดประเมินผลได้ (3.00) D9	
E ด้านการขายและการตลาด	ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของการบริการ (4.00) E1	สนทนาภาษาอังกฤษได้ (4.00) E2	ปฏิบัติงานด้วยหัวใจของการขาย (3.75) E3	มีความสามารถในการปิดการขาย (3.625) E4	สามารถให้บริการหลังการขายได้ (3.625) E5	สามารถโน้มน้าวลูกค้าให้ซื้อสินค้าได้ (3.50) E6	สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ (3.50) E7	สามารถออกแบบคู่โฆษณาสินค้าได้ (3.50) E8	สามารถวิเคราะห์ลูกค้าสินเชื่อได้ (3.50) E9	อธิบายความรู้ด้านการตลาดได้ (3.25) E10
	มีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ได้ (3.25) E11	สามารถเจรจากับรีพหลายเออร์ได้ (3.25) E12	สามารถบริการรายตรงได้ (3.125) E13	อธิบายความรู้ในการนำเข้าสินค้าได้ (2.88) E14	ให้บริการทั่วไปกับลูกค้าได้ (2.875) E15	ขายโฆษณาได้ (2.375) E16				
F ด้านความรู้ทั่วไป	สามารถบริหารเวลาในการทำงานได้ (4.00) F1	แสดงพฤติกรรมของการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี (3.875) F2	สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี (3.75) F3	ทำงานด้วยความรักในองค์กร (3.75) F4	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ (3.75) F5	สามารถสอบถามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (3.625) F6	สามารถอยู่ร่วมกับในองค์กร (3.50) F7	สามารถสอนงานให้บุคคลอื่นได้ (3.25) F8	ทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ (3.25) F9	มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (3.25) F10
	สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3.25) F11	สามารถชุดิร้อโต้แย้งได้ (3.125) F12	สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ (3.00) F13	สามารถโต้ตอบทางโทรศัพท์ได้ (2.75) F14	จัดทำเวทีแนะนำสินค้าได้ (2.75) F15	ใช้เครื่องใช้สำนักงานได้ (2.50) F16				
G ด้านคอมพิวเตอร์	ใช้โปรแกรม microsoft excel เบื้องต้น (4.00) G1	ใช้โปรแกรม microsoft word เบื้องต้น (3.50) G2	ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint เบื้องต้น (3.125) G3	ใช้โปรแกรม visio เบื้องต้น (3.125) G4	ใช้อินเตอร์เน็ตเบื้องต้นได้ (3.125) G5	ใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูง (2.50) G6	ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูง (2.50) G7	ใช้โปรแกรม visio ขั้นสูง (2.125) G8		

จากแผนภาพที่ 11 แสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพที่ควรจะเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานที่ได้จากกระบวนการเดคัมก่อนการตั้งเกณฑ์ในการตัดสินว่าสมรรถภาพใดควรได้รับการฝึกอบรมแบ่งเป็นสมรรถภาพหลัก ๆ ได้ 7 สมรรถภาพ และเป็นสมรรถภาพย่อย 71 ด้าน สมรรถภาพหลัก ได้แก่ สมรรถภาพด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการประกอบด้วย 10 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านคลังสินค้าประกอบด้วย 5 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านบัญชีและการเงินประกอบด้วย 7 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านการฝึกอบรมประกอบด้วย 9 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านการขายและการตลาดประกอบด้วย 16 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านความสามารถทั่วไปประกอบด้วย 16 สมรรถภาพย่อย และสมรรถภาพด้านคอมพิวเตอร์ประกอบด้วย 8 สมรรถภาพย่อย

จากนั้นคณะกรรมการร่วมกันตั้งเกณฑ์ขึ้นอีกครั้งว่าควรจะใช้คะแนนเฉลี่ยเท่าไรเป็นมาตรฐานในการตัดสินว่าสมรรถภาพย่อยใดควรได้รับการฝึกอบรมและสมรรถภาพย่อยใดไม่ต้องฝึกอบรม คณะกรรมการเดคัมชุดนี้ตั้งเกณฑ์ในการตัดสินไว้ที่คะแนนเฉลี่ย 3.00 แล้วร่วมกันอภิปรายอีกครั้งถึงสมรรถภาพย่อยบางสมรรถภาพที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึง 3.00 ว่ามีความสำคัญมากน้อยต่อการทำงานในแผนกเพียงใด ใช้การลงมติจากที่ประชุมว่าควรได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าข้อความนั้นได้รับการโหวตมากกว่าครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการก็จะได้รับการบรรจุลงในแผนภาพเดคัม จากกระบวนการเดคัมที่จัดขึ้นในครั้งนี้มี 2 ข้อความที่ได้รับการโหวตแม้จะมีคะแนนเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ คือ การบริหารงานแคชเชียร์ และการอธิบายความรู้ในการนำสินค้าเข้าจากต่างประเทศ กระบวนการเดคัมสิ้นสุดลงเวลา 14.00 น. สมรรถภาพที่ควรจะเป็นที่จะนำมาวิเคราะห์เป็นสมรรถภาพความต้องการที่เรียงลำดับความสำคัญสูงสุดไปต่ำสุด ปรากฏผลดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 12 แผนภาพเดคัม : สมรรถภาพที่ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหลังการตั้งเกณฑ์

หน้าที่	งานที่ปฏิบัติ								
A ด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการ	มีเทคนิคในการสัมภาษณ์งาน (3.625) A1	อธิบายความรู้ในการบริหารงานสมัยใหม่ (3.625) A2	อธิบายความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาบุคคลได้ (3.625) A3	อธิบายความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานได้ (3.50) A4	อธิบายความรู้เกี่ยวกับระบบธุรการสมัยใหม่ได้ (3.50) A5	สามารถบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานและผลการฝึกอบรมได้ (3.50) A6	อธิบายความรู้เกี่ยวกับการประกันสังคมได้ (3.375) A7	อธิบายความรู้ด้านการวัดและประเมินผลด้านบุคคล (3.375) A8	อธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการจัดซื้อ (3.125) A9
B ด้านคลังสินค้า	อธิบายระบบความปลอดภัยของคลังสินค้าได้ (3.875) B1	มีความสามารถในการจัดเก็บสินค้าและอุปกรณ์อย่างเป็นระบบ (3.625) B2	มีความสามารถในการเบิกจ่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ (3.375) B3	สามารถควบคุมระบบการขนส่งสินค้าได้ (3.375) B4	สามารถจัดเก็บและดูแลรักษาสินค้าได้ดี (3.325) B5				
C ด้านบัญชีและการเงิน	มีทักษะในงานด้านบัญชี (3.625) C1	สามารถวิเคราะห์การเคลื่อนไหวทางการเงินได้ (3.625) C2	อธิบายความรู้ในบันทึกบัญชีได้ (3.50) C3	อธิบายความรู้ด้านภาษีอากรได้ (3.25) C4	สามารถบริหารงานด้านแคชเชียร์ได้ (2.88) C5				
D ด้านการฝึกอบรม	จัดทำเอกสารการสอนได้ (3.50) D1	สามารถเป็นวิทยากรที่ดีได้ (3.50) D2	สามารถวางแผนการอบรมได้ (3.50) D3	มีจิตวิทยาในการสอน (3.375) D4	มีเทคนิคในการละลายพฤติกรรม (3.375) D5	สามารถประเมินผลผู้เข้าอบรมได้ (3.375) D6	สามารถทำสื่อการสอนได้ (3.25) D7	สามารถประเมินผลวิทยากรได้ (3.25) D8	สามารถออกข้อสอบเพื่อการวัดประเมินผลได้ (3.00) D9
E ด้านการขายและการตลาด	ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของการบริการ (4.00) E1	สนทนาภาษาอังกฤษได้ (4.00) E2	ปฏิบัติงานด้วยหัวใจของการขาย (3.75) E3	มีความสามารถในการปิดการขาย (3.625) E4	สามารถให้บริการหลังการขายได้ (3.625) E5	สามารถโน้มน้าวลูกค้าให้ซื้อสินค้าได้ (3.50) E6	สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าได้ (3.50) E7	สามารถออกแบบตู้โชว์สินค้าได้ (3.50) E8	สามารถวิเคราะห์ลูกค้าสินเชื่อได้ (3.50) E9	อธิบายความรู้ด้านการตลาดได้ (3.25) E10	มีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ได้ (3.25) E11	สามารถเจรจากับตัวแทนประกันชีวิตลายเออร์ได้ (3.25) E12	สามารถบริการขายตรงได้ (3.125) E13	อธิบายความรู้ในการนำเข้าสินค้าได้ (2.88) E14
F ด้านความรู้ทั่วไป	สามารถบริหารเวลาในการทำงานได้ (4.00) F1	แสดงพฤติกรรมของการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี (3.875) F2	สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี (3.75) F3	ทำงานด้วยความรักในองค์กร (3.75) F4	สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ (3.75) F5	สามารถมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (3.625) F6	สามารถอยู่ร่วมกันในองค์กร (3.50) F7	สามารถสอนงานให้บุคคลอื่นได้ (3.25) F8	ทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ (3.25) F9	มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (3.25) F10	สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3.25) F11	สามารถยุติข้อโต้แย้งได้ (3.125) F12	สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ (3.00) F13	สามารถโต้ตอบทางโทรศัพท์ได้ (2.75) F14
G ด้านคอมพิวเตอร์	ใช้โปรแกรม microsoft excel เบื้องต้น (4.00) G1	ใช้โปรแกรม microsoft word เบื้องต้น (3.50) G2	ใช้โปรแกรม microsoft powerpoint เบื้องต้น (3.125) G3	ใช้โปรแกรม visio เบื้องต้น (3.125) G4	ใช้อินเตอร์เน็ตเบื้องต้นได้ (3.125) G5									

จากแผนภาพที่ 12 แสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพที่ควรจะเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานที่ได้จากกระบวนการเดคัมหลังการตั้งเกณฑ์ในการตัดสินว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่ควรจัดฝึกอบรมแบ่งเป็นสมรรถภาพหลัก ๆ ได้ 7 สมรรถภาพ และเป็นสมรรถภาพย่อย 61 ด้าน สมรรถภาพหลัก ได้แก่ สมรรถภาพด้านการบริหารงานบุคคลและธุรการประกอบด้วย 9 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านคลังสินค้าประกอบด้วย 5 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านบัญชีและการเงินประกอบด้วย 5 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านการฝึกอบรมประกอบด้วย 9 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านการขายและการตลาดประกอบด้วย 14 สมรรถภาพย่อย สมรรถภาพด้านความสามารถทั่วไปประกอบด้วย 14 สมรรถภาพย่อย และสมรรถภาพด้านคอมพิวเตอร์ประกอบด้วย 5 สมรรถภาพย่อย

1.2 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จากแบบสอบถามที่อิงข้อมูลจากเทคนิคเดคัม

การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมใช้การสำรวจด้วยแบบสอบถามโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 19 ฉบับด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 15 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.95 ซึ่งตอบโดยหัวหน้าแผนกทั้งหมด แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถภาพที่เป็นจริงกับสมรรถภาพที่ควรจะเป็นของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธีการหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (MDF) ของสมรรถภาพความสามารถเฉพาะด้าน ความสามารถทั่วไปและความสามารถด้านคอมพิวเตอร์

3. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยอยู่ในรูปของผลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธีการหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (MDF) ของสมรรถภาพความสามารถเฉพาะด้าน ความสามารถทั่วไปและความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 7 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	6	40.00
หญิง	9	60.00
รวม	15	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0
25 - 30 ปี	9	60.00
31 - 35 ปี	6	40.00
36 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	15	100.00
3. อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	0	0
1 - 3 ปี	3	20.00
3 - 5 ปี	11	73.33
5 - 10 ปี	1	6.67
10 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	15	100.00
4. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	15	100.00
ปริญญาโทขึ้นไป	0	0
รวม	15	100.00

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 60) มากกว่าชาย (ร้อยละ 40) โดยส่วนมากมีอายุอยู่ระหว่าง 25 ถึง 30 ปี (ร้อยละ 60) รองลงมาคือ 31ถึง 35 ปี (ร้อยละ 40) และมีอายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 3 ถึง 5 ปี (ร้อยละ 73.33)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองลงมาคือ 1 ถึง 3 ปี (ร้อยละ 20) และ 5 ถึง 10 ปี (ร้อยละ 6.67) ตามลำดับ และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีทั้งหมด

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถภาพที่เป็นจริงกับสมรรถภาพที่ควรจะเป็นของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของสมรรถภาพเฉพาะด้าน

รายข้อ	สมรรถภาพที่เป็นจริง		สมรรถภาพที่ควรจะเป็น		MDF
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
ด้านบริหารบุคคลและธุรการ (n=2)					
1	2.50	0.71	3.50	0.71	1.00
2	2.50	0.71	3.00	0.00	0.50
3	2.50	0.71	3.50	0.71	1.00
4	3.00	0.00	3.50	0.71	0.50
5	2.50	0.71	3.00	1.41	0.50
6	1.50	0.71	2.50	0.71	1.00
7	2.00	1.41	1.50	0.71	-0.50
8	2.00	1.41	1.50	0.71	-0.50
9	1.50	0.71	1.50	0.71	0.00
10	2.00	1.41	2.00	1.41	0.00
ด้านคลังสินค้า (n=3)					
1	3.33	0.58	4.00	0.00	0.67
2	3.33	0.58	4.00	0.00	0.67
3	2.67	0.58	3.67	0.58	1.00
4	3.00	1.00	4.00	0.00	1.00
5	3.00	1.00	4.00	0.00	1.00
ด้านบัญชีและการเงิน (n=3)					
1	3.00	0.00	4.00	0.00	1.00
2	3.00	0.00	4.00	0.00	1.00
3	3.00	0.00	4.00	0.00	1.00
4	2.33	0.58	3.33	0.58	1.00
5	2.33	0.58	3.33	0.58	1.00
ด้านการฝึกอบรม (n=2)					
1	2.50	0.71	4.00	0.00	1.50
2	3.00	0.00	4.00	0.00	1.00
3	3.00	0.00	3.50	0.71	0.50
4	2.50	0.71	3.50	0.71	1.00
5	2.50	0.71	3.50	0.71	1.00

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายข้อ	สมรรถภาพที่เป็นจริง		สมรรถภาพที่ควรจะเป็น		MDF
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
6	3.00	0.00	4.00	0.00	1.00
7	3.00	0.00	4.00	0.00	1.00
8	3.00	0.00	4.00	0.00	1.00
9	2.67	0.62	3.80	0.41	1.13
ด้านการขายและการตลาด (n=5)					
1	2.40	0.55	4.00	0.00	1.6
2	2.20	0.45	4.00	0.00	1.8
3	2.40	0.55	4.00	0.00	1.6
4	2.60	0.55	3.80	0.45	1.2
5	2.20	0.45	3.60	0.55	1.4
6	2.20	0.84	4.00	0.00	1.8
7	2.60	0.55	3.60	0.55	1.0
8	2.20	0.45	3.60	0.55	1.4
9	1.20	0.45	3.60	0.55	2.4
10	1.40	0.55	3.00	0.71	1.6
11	2.20	0.45	3.60	0.55	1.4
12	1.60	0.89	3.60	0.89	2.0
13	2.20	0.45	4.00	0.00	1.8
14	2.20	0.45	3.60	0.55	1.4

จากตารางที่ 8 พบว่าความแตกต่างระหว่างสมรรถภาพที่เป็นจริงกับสมรรถภาพที่ควรจะเป็นของความสามารถเฉพาะด้านจากแบบสอบถามที่ผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายโดยวิธีการหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมีจำนวน 39 ข้อจากจำนวน 43 ข้อ มีระดับความแตกต่างตั้งแต่ -0.05 ถึง 2.40 พบข้อที่ไม่มีความแตกต่างระหว่างสมรรถภาพทั้ง 2 ได้แก่ ข้อ 7 การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมได้เป็นปัจจุบัน ข้อ 8 การอธิบายความรู้เกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลบุคคล ข้อ 9 ประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์บุคคลเพื่อรับเข้าทำงาน และข้อ 10 การอธิบายความรู้เกี่ยวกับการบริหารบุคคลสมัยใหม่

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถภาพที่เป็นจริงกับสมรรถภาพที่ควรจะเป็นของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของสมรรถภาพด้านความสามารถทั่วไปและคอมพิวเตอร์

รายข้อ	สมรรถภาพที่เป็นจริง		สมรรถภาพที่ควรจะเป็น		MDF
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
ด้านความสามารถทั่วไป (n=15)					
1	2.80	0.56	3.73	0.59	0.93
2	3.00	0.53	3.80	0.56	0.80
3	2.50	0.71	4.00	0.00	1.50
4	2.40	0.63	3.47	0.52	1.07
5	2.73	0.59	3.60	0.51	0.87
6	2.80	0.56	3.67	0.49	0.87
7	2.87	0.52	3.80	0.41	0.93
8	2.80	0.68	3.60	0.51	0.80
9	2.33	0.62	3.40	0.51	1.07
10	2.73	0.59	3.80	0.41	1.07
11	2.47	0.52	3.60	0.63	1.13
12	2.67	0.49	3.60	0.51	0.93
13	2.87	0.52	3.87	0.35	1.00
14	2.67	0.49	3.73	0.46	1.06
15	2.80	0.68	3.67	0.49	0.87
16	2.67	0.49	3.73	0.46	1.06
ด้านคอมพิวเตอร์					
1	2.33	0.62	3.40	0.51	1.07
2	1.93	0.80	3.33	0.62	1.40
3	2.60	0.74	3.67	0.49	1.07
4	2.13	0.74	3.47	0.64	1.34
5	1.87	0.83	3.27	0.88	1.40
6	1.67	0.82	3.13	1.06	1.46
7	1.67	0.98	3.07	1.10	1.40
8	1.67	0.98	3.07	1.10	1.40
9	1.67	0.98	3.07	1.10	1.40

จากตารางที่ 9 พบว่าความแตกต่างระหว่างสมรรถภาพที่เป็นจริงกับสมรรถภาพที่ควรจะเป็นของความสามารถทั่วไปและคอมพิวเตอร์จากแบบสอบถามที่ผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมโดยวิธีการหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมีจำนวน 25 ข้อ มีระดับความแตกต่างตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.50

ตารางที่ 10 ผลการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของสมรรถภาพเฉพาะด้าน จากดัชนี MDF

อันดับที่	ข้อความ	MDF
	ด้านบริหารบุคคลและธุรการ	
2	การนำความรู้ด้านจิตวิทยาบุคคลมาใช้ในการทำงาน	1.00
2	ความรู้เกี่ยวกับการประกันสังคม	1.00
2	ความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานได้เป็นปัจจุบัน	1.00
5	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน	0.50
5	ประสิทธิภาพในการจัดซื้อ	0.50
5	ความสามารถในการจัดระบบธุรการสมัยใหม่	0.50
	ด้านคลังสินค้า	
2	ความสามารถในการจัดระบบการควบคุมและขนส่งสินค้า	1.00
2	การจัดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์	1.00
2	การอธิบายระบบการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า	1.00
4.5	ความสามารถในการจัดระบบเบิก - จ่ายสินค้า	0.67
4.5	ความสามารถในการจัดเก็บและดูแลรักษาสินค้า	0.67
	ด้านบัญชีและการเงิน	
3	ความสามารถในการบันทึกบัญชี	1.00
3	ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบัญชี	1.00
3	ความสามารถในการบริหารงานแคชเชียร์	1.00
3	ความสามารถในการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวทางการเงิน	1.00
3	ความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร	1.00
	ด้านการฝึกอบรม	
1	การนำความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการสอนมาใช้ในการจัดฝึกอบรม	1.50
2	ความสามารถในการประเมินผลวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม	1.13
5.5	ความสามารถในการจัดทำเอกสารการสอน	1.00
5.5	ความสามารถในการวางแผนการฝึกอบรม	1.00
5.5	ความสามารถในการจัดทำสื่อการสอน	1.00
5.5	ความสามารถในการสร้างข้อสอบเพื่อการวัดประเมินผล	1.00
5.5	ความสามารถในการละลายพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร	1.00
5.5	ความสามารถในการประเมินผลความรู้ที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับ	1.00
	ด้านการขายและการตลาด	
1	ความสามารถในการสนทนาภาษาอังกฤษ	2.40
2	ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้าสินเชื่อ	2.00
4	ความสามารถในการโน้มน้าวลูกค้าให้ซื้อสินค้าของท่าน	1.80
4	ความสามารถในการปิดการขาย	1.80
4	ความสามารถในการเจรจากับซัพพลายเออร์	1.80

ตารางที่ 10 (ต่อ)

อันดับที่	ข้อความ	MDF
7	ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกในงานบริการ	1.60
7	ปฏิบัติงานด้วยหัวใจของการขาย	1.60
7	ความสามารถในการออกแบบตู้โชว์สินค้า	1.60
10.5	เทคนิคในการการเจรจาต่อรองกับลูกค้า	1.40
10.5	อธิบายความรู้ด้านการตลาดได้	1.40
10.5	สามารถประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการต่าง ๆ ในบริษัท	1.40
10.5	อธิบายความรู้เกี่ยวกับการนำสินค้าเข้าจากต่างประเทศ	1.40
13	ความสามารถในการให้บริการขายตรง	1.20
14	ความสามารถในการให้บริการหลังการขาย	1.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของสมรรถภาพเฉพาะด้านที่มีลำดับความสำคัญอันดับแรกโดยวิธีการหาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมีจำนวน 13 ข้อ จำแนกเป็นด้านการบริหารบุคคลและธุรการจำนวน 3 ข้อ ด้านคลังสินค้าจำนวน 3 ข้อ ด้านบัญชีและการเงินจำนวน 5 ข้อ ด้านฝึกอบรมจำนวน 1 ข้อ และด้านการขายและการตลาดจำนวน 1 ข้อ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมด้านการบริหารบุคคลและธุรการ ได้แก่ การนำความรู้ด้านจิตวิทยาบุคคลมาใช้ในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับการประกันสังคม และความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานได้เป็นปัจจุบัน ด้านคลังสินค้า ได้แก่ การจัดระบบการควบคุมและขนส่งสินค้า การจัดระบบการจัดเก็บอุปกรณ์ และการอธิบายระบบการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า ด้านบัญชีและการเงิน ได้แก่ ความสามารถในการบันทึกบัญชี ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบัญชี การอธิบายความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร ความสามารถในการบริหารงานแคชเชียร์ และความสามารถในการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวทางการเงิน ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การนำความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการสอนมาใช้ในการจัดฝึกอบรม และด้านการขายและการตลาด ได้แก่ ความสามารถในการสนทนาภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 11 ผลการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของสมรรถภาพด้านความสามารถทั่วไปและความสามารถทางคอมพิวเตอร์จากดัชนี MDF

อันดับที่	ข้อความ	MDF
1	ความสามารถในการบริหารเวลา	1.50
2	การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูง	1.46
5	การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูง	1.40
5	การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นต้น	1.40
5	การใช้โปรแกรม visio ขั้นต้น	1.40
5	การใช้โปรแกรม visio ขั้นสูง	1.40
5	การใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้น	1.40
8	การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นสูง	1.34
9	การปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์	1.13
12	ประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน	1.07
12	การขุดข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	1.07
12	การประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1.07
12	การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นต้น	1.07
12	การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นต้น	1.07
15.5	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	1.06
15.5	ประสิทธิภาพในการจัดเก็บเอกสาร	1.06
17	ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น	1.00
19	การทำงานเป็นทีม	0.93
19	การปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอื่นในองค์กร	0.93
19	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	0.93
22	การถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับผู้อื่น	0.87
22	ความสามารถในการใช้เครื่องใช้สำนักงาน	0.87
22	การปฏิบัติงานตามลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี	0.87
24.5	การปฏิบัติงานด้วยความรักในองค์กร	0.80
24.5	ความสามารถในการเจรจาโต้ตอบทางโทรศัพท์	0.80

จากตารางที่ 11 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของสมรรถภาพด้านความสามารถทั่วไปและความสามารถทางคอมพิวเตอร์ที่มีลำดับความสำคัญ 15 อันดับแรกจากการใช้วิธีการหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมีจำนวน 16 ข้อ จำแนกเป็นด้านความสามารถทั่วไป จำนวน 7 ข้อ และความสามารถทางคอมพิวเตอร์จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารเวลา การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูง การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูง การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นต้น การใช้โปรแกรม visio ขั้นต้น การใช้โปรแกรม visio ขั้นสูง

การใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้น การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นสูง การปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน ความสามารถในการยุติข้อโต้แย้งในองค์กร ความสามารถในการประสานทั้งภายนอกและภายในองค์กร การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นต้น การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นต้น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และการจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมเพื่อการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1 ความคิดเห็นที่มีต่อเทคนิคเดคัมในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเดคัม

ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเดคัมทั้งหมดจำนวน 12 คน จำแนกเป็นผู้จัดการแผนกจำนวน 2 คน และหัวหน้าแผนกจำนวน 10 คน สรุปความคิดเห็นที่มีต่อเทคนิคเดคัมในการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. ความยากง่ายในการปฏิบัติ

ผู้เข้าร่วมกระบวนการเดคัมส่วนใหญ่เห็นว่า ขั้นตอนของกระบวนการสามารถปฏิบัติได้ง่าย เพราะใช้การระดมสมองเป็นหลัก ข้อมูลที่ใช้ในการระดมสมองเป็นข้อมูลที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการมีประสบการณ์ตรงเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง

"ไม่ยาก เป็นเรื่องที่เป็นความต้องการของเรา" (คุณจัน)

"สามารถปฏิบัติได้ง่ายเพราะเป็นการเสนอความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง" (คุณณิฐ)

"ไม่ยาก เพราะเราปฏิบัติงานอยู่ตรงนี้เราทราบดี" (คุณจา)

อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมกระบวนการบางคนเห็นว่ากระบวนการเดคัมสามารถปฏิบัติได้ยากโดยเฉพาะขั้นตอนในการหาเกณฑ์ในการจัดกลุ่มสมรรถภาพย่อยให้เป็นสมรรถภาพหลัก นอกจากนี้สมรรถภาพย่อยบางสมรรถภาพยังสามารถจัดอยู่ในกลุ่มสมรรถภาพหลักได้มากกว่า 1 สมรรถภาพ และใช้เวลามากในกระบวนการ

"ยากตรงเวลาจัดกลุ่มเพราะชื่อหัวข้อหนึ่งสามารถเข้าได้หลายกลุ่ม" (คุณชล)

"ยากตรงการจัดเรียง ต้องใช้ระยะเวลาในการจัดเรียง" (คุณจา)

2. ความพึงพอใจในการใช้

ผู้เข้าร่วมกระบวนการส่วนใหญ่ชอบกระบวนการเดคัมเพราะเป็นการระดมความคิดและความต้องการจากคนที่ปฏิบัติงานนั้นจริง ๆ ข้อมูลที่ได้เกิดจากการแสดงความคิดเห็นที่มีเหตุผล มีความแตกต่างในหลายแง่มุมและมีความหลากหลายทางความคิดมากยิ่งขึ้น

"คิดว่าเป็นกระบวนการกลุ่มที่ดีเพราะเป็นการระดมความคิดและความต้องการในแง่มุมและแนวคิดที่หลากหลายต่างกันออกไป" (คุณณิฐ)

"ชอบ คิดว่าดีกว่าใช้แบบสอบถามเพราะข้อมูลที่ได้มันมีที่มาจากเราเอง การได้ใช้เหตุผลในการระดมสมองทำให้สนุก ไม่เครียด ถ้าใช้แบบสอบถามอาจใช้การกามั่ว ๆ อ่านบ้างไม่อ่านบ้าง" (คุณจา)

"ชอบ เพราะถามจากคนทำงานว่าต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด ไม่ได้กำหนดมาเองจากใครก็ไม่รู้" (คุณสา)

ผู้เข้าร่วมกระบวนการบางคนรู้สึกเฉย ๆ โดยเห็นว่าเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างใช้ได้เนื่องจากเป็นความคิดเห็นของบุคคลเพียงกลุ่มเดียวซึ่งอาจไม่ใช่ความต้องการของคนทั้งแผนกก็ได้

"รู้สึกเฉย ๆ เพราะเป็นความคิดเห็นจากคนเพียงกลุ่มเดียวไม่ได้มาจากพนักงานทุกคนซึ่งก็อาจไม่ใช่ความต้องการของทั้งแผนกก็ได้" (คุณสุ)

นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมกระบวนการบางคนเสนอแนะว่าควรจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจริง ๆ หรือกลุ่มงานที่มีความคล้ายคลึงกันในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้สมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะช่วยให้ใช้เวลาสั้นลงและตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

"ควรจะแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อจะได้แนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน เช่น แบ่งเป็นกลุ่มงานขาย กลุ่มการตลาด เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้เวลาสั้น ๆ และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น" (คุณณิฐ)

นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเดคัมทุกคนยินดีและเต็มใจในการเข้าร่วมกระบวนการเดคัมอีกครั้ง เพราะรู้สึกชอบที่ได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับตนเองบ้าง ซึ่งข้อมูลที่ให้ไปสามารถย้อนกลับมาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเองได้ในที่สุด

"ยินดีและเต็มใจเพราะมีประโยชน์ต่อแผนก" (คุณนุช)

"ยินดีและเต็มใจเพราะสนุกดีที่เราได้แสดงความคิดเห็น" (คุณจา)

"ยินดีและเต็มใจเข้าร่วมถ้ามีเวลา" (คุณชล)

2.2 การเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมกับผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัท

เนื่องจากความต้องการจำเป็นที่ได้จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัทเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทุกแผนกข้อมูลที่ได้เป็นความต้องการจำเป็นของสมรรถภาพด้านความสามารถทั่วไปและความสามารถทางคอมพิวเตอร์ การเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นที่ได้จากเทคนิคเดคัมจึงใช้ข้อมูลเฉพาะที่เป็นสมรรถภาพด้านความสามารถทั่วไปและความสามารถด้านคอมพิวเตอร์เท่านั้น การเปรียบเทียบวิธีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของทั้ง 2 วิธี ใช้ข้อมูลที่มีความสำคัญ 15 อันดับแรกจาก 61 ข้อของเทคนิคเดคัม และจาก 43 ข้อของการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัท

ตารางที่ 12 ความสอดคล้องของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จาก 2 วิธีคือ แบบสอบถามที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัม 15 อันดับแรกกับแบบสอบถามที่บริษัทจัดทำขึ้น 15 อันดับแรก

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม	ลำดับความสำคัญที่ได้		ความสอดคล้อง
	การประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัม	แบบสอบถามของบริษัท	
1. การบริหารเวลา	1	3	✓
2. การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูง	2	6.5	✓
3. การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นต้น	5	6.5	✓
4. การใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้น	5	13.5	✓
5. การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูง	5		
6. การใช้โปรแกรม visio ขั้นต้น	5		
7. การใช้โปรแกรม visio ขั้นสูง	5		
8. การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นสูง	8	15	✓
9. การปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์	9		
10. ประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน	12		
11. การยุติข้อโต้แย้งในองค์กร	12		
12. ความสามารถในการประสานงานภายนอกและภายในองค์กร	12		
13. การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นต้น	12		
14. การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นต้น	12		
15. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	15.5	4	✓
16. การจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ	15.5		
17. การสนทนาภาษาอังกฤษ		1	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม	ลำดับความสำคัญที่ได้		ความสอดคล้อง
	การประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัม	แบบสอบถามของบริษัท	
18. การทำงานเป็นทีม		2	
19. การพัฒนาบุคลิกภาพ		5	
20. ศิลปะการติดต่อและสนทนาทางโทรศัพท์		8	
21. การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ		9	
22. ภาพลักษณ์ของบริษัท		10	
23. การบริหารงานสารสนเทศพื้นฐาน		11	
24. การเขียนเพื่อการสื่อสารโต้ตอบทางธุรกิจ		12	
25. ความรู้เกี่ยวกับอินเตอร์เน็ทเบื้องต้น		13.5	
ความสอดคล้องของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของสองวิธีมีจำนวน 6 ข้อจาก 25 ข้อ (ร้อยละ 24)			

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจากแบบสอบถามที่ผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัม 15 อันดับแรก กับแบบสอบถามที่บริษัทจัดทำขึ้น 15 อันดับแรก มีจำนวน 25 ข้อ มีความต้องการจำเป็นที่ซ้ำกันจำนวน 6 ข้อ ประกอบไปด้วยความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจากแบบสอบถามที่ผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัมจำนวน 16 ข้อ และแบบสอบถามที่บริษัทจัดทำขึ้นจำนวน 15 ข้อ

ผลการศึกษาความสอดคล้อง พบว่าในจำนวน 25 ข้อ เป็นความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกันจำนวน 6 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 24 ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกันคือ การบริหารเวลา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูง การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นต้น การใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้น และการใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นสูง ส่วนความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ไม่มีความสอดคล้องกันจำนวน 19 ข้อนั้น ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จากแบบสอบถามของบริษัทส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การเขียนเพื่อการสื่อสารโต้ตอบทางธุรกิจ ศิลปะการติดต่อและสนทนาทางโทรศัพท์ การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารงานสารสนเทศเบื้องต้น ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัมเป็นความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารจัดการในองค์กร และความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ในสำนักงาน เช่น การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นต้น การใช้โปรแกรม visio เป็นต้น

2.3 การประเมินความตรงของความต้องการจำเป็นที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัมและการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัท

การประเมินความตรงของความต้องการจำเป็นที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัมและการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัทดำเนินการหาเกณฑ์ในการเปรียบเทียบความตรงของข้อมูลผู้วิจัยนำเอาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีความสำคัญ 15 อันดับแรกจำนวน 25 ข้อจากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัมจำนวน 16 ข้อ กับการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัทจำนวน 15 ข้อ โดยเป็นความต้องการจำเป็นที่ซ้ำกันจำนวน 6 ข้อ ให้พนักงานและหัวหน้าแผนกร่วมกันระดมสมองเพื่อพิจารณาว่าความต้องการจำเป็นทั้ง 25 ข้อนั้นข้อใดที่เป็นความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริงของบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อการระดมสมองสิ้นสุดลงพบว่ามีความต้องการจำเป็นเพียง 11 ข้อที่เป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริงจึงนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ

ตารางที่ 13 ความตรงของความต้องการจำเป็นที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัมและการสำรวจด้วยแบบสอบถามของบริษัทโดยอาศัยเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม	วิธีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม		
	เกณฑ์จากการระดมสมอง	การประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัม	แบบสอบถามของบริษัท
1. การสนทนาภาษาอังกฤษ	✓		✓
2. การบริหารเวลา	✓	✓	✓
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	
4. การพัฒนาบุคลิกภาพ	✓		✓
5. การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูง	✓	✓	✓
6. การใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้น	✓	✓	✓
7. การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นสูง	✓	✓	✓
8. การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูง	✓	✓	
9. การใช้โปรแกรม visio ขั้นต้น	✓	✓	
10. ความสามารถในการประสานงานภายนอกและภายในองค์กร	✓	✓	
11. การจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	
รวม (ข้อ)	11	9 (ร้อยละ 81.82)	6 (ร้อยละ 54.54)

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าความต้องการจำเป็นในการอบรมที่ใช้เป็นเกณฑ์มีจำนวน 11 ข้อ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจากแบบสอบถามที่ผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลัม 15 อันดับแรกจำนวน 16 ข้อมีความสอดคล้องกับเกณฑ์จำนวน 9 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 81.82 ส่วน

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจากแบบสอบถามของบริษัท 15 อันดับแรกจำนวน 15 ข้อ มีความสอดคล้องกับเกณฑ์เพียง 6 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 54.54 ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องทั้ง 2 วิธีและมีความสอดคล้องกับเกณฑ์มีจำนวน 5 ข้อ คือ การบริหารเวลา การใช้โปรแกรม microsoft powerpoint ขั้นสูง การใช้โปรแกรม microsoft excel ขั้นสูง การใช้โปรแกรม microsoft word ขั้นสูง และการใช้อินเตอร์เน็ทเบื้องต้น

2.4 สมรรถภาพหลังการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้จากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมเพื่อการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากการประยุกต์ใช้เทคนิคเดคัมที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด พบว่าความสามารถในการบริหารเวลาเป็นความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร ผู้วิจัยทำการยืนยันผลที่ได้จากเทคนิคเดคัมโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูงพบว่าผลของข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดคัมสอดคล้องกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผลจากการยืนยันข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษารวมทั้งเจ้าหน้าที่จากศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทร่วมกันพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับพนักงานพบว่าหัวข้อความสามารถในการบริหารเวลาเป็นหัวข้อที่มีความเหมาะสมที่สุดสามารถจัดฝึกอบรมได้ เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พนักงานทุกแผนกสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ในช่วงเวลาเดียวกันโดยไม่ทำให้กระทบกระเทือนการทำงานของแต่ละแผนกมากนัก ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม ค่าใช้จ่ายตลอดการอบรมไม่สูงมาก และเป็นหลักสูตรที่ทางบริษัทไม่ได้จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในปีนี้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการติดต่อหาวิทยากร จัดหาสถานที่ ประสานงานการฝึกอบรมกับเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรมของบริษัท ผู้จัดการแผนกบุคคลและธุรการด้วยตนเอง การประเมินสมรรถภาพหลังการฝึกอบรมของหลักสูตรการบริหารเวลาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 4 คน และกลุ่มหัวหน้าแผนกของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 2 คน ใช้เวลาในการสัมภาษณ์เฉลี่ยคนละ 30 นาที สรุปความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. กลุ่มพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม

ในภาพรวมสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานก่อนเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้ พนักงานให้ความสนใจหัวข้อการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารเวลา การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมแล้วพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป็นหลักสูตรที่ดีมากเพราะสามารถช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้ดี เช่น สามารถสะสางภาระงานที่คั่งค้าง สามารถส่งงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

"ปัญหาเรื่องการจัดแบ่งเวลามันหมดไปนะ เมื่อก่อนพองานมามาก ๆ จะไม่รู้ว่าควรทำอะไรก่อนหลัง มันงงไปหมด แต่ตอนนี้ดีขึ้นแล้วรู้ว่าควรจะจัดเวลาการทำงานอย่างไร แล้วก็ยังมีเวลาว่างสำหรับตัวเองมากขึ้น" (คุณเอ)

"เห็นหัวข้อครั้งแรกก่อนเข้ารับการอบรมก็สนใจ ยิ่งพอไปอบรมแล้วรู้สึกดีเพราะช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้มาก งานค้างลดลง ส่งงานตรงเวลาขึ้น" (คุณเอ)

"จัดแบ่งเวลาในการเคลียร์งานได้ ทำให้ส่งงานได้ทัน" (คุณเมต)

นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถปรับปรุงการทำงานให้ได้ผลดีขึ้น เช่น สามารถจัดเก็บเอกสารได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดปัญหางานเร่งด่วน เป็นต้น

"จัดเก็บเอกสารได้ดีตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าเอกสารใดควรเก็บควรทิ้งทำให้โต๊ะไม่รกไม่ต้องที่เก็บ" (คุณเอ)

"จัดเก็บเอกสารได้ดีขึ้น เป็นระเบียบและเก็บเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ" (คุณสม)

หลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว 20 วันพนักงานส่วนใหญ่สามารถจัดแบ่งเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ทำงานแต่ละงานตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน จัดแบ่งเวลาสำหรับอ่านหนังสือเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนได้

"หลังจากอบรมแล้วรู้สึกว่ามีเวลาให้ตัวเองมากขึ้น จากที่ไม่เคยได้อ่านหนังสือมาหลายปีก็ได้หยิบขึ้นมาอ่านอยากพัฒนาตนเองอย่างที่อาจารย์แนะนำ" (คุณเอ)

"หลังจากอบรมมาแล้วทำงานได้ผลดีขึ้น รู้ว่าอะไรด่วนอะไรสำคัญจากที่เมื่อก่อนถ้านายให้งานอะไรมาใหม่จะทิ้งงานเดิมที่ทำอยู่แล้วรีบทำงานใหม่ของนายให้เสร็จ บางทีก็มารู้ทีหลังว่างานใหม่ที่ให้มามันไม่ได้เร่งด่วนอะไร แต่หลังจากที่อบรมมาแล้วก็กล้าที่จะถามว่าให้ส่งเมื่อไหร่เพื่อดูความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับ" (คุณเมต)

"หลังอบรมแล้วรู้สึกว่ามีงานให้ทำได้เรื่อย ๆ งานเร่งด่วนน้อยลง เมื่อก่อนนี้ก่อนเข้าอบรมบางวันถ้าไม่มีงานเร่งด่วนจะมีความรู้สึกว่าไม่รู้จะทำอะไรเหมือนไม่มีงานทำเลย แต่หลังจากที่อบรมนี้จะรู้ทันทีว่าวันนี้ควรทำอะไร งานเร่งด่วนมันคงหายไปด้วยเพราะทำงานตลอด" (คุณเอ)

ข้อเสนอแนะในการจัดฝึกอบรมในหัวข้อการบริหารเวลาในครั้งต่อไป พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าหัวข้อในการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าพนักงานทุกคนและทุกระดับได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อนี้ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอย่างแน่นอน นอกจากนี้พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรเพิ่มเวลาและเพิ่มกิจกรรมในการฝึกอบรมให้มีความหลากหลายมากขึ้น

"เป็นหัวข้อของการฝึกอบรมที่ดีที่ทุกคนควรฝึกอบรม แต่ควรเพิ่มกิจกรรมในการฝึกอบรมให้มีความหลากหลายมากขึ้นอีกจะได้ไม่น่าเบื่อ" (คุณสม)

"อยากให้พนักงานในทุกระดับได้รับการฝึกอบรม เพราะบางทีเราถามคำถามเพื่อต้องการทราบว่างานเร่งด่วนสำคัญขนาดไหน เจ้านายบางคนอาจไม่เข้าใจคิดว่าเราก้าวร้าวเป็นลูกน้องให้ทำอะไรก็ทำไปเถอะ แต่ถ้าทุกคนได้อบรมก็จะเข้าใจมากขึ้นว่าเราถามเพราะอะไร นายควรสั่งงานแบบไหนสั่งอย่างไร ก็จะเป็นระบบทั้งหมดการบริหารเวลาก็จะยิ่งมีประสิทธิภาพดีขึ้น" (คุณเมต)

2. กลุ่มหัวหน้าแผนก

ในภาพรวมสรุปได้ว่า หลังจากที่พนักงานในแผนกผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารเวลาในการทำงานแล้วนั้น พบว่าพนักงานคนที่มีปัญหาในการทำงานมากสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่งงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดโดยมีการซักถามถึงความเร่งด่วนและความสำคัญของงานตลอดจนวันกำหนดส่ง จึงทำให้การดำเนินงานของแผนกราบรื่นขึ้นเป็นที่น่าพอใจ

"เขาก็เปลี่ยนไปนะรู้จักถามถึงกำหนดการส่งงาน ซึ่งเมื่อก่อนไม่เคยถามเลยแล้วก็ส่งงานได้ทันตามกำหนดเป็นเรื่องที่ดีกับแผนกมากเลย น้องเขาเป็นพนักงานใหม่ในแผนกที่ไม่เคยอบรมเรื่องนี้มาก่อนก็เลยส่งเข้าฝึกอบรม พอกลับมาแล้วก็ทำงานได้ดีขึ้นสนใจการทำงานมากขึ้น" (คุณนาช)

หัวหน้าแผนกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าหัวข้อในการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นเรื่องที่น่าสนใจมากและเป็นหัวข้อที่พนักงานทุกคนและทุกระดับควรเข้ารับการฝึกอบรม โดยเสนอแนะว่าหลักสูตรหัวข้อการบริหารเวลาควรจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่มีความต่อเนื่อง และควรเป็นหลักสูตรที่ช่วยกระตุ้นให้ทุกคนสามารถบริหารเวลาได้ดี

"พี่ว่าเป็นหัวข้อที่ดีมากอยากให้ทุกคนได้หมุนเวียนกันเข้าฝึกอบรมโดยเฉพาะคนในแผนกเพราะเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมมันจะช่วยให้การบริหารเวลาของทั้งองค์กรดีขึ้น" (คุณหนิง)

"พี่ว่าเป็นหัวข้อที่สำคัญมาก พี่ไม่รู้ที่เพิ่งจัดขึ้นนี่เขามีกิจกรรมกันอย่างไร แต่พี่อยากให้เป็นกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องต้องอบรมกันบ่อย ๆ และต้องควรกระตุ้นในเรื่องนี้เพื่อช่วยให้บริหารเวลาได้ดีและได้ผลจริง" (คุณนาช)