

วิธีการสื่อสารของวิทยากรอาชีพในการจัดการฝึกอบรม

จอมพล จีปภิญโญ⁷

บทคัดย่อ

ด้วยการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่องค์กรนิยมปฏิบัติกัน วิทยากรและการสื่อสารของวิทยากรจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการฝึกอบรม บทความนี้เป็นการวิเคราะห์บางส่วนจากงานวิจัยของผู้เขียนเพื่อให้ทราบถึงวิธีการสื่อสารของวิทยากรโดยผู้เขียนพบว่าวิธีการสื่อสารของวิทยากรอาชีพในการจัดการฝึกอบรมนั้นสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) การสื่อสารทางตรง คือ การสื่อสารระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดคนหนึ่งหรือทั้งหมด รวมถึง ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเอง โดยไม่ต้องใช้อุปกรณ์ กิจกรรม มาช่วยหรือสนับสนุนการสื่อสาร (2) การสื่อสารทางอ้อมโดยใช้อุปกรณ์ คือ การสื่อสารระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดคนหนึ่งหรือทั้งหมด รวมถึง ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเอง โดยต้องใช้อุปกรณ์มาช่วยหรือสนับสนุนการสื่อสาร และ (3) การสื่อสารทางอ้อมโดยใช้กิจกรรม คือ การสื่อสารระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดคนหนึ่งหรือทั้งหมด รวมถึง ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเอง โดยต้องใช้กิจกรรมมาช่วยหรือสนับสนุนการสื่อสาร โดยการสื่อสารทางตรงเป็นวิธีการที่วิทยากรอาชีพนิยมใช้มากที่สุด

คำสำคัญ : วิธีการสื่อสาร, วิทยากรอาชีพ, การฝึกอบรม

⁷ นักศึกษาปริญญาเอก สาขานิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Communication Techniques of Professional Trainer

Abstract

Training in the organization is one of the best practice in human resource development; therefore, the trainer and communication skills of the trainer, is the important factor that has an effect on the effectiveness of the training. As a matter of fact, the synthesis of this research aims to describe the communication techniques of the trainer. The results indicate that in the training courses, the communication techniques of professional trainers can be categorized into three types; (1) Direct communication in which it refers to a situation that trainers and participants communicate without any supportive communication materials/tools or any additional activities in the training process. (2) Indirect communication with supportive communication materials/tools, this refers to a situation that trainers and participants bring in some supportive communication materials to further assist their communication in the training process. (3) Indirect communication with additional activities, this refers to a situation that trainers and participants generate some additional activities in order to support their communication in the training process. Indeed, the direct communication type shows an outstanding result since it is a communication technique that trainers prefer to mostly apply it in the training process.

Keywords: Communication techniques, Professional Trainer, Training

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2532) นิยามไว้ว่า “คนมีค่าเป็นทรัพยากร” หมายความว่า มนุษย์เป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อสังคม ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ควรได้รับการทำนุบำรุงให้คงมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์กร เพื่อจะได้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หรือโดยทั่วไปมักเรียกสั้น ๆ ว่า HRD นั้น (Nadler, 1980) นักวิชาการในแขนงวิชานี้ได้นิยามความหมายไว้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่องค์กรจัดดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้บุคลากรเกิดการพัฒนา”

ปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะมีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจและสามารถสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ไม่ว่าองค์กรจะขนาดใด ไม่ว่าผลการดำเนินธุรกิจขององค์กรจะเป็นอย่างไร ทุกองค์กรล้วนต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งนั้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือกิจกรรมหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหลากหลายวิธี โดยบทความนี้จะกล่าวเฉพาะการฝึกอบรมในองค์กร (In-house training) เท่านั้น เพราะผู้เขียนมองว่าการฝึกอบรมในองค์กรมีความสำคัญต่อบุคลากร องค์กร และ ประเทศชาติ ผู้เขียนสรุปความสำคัญของการฝึกอบรมได้ 4 ประการดังนี้

1. **ภาครัฐสนับสนุนการฝึกอบรม** จะเห็นได้จากพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ซึ่งจากพรบ.ข้างต้นมีทั้งคุณประโยชน์และบทลงโทษแก่องค์กร เช่น สิทธิประโยชน์ทางภาษี หรือ หากไม่ปฏิบัติตามจะมีการปรับเป็นเงิน เป็นต้น
2. **การฝึกอบรมมีคุณประโยชน์มากมาย** การฝึกอบรมไม่ใช่กิจกรรมที่เป็นต้นทุนอีกต่อไป แต่หากสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มหาศาล จากงานของ Noe (2013, p.42) ที่ระบุว่าการลงทุนในการฝึกอบรมสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรได้ งานของ Seal & McKenna (1990) ที่ระบุว่า การฝึกอบรมสามารถทำให้ปัญหาเรื่องความไม่พึงพอใจของลูกค้าลดลง ช้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง อัตราการ

ลาออกของบุคลากรลดลง และ สภาพจิตใจที่ย่ำแย่ของบุคลากรได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น
เป็นต้น

3. **การฝึกอบรมคือการพัฒนาต่อยอดจากสถาบันการศึกษา** จะเห็นได้จากโลกธุรกิจ
ในปัจจุบันที่มีความผันผวนมากมาย รวมถึงการรุกรานของเทคโนโลยี (Technology
disruption) ที่องค์กรต้องพบเจอ การศึกษาในสถาบันการศึกษายังคงไม่
เพียงพอต่อสภาวะการณ์ จากการเก็บข้อมูลวิจัยภาคสนามของ เพ็ชรี ฐิตะวิเชตร์
(2554, นน.22-23) กับสถาน -ประกอบการจำนวน 84 แห่ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2549
พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ที่เป็นภาคอุตสาหกรรมและบริษัทร้านค้าต่าง
วิเคราะห์ว่า ความรู้ ทักษะ ที่สถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรส่งให้ตลาดแรงงาน ยังไม่
ตรงกับสภาพการทำงานจริงของสถานประกอบการ การฝึกอบรมในองค์กรจึงมีความ
จำเป็นอย่างยิ่ง

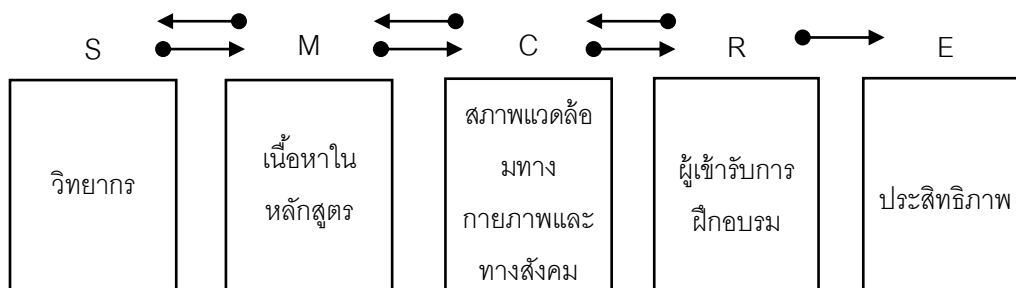
4. **ธุรกิจการฝึกอบรมกำลังเติบโตและเป็นการกำลังสำคัญของระบบเศรษฐกิจใน
ประเทศ** การเติบโตของการฝึกอบรมในประเทศไทย กำลังมีการเติบโตขึ้นอย่าง
ต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา จากข้อมูลของบริษัท แพน โฟ จำกัด ผู้จัดงาน Learning
Expo เมื่อ พ.ศ. 2553 พบว่างบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม และ เสริมทักษะพนักงาน
ประจำปี เพิ่มขึ้นทุกปีอยู่ที่ประมาณ 2,000 บาทต่อคนต่อปี (MGR Online, 2553, ค้น
ข้อมูลเมื่อ 20 มิถุนายน 2560) ในปัจจุบันมีจำนวนธุรกิจ และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการ
จัดฝึกอบรมและสัมมนา อยู่ราว 1,000 รายในประเทศไทย รองรับการพัฒนาบุคลากร
ในภาคธุรกิจกว่า 5 แสนบริษัท ที่มีจำนวนพนักงานรวม 10 ล้านคน โดยในแต่ละปี
บริษัทต่าง ๆ จะทยอยให้การฝึกอบรมกับผู้บริหารและพนักงานทั้งแบบจัดเองเป็นการ
ภายใน และส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก รวมกันเป็นจำนวนประมาณ 5 ล้าน
คน คิดเป็นมูลค่าตลาดฝึกอบรมสัมมนาประมาณ 10,000 ล้านบาท/ปี (Ready Planet,
2560, ค้นข้อมูลเมื่อ 20 มิถุนายน 2560) จากเม็ดเงินดังกล่าวว่า ธุรกิจการฝึกอบรมคือ
ตัวละครสำคัญตัวหนึ่งในระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

บทความนี้มุ่งหวังที่จะเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาวิธีการสื่อสารของวิทยากร เพราะ
วิทยากรคือองค์ประกอบสำคัญของการฝึกอบรม เปรียบเสมือนเป็นผู้สื่อสารหลัก ซึ่งมีผลต่อ
ประสิทธิภาพการฝึกอบรม โดยผู้เขียนได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่มได้แก่ (1) วิทยากร
อาชีพจำนวน 5 ท่าน (2) องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดฝึกอบรม (Training organizer)

จำนวน 5 องค์การ (3) ผู้บริหารองค์การเอกชนในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Training & Development) จำนวน 5 ท่าน และ (4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 216 ท่าน เพื่อหาคำตอบว่า วิทยากรใช้วิธีการสื่อสารวิธีใดและแต่ละวิธีมีมากน้อยเพียงใด

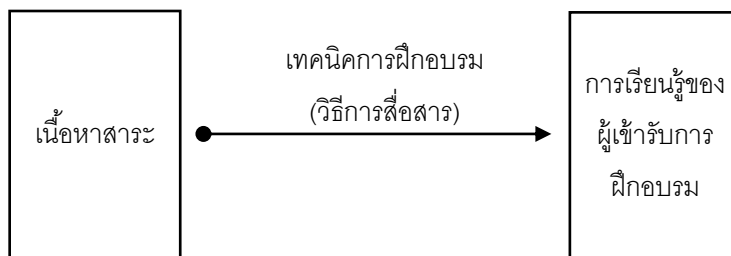
แล้วการฝึกอบรมกับการสื่อสารเกี่ยวข้องกันอย่างไร ผู้เขียนวิเคราะห์ได้ว่าการฝึกอบรม ประกอบไปด้วยกิจกรรมการสื่อสารมากมาย หากพิจารณาตามความหมายของการฝึกอบรม ฌอลอง มาปรีดา (2538, น.1) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า “การฝึกอบรม คือ กระบวนการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใน องค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมคน สำหรับปฏิบัติงานในอนาคตด้วยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาคน ซึ่งมีความมุ่ง หมายที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ให้แสดงออกไปในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร” จาก นิยามดังกล่าวหากพิจารณาลึกลงในองค์ประกอบจะพบว่า การฝึกอบรมจะมีผู้ทำหน้าที่ ถ่ายทอดความรู้ตามเนื้อหาหลักสูตรไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรม ท้ายที่สุดเพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ฉะนั้นต้องมีวิธีการสื่อสารที่ดีเพื่อนำพาองค์ความรู้ไปยัง ปลายทางได้ อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมต้องมีการสื่อสารหากไม่มีการสื่อสารการฝึกอบรมคง ไม่สามารถเกิดขึ้นได้

หากนำแบบจำลองด้านการสื่อสารของ D. Berlo (1960) หรือตัวแบบ SMCR มา ประยุกต์เพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการฝึกอบรม จะได้ว่า กระบวนการ สื่อสารของผู้ส่งสาร (Source/Sender : S) คือวิทยากร ส่งสาร (Message : M) คือเนื้อหาใน หลักสูตร ผ่านช่องทาง (Channel : C) คือสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมไปยังผู้รับ สาร (Receiver : R) คือผู้เข้ารับการฝึกอบรม จนเกิดประสิทธิภาพ (Effectiveness : E) ทั้งนี้ผู้รับ สารหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำการสื่อสารย้อนกลับมายังวิทยากรได้ตลอดเวลาซึ่งเป็นการ สื่อสาร 2 ทาง แบบจำลองกระบวนการสื่อสารของการฝึกอบรมผู้เขียนสรุปได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการสื่อสารของการฝึกอบรม

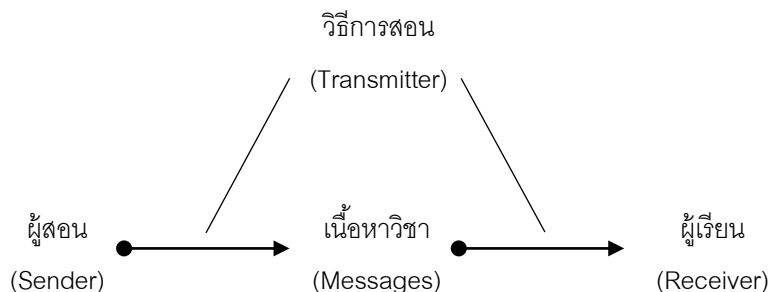
วิธีการสื่อสารของวิทยากรในการฝึกอบรมมีหลากหลายวิธี และวิธีการที่เป็นที่ทราบโดยทั่วไปหรือเรียกได้ว่าเป็นวิธีการพื้นฐานของวิทยากรคือการบรรยาย สอดคล้องกับวิจัยของดวงจันทร์ อ่าววิจิตร (2533) ที่ทำการวิจัยวิธีการที่เหมาะสมสำหรับรัฐวิสาหกิจตามการรับรู้ของวิทยากรฝึกอบรม เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของวิทยากรฝึกอบรม โดยใช้ตัวอย่างประชากรวิจัยคือวิทยากรฝึกอบรมภายในรัฐวิสาหกิจจำนวน 115 คน วิทยากรฝึกอบรมภายนอก 55 คน วิจัยนี้พบว่า “วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมด้านการให้ความรู้คือการบรรยาย” เปรียบเสมือนเป็นวิธีการหลักของวิทยากรในการสื่อสารที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่เมื่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่มุ่งหวัง การบรรยายเพียงอย่างเดียวคงไม่ใช่คำตอบอย่างแน่แท้ วิทยากรจึงจำเป็นต้องผสมผสานวิธีการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ มาประกอบด้วยเพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพที่ดีซึ่ง สมคิด บางโม (2551, นน. 85 - 94) เรียกว่า “เทคนิคการฝึกอบรม” ซึ่งก็คือวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด ส่วน ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524, น.3) เรียกว่า “เทคนิคฝึกอบรม” หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจมีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและหรือเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น จากความหมายข้างต้นทำให้เห็นว่า เทคนิคฝึกอบรมนั้นเป็นเพียงวิธีการหรือเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้เท่านั้น การใช้เทคนิคฝึกอบรมที่ไม่สอดคล้องกับจุดเน้นของการเรียนรู้ (ความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติ) ก็ดีหรือการไม่มีเนื้อหาสาระที่ดีย่อมไม่ทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้เลย ภาพจำลองการขับเคลื่อนเนื้อหาสาระของเทคนิคการฝึกอบรม (วิธีการสื่อสาร) อธิบายได้ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาพจำลองการขับเคลื่อนเนื้อหาสาระของเทคนิคการฝึกอบรม (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2524, น.3)

นอกจากนั้น ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2524, นน. 4 - 5) แจกแจงเทคนิคการฝึกอบรมเป็น 17 วิธี ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การบรรยายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Symposium) การสัมมนา (Seminar) การอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Panel Discussion) การอภิปรายแบบพหุวิชา (Colloquy) การอภิปรายแบบสนทนา (Dialogue) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz group) การประชุมอภิปราย (Conference) การระดมสมอง (Brainstorming) การแสดงบทบาทสมมติ (Role – play) การศึกษาจากกรณี (Case study) การศึกษาจากเหตุการณ์ที่ประสบ (Incident method) การทำแบบฝึกหัด (Exercise) การทำโครงการจริง (Live project) การฝึกหัดปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-Basket) เกมการบริหารงาน (Management game) และการใช้ห้องทดลองพฤติกรรม (Laboratory training หรือ Sensitivity training)

สรุปได้ว่าวิธีการฝึกอบรมของวิทยากรก็คือวิธีการสื่อสารของวิทยากร สอดคล้องกับทัศนะของ พจน์ เพชรบูรณ์ (2521, นน. 43-44) ที่ว่า “วิธีการฝึกอบรมมีส่วนสัมพันธ์กับการสื่อความเป็นอย่างมาก วิธีการฝึกอบรมจะต้องดำเนินควบคู่กับการสื่อความอยู่เสมอ และถ้าปราศจากการสื่อความแล้ววิธีการฝึกอบรมก็ไม่สามารถจะดำเนินไปได้” ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ (1) ผู้สอนคือผู้ส่งข่าว (Source หรือ Sender) (2) วิธีการสอนคือสื่อที่ใช้ (Transmitter) (3) ผู้เรียนคือผู้รับสาร (Receiver) (4) เนื้อหาวิชาคือตัวข่าวสาร (Messages) องค์ประกอบทั้งหมดแสดงเป็นภาพได้ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ภาพจำลองวิธีการสื่อสารของวิทยากร (พจน์ เพชรบรรณิน (2521, นน.43)

การฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพเพียงใดวิทยากรคือปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ด้วยบทบาทเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาสาระ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ตามขอบเขตหรือประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ถ้าวิทยากรไม่ทำหน้าที่และแสดงบทบาทอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้นแล้ว ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมนั้นทันที (ชาญ สวัสดิ์สาลี, 2555, น.19) อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมแต่ละครั้งหากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง การฝึกอบรมก็ยังสามารถดำเนินการได้แต่หากขาดวิทยากร การฝึกอบรมไม่อาจสามารถเกิดขึ้นได้ กล่าวอย่างง่ายได้ว่าขาดอะไรก็ขาดได้แต่การฝึกอบรมขาดวิทยากรไม่ได้ ในขณะที่เดียวกันหากวิทยากรทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทได้ไม่ดี การฝึกอบรมนั้นก็ยากที่จะมีประสิทธิภาพ การสื่อสารของวิทยากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญ

บทความนี้เป็นการวิเคราะห์บางส่วนจากงานวิจัยของผู้เขียนที่ชื่อว่า “ปัจจัยทางการสื่อสารขณะฝึกอบรมที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมขององค์กรธุรกิจ” โดยผู้เขียนได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ **วิทยากรอาชีพจำนวน 5 ท่าน** ต้องมีคุณสมบัติ 2 ข้อ ได้แก่ (1) ปัจจุบันประกอบอาชีพเป็นวิทยากร (2) มีประสบการณ์การเป็นวิทยากรอย่างน้อย 10 ปี หรือ จำนวนองค์กรที่เคยไปทำหน้าที่วิทยากรมีมากกว่า 80 องค์กร กลุ่มที่ 2 คือ **องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดฝึกอบรม (Training organizer) จำนวน 5 องค์กร** ต้องมีคุณสมบัติ 2 ข้อ ได้แก่ (1) ปัจจุบันดำเนินธุรกิจอยู่ (2) มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างน้อย 5 ปี หรือ จำนวนองค์กรที่เคยไปให้บริการมีมากกว่า 50 องค์กร กลุ่มที่ 3 คือ **ผู้บริหารองค์กรเอกชนในสายงานพัฒนา**

ทรัพยากรบุคคล (Training & Development) จำนวน 5 ท่าน ต้องมีคุณสมบัติ 4 ข้อ (1) ปัจจุบันเป็นลูกจ้างในองค์กรเอกชน (2) สังกัดในองค์กรที่มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรประจำปี (3) ดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร (4) มีประสบการณ์ในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี และ กลุ่มที่ 4 คือ **ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 216 ท่าน** ต้องมีคุณสมบัติ 2 ข้อ ได้แก่ (1) เป็นลูกจ้างองค์กรเอกชน (2) เคยเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรฝึกอบรม ภายในองค์กร (In-house Training) และ หลักสูตรนั้นต้องมีระยะเวลาการฝึกอบรมรวมไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง ทั้งนี้ผู้เขียนเก็บข้อมูลในช่วงเดือน มิถุนายน - พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 โดยผู้เขียนใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ **วิทยากรอาชีพ องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดฝึกอบรม และ ผู้บริหารองค์กรเอกชนในสายงาน พัฒนาทรัพยากรบุคคล** ผู้เขียนเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ทั้งช่องทางต่อหน้า และ โทรศัพท์ โดยผู้เขียนได้ส่งคำถามหลัก พร้อมนิยามศัพท์ปฏิบัติการให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ ก่อนทำการสัมภาษณ์ และ **ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม** ผู้เขียนเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลผู้เขียนพบว่า **วิทยากรอาชีพ**ทั้ง 5 ท่าน ใช้การพูด ได้แก่ การบรรยาย การสอน การเล่าเรื่อง การชวนคุยเพื่อชวนคิด การตั้งคำถามเพื่อชวนคิด ใช้โปรแกรมพาวเวอร์ พ้อยท์ และ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอแนะ อภิปราย เป็นวิธีการสื่อสาร วิทยากร อาชีพ 3 ท่านจาก 5 ท่าน ใช้วิดีโอเป็นวิธีการสื่อสาร วิทยากรอาชีพ 2 ท่านจาก 5 ท่าน ใช้เกมส์ เป็นวิธีการสื่อสาร และ วิทยากรอาชีพ 1 ท่านจาก 5 ท่าน ใช้กรณีศึกษาเป็นวิธีการสื่อสาร ส่วน **องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดฝึกอบรม** ผู้เขียนพบว่า องค์กรทั้ง 5 องค์กรตอบว่า วิทยากรใช้การพูด เช่น การบรรยาย การยกตัวอย่าง การสอน การเล่าเรื่อง การชวนคุย การตั้ง คำถาม วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมเสนอแนะความคิดเห็น อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านกระดาษ (Post - it) เป็นวิธีการสื่อสาร 4 องค์กรจาก 5 องค์กร ตอบ ว่าวิทยากรใช้กิจกรรมการเรียนรู้ทั้งที่มีการแข่งขันและไม่มีการแข่งขันเป็นวิธีการสื่อสาร ได้แก่ วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมร่วมกัน (Workshop) และ วิทยากรให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้สรุปการเรียนรู้เป็นภาพ (Visual) 3 องค์กรจาก 5 องค์กร ตอบว่าวิทยากรใช้วิดีโอเป็น วิธีการสื่อสาร 2 องค์กรจาก 5 องค์กร ตอบว่าวิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติ และ แสดงบทบาทสมมติ เป็นวิธีการสื่อสาร 2 องค์กรจาก 5 องค์กร ตอบว่าวิทยากรใช้กรณีศึกษาเป็น วิธีการสื่อสาร 2 องค์กรจาก 5 องค์กร ตอบว่าวิทยากรใช้ เกมส์ กิจกรรมสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการ สื่อสาร 1 องค์กรจาก 5 องค์กร ตอบว่าวิทยากรใช้การระดมสมองเป็นวิธีการสื่อสาร 1 องค์กร

จาก 5 องค์การ ตอบว่าวิทยากรใช้เอกสารเป็นวิธีการสื่อสาร 1 องค์การจาก 5 องค์การ ได้แก่ ตอบว่า วิทยากรใช้การสื่อสารผ่านสื่อรูปแบบต่าง ๆ (Visual, Multi Media) เป็นวิธีการสื่อสาร ส่วน **ผู้บริหารองค์กรเอกชนในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล** ผู้เขียนพบว่าทั้ง 5 ท่านตอบว่า วิทยากรใช้การพูดเป็นวิธีการสื่อสาร เช่น การบรรยาย 4 ท่านจาก 5 ท่าน ตอบว่าวิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติ และ แสดงบทบาทสมมติเป็นวิธีการสื่อสาร 3 ท่านจาก 5 ท่าน ตอบว่า วิทยากรใช้กิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมกลุ่มเป็นวิธีการสื่อสาร 2 ท่านจาก 5 ท่าน ตอบว่า วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมเสนอแนะความคิดเห็น อภิปราย เป็นวิธีการสื่อสาร 2 ท่านจาก 5 ท่าน ตอบว่าวิทยากรใช้กรณีศึกษา การระดมสมอง ใช้แอปพลิเคชันไลน์ (Line) และ แอปพลิเคชันอื่น ๆ ในโทรศัพท์มือถือ เป็นวิธีการสื่อสาร 1 ท่านจาก 5 ท่าน ตอบว่า วิทยากรใช้การยกตัวอย่าง วิดีโอ ทำตัวอย่างให้ดู และ การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นวิธีการสื่อสาร

คำตอบจาก 3 กลุ่มตัวอย่างข้างต้น ผู้เขียนสรุปวิธีการสื่อสารของวิทยากรอาชีพในการจัดการฝึกอบรม โดยเรียงจากคำตอบที่มากไปน้อยได้ตามตารางที่ 1

ลำดับ	วิธีการสื่อสาร	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ			
		กลุ่ม วิทยาการ อาชีพ	กลุ่มองค์กรที่มี ความเชี่ยวชาญ ด้านการจัด ฝึกอบรม (Training Organizer)	กลุ่มผู้บริหาร องค์กรเอกชนใน สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (Training & Development)	รวม
1	การพูด ได้แก่ การบรรยาย การสอน การเล่าเรื่อง การ ชวนคุย การตั้งคำถาม และ การยกตัวอย่าง	5	5	5	15
2	เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้ร่วมเสนอแนะ ความคิดเห็น ร่วมอภิปราย	5	5	2	12
3	กิจกรรมการเรียนรู้	2	4	3	9
4	กรณีศึกษา	2	2	2	6
5	โปรแกรมพาวเวอร์พอยท์	5	1	-	6
6	การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึก ปฏิบัติ และ แสดงบทบาทสมมติ	-	2	4	6
7	วิดีโอ	3	1	1	5
8	เกมส์ กิจกรรมสนทนาการ	2	2	-	4
9	แอปพลิเคชันใน โทรศัพท์มือถือ	-	1	2	3
10	การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ระดมสมอง	-	1	2	3
11	วิทยาการทำตัวอย่างให้ดู	-	-	1	1
12	สื่อสารผ่านเอกสาร	-	1	-	1
13	พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่	-	-	1	1

ตารางที่ 1 สรุปวิธีการสื่อสารของวิทยาการในการจัดการฝึกอบรม: คำตอบจากทุกกลุ่มตัวอย่าง

หลังจากเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นผู้เขียนนำคำตอบจาก 3 กลุ่มตัวอย่างแรกมาเป็นผู้เลือกให้ **ผู้เข้ารับการฝึกอบรม** (กลุ่มตัวอย่างที่ 4) ทั้งหมด 216 ท่านได้เลือกคำตอบ (วิธีการสื่อสาร) โดยเลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ เพื่อทราบว่าวิธีการใดที่วิทยากรอาชีพใช้มากที่สุด ผู้เขียนพบว่า วิธีการสื่อสารของวิทยากรอาชีพในการจัดการฝึกอบรมที่พบมากที่สุดอันดับ 1 คือการพูด ได้แก่ การบรรยาย การสอน การเล่าเรื่อง การชวนคุย การตั้งคำถาม และการยกตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างตอบ 202 ท่าน (93.5%) อันดับ 2 คือการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมอภิปราย กลุ่มตัวอย่างตอบ 183 ท่าน (84.7%) อันดับ 3 คือ การใช้เกมส์ กิจกรรมสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างตอบ 145 ท่าน (67.1%) อันดับ 4 คือ การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ระดมสมอง กลุ่มตัวอย่างตอบ 142 ท่าน (65.7%) อันดับ 5 คือการใช้โปรแกรมพาวเวอร์พอยท์ กลุ่มตัวอย่างตอบ 136 ท่าน (63%) อันดับ 6 คือการใช้กิจกรรมการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างตอบ 123 ท่าน (56.9%) อันดับ 7 คือการสื่อสารผ่านเอกสาร กลุ่มตัวอย่างตอบ 119 ท่าน (55.1%) อันดับ 8 คือการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างตอบ 113 ท่าน (52.3%) อันดับ 9 คือการใช้วิดีโอ กลุ่มตัวอย่างตอบ 106 ท่าน (49.1%) อันดับ 10 คือการใช้กรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่างตอบ 100 ท่าน (46.3%) อันดับ 11 คือวิทยากรทำตัวอย่างให้ดู กลุ่มตัวอย่างตอบ 88 ท่าน (40.7%) อันดับ 12 คือการใช้แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ กลุ่มตัวอย่างตอบ 66 ท่าน (30.6%) และอันดับ 13 คือพาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ กลุ่มตัวอย่างตอบ 26 ท่าน (12%)

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดผู้เขียนวิเคราะห์ได้ว่า วิธีการสื่อสารของวิทยากรอาชีพในการจัดการฝึกอบรมนั้นสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) **การสื่อสารทางตรง** คือ การสื่อสารระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดคนหนึ่งหรือทั้งหมด รวมถึง ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเองโดยไม่ต้องใช้อุปกรณ์ กิจกรรม มาช่วยหรือสนับสนุนการสื่อสาร เช่น การสื่อสารด้วยการพูด ได้แก่ การบรรยาย การสอน การเล่าเรื่อง การชวนคุย การตั้งคำถาม และการยกตัวอย่าง และการสื่อสารด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมอภิปราย (2) **การสื่อสารทางอ้อมโดยใช้อุปกรณ์** คือ การสื่อสารระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดคนหนึ่งหรือทั้งหมด รวมถึง ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง โดยต้องใช้อุปกรณ์มาช่วยหรือสนับสนุนการสื่อสาร เช่น โปรแกรมพาวเวอร์พอยท์ วิดีโอ เอกสาร แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ และ (3) **การสื่อสารทางอ้อมโดยใช้กิจกรรม** คือ การสื่อสารระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดคนหนึ่งหรือทั้งหมด รวมถึง ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง โดยต้องใช้กิจกรรมมา

ช่วยหรือสนับสนุนการสื่อสาร เช่น เกมส์ กิจกรรมสันทนาการ กิจกรรมการเรียนรู้ การให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา วิเคราะห์ตัวอย่างให้ดู และ พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

แล้วทำไม การสื่อสารทางตรงเป็นวิธีการที่วิทยากรอาชีพใช้มากที่สุด ผู้เขียน วิเคราะห์ได้ว่า เพราะการสื่อสารในการฝึกอบรมส่วนมาก จะเป็นการสื่อสารแบบผสมผสาน ระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) และ การสื่อสารภายในกลุ่ม (Group Communication) โดยการสื่อสารระหว่างบุคคลจะมีลักษณะแบบเห็นหน้าเห็นตากันมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างทันท่วงที ทั้งระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนใดคนหนึ่ง และ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้จะมีอิทธิพลมากกับผู้เข้า รับการฝึกอบรมเพราะโดยมากแล้วมนุษย์เราจะสะดวกที่จะสื่อสารกับคนใกล้ชิด (Primary group) มากกว่ากลุ่ม (Group) และแน่นอຍมมากกว่าสื่อมวลชน (Mass) สอดคล้องตามที่ Elihu Katz และ Paul F. Lazarsfeld (1955) ได้ระบุไว้ว่ารูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือ การสื่อสาร แบบเผชิญหน้า (Face to Face) มีผลต่อการทำให้ผู้รับสารยอมรับจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ยอมรับที่จะร่วมมือปฏิบัติมากที่สุด หรือ หากกล่าวในทางการฝึกอบรมจะหมายถึง การสื่อสาร ทางตรงรูปแบบนี้จะมีผลต่อปฏิภรียา ความรู้ พฤติกรรม และ ผลการทำงานของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม มากกว่าการสื่อสารทางอ้อม ส่วนการสื่อสารภายในกลุ่มที่ผู้เขียนอ้างถึงนั้น สอดคล้อง กับทัศนะของอรรถพรณ ปิลันธน์โอวาท (2529, อ้างถึงใน (อรรถพรณ ปิลันธน์โอวาท, 2546, นน. 347-348) ที่ได้นิยามความหมายของกลุ่มไว้ว่า การรวมตัวของบุคคลซึ่งปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กัน มีความสนใจร่วมกันหรือการแสดงออกร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยรับอิทธิพลหรือ ผลกระทบจากกันและกัน เมื่อคนมาอยู่ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการสื่อสารหรือ ประกอบกิจกรรมร่วมกัน ตระหนักถึงความรู้สึกของสมาชิกคนอื่นและให้ความสนใจเข้าใจผู้คน เหล่านั้นกำลังทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มให้กลุ่มคงสภาพได้ ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงสรุปว่า วิทยากรเลือกใช่วิธีการสื่อสารทางตรงเป็นหลัก เพราะด้วยอิทธิพลของรูปแบบการสื่อสารที่ ผสมผสานระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคล อันจะทำให้คนเข้าใจในเนื้อหาการฝึกอบรมได้ง่าย และ การสื่อสารภายในกลุ่ม อันจะทำให้การฝึกอบรมยังคงดำเนินต่อไปได้เพราะการยึดเหนี่ยว กันของคนในกลุ่ม

แล้วทำไมวิทยากรอาชีพจึงไม่ใช่วิธีการสื่อสารวิธีการเดียว ตามที่ผู้เขียนอธิบายไว้ ว่าการฝึกอบรมมีรูปแบบการสื่อสารภายในกลุ่มผสมผสานอยู่ด้วย ทำให้ความแตกต่างของ ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอิทธิพลอยู่มาก ทำให้วิทยากรต้องใช้

วิธีการสื่อสารที่หลากหลายวิธี เพื่อตอบสนองความแตกต่างหลากหลายดังกล่าว สอดคล้องกับ ทักษะของ Gagne, Wager, Goal, & Keller (2005) ที่ระบุว่ามนุษย์เรียนรู้ได้หลายรูปแบบซึ่ง แบ่งประเภทของการเรียนรู้ได้ 5 ด้าน คือ (1) การเรียนรู้โดยใช้ทักษะเชาวน์ปัญญา (Intellectual skill) (2) การเรียนรู้โดยใช้ยุทธศาสตร์ในการคิด (Cognitive strategies) (3) การเรียนรู้แบบใช้ ข้อเท็จจริงและความรู้ (Information and Knowledge) (4) การเรียนรู้โดยใช้ทักษะการ เคลื่อนไหว (Motor skill) และ (5) การเรียนรู้โดยใช้เจตคติ (Attitude) นอกจากนั้น ด้วยบทบาท หน้าที่ของวิทยากรที่จำเป็นต้องสื่อสารได้หลายรูปแบบ ไม่ควรใช้วิธีการสื่อสารแบบหนึ่งแบบใด สอดคล้องกับทักษะของ วิจิตร อวระกุล (2540, นน. 209 - 213) ที่กล่าวว่าวิทยากรที่ดีต้อง “รู้จัก เทคนิค กลวิธีการสอนแบบต่าง ๆ และมีความสามารถที่จะเลือกใช้เทคนิค เพื่อการสอนได้อย่าง เหมาะสม ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สามารถนำไปปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามความ ต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม”

สุดท้ายผู้เขียนมีประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาวิธีการสื่อสารของวิทยากรอาชีพในการ จัดการฝึกอบรม ดังนี้ **ประเด็นที่ 1** ในเมื่อการสื่อสารทางตรงเป็นวิธีการที่วิทยากรอาชีพใช้มาก ที่สุด วิทยากรก็ควรพัฒนาทักษะทางด้านนี้เช่น การบรรยาย การเล่าเรื่อง การถามคำถาม รวมถึง การเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมเสนอแนะความคิดเห็น อภิปราย เป็นต้น เพื่อให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์สูงสุด **ประเด็นที่ 2** แม้การสื่อสารทางตรงจะเป็นวิธีการที่ วิทยากรอาชีพใช้มากที่สุด แต่ก็ไม่สามารถละเลยการสื่อสารทางอ้อมได้ เช่น ทักษะและคุณภาพ ของการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น โปรแกรมพาวเวอร์พอยท์ วิดีโอ และ การใช้แอปพลิเคชันใน โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น เพราะจะเป็นวิธีการสนับสนุนวิทยากรโดยเฉพาะวิทยากรที่ไม่ถนัดการ สื่อสารทางตรง และ **ประเด็นที่ 3** วิทยากรอาชีพควรเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูง อาจเน้นการสื่อสารทางตรงผสมกับ การสื่อสารทางอ้อมโดยใช้อุปกรณ์ แต่หากเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ หรือ เป็นหลักสูตรที่เน้น พัฒนาทักษะอาจเลือกใช้การสื่อสารทางอ้อมโดยใช้กิจกรรม เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ฉลอง มาปริดา. (2538). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ชาญ สวัสดิ์สาส์. (2555). เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุมคู่มือการประเมินและติดตาม
ผลการฝึกอบรม สำหรับผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม/สัมมนา. นนทบุรี: สวัสดิการ
สำนักงาน ก.พ.
- ดวงจันทร์ อ่าววิจิตร. (2533). วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับรัฐวิสาหกิจตามการรับรู้ของ
วิทยากรฝึกอบรม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2532). การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พจน์ เพชรบุญนิน. (2521). การสื่อความกับการฝึกอบรม. (สำนักฝึกอบรม, Ed.). กรุงเทพฯ:
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เพชร ฐประวิเชตร์. (2554). เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็คทรี
เอชเอ็น จำกัด.
- วิจิตร อวระกุล. (2540). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2551). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม (4th ed.). กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยาพัฒน์.

ออนไลน์

- MGR Online. (2553). ธุรกิจฝึกอบรมและเสริมทักษะทะลุพันล.“แพน โฟ”ผุดงาน Learning
Expo 2010. Retrieved from
<http://www.manager.co.th/Business/ViewNews.aspx?NewsID=9530000115688>
- Ready Planet. (2560). Grand Opening Shappy Training App. Retrieved from
<https://blog.readyplanet.com/15681577/news-grand-opening-shappy-training-app-in-march-17-2016>

ภาษาอังกฤษ

- Berlo, D. (1960). *The Process of Communication : An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Elihu Katz and Paul F. Lazarsfeld (1955). *Personal Influence*. New York: Random Press.
- Gagne, R. M., Wager, W. W., Goal, K. C., & Keller, J. M. (2005). *Principles of instructional design* (5th ed.). Belmont: CA:Thomson Learning Academic Resource Center.
- Nadler, L. (1980). *Corporate Human Resource Development*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Seal, J., & McKenna, M. (1990, November 8). British Quality Awards. *The Daily Telegraph*.
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2524). การใช้เทคนิคฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.