

การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร
เฉพาะกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด



นางสาวปติวีรดา มลิลลา

	ท 332. 120003 ป1400
3320130471	
Title : การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร	
ของธนาคารเอเซีย จำกัด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2534

Training as a Communication Process for Personnel Development
Case Study of the Bank of Asia Limited

Miss Padiwarudda Malila

A thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement
for the Degree of Master of Arts
Department of Business Communication Arts
Graduate School
Dhurakijpundit University

1991



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญา. นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ "การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสารเฉพาะกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด"

"Training as a Communication Process for Personnel Development : Case study of the Bank of Asia Limited"

โดย นางสาวปติวรรดา มลิลดา

ภาควิชา นิเทศศาสตรธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ วรกิจโกศาทร

ให้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์)

.....กรรมการผู้แทนคณาจารย์มหาวิทยาลัย
(รศ.ดร. สมควร กวัญยะ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ประจวบ อินออด)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.พรทิพย์ วรกิจโกศาทร)

.....กรรมการ

.....กรรมการ

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผศ.ดร.สุทิน นพเกตุ)

วันที่ 2 เดือน มกราคม พ.ศ. 2535

กติการวมประกาศ

กาวดำเนิการวิจัยเรื่อง "การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสารกรณีธนาคารเอเซีย จำกัด" เป็นวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้เขียนได้อาศัยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และบทความทางวิชาการทั้งที่เป็นภาษาไทย และต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ดังที่ได้กล่าวอ้างไว้ในบรรณานุกรม และโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และบริษัทที่เป็นลูกค้าของธนาคาร ซึ่งทั้งหมดได้ก่อประโยชน์เป็นอย่างมากที่ทำให้ วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จ ล่วงไปด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านรองนายกัรัฐมนตรี ดร. เสนาะ อุณากร ประธานกรรมการธนาคารเอเซีย จำกัด คุณยศ เอื้อชูเกียรติ กรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณจุลกร สิงห์โกวิน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณเลิศ วีระภณ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณจิตราพร แดงสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานบรรษัทพาณิชย์ 1 คุณรุ่งทิพย์ ไพบัฒนราพร เจ้าหน้าที่อาวุโส คุณจัญฉลา จิวสุวรรณ ผู้จัดการศูนย์ฝึกอบรม คุณจวีโร จงประดิษฐ์นันท์ เจ้าหน้าที่อาวุโสและท่านอื่น ๆ ที่มี ได้กล่าววามไว้ สำหรับการวางแผนงานการวิจัย การใช้สถิติเพื่อการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เขียนได้รับคำปรึกษาและความกรุณาจากคณาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง คือท่านรองศาสตราจารย์ระพีพรหม นิธิยะกุล รองศาสตราจารย์มนตรี นิธิยะกุล แห่งภาควิชาสถิติและคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมรัฐ ชัมภานนท์ คณะบริหารธุรกิจ (อดีตคณบดี และผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์) รองศาสตราจารย์เอนก เพ็ชรอนุกุลบุตร อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร. วิชรี บุรณสิงห์ อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. นิรมล ศตวุฒิ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและสื่อการสอน แห่งคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งต้องขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งที่ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ ก็ด้วยความสามารถเป็นอย่างดีของท่านรองศาสตราจารย์ ดร. นรทิพย์ วรกิจโกคาทร อาจารย์ ดร. พงษ์เทพ วรกิจโกคาทร อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ควบคุมการทำวิจัย รองศาสตราจารย์เฉลิม - คุณลัดดา มลิลลา อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษ อาจารย์ ดร. เลิศลักษณ์ ส. บุรุษพันธ์ ประธานกรรมการ อาจารย์ประจวบ อินอ้อ รองศาสตราจารย์ ดร. สมควร กวียะ คณะกรรมการ ผู้ซึ่งให้ได้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น เอกสาร และแนวความคิดเห็นด้านการฝึกอบรม

และกระบวนการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางทางนันทนาการ อันนับได้ว่ามีประโยชน์และมีคุณค่าอย่างมีอาจประมาณได้ ตลอดจนได้กรุณาตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยสำนึกในพระคุณ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

และที่จะลืมเสียมิได้ก็คือ คุณสากล - คุณรันทา ถวิลเดมิทรันย์ เจ้าของผู้จัดการและรองผู้จัดการบริษัทรุ่งเรืองปาล์มมอยส์ ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือผู้เขียนในเรื่องการเก็บข้อมูล และการสัมภาษณ์บุคคลฝ่ายบริหารระดับต่าง ๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย และผู้จัดการสาขา และฝ่ายบริหารของธนาคารเอเซีย จำกัด ร้อยเอกวีระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ผู้รวบรวมข้อมูลและตรวจแก้ไขข้อผิดพลาดในงานเขียนนี้ คุณภัทราวดี - คุณสุธีรา มลิลลา น้องสาวของผู้เขียนที่เป็นฝ่ายพิมพ์ ช่วยค้นข้อมูล และประสานงานกับท่านอาจารย์เพื่อตรวจ - แก้ไขวิทยานิพนธ์ให้เป็นอย่างดี คุณณวัช สมคะเน แห่งโรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ช่วยเรียบเรียงและจัดพิมพ์แบบสอบถามงานวิจัยในเบื้องต้น คุณคมสันต์ จิตรภูติ แห่งคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ช่วยเหลือในด้านการจัดพิมพ์ต้นฉบับด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และสิบเอกกวิน อันเงิน แห่งกองวิชาการคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก ที่ช่วยเหลือในด้านการพิมพ์ข้อมูลเพื่อค้นคว้าวิจัย ซึ่งต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับคุณพ่อ คุณแม่ คุณชาย และคุณอา อาภรณ์ มลิลลา แห่งกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ให้การสนับสนุนและอุปการะด้วยความรักและห่วงใยมาโดยตลอด แต่คุณครู - อาจารย์ โรงเรียนสตรีวุฒิมหาวิทยาลัยศรีวิบูลย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิถียุทธศาสตร์ และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ทุกท่าน ซึ่งผู้เขียนจะจดจำและสำนึกในพระคุณเป็นอย่างสูงมิรู้ลืม

ปติวรีดา มลิลลา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ท
สารบัญ.....	บ
สารบัญตาราง.....	ผ
สารบัญภาพ.....	พ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ประวัติความเป็นมาของธนาคารเอเซีย จำกัด.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	13
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ความหมายของการฝึกอบรม.....	15
ความสำคัญของการฝึกอบรม.....	21
จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม.....	22
ขั้นตอนในการฝึกอบรม.....	24
ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม.....	25
ความหมายของการสื่อสาร.....	30
ลักษณะการสื่อสารในองค์การ.....	31
หน้าที่ของการสื่อสารในองค์การ.....	38
กระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรม.....	40

2	องค์ประกอบและรูปแบบกระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรม.....	40
	ปัจจัยสำคัญของกระบวนการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรม.....	43
	การกำหนดนโยบายทางด้านสื่อสารในองค์การ.....	44
	การวางแผนการสื่อสาร.....	47
	การฝึกอบรมในองค์การ.....	53
	โครงสร้างองค์การการฝึกอบรม.....	56
	ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและผลิตขององค์การการฝึกอบรม.....	57
3	การดำเนินงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด.....	62
	ความเหมาะสมขององค์การและหน่วยงานฝึกอบรม.....	62
	แนวทางการพัฒนารับเข้าบุคคล.....	75
	ตัวอย่างหลักสูตรและวัตถุประสงค์การฝึกอบรม.....	77
	การดำเนินงานและผลสะท้อน.....	79
4	ระเบียบวิธีวิจัย.....	84
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	85
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
	ประมวลผลข้อมูล.....	87
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของกระบวนการสื่อสารของงาน ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ.....	89
	ทัศนคติที่เกี่ยวกับลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของการฝึกอบรม..	112

5	ลำดับความสำคัญของลักษณะ/องค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของ การฝึกอบรม.....	125
	ลักษณะ สถานการณ์ สัมฤทธิ์ผลและปัญหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ของธนาคารเอเซีย จำกัด.....	126
	การวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ กระบวนการสื่อสารของงานฝึกอบรมในทัศนะของประชากรที่ศึกษากับ หลักการทฤษฎีหรือแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	147
6	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	164
	สรุปผลการวิจัย.....	166
	อภิปรายผล.....	172
	ข้อเสนอแนะ.....	176
	บรรณานุกรม.....	178
	ภาคผนวก.....	189
	ประวัติผู้เขียน.....	231

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความแตกต่างของการวินิจฉัยและการฝึกอบรม (ดัดแปลงมาจากแอนดรู เอฟ ชิกูรา).....	16
2	หน้าที่และบทบาทขององค์การการฝึกอบรมและพัฒนา.....	58
3	สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2532.....	83
4	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 1.....	92
5	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 2.....	95
6	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 3.....	98
7	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 4.....	100
8	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 5.....	101
9	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 6.....	102
10	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 7.....	104
11	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 8.....	106
12	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 9.....	108
13	แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การด้านที่ 10.....	109
14	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญ 10 ด้าน ของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม.....	113

ตารางที่

หน้า

15	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'.....	114
16	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	115
17	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'.....	116
18	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามอายุ.....	117
19	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'.....	118
20	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามสังกัดการทำงาน.....	119
21	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'.....	120
22	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามศาสนา.....	121
23	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'.....	121
24	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามเพศ.....	122
25	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'.....	123
26	แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายด้านของกลุ่มประชากร ทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามเพศ.....	123
27	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมการจัดอันดับความสำคัญของ ลักษณะ/องค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรมของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม....	125
28	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ดีของการฝึกอบรม.....	128
29	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดี และเหมาะสมกับองค์การ.....	130
30	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ....	132
31	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะในด้านสถานที่ เครื่องมือและวัสดุเพื่อการฝึกอบรม.....	134

ตารางที่	หน้า
32 แสดงข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการ การฝึกอบรม.....	135
33 แสดงข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะการประเมินผลและการติดตามผล การฝึกอบรมขององค์การ.....	136
34 แสดงข้อเสนอแนะ/วิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี.....	138
35 แสดงข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของ หน่วยงานฝึกอบรม.....	139
36 แสดงหัวข้อเรื่องที่ต้องการให้องค์การจัดการฝึกอบรม.....	141
37 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารองค์การที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบงานการฝึกอบรมตามความคาดหวังหรือต้องการของบุคลากร ในองค์การ.....	143

สารบัญ

แถม		หน้า
1	ระบบการฝึกอบรมตามแนวคิดของ โรซาลินด์ แอล. โรกอฟ (Rosalind L. Rogoff).....	18
2	ระบบการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model ของ ลีโอนาร์ด แนคเลอร์ (Leonard Nadler).....	20
3	องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรม.....	40
4	โครงสร้างการฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย.....	56
5	ทักษะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา.....	61
6	แผนผังการจัดของหน่วยงานฝึกอบรม ธนาคารเอเชีย จำกัด.....	66
7	โครงสร้างการแบ่งส่วนงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	73
8	โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	74
9	โครงสร้างสายงานของศูนย์ฝึกอบรม ปี พ.ศ. 2533.....	81
10	โครงสร้างธนาคารเอเชีย จำกัด ปี พ.ศ. 2533.....	82

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการ สื่อสารเฉพาะกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด
ชื่อนักศึกษา	นางสาวปติวิธดา มลิลลา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ วรกิจโกคาท
ภาควิชา	นิเทศศาสตร์ธุรกิจ
ปีการศึกษา	2533

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาว่าธนาคารเอเซีย จำกัด ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารมากน้อยเพียงไร 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวความคิดในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของบุคคลที่ผ่านกับไม่ผ่านกระบวนการฝึกอบรมของธนาคารเอเซีย จำกัด 3. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นความต้องการของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด 4. เพื่อศึกษาประโยชน์และความจำเป็นของกระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารที่มีผลต่อธนาคารเอเซีย จำกัด 5. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ได้แก่กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศ จำนวน 147 คน กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ จำนวน 48 คน กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่และผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการและให้การฝึกอบรม จำนวน 20 คน กลุ่มอาจารย์และวิทยากรที่ให้การฝึกอบรมจำนวน 15 คน กลุ่มผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้องจำนวน 32 คน กลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคารจำนวน 38 คน รวมเป็นกลุ่มประชากรตัวอย่าง 6 กลุ่ม จำนวน 300 คน

โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างประชากรจากธนาคารเอเชีย จำกัด สำนักงานใหญ่ สำนักงานสาขาในกรุงเทพมหานครรวม 16 สาขา สำนักงานสาขาในส่วนภูมิภาครวม 15 จังหวัด

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น 0.9214 โดยมีโครงสร้างประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ตอน คือ 1. สภาพภาพของขั้นตอนแบบสอบถาม 2. ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือมีประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ 3. บทบาทหน้าที่ และความสำคัญของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 4. การจัดลำดับคุณลักษณะที่สำคัญหรือองค์ประกอบที่ดีหรือมีประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มตัวอย่างไว้ แล้วนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์โดยใช้ส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไค-สแควร์ ค่าเอฟ และค่าที

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันแสดงความคิดเห็นว่ามีลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือมีประสงค์อย่างมาก - อย่างยิ่ง รวม 47 ประการ โดยมีลักษณะทั่วไปที่สำคัญอย่างยิ่งหรือจำเป็นอย่างยิ่ง รวม 12 ประการ คือ
 - 1.1 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้การฝึกอบรม
 - 1.2 ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
 - 1.3 ผู้บริหารองค์การควรมีทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจและให้ความสนใจงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี
 - 1.4 ควรมีเครื่องมือและสื่อการฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายสไลด์ ภาพยนตร์ ฟิล์มสตริป โอเวอร์เฮด แผนที่ แกดภูมิ และไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ
 - 1.5 ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร/โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันสมัย และสอดคล้องกับแผนพัฒนา ธนาคารหรือองค์การ
 - 1.6 วิชาการการฝึกอบรมควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่ และมีความรับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดีและตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 1.7 สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเทดี มีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุม ไมแออัด สามารถมองเห็นกระดานดำได้ชัดเจน

1.8 การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษา เช่น ชมการสาธิตการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ที่เป็นความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีขั้นสูงว่าเป็นสิ่งที่ดี

1.9 วิทยากรให้การฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิด ประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจและมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้

1.10 ผู้บริหารองค์การควรให้การสนับสนุนโครงการ/งานฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดสรรงบประมาณ กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมทั้งการให้กำลังใจ และผลักดันงานฝึกอบรมและโครงการต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปตามแผนและวัตถุประสงค์ได้

1.11 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรเป็นบุคคลที่รักงาน มีความคล่องตัวสูง รู้งานฝึกอบรมและสามารถใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์ได้เป็นอย่างดี

1.12 ผู้บริหารองค์การควรกำหนดนโยบายและมีแผนดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

2. ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์เฉพาะด้านการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรมีรวม 10 ประการ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ

2.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์อุดมการณ์และปรัชญาของการฝึกอบรมที่ดี

2.2 มีการเตรียมและพัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชาการและทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดี เหมาะสม และทันสมัย

2.3 มีหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมที่ดี

2.4 มีสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรมที่ดี

2.5 มีการวัดผลประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรมที่ดี

2.6 มีองค์กรและการวางแผนการฝึกอบรมที่ดี

2.7 มีการคัดเลือกบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี เหมาะสมและเป็นธรรม

2.8 มีผู้บริหารองค์การ นโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมที่ดี

2.9 มีการเลือกเฟ้นบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรมที่ดี มีความสามารถสูง และมีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ เป็นอย่างดี

3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างประชากรและตัวแปรต่าง ๆ คือ

3.1 วิเคราะห์ความแตกต่างรวมองค์ประกอบสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม พบว่ามิตักษะหรือความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัย

สำคัญที่ระดับ .001 และมีความแตกต่างระหว่างคู่ย่อยคือกลุ่มที่ 1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการ ประ训พิเศษ กับกลุ่มที่ 2 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการประ训พิเศษและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และระหว่างกลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 4 และกลุ่มที่ 5 กับกลุ่มที่ 6 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยแตกต่างกันทุกคู่ย่อย

3.2 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามสังกัดการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และระหว่างคู่ย่อยกลุ่มที่สังกัดสำนักงานใหญ่ กับกลุ่มที่สังกัดสำนักงานสาขาในกรุงเทพมหานคร และกลุ่มที่สังกัดสาขาในส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนคู่ย่อยอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3.3 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามเพศ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายด้านคือด้านที่ 1 ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม และด้านที่ 3 ได้แก่ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณลักษณะบุคลากรขององค์การ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และไม่พบความ แตกต่างระหว่างคู่ย่อยด้วย

3.4 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา อายุ และการนับถือศาสนา ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและไม่พบว่ามี ความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคู่ย่อยด้วย

4. ในด้านลักษณะ สภาพการณ์ สัมฤทธิ์ผล และปัญหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของ ธนาคารเอเซีย จำกัด กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 6 กลุ่ม ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับ แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ดีของการฝึกอบรม จำนวน 12 ข้อ หลักสูตรเนื้อหาวิชา และทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมกับองค์การ จำนวน 9 ข้อ เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับ บุคลากรในองค์การ จำนวน 9 ข้อ ข้อควรปรับปรุงเกี่ยวกับสถานที่ เครื่องมือและวัสดุเพื่อการฝึก อบรม จำนวน 10 ข้อ ข้อควรปรับปรุงเรื่องการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการการฝึกอบรม จำนวน 6 ข้อ ข้อควรปรับปรุงเรื่องการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม จำนวน 5 ข้อ ข้อเสนอแนะวิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี จำนวน 5 ข้อ ข้อควรปรับปรุงเกี่ยว กับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม จำนวน 6 ข้อ หัวข้อเรื่องที่พนักงานต้องการให้จัดการ ฝึกอบรม จำนวน 12 ข้อ พฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารงาน/โครงการการฝึกอบรมที่คาดหวัง และต้องการของบุคลากรในองค์การ จำนวน 5 ข้อ

การวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

THESIS TITLE **TRAINING AS A COMMUNICATION PROCESS FOR
PERSONNEL DEVELOPMENT : CASE STUDY OF THE
BANK OF ASIA LIMITED**

NAME **MISS PADIWARADDA MILILA**

THESIS ADVISOR **ASSOCIATE PROFESSOR DR. PONTIP WORAKITPOKATORN**

DEPARTMENT **BUSINESS COMMUNICATION ARTS**

ACADEMIC YEAR **1990**

ABSTRACT

The objectives of this research were (1) to study how much the Bank of Asia Limited paid attention to and considered the importance of a communication process in the training program for personnel development, (2) to make a comparative study of the difference in the opinions towards the training program for personnel development between those who used to participate in the training program of the Bank of Asia Limited and those who never did, (3) to find out the effective training program which served the needs of all personnel in the Bank of Asia Limited, (4) to study the necessities and useful outcomes of the communication process in the training program for personnel development which affected the Bank of Asia Limited, and (5) to make an analytical study of problems and obstacles rising from the communication process in the training program for personnel development of the Bank of Asia Limited.

The sample comprised 147 staff personnel who already participated in the orientation, 48 staff personnel who participated in the orientation and another training programs, 20 administrators and staff personnel who have been responsible for and given a lecture in the training program, 15 lectures and guest speakers in the training program, 32 bank administrators and bankers and 38 Bank's customers which were summed up to 300. The sample was randomized from the Bank of Asia's population of the main office, the 16 branches in Bangkok, and the branches in another province.

The questionnaire used for collecting data consists of 4 sections of questions, that is, status of the respondents; desirable characteristics or factors of a good training program for personnel development in any organization; roles, duties, and the importance of administrators and training personnel; and ranking of desirable characteristics or factors of a good training personnel; and ranking of desirable characteristics or factors of a good training program for personnel development. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, chi-square, F-test, and t-test.

The results of analysis revealed that

1. All groups of sample agreed that 47 characteristics or factors are extremely desirable and much desirable, and 12 general characteristics which were extremely important and essential included

- 1.1 administrators and training personnel possess good attitude, appropriate ability and experience for training,

- 1.2 sufficient equipment for training workshop is prepared for trainees,

1.3 organization administrators possess good attitude, understanding, and interest in a training program for personnel development,

1.4 teaching aids such as slides, movies, filmstrips, maps, charts, overhead projectors, and micro computers, etc. are utilized,

1.5 training projects and curriculum are occasionally improved and up-dated to suit the development scheme of the bank or the organization,

1.6 lecturers and guest speakers are punctual and devote themselves to lead the training program achieve the existing objectives,

1.7 a training room is air-conditioned, comfortable, not crowded, and the board in front of the room is clearly seen from the back,

1.8 trainees are scheduled to make a study tour in order to pursue new academic and technological movement,

1.9 lecturers and guest speakers master good knowledge and ability, and are able to convey their knowledge to develop trainees' desirable behaviors,

1.10 organization administrators support a training program for personnel development by approving a budget, manpower, and equipment, and also mentally encourage the program to achieve the existing objectives.

2. The 10 desirable characteristics or factors of the training program were ranked in order of the most importance to the least importance as follows :

- 2.1 prominent ideals, philosophy, and objectives,
- 2.2 modernized curriculum, content, and training skills,
- 2.3 good training principles, methods, and techniques
- 2.4 good training place and equipment,
- 2.5 good evaluation and follow - up methods,
- 2.6 good training organization and planning,
- 2.7 sufficient budget and welfare,
- 2.8 appropriate and fair selection of trainees,
- 2.9 good organization administrators, policy and support,
- 2.10 good selection of trainers with high ability and efficiency in conveying knowledge and skills.

3. The 6 groups of the sample's attitude towards the 10 desirable characters or factors of the training program was significantly different at the .001 level of significance; the attitude of the staff personnel who already participated in the orientation (group 1) and those who participated in the orientation and another training programs (group 2) was significantly different at the .001 level of significance ; the attitude of group 2, group 4, group 5 and group 6 samples was significantly different at the .05 level of significance; the attitude of those who are working in the main office, those who are working in the branches in Bangkok, and those who are working in the peovincial branches was significantly different at the .05 level of significance; the attitude of male sample and female sample was not significantly different ; however, the male sample and the female sample's attutude towards the first aspect (training ideals, philosophy, and objectives) and the third aspect (training principles, methods, and techniques) was significantly different at the .05 level of significance.

4. Concerning the characteristic, the condition, the achievement, and the problem of the training program for personnel development, the sample made 12 suggestions about the training objectives ; 9 suggestions about the training curriculum, content, skills, and practice ; 9 suggestions about the appropriate training techniques ; 10 suggestions about the improvement of the training place, equipment, and materials ; 6 suggestions about the improvement of the training evaluation and follow - up techniques ; 5 suggestions about the appropriate selection of trainees ; 6 suggestions about the improvement of the training evaluation and follow - up techniques ; 5 suggestions about the appropriate selection of training ; 6 suggestions about the improvement of the roles and duties of the training unit ; 12 suggestions about the anticipated training topics ; and 5 suggestions about the expected behaviors and roles of the training program administrators and the needed training projects.

The research results supported the research hypothesis.

บทที่ 1

บทนำ

ประวัติความเป็นมาของธนาคารเอเชีย จำกัด

แต่เดิมนั้น ธุรกิจการค้าในประเทศไทยส่วนมากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ไม่จำเป็นต้องอาศัยบริการของธนาคารแต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้ธุรกิจบางอย่าง เช่น การโอนเงินระหว่างประเทศ จึงเป็นธุรกิจที่เอกชนทำกันอย่างเสรี ซึ่งในสมัยแรก ๆ การโอนเงินระหว่างประเทศส่วนใหญ่จะเป็นการโอนเงินระหว่างประเทศไทยกับประเทศจีน หรือประเทศอื่น ในรูปตัวสัญญาใช้เงินโดยร้านรับโอนชาวจีนเรียกกันว่า "โหยก๊วน" จนกระทั่งปี พ.ศ. 2485 รัฐบาลได้ออกกฎหมายควบคุมการส่งเงินตราออกนอกประเทศ วันไว้แต่จะได้รับอนุมัติจากรัฐบาลเสียก่อน ซึ่งการส่งเงินตราออกนอกประเทศให้เป็นหน้าที่โดยตรงของธนาคารพาณิชย์ ด้วยเหตุนี้ร้าน "โหยก๊วน" จึงหมดหน้าที่ไป

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยยุคหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นของชาวต่างชาติ จนในปี พ.ศ. 2477 จึงได้มีธนาคารของคนไทยขึ้น โดยมีการจัดตั้ง "บุคคัลภัย" (Book Club) ขึ้นเป็นครั้งแรก และแปรสภาพมาเป็นธนาคารในนาม "แบงค์สยามกัมมาจล ทนจำกัด" (คือธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ปัจจุบัน) และเริ่มดำเนินการเป็นธนาคารพาณิชย์เมื่อปี 2449 ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นธนาคารของคนไทยเป็นธนาคารแรก แต่ผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวยุโรป เนื่องจากคนไทยยังไม่มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารงานธนาคารในระดับสูงได้ ธนาคารที่ก่อตั้งขึ้นในระยะเดียวกันนี้ได้แก่ ธนาคารซีไอทอง ธนาคารมณฑลกวังตุ้ง ธนาคารหวังหลี่ ธนาคารตันเปงซุน ธนาคารโอเวอร์ซีไชนีส ฯลฯ

ในบรรดาธนาคารที่กล่าวมานี้ มีธนาคารโอเวอร์ซีไชนีสแบงค์ จำกัด (The Over-Sea Chinese Bank Ltd.) ซึ่งมีที่ทำการที่ตึกเลขที่ 724 ถนนเจริญกรุง ต.สามแยก อ.สัมพันธวงศ์ กรุงเทพฯ และมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองสิงคโปร์ ถือเป็นหลักปฏิบัติทางธุรกิจการธนาคารตามแบบอย่างอังกฤษ และในปี พ.ศ. 2482 หลังจากที่ถูกปลดได้เปลี่ยนการปกครองเป็นเสรีประชาธิปไตย และเริ่มพัฒนาประเทศในด้านอุตสาหกรรม จึงแผ่อิทธิพลเข้าไปในประเทศไทย ทางด้านมหุศลมนุษย

เรีย และทางนครเซี่ยงไฮ้ ทำให้เกิดสงครามระหว่างจีนกับญี่ปุ่น ชาวจีนในประเทศไทยที่มีฐานะดีจึงพากันเรียไรเงินส่งไปช่วยรัฐบาลจีน เพื่อทำสงครามกับญี่ปุ่น ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นปัญหาและรัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจของธนาคารดังจะได้อีกต่อไป

การก่อตั้งธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จำกัด

ในเดือนตุลาคม 2482 รัฐบาลได้ซื้อกิจการของธนาคารโอเวอร์ซีไซน์สแบงค์ จำกัด และจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อธนาคารใหม่ในนาม "ธนาคารเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จำกัด" โดยมี ดร.ปรีดี พนมยงค์ เป็นประธานกรรมการคนแรก ดร.เดือน บุญภาค เป็นกรรมการผู้จัดการ และคณะกรรมการประกอบด้วย หลวงบรรเจิดอักษรลักษณ์ นายยูนิบ จูตระกูล ดร.เดือน บุญภาค หลวงบรรณาการโกวิท นายโล เตียกชวัน พระยานิพนธ์นาคร (ฉิม โปษยานนท์) พระสุธรรมวิจิตร และนายจุลินทร์ ล้ำชา ซึ่งนับได้ว่าธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จำกัด เป็นธนาคารของคนไทยธนาคารแรกที่มีเจ้าหน้าที่บริหารงานเป็นคนไทยทั้งสิ้น นับตั้งแต่ตำแหน่งสูงสุดจนถึงตำแหน่งต่ำสุด

ธนาคารแห่งเอเชียฯ นับเป็นธนาคารของคนไทยและดำเนินกิจการโดยคนไทยเป็นรายแรกในประเทศไทย ได้เปิดทำการเป็นปฐมฤกษ์ ณ ตึกที่ทำการเลขที่ 724 ถนนเจริญกรุง ตำบลสามแยก อำเภอสัมพันธวงศ์ จังหวัดพระนคร เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2482 มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเหลือและส่งเสริมการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมของคนไทยในสมัยนั้น ให้เจริญก้าวหน้าเทียมหน้าเทียมตากับชาวต่างประเทศ ซึ่งในขณะที่เริ่มตั้งธนาคารนั้นแทบจะกล่าวได้ว่า กิจกรรมของธนาคารพาณิชย์ตกอยู่ในมือของชาวต่างประเทศเกือบทั้งหมด แม้ธนาคารไทยพาณิชย์ในสมัยนั้นยังมีฝรั่งเป็นผู้จัดการ เมื่อธนาคารนี้ได้จัดตั้งขึ้นแล้วก็ได้พยายามให้บริการแก่ลูกค้าเป็นอย่างดีตลอดมา ธนาคารจึงได้รับการสนับสนุน ความเชื่อถือและความร่วมมือจากราชการ พ่อค้า ประชาชนตลอดจนห้างร้าน บริษัท ที่ประกอบการค้าขายเป็นอย่างดีเช่นกัน กิจการของธนาคารจึงได้ดำเนินก้าวหน้าด้วยความมั่นคงมาเป็นลำดับ ซึ่งเป็นที่เชิดหน้าชูตาและเป็นตัวอย่างว่าคนไทยก็มีความรู้และความสามารถดำเนินธุรกิจทางธนาคารได้อย่างดียิ่ง ต่อมาจึงได้มีคนไทยร่วมก่อตั้งธนาคารซึ่งดำเนินกิจการโดยคนไทยตามหลังมาอีกตามลำดับ

เมื่อกิจการของธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ได้เจริญรุ่งเรืองจนกระทั่งปี 2500 สถานที่ทำการเดิมคับแคบและไม่สามารถขยายต่อเติมได้ คณะกรรมการของธนาคารจึงมีมติให้สร้างที่ทำการขึ้นใหม่ ณ เลขที่ 601 ถนนเจริญกรุงสามแยก

ทางด้านการบริหารนั้น ต่อมาได้มีการขายหุ้นส่วนใหญ่ให้แก่บริษัทเอกชน ซึ่งได้เข้ามาดำเนินกิจการ มีบทบาทในการบริหารงานและได้มีการเปลี่ยนแปลงประธานกรรมการและคณะกรรมการของธนาคารอีกหลายครั้ง จนกระทั่ง พ.ศ. 2534 จนถึงปัจจุบัน นายยศ เอื้อชูเกียรติ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ

อนึ่ง เพื่อความเหมาะสม ธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม จำกัด ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น "ธนาคารเอเชีย จำกัด" และเริ่มได้ใช้ชื่อ ธนาคารเอเชีย จำกัด ตั้งแต่วันที่ 22 มีนาคม 2519 เป็นต้นมา

ธนาคารเอเชียจึงเป็นธนาคารไทยที่ก่อตั้งเป็นลำดับที่สี่ของประเทศ แต่นับเป็นธนาคารไทยแห่งแรกที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทย และดำเนินงานโดยคนไทยทั้งหมด

วิวัฒนาการของธนาคารเอเชียอาจแบ่งออกได้เป็นสามสมัยด้วยกัน ในสมัยที่ 1 ซึ่งอยู่ระหว่างปี พ.ศ. 2482-2506 การดำเนินงานของธนาคารยังยึดถือแนวนโยบายอนุรักษ์นิยมอยู่ค่อนข้างมาก ในครั้งนั้นธนาคารมีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐบาล โดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งหน่วยงานซึ่งรับฝากเงินจากภาครัฐบาลและดูแลกิจกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ ภายหลังปี 2506 บทบาทด้านความสัมพันธ์ของธนาคารในลักษณะดังกล่าวก็เริ่มลดความสำคัญลงไป และในช่วง 18 ปี ต่อมา ธนาคารก็ได้พัฒนาเข้าสู่บทบาทของธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ โดยได้ขยายฐานเงินฝากออกไป และเพิ่มการให้บริการแก่มหาชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยการเปิดสาขาใหม่ ๆ ขึ้นเป็นจำนวนมาก

ในปี 2524 ธนาคารได้ก้าวเข้าสู่วิวัฒนาการสมัยที่ 3 ในสมัยนี้ การขยายตัวทางธุรกิจของธนาคารยังคงดำเนินรุดหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ในขณะที่เดียวกันธนาคารก็ได้เร่งพัฒนาการ

ดำเนินงานและการบริหารภายในของธนาคาร ให้เป็นระบบที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของธนาคารในอนาคต

สำหรับระยะเวลา 5 ปี สุดท้ายแห่งการพัฒนานี้ ถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาแห่งการผนึกกำลังสร้างความแข็งแกร่ง และเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของธนาคารในการเตรียมตัวเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ในเดือนตุลาคม ปี 2529

เมื่อปี 2529 สิ้นสุดลง ธนาคารเอเชียก็ย่างเข้าสู่ปีที่ 48 ของการดำเนินงานซึ่งนับเป็นการก้าวเข้าสู่ยุคใหม่แห่งความก้าวหน้าของธนาคาร ธนาคารได้ผ่านช่วงเวลาแห่งการปรับปรุงโครงสร้างภายในและการผนึกกำลังสร้างความแข็งแกร่ง และกำลังมุ่งหน้าสู่ช่วงเวลาแห่งการขยายตัวและการเพิ่มทุนผลกำไรในปี 2530

ธนาคารเอเชีย สามารถให้บริการประเภทต่าง ๆ ตามแบบฉบับของธนาคารพาณิชย์ สมบูรณ์แบบแก่ธุรกิจทุกประเภท ตลอดจนถึงประชาชนทั่วไปในขอบข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศด้วยการผนึกกำลังของสำนักงานใหญ่ผนวกกับสาขา 70 กว่าสาขาทั่วประเทศ และพนักงานกว่า 3,000 คน ธนาคารเอเชียมุ่งที่จะบรรลุความเป็นเลิศด้านการธนาคาร

อาคารสำนักงานใหญ่ที่ถนนสาทร คือสัญลักษณ์แห่งยุคใหม่ของธนาคารเอเชีย สถาปัตยกรรมล้ำยุคของตัวอาคารช่วยให้การออกแบบตกแต่งภายในมีความสมบูรณ์แบบในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยให้สามารถมอบบริการที่ดีเลิศให้แก่ลูกค้าทุกคน

ธนาคารแห่งนี้ คือสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาการดำเนินงานของธนาคารที่ว่า "บุคลากรที่ดี ผนวกเข้ากับระบบงานที่ดี จะนำไปสู่บริการที่ดีสำหรับลูกค้า"

การพัฒนาระบบธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Development of Electronic Banking)

ธนาคารเอเชียได้ชื่อว่าเป็นหนึ่งในผู้นำด้านธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นธนาคารที่

นำเอาระบบคอมพิวเตอร์แบบกระจายศูนย์เข้ามาประยุกต์ใช้ในงานบริหารและให้บริการแก่ลูกค้า เป็นผลสำเร็จเป็นแห่งแรก

ปัจจุบันธนาคารสามารถให้บริการด้วยระบบออนไลน์ในสาขาของธนาคารทั้ง 16 แห่ง ที่กรุงเทพมหานคร และในปี 2529 ธนาคารได้เริ่มขยายขอบข่ายการให้บริการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ไปยังสาขาต่างจังหวัด โดยได้ทำการติดตั้งคอมพิวเตอร์ที่สาขาหลัก 4 สาขา คือสาขาชลบุรี สาขานครราชสีมา สาขาเชียงใหม่ และสาขากูเก็ด ขึ้นต่อไปธนาคารมีเป้าหมายที่จะติดตั้งคอมพิวเตอร์ให้ครบทุกสาขาในต่างจังหวัดภายในปี 2531 และจะออนไลน์เชื่อมโยงระหว่างสาขาทั่วประเทศให้ได้ภายใน 5 ปี ข้างหน้า

ในด้านการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงานธนาคาร ได้เริ่มพัฒนาระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลเพื่อการบริหารเป็นสามลักษณะงานด้วยกันคือ ระบบข้อมูลการเงิน ระบบข้อมูลลูกค้า ระบบข้อมูลบุคลากร

ระหว่างปี 2529 ธนาคารได้พัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์สำหรับงานวางแผน งานงบประมาณ และรายงานผลประกอบการทางการเงินรายเดือน ซึ่งงานดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของระบบข้อมูลการเงินเพื่อการบริหาร โดยได้ทดลองใช้ในช่วงหลังของปี 2529 และมีเป้าหมายที่จะนำไปใช้อย่างจริงจังสำหรับงานงบประมาณและรายงานในงวดแรกของปี 2530

นอกจากนี้ธนาคารยังได้ทดลองใช้ระบบบริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์กับสาขาธนาคารสองแห่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นแบบของระบบงานสาขาของธนาคารเอเชียในอนาคต กล่าวคือธนาคารได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับงานบริการอเนกประสงค์ซึ่งได้เริ่มทดลองกับสาขาอัมรินทร์เวลาซ่า เมื่อปี 2527 มาพัฒนาเพิ่มเติมให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และนำออกใช้กับสำนักสาทร ๗ สำนักงานใหญ่แห่งใหม่ตั้งแต่แรกเปิดดำเนินการในเดือนตุลาคม 2529 ภายใต้แนวความคิดของ "บริการอเนกประสงค์" นี้ จะทำให้ลูกค้าของธนาคารสามารถ "รับบริการต่าง ๆ เสร็จสมบูรณ์ได้ ณ จุดเดียว" ไม่ว่าจะเป็นบริการฝากเงิน ถอนเงิน การชำระค่าสาธารณูปโภค การชำระเงินกู้ การโอนเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ ธนาคารมีจุดมุ่งหมาย

ที่จะให้ลูกค้าได้รับบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ณ จุดรับบริการจุดเดียวซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาให้ลูกค้า และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธนาคารด้วย

เมื่อเดือนเมษายน 2529 ธนาคารได้ร่วมมือกับธนาคารนครธน และธนาคารไทยกสิพัฒน์ระบบการให้บริการบัตรเงินสด เอ.ที.เอ็ม. ร่วมกัน และหลังจากนั้นเพียงสามเดือนธนาคารก็ได้ทำการเชื่อมการให้บริการ เอ.ที.เอ็ม. ของธนาคารเข้ากับระบบของธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารแหลมทอง และธนาคารศรีนคร โดยเปิดให้บริการเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน ภายใต้ชื่อ "แบงค์เน็ต" นับเป็นความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจ เพราะเป็นการเชื่อมต่อระบบที่ต่างชนิดกัน เข้าหากันได้โดยใช้บุคลากรของทั้ง 7 ธนาคารร่วมกันทำงานภายในระยะเวลาเพียงสั้น ๆ ระบบดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่ผลแห่งชาติในที่สุด การร่วมผลแบงค์เน็ตนี้ทำให้ลูกค้าบัตรเงินสดของธนาคารสามารถใช้บริการตามจุดติดตั้งเครื่อง เอ.ที.เอ็ม. ในเครือข่ายของแบงค์เน็ตทั่วประเทศได้มากกว่า 300 จุด

การพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยี

ธนาคารได้ให้ความสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคอมพิวเตอร์และด้านการสื่อสารมาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยในรอบปี 2532 ที่ผ่านมามาธนาคารได้ดำเนินการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ให้กับทุกสาขาทั่วประเทศ เพื่อช่วยให้การบริการแก่ลูกค้าทั้งด้านเงินฝากและสินเชื่อสามารถทำได้รวดเร็ว ถูกต้องมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งธนาคารยังได้ติดตั้งระบบเครือข่าย (Network) เพื่อใช้ในการสื่อสารข้อมูล (Data Communication) โดยผ่านศูนย์ควบคุม (Switching Center) ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างสาขาของธนาคารแทบทุกสาขา นอกเหนือจากสาขาเพียง 3 แห่งที่อยู่ห่างไกลในชนบทเป็นไปโดยสะดวกและสามารถให้บริการฝากถอนเงินต่างสาขาแก่ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

จากการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ธนาคารจึงได้พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สำรอง (Hot Standby) ขึ้น เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายในการให้บริการแก่ลูกค้าที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ

แต่สำหรับในช่วงที่ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น ระบบคอมพิวเตอร์สำรองนี้จะถูกใช้ทำงานด้านอื่นที่เกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานภายในธนาคารแทน

นอกจากนี้ธนาคารยังได้ทำการศึกษาและพัฒนาระบบงานให้สามารถใช้กับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์โดยการนำเอาระบบเครือข่าย (Local Area Network-LAN) มาประยุกต์ใช้กับระบบสินเชื่อต่างประเทศ และยังได้พัฒนาระบบ ETS ให้สามารถใช้กับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ ซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสาขาของธนาคารที่ยังไม่มีเครื่องมินิคอมพิวเตอร์ในการให้บริการด้านเงินฝากแก่ลูกค้าผู้ถือบัตร ATM ของธนาคาร

สำหรับในปี 2533 นอกจากจะเป็นปีที่ธนาคารมุ่งพัฒนาในด้านการตลาดเป็นหลักแล้วยังเป็นปีที่มีความหมายอย่างยิ่งขวตต่อการพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีของธนาคารทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ธนาคารมีจุดมุ่งหมายที่จะมุ่งสู่การพัฒนาระบบข้อมูลทีสมบูรณ์ พร้อมกับการนำเอาระบบงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธนาคารมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นด้านพัฒนาบริการและการส่งเสริมการตลาด ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติการให้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการบริหารงานธนาคาร แผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของธนาคารเป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน และจำเป็นจะต้องอาศัยศาสตร์และวิชาการที่เกี่ยวข้องต่างเข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งกว่าจะประสบความสำเร็จยังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ย่อมจะมีปัญหานานัปการ ดังนั้น งานการค้นคว้าวิจัยในขั้นสูงด้านนี้ย่อมจะเป็นเครื่องมือทางหนึ่งที่จะชี้ให้เห็นปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข ทั้งนี้จะได้กล่าวถึงความจำเป็นและความสำคัญของปัญหาของธนาคารในเบื้องต้นเพื่อการศึกษาและวิจัยตามลำดับต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยนับว่าได้เจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ สอดคล้องกับความพยายามของการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้านที่จะทำให้ประเทศซึ่งอยู่ในช่วงของการเป็น "ประเทศกำลังพัฒนา" ให้รุดหน้าให้เทียมกับอารยประเทศที่พัฒนาแล้ว ดังนั้น การพัฒนาประเทศทั้งในด้านเกษตร หรือการเกษตรประยุกต์ ซึ่งหมายถึงการนำผลผลิตจากการเกษตรมาใช้

โดยตรงกับ การประยุต์ผลผลิตผลไปสู่การเป็น "ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม" ซึ่งสามารถนำส่งออกให้ได้มูลค่าเป็นเงินตราต่างประเทศสูงกว่าการจัดจำหน่ายในรูปของสินค้า "วัตถุดิบ" กับการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมก็ได้ขยายตัวไปอย่างมากในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากประเภทไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมเบ็ดเตล็ด อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมอาหารและยา ฯลฯ ในด้านความเป็นอยู่ของสังคมมีการลงทุนธุรกิจบ้านจัดสรรขนาดใหญ่และเป็นจำนวนมากซึ่งกิจการต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนแต่ต้องการ "เงินทุน" เพื่อการดำเนินงาน หรือเพื่อสนองตอบการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ทั้งสิ้น และไม่คำนึงถึงว่าเป็นภาครัฐบาล หรือเอกชน ดังนั้นสถาบันการเงินต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "ธนาคาร" จึงเป็นตัวจักร หรือกลไกที่สำคัญในกิจการของธุรกิจเหล่านี้ ในอันที่จะสามารถดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ มั่นคง และเป็นธรรมต่อผู้บริโภคมากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็เพื่อ "ความอยู่รอด ความมั่นคง และชื่อเสียงของธนาคารเองด้วย" และจากการที่สถาบันการเงินในรูปของ "ธนาคาร" ปัจจุบันมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจด้านนี้ ไม่ว่าจะเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเป็นลูกค้าของธนาคารตน เพื่อให้ยอดเงินฝากหรือสินทรัพย์มีปริมาณสูง ซึ่งหมายถึง "ผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่ธนาคารจะได้รับ" แต่การที่ธนาคารใด ๆ จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ขึ้นช้อมขึ้นอยู่กับ "ชื่อเสียง เครดิต และเอกลักษณ์เฉพาะตัวของธนาคารนั้น ๆ " ซึ่งถ้าพิจารณาอย่างลึกซึ้งจะพบว่านอกจากโครงสร้างงาน และกลไกต่าง ๆ ของธนาคารจะต้องมีประสิทธิภาพแล้ว "พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ธนาคาร" จะต้องมีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะ "คน" (Manpower) ช้อมถือได้ว่าเป็น "ทรัพยากร" ที่สำคัญ อาจกล่าวได้ว่า "สำคัญที่สุด" หรือเป็นหัวใจของการทำงานของ "กลไกธนาคาร" นั่นก็คือตัวแปร (Variables) หรือปัจจัยที่จะทำให้เกิดปรัชญา อุดมการณ์ เป้าหมาย แผนดำเนินงาน การปฏิบัติการตามแผน การตรวจสอบประเมินผล การเลือกเทคนิควิธีการที่ดีและเหมาะสม ตลอดจนการรับเอานวัตกรรม หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานหรือกำหนด "กระบวนการการให้บริการลูกค้า" ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธนาคาร

ทรัพยากรกำลังคนมีความสำคัญ ดังนั้นทุกสถาบันรวมทั้งธนาคารช้อมต้องการ "กำลังคนที่มีคุณภาพ" ให้เข้ามาเป็น "พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ธนาคาร" และถึงแม้ว่าธนาคารจะทำการเลือกเฟ้นคัดเลือกตัวบุคคลโดยตรวจสอบ และทดสอบทั้ง "คุณวุฒิ ความสามารถและประสบการณ์"

ก่อนการรับเข้าทำงานแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มีการเรียนรู้ มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมที่แตกต่างกันและหลายหลาย จึงไม่เกิด "การผสมผสานหรือความพอดีในการทำงาน" ค่านิยม พื้นฐานชีวิต ตลอดจนสิ่งแวดล้อมก็แตกต่างกัน ทุกคนที่เข้ามาสู่การเป็น "พนักงานธนาคาร" ย่อมใหม่มากสำหรับสถาบันแห่งนี้ ดังนั้น "กระบวนการฝึกอบรม" เพื่อให้พนักงานของธนาคารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ความพร้อม และเป็น "มืออาชีพ" สำหรับการทำงานที่ต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างแท้จริง จึงเป็นสิ่งจำเป็นและต้องเข้ามาจับบทบาท ทั้งนี้ก็เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธนาคารที่บุคคลเหล่านี้มีฐานะเป็นสมาชิก สามารถแข่งขันกับธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้ ธนาคารเอเซีย จำกัด ก็เป็นธนาคารหนึ่งที่กำลังมีการปรับปรุงในด้านชื่อเสียงซึ่งเก่าแก่มั้งแต่สมัย ดร.ปรีดี พนมยงค์ อดีตนายกรัฐมนตรีได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2482 ให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพในด้านกลไกการให้บริการตลอดจน "ขีดความสามารถและขอบเขตของธนาคาร" ให้กว้างขวางดังที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมในรอบ 2 ปี นับตั้งแต่ปี 2530-2531 ซึ่งธนาคารเอเซีย จำกัด มีสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 29.5 เป็น 32,179 ล้านบาท เงินฝากเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.6 เป็นเงิน 21,596 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิหลังหักภาษี 283 ล้านบาท ย่อมเป็นผลงานและกำลังใจให้กับฝ่ายบริหารและพนักงานของธนาคารและเบื้องหลังความสำเร็จนี้ก็คือ "ธนาคารเอเซีย จำกัด มีการฝึกอบรม และสามารถพัฒนาคุณภาพของพนักงานธนาคารในทุกระดับได้ตามเป้าหมายและอย่างมีประสิทธิภาพ" ดังนั้น เมื่อผนวกเข้ากับการทำงานด้วยความอดทน มานะบากบั่น และหากเพียงที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผสมผสานกับความรอบคอบระมัดระวัง และสติปัญญาอันชาญฉลาดของทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนรวม "ความสำเร็จ" จึงบังเกิดขึ้นตามแผนพัฒนาธนาคารเป็นระยะเวลา 5 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2530 - 2534 ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาถึง "การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสารเฉพาะกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด"

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาว่าธนาคารเอเซีย จำกัด ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของกระบวนการสื่อสารของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารมากน้อยเพียงไร
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวความคิดในเรื่องการฝึกอบรม

เพื่อพัฒนาบุคลากรของบุคคลที่ผ่านกับไม่ผ่านกระบวนการฝึกอบรมของธนาคาร
เอเชีย จำกัด

3. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นความต้องการ
การของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคารเอเชีย จำกัด
4. เพื่อศึกษาประโยชน์และความจำเป็นของกระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรมเพื่อ
พัฒนาบุคลากรของธนาคารที่มีผลต่อธนาคารเอเชีย จำกัด
5. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในการจัดการฝึก
อบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเชีย จำกัด

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเอเชีย จำกัด เห็นความสำคัญและให้ความสนใจ
สนับสนุนต่อโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคาร
2. บุคลากรของธนาคารเอเชีย จำกัด ที่ผ่านการฝึกอบรมมีแนวความคิดเห็นแตกต่าง
กับบุคลากรที่ไม่ผ่านการฝึกอบรมของธนาคาร
3. บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคารเอเชีย จำกัด เห็นความสำคัญและมีความต้อง
การการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ จากธนาคารเอเชีย จำกัด ให้มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
4. การสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคารอย่างเป็นทางการ
และระบบของธนาคารเอเชีย จำกัด นับว่ามีประโยชน์และความจำเป็นที่มีผลต่อการพัฒนา
ของธนาคารและความสำเร็จของธนาคารโดยตรง
5. การสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคารเอเชีย จำกัด ขณะ
นี้ยังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่จริง และถ้ามีการแก้ไขปรับปรุงเป็นอย่างดีก็จะเป็นเครื่องมือหรือตัว
แปรสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารเป็นส่วนรวม

นิยามศัพท์

การฝึกอบรม	หมายถึง	โครงการ หรือกระบวนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสมรรถภาพการทำงานให้กับพนักงาน เจ้าหน้าที่ เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยตรงหรืออ้อมเป็นกิจจะลักษณะ ซึ่งทางธนาคารเอเซีย จำกัด พิจารณาจัดดำเนินการให้เป็นครั้งคราว เป็นรุ่น ๆ หรือเป็นโครงการเฉพาะแต่ละระดับของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละปี ทั้งนี้โดยมีพนักงานและเจ้าหน้าที่ฝ่าย "พัฒนาทรัพยากรบุคคล" ธนาคารเอเซีย จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบและหมายรวมถึง "การฝึกสอนงาน" เช่นการฝึกสอนทักษะการใช้เครื่องส่องกล้องให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นรายบุคคลด้วย
บุคลากร	หมายถึง	บุคคล ที่เป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างของธนาคารเอเซีย จำกัด ทั้งที่สำนักงานใหญ่ และสาขาในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค
ผู้บริหารระดับสูง	หมายถึง	พนักงาน เจ้าหน้าที่ธนาคารระดับบริหารที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสาขา หรือผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป
ไม่ผ่านการฝึกอบรม	หมายถึง	ผู้ไม่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ นอกจากการฝึกอบรมปฐมนิเทศ เมื่อแรกเข้าทำงานเพียงหลักสูตรเดียว
ผ่านการฝึกอบรม	หมายถึง	ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรอบรมปฐมนิเทศ และหลักสูตรอื่น ๆ เช่น หลักสูตร ET , หลักสูตรผู้บริหาร หัวหน้าระดับต่าง ๆ ผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน
การสื่อสาร (Communication)		หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร (message) จากบุคคลหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้ให้การฝึกอบรม (Trainer) หรือผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าผู้รับการฝึกอบรม หรือผู้รับสาร (receiver) โดยผ่านสื่อ

(channel) หรือกระบวนการฝึกอบรม (Training Process)

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process)

หมายถึง **ทัศนคติและวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระ** ประสบการณ์
 ความคิดเห็น ทัศนคติ ทักษะ ความชำนาญจากผู้ส่งสาร
 หรือผู้ให้การฝึกอบรม ไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผ่าน
 สื่อหรือกระบวนการฝึกอบรม (Training Process)
 และมีผลย้อนกลับมายังผู้ส่งหรือผู้ให้การฝึกอบรมด้วยวิธี
 การต่าง ๆ เช่น การตอบแบบสอบถาม การทำรายงาน
 สรุปผลการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เป็นต้น

ประสิทธิภาพ หมายถึง สมรรถนะความสามารถของบุคลากรผู้ให้ - รับ การฝึก
 อบรม ตลอดจนความเป็นระบบของกระบวนการสื่อสาร
 การฝึกอบรมขององค์การ

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งหมายที่จะทำการวิจัยโดยเน้นการศึกษาวิเคราะห์ "การ
 การอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสารเฉพาะกรณีของธนาคารเอเซีย
 จำกัด" ในช่วงระยะพัฒนาบุคลากรและธนาคารตามโครงการ 5 ปี โดยจะศึกษาและเก็บข้อมูล
 ย้อนหลังระหว่างปี พ.ศ. 2530 - 2534 เพื่อจะได้นำแนวคิดและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลของ
 การวิจัยในครั้งนี้ไปประกอบในการแก้ไขปรับปรุงแผนดำเนินการพัฒนาธนาคารเอเซีย จำกัด ใน
 ช่วงหลังของแผนระหว่างปี พ.ศ. 2533 - 2534 รวมทั้งแผนพัฒนาหลังจากนี้จะตามมาด้วย ทั้งนี้
 ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารการฝึกอบรม การฝึกงาน และการเผยแพร่ข่าวสาร
 การประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคาร (เฉพาะที่เปิดเผยได้) กับรายละเอียด
 และผลของการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ ที่ธนาคารเอเซีย จำกัด ดำเนินการจัดให้โดย

"ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล" สำหรับบุคลากรของธนาคาร ได้แก่ พนักงาน เจ้าหน้าที่ และลูกจ้าง
ฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่

1. ฝ่ายบริหารธุรกิจ
2. ฝ่ายคอมพิวเตอร์
3. ฝ่ายอำนวยความสะดวก
4. ฝ่ายการธนาคารในประเทศ
5. ฝ่ายการธนาคารต่างประเทศ
6. ฝ่ายธุรการ
7. ฝ่ายบริหารการเงิน
8. ฝ่ายการพนักงาน
9. สำนักงานกรรมการผู้จัดการ
10. สำนักงานนิเทศสัมพันธ์
11. สาขาธนาคาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผลการวิจัยจะทำให้ธนาคารเอเซีย จำกัด ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เพื่อเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาและตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผน ด้านการสื่อสารโครงการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป
3. ข้อมูลความคิดเห็นและทัศนคติของบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก จะเป็นตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญอีก ตัวหนึ่งที่จะชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงว่าการสื่อสารของงานฝึกอบรมมีผลกระทบในทาง บวก (Positive) ต่อพัฒนาการความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของธนาคาร ในช่วงปี 2530 - 2534 และต่อไปในอนาคต มากน้อยเพียงใด หรือไม่
4. การสื่อสารของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคารมีความจำเป็นที่

จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องต่อไป ระหว่างปัจจุบัน - 2534
ตามแผนพัฒนาธนาคารที่ได้วางไว้

5. มุ่งหวังให้ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเอเซีย จำกัด ได้เห็นคุณค่าความสำคัญ
และสนับสนุนหน่วยงานและโครงการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมของธนาคารเอเซีย
จำกัด อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพต่อไป
6. การวิจัยทำให้ได้ข้อมูลและรู้วิธีการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารของการฝึกอบรมและการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การอย่างเป็นระบบเพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานธนาคารต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการลูกค้าธนาคาร และการพัฒนาธนาคารย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ "กำลังคนที่มีคุณภาพ" บวกกับ "การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ" ซึ่งการที่จะให้ได้มาทั้งหมดทางหนึ่งของธนาคารนอกจากการคัดเลือกบุคคลในเบื้องต้นแล้ว ยังจะต้องจัด "การฝึกอบรม" เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะได้วิทยะงานวิจัยและแนวคิดต่าง ๆ ทั้งในละต่างประเทศอันได้แก่ ความหมาย ความสำคัญของการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรม ปัจจัย หน้าที่ กระบวนการและประสิทธิภาพของการสื่อสารในงานฝึกอบรม มากล่าวตามลำดับดังนี้

ความหมายของการฝึกอบรม

"การฝึกอบรม หมายถึงกรรวมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนานิสัยแห่งความคิด การกระทำ ความรู้ ความชำนาญและที่ท่าต่าง ๆ " (อมร รักษาสิทธิ์ ; 2504: 293) รวมถึง "เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น" (William J. Mcjarney ; 1959: 363)

การฝึกอบรม เป็นการรวบรวมความหมายของการศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และการฝึกอบรม (Training) เข้าด้วยกัน โดยสามารถสรุปได้ 3 หลักเกณฑ์ คือ (เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ ; 2521: 2-6)

1. การให้ความแตกต่างโดยยึดหลักการเรียนรู้ (Nedler ; 1962: 7) โดยแยกความแตกต่างของการศึกษา การพัฒนา และการฝึกกรรมไว้ดังนี้ การศึกษา คือ การเรียนรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในอนาคต ซึ่งไม่ได้ระบุว่าจะทำงานในอนาคต คืออะไรของแต่ละบุคคลที่ต้องการเตรียมการ การพัฒนาเป็นการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มทั้งองค์การ และการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน

2. การให้ความแตกต่างโดยยึดลักษณะของสิ่งที่เกิดขึ้น (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล ;

2524: 2) ได้ให้ความแตกต่างของการพัฒนาและการฝึกอบรมโดยดัดแปลงจาก แอนดรู เอฟ ซีกูรา (Andrew F.Sikula) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของการพัฒนาและการฝึกอบรม (ดัดแปลงมาจากแอนดรู เอฟ ซีกูรา)

สิ่งที่เกิดขึ้น	การพัฒนา	การฝึกอบรม
ทำกับใคร เรื่องอะไร ทำไม	บุคลากรระดับผู้บริหาร ทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั่วไป	บุคลากรระดับปฏิบัติการ เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะ อย่างใดอย่างหนึ่ง
ทำในระยะ เวลาเท่าใด	ใช้เวลานาน	ใช้เวลาสั้น ๆ

สิ่งที่เกิดขึ้น	การศึกษา	การฝึกอบรม
ทำกับใคร เรื่องอะไร ทำไม	นักเรียน นิสิต นักศึกษา ความรู้กว้าง มีการสอบได้ปริญญา วุฒิบัตร ประกาศนียบัตร	บุคลากร การฝึกฝีมือ ต้องการความชำนาญในการทำงาน ให้ดีขึ้นอาจได้รับประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตร
ทำในระยะ เวลา เท่าใด	ไม่มีเวลาสิ้นสุด	มีเวลาสิ้นสุด
ผู้สอน	ครูอาจารย์ส่วนใหญ่	ผู้มีประสบการณ์

3. การให้ความแตกต่างโดยยึดหลักเกณฑ์ของกรรมวิธี เช่น หลักสูตร วัตถุประสงค์ ผู้สอน เทคนิคการถ่ายทอด สถานที่ งบประมาณ ระยะเวลา ตัวอย่างเช่น ความแตกต่างของการศึกษาและการฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

การศึกษา เป็นกรรมวิธีที่ต้องการกำหนดหลักสูตรตามมาตรฐานของกระทรวง ทบวง กรม สภาการศึกษาแห่งชาติ มีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์ เพื่อการประกอบอาชีพเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะมุ่งประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียน เพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโตและการพัฒนาการให้กับผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมและจิตใจ (น้อย ศิริโชติ 2524: 5) เทคนิคการถ่ายทอดการฝึกปฏิบัติ สัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่าการบรรยาย งบประมาณกำหนดตามโครงการ จะมากน้อยขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ระยะเวลา สถานที่ จำนวนผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรม เป็นต้น ระยะเวลาฝึกอบรมอยู่ระหว่างเวลาตั้งแต่ 3 ชั่วโมง ถึง 4 เดือน จากผลการวิจัยของเครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุล และเกศินี หงส์พันธ์ เรื่องการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย (2526: 76) พบว่า เวลาที่จัดฝึกอบรมมากที่สุดของรัฐวิสาหกิจไม่เกิน 5 วัน สถานที่ฝึกอบรมจัดทั้งภายในองค์การหรือนอกองค์การ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจเป็นบุคลากรในองค์การหรือจากองค์การอื่น

นอกจากหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ประการ ในการให้ความแตกต่างของการศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม มีหลักเกณฑ์อื่นอาจพอกำหนดได้แต่ก็ไม่ชัดเจนมากนัก คือ หลักเกณฑ์ของขอบข่ายของกระบวนการ ตัวอย่างเช่น (สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข ; 2524: 3) ได้ระบุว่า การศึกษามีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา เพราะเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญทุก ๆ อย่าง ทั้งที่เรียนรู้โดยตัวของแต่ละบุคคลเองอย่างไม่เป็นทางการ และโดยการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ สถาบันข้าราชการพลเรือน (ไม่ได้ระบุชื่อผู้เขียน) ได้ระบุว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนา ซึ่งมีทั้งหมด 13 วิธีการ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การสอนงาน 3) การส่งไปศึกษา ดูงาน 4) มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน 5) สืบเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ 6) ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย 7) ให้รักษาการแทน 8) พาไปสังเกตการณ์ 9) ให้เข้าร่วมประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน 10) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน 11) จัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน 12) การดูงาน และ 13) การฝึกงาน อย่างไรก็ตามการที่จะแยกการศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรมให้เด็ดขาดออกไปจริง ๆ ทำได้ยาก แต่ข้อแตกต่างตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ยกมาข้างต้นก็มีใช่เป็นการไร้ประโยชน์ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เห็นคุณลักษณะของการฝึกอบรมและการพัฒนาเด่นชัดขึ้น

โรซาลินด์ เอล โรกอฟ (Rosalind L. Rogoff 1987) ได้เขียนระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรมในหนังสือ The Training Wheel ว่าวงล้อการฝึกอบรมมี 7 ขั้นตอน คือ

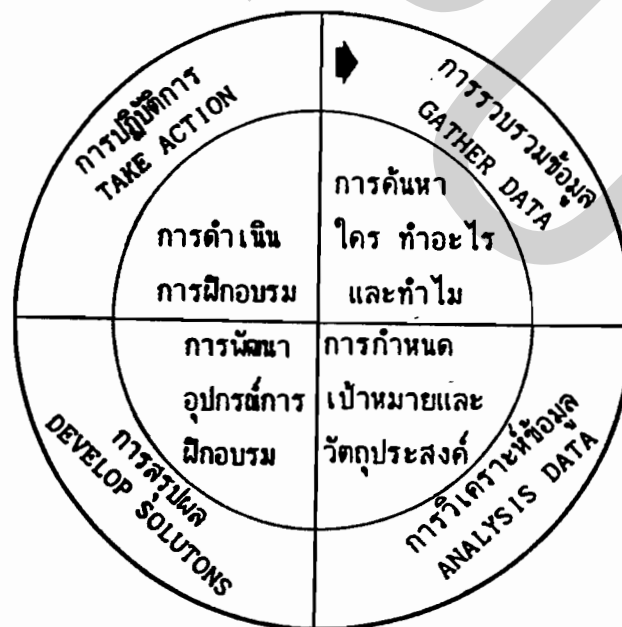
(1) การรวบรวมข้อมูล (Gather Data) เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

(2) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analyze Data) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายนามบุคลากร ลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

(3) การสรุปผล (Develop Solution) เป็นขั้นตอนการเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการเขียนแบบประเมินผลการฝึกอบรม

(4) การปฏิบัติการ (Analyze ction) เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมรวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 ระบบการฝึกอบรมตามแนวคิดของโรซาลินด์ เอล. โรกอฟ (Rosalind L. Rogoff)

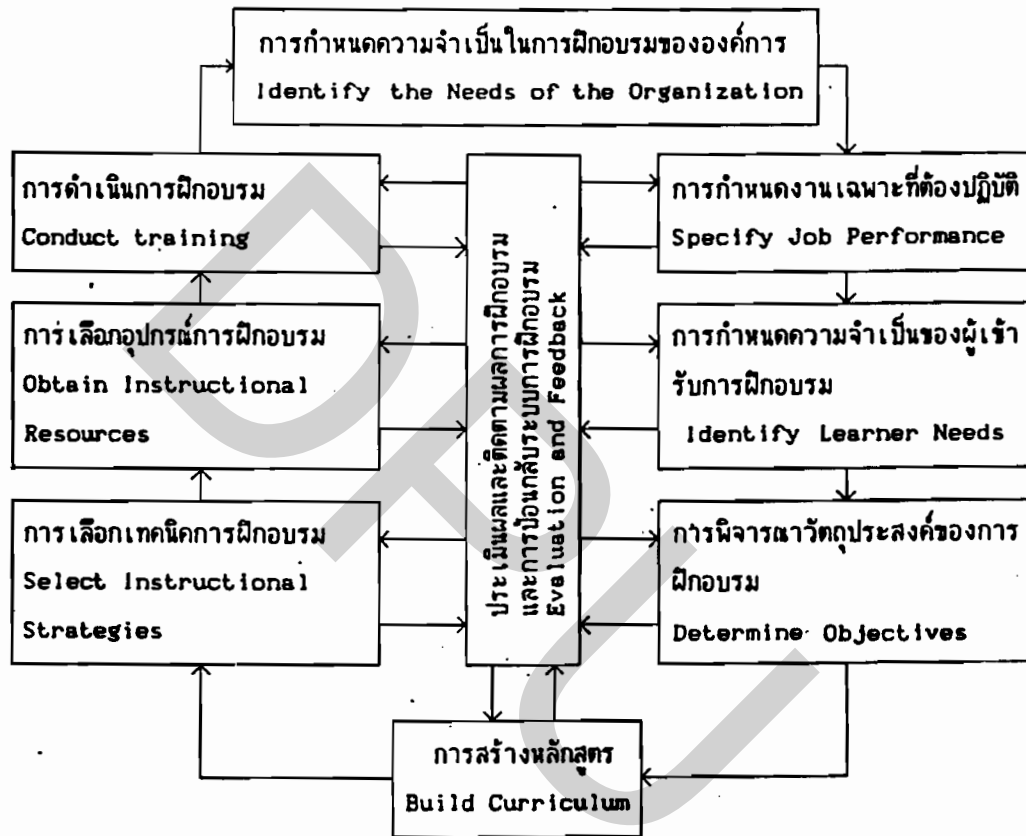


ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler ; 1982: 11-13) ได้สร้างระบบการฝึกอบรมเรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนด 9 ขั้นตอนไว้ดังนี้

- 1) กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Identify the Needs of the Organization)
- 2) กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (Specify Job Performance)
- 3) กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์การ (Identify Learner Needs)
- 4) นิยามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objectives)
- 5) สร้างหลักสูตร (Build Curriculum)
- 6) เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Select Instructional Strategies)
- 7) เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources)
- 8) ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)
- 9) ประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม และการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม (Evaluation and Feedback) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 ระบบการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model
ของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler)

The Critical Events Model



หนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นอธิบายเกี่ยวกับแผน โครงการ และงบประมาณ การฝึกอบรม ซึ่งตรงกับ เจมส์ อาร์. เบค, จูเนียร์ (James R. Beck, Jr) ในการเขียน โครงการ และการวิเคราะห์โครงการฝึกอบรมและการพัฒนา หนังสือเล่มนี้จึงได้สร้างระบบการ ฝึกอบรมแบบแสดงแผนงานและการบริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อให้เข้ากับระบบการบริหารงาน บุคคล ระบบขององค์การ ระบบการบริหารประเทศ ระบบสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ มี 14 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดองค์การฝึกอบรม
- 2) วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
- 4) สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
- 5) การวางแผนและ โครงการการฝึกอบรม
- 6) กำหนดงบประมาณการฝึกอบรม
- 7) วิเคราะห์โครงการการฝึกอบรม
- 8) กำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 9) กำหนดวิทยากร
- 10) กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
- 11) กำหนดอุปกรณ์การฝึกอบรม
- 12) กำหนดสถานที่การฝึกอบรม
- 13) บริหารและดำเนินการฝึกอบรม
- 14) ประเมินผล กำกับและติดตามผลโครงการฝึกอบรม

ความสำคัญของการฝึกอบรม

การที่ลักษณะขององค์การในปัจจุบันมีขนาดโครงสร้างใหญ่ และซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ จะมีสภาพการบางอย่างติดตามมาด้วย เช่น การมีปัญหาการบริหารมากขึ้น จำนวนพนักงานเพิ่มสูงขึ้น เป็นลำดับ ฯลฯ ซึ่งโอกาสที่จะเกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคลย่อมมีขึ้นในทุกองค์การ และถ้าผล งานหรือสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การก็เป็นความจำเป็นที่องค์การจะต้อง ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แนวทางหนึ่งซึ่งนักบริหารงานบุคคลได้ยึดถือ

เป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ไขปัญหาก็คือ จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า "การฝึกอบรมเป็นเพียงหนทางแก้ปัญหาทางหนึ่ง ในหลาย ๆ หนทางเท่านั้น เพราะความบกพร่องในหน่วยงานอาจมีหลายสาเหตุมิใช่เกิดจากบุคคลากรขาดคุณภาพเพียงสาเหตุเดียว" (วิทยุโอบุสสาร ; 2517: 445) แต่ในขณะที่เดียวกัน ก็มีผู้ให้การสนับสนุนว่า "อุปสรรคและความยุ่งยากในการทำงานจะมีสาเหตุเริ่มต้นมาจากการขาดแคลนการฝึกอบรมนั่นเอง" โอ เกล็น สโตห์ล (O.Glen Stohl ; 1956: 349-360)

ฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่า เมื่อหน่วยงานใดเกิดข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมได้ นั้นหมายถึงหน่วยงานนั้นเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อหาทางขจัดปัญหาเหล่านั้นให้ลดน้อยลงหรือหมดไป ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นว่าหากองค์การใดมีลักษณะดังต่อไปนี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่า ถึงวาระต้องจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นแล้ว คือ

1. ผลการทำงานหรือผลผลิตของงานตกต่ำ
2. วิธีการปฏิบัติ คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ
3. ระดับของการปฏิบัติงานมีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก
4. บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
5. ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่าปกติ
- 6.ขวัญ (Morale) ของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
7. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติงานบ่อย ๆ
8. วิธีการควบคุมงานไม่ดี
9. ขาดความร่วมมือประสานงาน
10. งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
11. การปฏิบัติงานล่าช้า เสียเวลามากเกินสมควร (อมร รักษาสิทธิ์ ; 2524: 294)
12. มีเครื่องมือเครื่องใช้ หรือเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารเกิดขึ้น (สมพงษ์ เกษมสิน; 2519: 139)

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย เพื่อ

- (1) พัฒนาความรู้ (Knowledge)
- (2) พัฒนาทักษะ (Skill)
- (3) พัฒนาทัศนคติ (Attitude) ไปในทางที่พึงปรารถนา

เมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้ว กลับไปปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) ในการทำงานทำให้การทำงานได้ผลดีขึ้น

วัตซ์เลย์ และลาทัม (Wexley and Latham; 1981: 4-5) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมโดยทั่วไปจะต้องมีหนึ่งหรือมากกว่าจุดหมายดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้รอบเพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากรในแต่ละระดับเกี่ยวกับการเข้าใจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน การเข้าใจการบริหาร การจัดการ รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร เน้นความเข้าใจผู้บริหารและให้หลักการปรับปรุงบุคลากรเองให้เข้ากับแบบการบริหารของผู้บริหารแต่ละคนว่าพึงปฏิบัติอย่างไร การเข้าใจภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

- 2) เพื่อเน้นทักษะ ความชำนาญการหนึ่งงาน/สาขา หรือมากกว่า การเน้นทักษะ ความชำนาญ การเป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนามาขึ้นาน ทักษะรวมถึงตั้งแต่องานไฟฟ้า วาดรูป การอ่านต้นฉบับสิ่งพิมพ์ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในกิจการต่าง ๆ การรักษาความปลอดภัย การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์ของบุคลากร การเน้นทักษะเพื่อเกิดความชำนาญการ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น

- 3) เพื่อการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น การฝึกอบรมโดยทั่วไป จุดมุ่งหมายมักจะเน้นจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้รอบเพื่อการปฏิบัติงาน และเน้นทักษะความชำนาญการ แต่ละเลยการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งที่การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึง เพราะหากบุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานแต่ขาดการจูงใจให้ปฏิบัติงานอาจเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมไม่นำความรู้

และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอาจเป็นสาเหตุที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการฝึกอบรมก็ไม่เกิดผลที่กำหนดไว้

ขั้นตอนในการฝึกอบรม

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed training needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน (Examine each needs)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม (Design training program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose program to top Management)
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน (Issue regulation on training)
6. การประเมินผล (Evaluation)
7. การติดตามผล (Follow - up) (สุรชัย สุฟโงฎ ; 2510: 37)

เมื่อเราได้ทราบถึงขั้นตอนในการจัดฝึกอบรมแล้วจะมาถึงปัญหาที่ว่า จะจัดฝึกอบรมให้แก่ใคร ซึ่งในเรื่องนี้มีผู้กล่าวไว้ว่า "การฝึกอบรมแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ จึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ" (สุรชัย สุฟโงฎ ; 2510: 38) ทำให้มีการจำแนกประเภทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังนี้

1. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้เข้าทำงานใหม่ขององค์การ ได้แก่ การอบรมปฐมฤกษ์ (Introduction and Orientation)
2. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงาน เช่น การฝึกการทำงาน (Job Training) การฝึกอบรมทางเทคนิค วิทยาศาสตร์ และวิชาช่าง (Craft Training, Skill Training, Technical Training)
3. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา เช่น การฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training, Consultative Supervision, Leadership)
4. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เช่น การพัฒนานักบริหาร (Execution Training or Development)

นอกจากนี้ยังอาจแยกตามกำหนดการจัดฝึกอบรมก่อนหรือหลังเข้าทำงาน
(Pre-service Training or Development) ได้อีกด้วย

หากจะพิจารณาถึงความจำเป็นในแง่ตัวบุคคลแล้ว การฝึกอบรมนับว่ามีความจำเป็นซึ่ง
อาจจะแยกออกได้เป็น 4 ประเภท คือ (Thomas A. Mahoney ; 1961: 217)

1. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เฉพาะตำแหน่ง
ปัจจุบันของตน หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งตนจะได้รับตำแหน่งในอนาคต
2. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน
โดยทั่วไป
3. ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจโดยทั่วไป ไม่จำกัดว่าอยู่ใน
แขนงวิชาหรือหน้าที่ใด เพื่อให้มีความรู้รอบตัวทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
4. ความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกลักษณะและท่าทีของตนเอง เพื่อการคบค้าสมาคมกับ
บุคคลทั่วไป

จากการพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรมที่มีต่อตัวบุคคล ในแง่ปัจเจกบุคคลดัง
กล่าวแล้วเราอาจสรุปได้ว่า บุคคลมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม อาจจำแนกได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน
; 2519: 201)

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสาน
งานดีขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในสำนักงาน
3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น และลดการทำงานล่วงเวลา
ให้น้อยลง

5. เป็นการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

ในเรื่องนี้ (โสภณ ภูเก้าล้วน ; กล่าวว่า) ในทางทฤษฎีได้มีการระบุเกี่ยวกับประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ว่า

1. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง
2. การเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสัมฤทธิ์ผลนั้น จะช่วยแก้ปัญหาขององค์การ และนำมาซึ่งความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การด้วย
3. ทำให้สามารถใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่
4. เป็นการเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงานและเป็นการพัฒนากิจกรรมในการวางแผนองค์การในระยะสั้นและระยะยาว (โสภณ ภูเก้าล้วน ; 2524: 3)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ธนวรรณ เตมียบุตร เรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" พบว่า (ธนวรรณ เตมียบุตร ; 2522: 6)

"การฝึกอบรมมีส่วนอำนวยความสะดวกให้กับทั้งตัวพนักงานเอง และธนาคารพาณิชย์โดยส่วนรวม ทั้งนี้โดยพิจารณาจากผลที่ได้รับจากผู้ผ่านการฝึกอบรม ทั้งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่มีหน่วยงานฝึกอบรม และธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม"

และผลการวิจัยของ โรจนา พัฒนกุล เรื่อง "การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย" พบว่า (โรจนา พัฒนกุล ; 2523: 3)

1. การฝึกอบรมที่เหมาะสมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้น
2. การฝึกอบรมทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น
3. การฝึกอบรมสามารถลดอัตราการออกจากงานได้
4. การฝึกอบรมเป็นการเตรียมพนักงานให้มีความรอบรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่นที่ยังไม่เคยทำ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตัวเองมีค่า และมีความสามารถมากขึ้น
5. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการกลั่นกรองพนักงานและสามารถตรวจสอบได้

6. การฝึกอบรมสามารถเตรียมพนักงานเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ในด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรนั้น ธนาคารควรจะต้องตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นกลไกหรือเครื่องมือที่จะพัฒนาคุณภาพ "บุคลากร" ขององค์กร แต่ความจริงประการหนึ่งก็คือ หน่วยงานใด ๆ ย่อมไม่สามารถที่จะจัดหรือให้การฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะได้อย่างบ่อยครั้ง หรือต่อเนื่องได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ "ปัจจัยอุปสรรค" ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้ คือ

1. เวลา โดยปกติองค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีเวลาส่วนใหญ่ให้กับความสนใจกับธุรกิจเฉพาะหน้าของตน ซึ่งมีความสำคัญและให้ผลตอบแทนสูง ดังนั้นพนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างจึงมีเวลาว่าง หรือให้ความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมอย่างพร้อมเพรียงกันน้อยมาก ทั้งยังเป็นภาระยากที่จะจัดหรือปรับเวลาเพื่อให้ "บุคลากรหลายฝ่าย" มีเวลาหรือวันว่างพอที่จะเข้ารับการฝึกอบรมตรงกันด้วย

2. ค่านิยม ความสนใจ และเจตคติของบุคคล ย่อมมีความแตกต่างกันเป็นอันมาก ทั้งนี้ เนื่องจากมีพื้นฐานการศึกษา ชาติกำเนิด ทัศนคติ สิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมเลี้ยงดู ตลอดจนการดำเนินชีวิตที่ต่างกัน ดังนั้นตัวแปรนี้หากองค์กรหรือหน่วยงานใดที่ไม่มีหรือมีกระบวนการฝึกอบรมน้อยมาก และไม่ใช้การสื่อสารที่ดีเบื้องต้น ได้แก่ การสอบถามหรือสัมภาษณ์ การสำรวจ การประชุมพิเศษ การเผยแพร่ข่าวสารที่จำเป็นขององค์กรให้แก่บุคลากร รวมทั้ง "การรุกทางจิตวิทยาที่จะสร้างอุดมการณ์ร่วม หรือ แนวคิดของบุคลากรให้สอดคล้องสัมพันธ์กับอุดมการณ์ แนวคิด และนโยบายขององค์กร" ย่อมเป็นการยากที่จะทำการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสมบูรณ์ได้

3. งบประมาณ การฝึกอบรมแต่ละครั้ง โครงการที่จัดอย่างเป็นระบบ ระเบียบและมีประสิทธิภาพจริง จำเป็นต้องมีการเตรียมการและใช้งบประมาณในการจัดเป็นจำนวนมาก ยิ่งมีบุคลากรขององค์กรมาก งบประมาณก็จะยิ่งมากตามตัว และยังหมายรวมถึงการจัดบ่อยครั้ง หรือนานวันเป็นระยะยาวก็ยิ่งยากมากขึ้นด้วย ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถนำการประชาสัมพันธ์เข้ามาใช้ภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องที่จะได้ผลดี ทั้งเป็นการประหยัดงบประมาณ การฝึกอบรมได้มากแต่ก็เป็นการพัฒนาคุณภาพบุคลากรได้ทางหนึ่ง

นอกจากนี้ก็อาจมีปัญหาในเรื่องสถานที่ และวิทยาการการฝึกอบรม หลักสูตรที่เหมาะสม ความแตกต่างในด้านการศึกษา พื้นฐานอื่น ๆ และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ ด้วย

ดังนั้นธนาคารที่กำลังล้มเลิกจึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาศูนย์กลางขององค์การ อันได้แก่ พนักงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนลูกจ้าง ให้ตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาธนาคาร ซึ่งเป็นสถาบันทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก การช่วยยกระดับความสามารถ ตลอดจนนวัตกรรม ทางเทคโนโลยีสำหรับการทำงานให้กับบุคลากร รวมทั้งพยายามสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์การให้ เกิดความศรัทธาและรักที่จะเข้าร่วมในโครงการพัฒนาธนาคารด้วยความร่วมมือร่วมใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ได้กล่าวมาแล้วในด้านการบริหารงานฝึกอบรม ได้มีแนวโน้มซึ่งเป็น ผลงานวิจัยโดย ธนวรรณ เตมียบุตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" พบว่า (ธนวรรณ เตมียบุตร ; 2522: 3)

1. ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยต่างให้ความสนใจที่จะให้พนักงานของตนได้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของพนักงานให้ดีขึ้น
2. ธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการบริหารงานฝึกอบรมที่เป็นระบบกว่าธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม
3. กระบวนการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ยังไม่ครบถ้วน ขาดที่สมควรที่สำคัญ เช่น การสำรวจความต้องการการฝึกอบรม และขั้นตอนการติดตามผล ทำให้ประโยชน์ที่ได้รับน้อยลงไป
4. การฝึกอบรมมีส่วนอำนวยความสะดวกให้กับตัวพนักงานธนาคารเอง และกับธนาคารเป็นส่วนรวม
5. ปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรม ได้แก่ ปัญหาด้านวิทยากร สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เครื่องมือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม งบประมาณ การสนับสนุนของผู้บริหารและการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ

สำหรับในด้านการฝึกอบรมบุคลากร ोजना พัฒนกุล ทำการวิจัยเรื่อง "การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย" ผลการวิจัยพบว่า (ोजना พัฒนกุล ; 2523: 3)

"การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นที่ยอมรับของบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่การกำหนดหลักสูตรและการประเมินผล ตลอดจนการติดตามผลการฝึกอบรมยังมิได้จัดทำอย่างสม่ำเสมอ"

กับได้มีข้อเสนอแนะจากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ รวม 5 ประการ คือ

1. ควรจัดให้มีการสำรวจความจำเป็นของการฝึกอบรม การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม ตามวิธีการที่กองฝึกอบรมและพัฒนาได้กำหนดไว้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ
2. ควรปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการในการฝึกอบรมที่ได้สำรวจมา และเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง
3. ควรมีการปรับปรุงวิธีการในการคัดเลือกวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และตรงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้
4. ควรมีการปรับปรุงสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม และส่วนประกอบของการฝึกอบรมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
5. สิ่งที่ควรศึกษาต่อไปก็คือ วิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารยอมรับในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำเอาเทคนิค และความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน"

สำหรับ ประภาส โสธรนบุตร ทำการวิจัยเรื่อง "การลงทุนในบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" ผลการวิจัยพบว่า (ประภาส โสธรนบุตร ; 2518:)

1. ความเจริญก้าวหน้าของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทักษะการกำลังคนมีส่วนช่วยในการประสบความสำเร็จ และ

เจริญก้าวหน้าของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด

2. เพื่อให้การลงทุนในบุคลากรบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดหน่วยงานขึ้น เพื่อบริหารงานการลงทุนในบุคลากร

3. ผู้บริหารงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลอย่างมาก จึงได้จัดให้มีการลงทุนในบุคลากรทั้งทางด้านพัฒนาบุคคล และการบำรุงรักษาบุคคล

และ มนพพร กุ้ตระกูล ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการด้านสวัสดิการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย" ผลการวิจัยพบว่า (มนพพร กุ้ตระกูล ; 2522: 2)

"ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ผลสำเร็จทั้งหมดของธนาคารมาจากทรัพยากรบุคคลของธนาคารเอง จึงกล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ของธนาคารที่สำคัญยิ่ง"

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมพบว่า กระบวนการฝึกอบรมนั้น ถือเป็นกระบวนการสื่อสารที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ ความรู้ ความคิด และทักษะต่าง ๆ ของพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม กล่าวคือผู้ให้การฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้ส่งสาร ได้ถ่ายทอดเนื้อหาที่เกี่ยวกับหลักสูตรใด ๆ ที่จัดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นตัวสาร ผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร เช่น การบรรยาย อภิปรายกลุ่ม การฉายสไลด์ หรือวีดิโอ ไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้รับสาร และอาจมีผลกระทบบย้อนกลับไปยังผู้ให้การฝึกอบรม เพื่อผู้ส่งสารจะได้ทราบถึงปัญหา ข้อคิด ข้อเสนอแนะ จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้รับสารอีกต่อหนึ่งด้วย ดังนั้นจึงถือได้ว่ากระบวนการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ และแผนการดำเนินงานของกระบวนการที่แน่นอน ชัดเจน และรัดกุม

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญญาณที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้น

ในใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยที่บุคคลเหล่านี้มีประสบการณ์ในชีวิตอย่างเดียวกัน การสื่อสารของคน เป็นกระบวนการที่กระทำกันอย่างฉลาดลึกซึ้ง โดยอาศัยปฏิริยาระหว่างกัน การควบคุมซึ่งกันและกัน และความเข้าใจ การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการซึ่งส่งความคิดจากแหล่งหนึ่งไปยังผู้รับ โดยตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ (เสนาะ ตีเขาว ; 2525: 33) การสื่อสารอาจเป็นการกระทำโดยบุคคลเดียวหรือหลายคนในการส่ง และการรับข่าวสารซึ่งอาจถูกบิดเบือนด้วยสิ่งแวดล้อมภายใต้สภาพ ผลกระทบ และโอกาสที่จะทำให้เกิดข้อมูลย้อนหลังของผู้รับ

การสื่อสาร ได้แก่ การส่งข้อมูล ความคิด อารมณ์ ความชำนาญ และอื่น ๆ โดยการใช้ สัญลักษณ์ คำ รูปภาพ ตัวเลข แผนภูมิ และอื่น ๆ

ลักษณะการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานขององค์การที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไป โดยราบรื่น และเกิดการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ รูปแบบต่าง ๆ ของการสื่อสารที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเกิดขึ้นภายใน คือระหว่างสมาชิกด้วยกันหรือเกิดขึ้นภายนอกองค์การ คือระหว่างองค์การกับสังคมก็ล้วนแต่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งสิ้น กระบวนการทางการสื่อสารเหล่านี้เกิดขึ้นในลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ แต่ละรูปแบบก็แสดงให้เห็นทัศนะของการมององค์การในแง่มุมที่ไม่เหมือนกัน เช่น หากมององค์การว่าเป็นระบบหนึ่ง การสื่อสารก็เป็นผลผลิตของความสัมพันธระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบนั้น หากมีแนวความคิดว่าองค์การเป็นโครงสร้างอย่างหนึ่งก็จะสรุปได้ว่าการสื่อสารทุกอย่างเป็นเรื่องของเหตุผล และหากพิจารณาว่าองค์การเป็นการประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คนแล้ว การสื่อสารก็เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความหมายเท่านั้น เนื่องจากองค์การได้มีการวิวัฒนาการมานาน จึงทำให้เป็นการยุ่งยากที่จะวินิจฉัยว่าองค์การเป็นระบบหรือโครงสร้างหรือบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ลักษณะของการสื่อสารในองค์การอาจแบ่งโดยยึดตามทัศนะที่มององค์การในแง่มุมต่าง ๆ กัน เป็น 3 ประเภท คือ (เสนาะ ตีเขาว ; 2530: 11)

1. ระบบรวม (Macro Approach) การแบ่งตามวิธีนี้ ถือว่าองค์การเป็นระบบรวมซึ่งต้องมีการติดต่อกับองค์การอื่น หรือหน่วยงานภายนอก กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การกระทำถือเป็นกิจกรรมโดยส่วนรวมหรืองานที่กระทำโดยคนในองค์การทั้งหมด ตัวอย่างกิจกรรมที่ถือเป็น

ส่วนรวมได้แก่ การผลิตสินค้าหรือบริการ การจัดหาวัตถุดิบให้องค์การเพื่อการผลิต การสร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี การทำหน้าที่และรับผิดชอบงาน การดำเนินงาน การสั่งการและความคุมภายในองค์กร เป็นต้น ลักษณะของการสื่อสารที่ถือว่าองค์การเป็นระบบรวมนี้แบ่งออกได้ 4 ลักษณะคือ

ก. การติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นภายนอก องค์การจะอยู่รอดได้นานเพียงใดขึ้นอยู่กับ การปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่ การปรับตัวนี้้องค์การจะต้องเสาะหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การแล้วจึงรายงานข้อมูลเหล่านั้นให้ผู้รับผิดชอบทราบ และรวมถึงการกำหนดหลักการที่เหมาะสมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับข้อมูลนั้น จากข้อมูลเหล่านั้นเองที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย นโยบายหรือแผนดำเนินงานขององค์การ หน้าที่ดังกล่าวเพื่อทำให้ได้ข้อมูลจากภายนอกนี้ ต้องอาศัยกิจกรรมทางการสื่อสารเป็นสำคัญ โดยจะกำหนดว่าใครจะมีหน้าที่รับผิดชอบติดตามข้อมูลแล้วรายงานและวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดจากข้อมูลนั้น

เมื่อพิจารณาความหมายของการสื่อสารและการฝึกอบรมที่มีผู้ให้ความเห็นดังกล่าวแล้วพอสรุปได้ว่า การสื่อสารดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ใช้ในงานฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ในการทำงานให้แก่พนักงานนอกเหนือจากความรู้ที่เรียนมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานต้องการได้ และพัฒนาให้พนักงานที่มีความชำนาญในการทำงานได้เกิดความรู้สึกที่จะทำงานให้ดีกว่าเดิม และตรงตามจุดหมายที่องค์การวางไว้

ข. การนิสุจน์ให้เห็นจริง จากการติดตามข่าวงานและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอก องค์การที่จะนำไปใช้ในการเจรจาต่อรองเพื่อบรรลุข้อตกลงบางอย่างกับลูกค้า การที่จะให้มีการตกลงได้นั้นจะต้องนิสุจน์ให้เห็นจริงเสียก่อนว่าทำได้ตามที่เจรจาต่อรองไว้ ตัวอย่างนี้อาจยกเรื่องการขนส่งทางรถไฟแข่งกับการขนส่งทางรถยนต์ การรถไฟจะต้องนิสุจน์ให้เห็นว่าการขนส่งทางรถไฟนั้นสะดวก ประหยัด และปลอดภัยกว่าการขนส่งทางรถยนต์ ในการกระทำเช่นนี้การรถไฟอาจต้องมีการโฆษณาให้ผู้โดยสาร เชื่อโดยจัดการขนส่งที่สะดวกปลอดภัย จัดให้พนักงานที่สุภาพ เรียบร้อย จัดดูแลสถานที่ให้สะอาด สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้โดยสาร รักษาเวลาและอื่น ๆ ถ้าหากการขนส่งโดยรถไฟเกิดอุบัติเหตุบ่อย ๆ การเดินรถล่าช้าเสียเวลาเป็นประจำ บริการไม่สุภาพ เรียบร้อย หรือมีความสกปรกบนรถให้เห็นอยู่เสมอ ก็เป็นการยากที่จะเรียกร้องให้ลูกค้าหันมานิยมเดินทางหรือขนส่งสินค้าโดยทางรถไฟ เพราะในการนิสุจน์ให้เห็นจริงเช่นนี้ ในสาระสำคัญการรถไฟจะต้องสามารถจัดการเดินรถไฟให้สะดวกและปลอดภัยกว่าทางรถยนต์ ปัญหาในเรื่องนี้ก็คือ

การที่จะนิรนัยให้เห็นได้เพียงใดเป็นเรื่องของความรู้สึกลูกค้าเองที่จะตัดสินใจจากข่าวสารที่ลูกค้าได้รู้เห็นมา ดังนั้นทางฝ่ายองค์การจะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะนิรนัยให้เห็น ซึ่งวิธีการส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องการสื่อสาร ถ้าหากทางฝ่ายองค์การทำให้เกิดข่าวสารในทางบวกอยู่เสมอ และสร้างความมั่นใจในเรื่องต่าง ๆ ว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้แล้ว ก็จะมีอิทธิพลจูงใจให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือได้มาก

ด. การติดต่อกับองค์การอื่น การดำเนินงานขององค์การหนึ่งย่อมจะกระทบกระเทือนต่ออีกองค์การหนึ่ง หรือองค์การอื่น ๆ กิจกรรมของแต่ละองค์การย่อมส่งผลซึ่งกันและกัน เพราะทุกองค์การอยู่ภายใต้สถานการณ์แข่งขันกัน หากคู่แข่งชั้นผลิตสินค้าและบริการที่ดีกว่าและในราคาถูกกว่าก็จะส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตรายอื่น ๆ ที่ผลิตและขายสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกัน องค์การแต่ละแห่งต้องคอยตรวจตราติดตามการดำเนินงานขององค์การอื่นว่า จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร การระวังระไวเช่นนี้้องค์การต้องอาศัยเทคนิคทางด้านการศึกษาสื่อสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร ตำรา การอภิปราย การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและอื่น ๆ วิธีที่ใช้โดยทั่วไปในการติดต่อกับองค์การอื่นก็ได้แก่ การติดต่อในรูปขององค์การสมาคมหรือกลุ่มการค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน สมาชิกของสมาคมดังกล่าวจะมีการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานหรือผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ง. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การนับว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการศึกษาสื่อสารมากที่สุด ก่อนที่องค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอก นิยามขีดความสามารถของลูกค้าและต้องติดต่อกับสถาบันอื่นก่อน แล้วจึงจะมากำหนดเป้าหมายขององค์การได้ โดยปกติต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งก่อนสำหรับศึกษาภาวะการต่าง ๆ โดยพิจารณาทั้งผลกระทบที่เกิดจากพลังงานในและภายนอกองค์การ พลังภายในนี้รวมถึงทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่ใช้ในการผลิต พลังจากภายนอกก็ได้แก่ แหล่งวัตถุดิบ ที่ทำของลูกค้า กฎเกณฑ์และข้อบังคับของรัฐบาลและพฤติกรรมของคู่แข่ง เป็นต้น จากข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้เองที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ หลักที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาแล้วให้ผู้บริหารระดับรองลงมาปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงสุดจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนด วัตถุประสงค์ แต่ผู้บริหารระดับรองลงมาก็มีส่วนช่วยอย่างมาก เพราะผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องได้ข้อมูลจากระดับล่าง เรือขลงมาถึงผู้ปฏิบัติงาน หากผู้บริหาร

ระดับสูงสุดขาดการสนับสนุนในด้านข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาในระดับรองลงมาแล้ว ก็เป็นการยากลำบากอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมขึ้นมาได้ ซึ่งการบริหารในปัจจุบัน ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีด้วยแล้ว บุคคลทุกระดับภายในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

2. **ระบบท่อน < Micro Approach >** การสื่อสารในแง่นี้จะเน้นความสำคัญของหน่วยงานหรือส่วนย่อยขององค์การ ภายในองค์การจะประกอบไปด้วยหน่วยต่าง ๆ แต่ละหน่วยก็มีการติดต่อสื่อสารกัน การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารในระดับนี้แบ่งเป็น 6 ลักษณะคือ

ก. **การเป็นสมาชิกของกลุ่ม** กลุ่มนับว่าเป็นพฤติกรรมตามปกติธรรมดาของสังคมมนุษย์ที่อยู่รวมกันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน สมาคม หรือการทำกิจกรรมใด ๆ องค์การจึงประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ แต่ละกลุ่มก็มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน เป้าหมายของกลุ่มบางกลุ่มสนับสนุนเป้าหมายขององค์การและบางกลุ่มมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ ถ้าหากเป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การดำเนินงานของกลุ่มก็เสริมประสิทธิภาพขององค์การ แต่ถ้าหากบางกลุ่มมีเป้าหมายแตกต่างไปจากเป้าหมายขององค์การ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มก็จะทำลาชงานขององค์การ การกระทำของสมาชิกในกลุ่มจะมีผลในทางบวกหรือในทางลบขึ้นอยู่กับกิจกรรมขององค์การนั้นเป็นไปในทางจูงใจสมาชิกของกลุ่มหรือขัดขวางความรู้สึกร่วมกันของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็กลุ่มประเภทใดก็ตาม การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่ทำให้กลุ่มมีความเข้าใจกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ตลอดจนการแสดงออกในความเป็นผู้นำซึ่งจําเ้ากลุ่มให้เป็นประโยชน์ต่องานขององค์การ

ข. **การปรุณนิเทศและการฝึกอบรม** การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือที่ถูกนำไปใช้ในการปรุณนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การบุคคลอาจเรียนรู้งานได้จากการอ่าน จากการบอกเล่าของคนอื่น หรือจากการที่บุคคลอื่นแสดงให้เห็นถึงวิธีการทํางานนั้น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นวิธีการสื่อสารทั้งสิ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้ผู้รับการอบรมเป็นผู้ที่ต่อเหตุการณ์ว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นในหน่วยงานของเขา การฝึกอบรมนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยอาศัยความเป็นผู้นำของหน่วยงานและความร่วมมือของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น

ค. ความเกี่ยวข้องกันของสมาชิก ความเกี่ยวข้องกันของสมาชิก ความเกี่ยวข้องกันระหว่างสมาชิกโดยทั่วไปในการปฏิบัติงานก็คือการที่หัวหน้างานออกคำสั่งแก่นักงาน เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีการดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ซึ่งในปัจจุบันนี้เป็นวิธีการที่ไม่ค่อยจะถูกต่อนักที่จะทำให้คน เชื่อฟังคำสั่ง โดยการใช้อำนาจหรือการบังคับอย่างเดียว เพราะยังมีวิธีการและเทคนิคทางการบริหารที่ม่นวลอย่างอื่นอีกหลายอย่างที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องคิดก็คือหัวหน้าของเขามีความรู้สึกต่อเขาอย่างไร เขาจะประเมินความสัมพันธ์ของเขากับหัวหน้าจากวิธีการทางการสื่อสารที่หัวหน้าใช้หัวหน้าไม่เพียงแต่ใช้คำสั่งอย่างเดียวแต่เขาคงจะต้องรับรู้ปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย การสื่อสารจึงมีทั้งการสั่งงานจากบนลงมายังล่าง ควรเสนอรายงานจากล่างไปข้างบนและการติดต่อประสานงานกันระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันด้วย

ง. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศเป็นสภาพทางจิตวิทยาซึ่งเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ความสัมพันธ์เหล่านี้ไม่ว่าจะเกิดขึ้นในองค์การฝ่ายแผนก ส่วนงานตลอดจนกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานถือเป็นบรรยากาศในการทำงานทั้งสิ้น บรรยากาศในการทำงานเกิดขึ้นด้วยพฤติกรรมของหัวหน้าของเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั้งองค์การเป็นส่วนใหญ่ และประกอบด้วยสภาพทางวัตถุ เช่น สภาพห้องทำงานที่ท่าอยู่ จำนวนงานที่ทำบุคคลอาจเห็นสภาพการทำงานอย่างเดียวกันแต่มีความรู้สึกแตกต่างกันก็ได้ เช่น ในสภาพการทำงานในองค์การหนึ่งที่คุณต้องทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การพูดคุยกันถ้าไม่จำเป็นก็ไม่ยอมให้พูด ต่างคนต่างจดจ่ออยู่กับงานของตน สภาพเช่นนี้บางคนอาจเห็นว่า บรรยากาศเคร่งเครียดเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอีกแห่งหนึ่งที่มีการพูดคุยกันอย่างเสรี การปฏิบัติงานยึดถือความเหมาะสมและยึดหยุ่นตามสถานการณ์ คนจะชอบบรรยากาศเช่นนี้มากกว่าแม้ว่าบางคนอาจเห็นว่าเป็นสภาพที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตและสร้างนิสัยการทำงานที่ค่อนข้างจะเฉื่อยช้า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน แม้ว่าคนจะมองที่งานหรือวัตถุประสงค์ของการใช้วิธีการที่มีราคาแพง เช่น การเปิดเพลงในขณะทำงานก็ตาม แต่โดยทั่วไปแล้ว บรรยากาศอยู่ที่คน โดยเฉพาะอยู่ที่กิจกรรมทางการสื่อสารของหัวหน้าเป็นสำคัญ

จ. การควบคุมและการสั่งงาน หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคคลในระดับบริหารคือการควบคุมและกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์การจึงมีส่วนช่วยอย่างมากที่จะทำให้การ

บริหารมีประสิทธิภาพ จริงอยู่การควบคุมและการสั่งการเป็นงานของบุคคลระดับบริหาร ซึ่งเป็นคนส่วนน้อยขององค์การ แต่เป็นงานสำคัญที่มีผลกระทบต่อคนตลอดทั้งองค์การ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องานและต่อบุคคลที่อยู่ในบังคับบัญชาของเขาที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการควบคุมและสั่งการตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันแล้วแต่เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเพียง 2-3 คน ไปจนถึงผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนร้อยจำนวนพันคน จะต้องอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพจึงจะทำให้เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของเขาให้ทำงานตามที่ต้องการได้

จ. การสร้างความพอใจ บุคคลที่ทำงานในองค์การอาจเกิดความไม่พอใจในการทำงานด้วยสาเหตุหลาย ๆ ประการ แต่สาเหตุที่เกิดจากการสื่อสารมีอยู่ 2 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ สาเหตุแรกคนไม่พอใจเพราะเหตุว่าเขาไม่มีหรือไม่รู้ข้อมูลเพียงพอที่เกี่ยวกับงานที่เขาทำ สาเหตุที่สองเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานไม่ดีพอ การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในองค์การจะทำให้คนมีความสุขในการทำงาน และคนที่มีความสุขกับการทำงานจะสร้างผลงานมากกว่าปกติ มีอยู่หลายวิธีในการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน แต่วิธีหนึ่งก็คือ การสร้างระบบการสื่อสารในองค์การให้เหมาะสม เพราะแบบดังกล่าวจะแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้พนักงานทุกคนทราบ ซึ่งจะเสริมการทำงานของเขาอย่างมีประสิทธิภาพและยังช่วยลดความไม่เข้าใจระหว่างพนักงานด้วยกันอันจะทำให้เขาเกิดความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานของเขา

3. ระบบเฉพาะบุคคล < Individual Approach > ที่ถือการสื่อสารเป็นระบบเฉพาะบุคคลนั้นพิจารณาในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารของแต่ละบุคคลในองค์การ งานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การจะประกอบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การสื่อสารของสมาชิกทุกคน รูปลักษณะของการสื่อสารในระบบเฉพาะบุคคลนี้อาจแบ่งได้เป็น 6 แบบด้วยกันคือ

ก. การพูดกันในกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน กลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันจะต้องพูดถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพราะจะต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานร่วมกัน การพูดกันในกลุ่มที่ทำงานด้วยกันก็เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันตลอดจนเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดซึ่งกันและกัน การสื่อสารในรูปแบบนี้ทั้งการพูดระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันระหว่างหัวหน้ากับผู้

ได้บังคับบัญชา และระหว่างกลุ่มทำงานกับบุคคลอื่นภายนอก

ข. การเข้าร่วมประชุม การประชุมนับว่าเป็นวิธีธรรมดาที่ใช้ในการแก้ปัญหาสำหรับองค์การซึ่งใช้บ่อย ๆ และมากที่สุดเพราะเป็นวิธีที่กระทำได้ง่ายที่สุดแต่จะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับเทคนิคของการประชุม การประชุมอาจมีค่ามหาศาลต่อการทำงานหรือเป็นตัวการที่สร้างความล้มเหลวในการทำงาน ความสำเร็จในการประชุมจึงขึ้นอยู่กับการประชุมซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการจัดให้มีข้อมูลที่เพียงพอเมื่อต้องการ การโน้มนำให้บุคคลอื่นยอมรับมติหรือข้อเสนอในที่ประชุมและการนำการประชุมไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ค. การเขียนคู่มือ คู่มือนับว่าเป็นเอกสารที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติงานและเป็นสื่อระหว่างองค์การกับบุคคลภายนอก การเขียนคู่มือจึงเป็นเรื่องที่ต้องเลือกถ้อยคำและภาษาที่กระชับรัดกุมและเข้าใจง่าย การใช้ภาษาที่เป็นมาตรฐานเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะช่วยให้เข้าใจความหมายที่ถูกต้อง และเป็นหลักประกันว่าเมื่อมีการนำเอาคู่มือนั้นมาใช้ในการปฏิบัติย่อเกิดความถูกต้องในทุก ๆ ด้าน การใช้ภาษาฟุ่มเฟือยเมื่อแสดงว่าผู้เขียนมีความรู้ที่ควรหลีกเลี่ยงเพราะจะก่อให้เกิดความผิดพลาดในการตีความขึ้นได้ ผู้เขียนจดหมายจะต้องทำให้ผู้อ่านเกิดความประทับใจข้อความในจดหมายและจะต้องเรียนรู้การเขียนจดหมายให้เสร็จโดยรวดเร็ว เพราะตามปกติการร่างจดหมายมักจะต้องกระทำภายในเวลาจำกัด

จ. การทำสัญญาขาย การขายสินค้าเป็นงานที่สำคัญที่สุดของการดำเนินธุรกิจซึ่งต้องอาศัยกิจกรรมทางการสื่อสาร หากการสื่อสารขาดประสิทธิภาพก็ย่อมกระทบต่อการขายด้วยการทำสัญญาซื้อขายจะต้องกระทำขึ้นตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันแต่ที่แน่นอนก็คือขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านการขายจะต้องมีความยืดหยุ่นที่จะสนองความประสงค์ของลูกค้า

ฉ. การโต้แย้ง โดยทั่วไปในการทำงานจะต้องมีการถกเถียงกันในเรื่องต่าง ๆ กัน เพื่อหาข้อสรุปของการทำงาน เมื่อมีการตัดสินใจกันในที่ประชุมย่อยหรือในการหารือกันก็ดีย่อมจะมีการโต้แย้งหรือมีความเห็นไม่ตรงกันเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเสนอโครงการใหม่ การจัดทำงบประมาณหรือการเสนอแนะความคิดเห็นใด ๆ ย่อมจะมีทั้งผู้เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย บุคคล

จะประสบผลสำเร็จในการโต้แย้งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการชักนำให้บุคคลอื่นคล้อยตาม

หน้าที่ของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การเป็นหน้าที่ที่ทำให้องค์การดำเนินงานอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ การสื่อสารต่าง ๆ ในทุกรูปแบบล้วนเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือสร้างความล้มเหลวให้กับองค์การ ไม่ว่าจะการสื่อสารนั้นจะเป็นการติดต่อกันระหว่างบุคคลในองค์การที่ดีหรือเป็นการติดต่อกันระหว่างองค์การกับภายนอกองค์การก็ตาม เป็นการกระทำหน้าที่ทางการสื่อสารทั้งสิ้น และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ หน้าที่ของการสื่อสารอาจสรุปได้เป็น 3 ประการคือ (เสนาะ ติเขาว์, 2530: 19)

1. **จัดหาข้อมูลเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น** การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความสามารถที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น โดยเฉพาะทางธุรกิจการแข่งขันกันในด้านคุณภาพบริการและราคาดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ถ้าองค์การใดไม่สามารถจะแข่งขันกับองค์การอื่นในด้านต่าง ๆ องค์การนั้นก็อยู่ไม่ได้ การแข่งขันเป็น เรื่องต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ หลายเรื่อง เพื่อนำมาใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าหากว่าผู้บริหารรู้ข้อมูลล่าช้าและตัดสินใจไม่ทันความเสียหายก็จะเกิดขึ้น การดำเนินงานโดยขาดข้อมูลมักจะสร้างความวิตกกังวลให้กับผู้บริหารการทำงานขาดเป้าหมายที่แน่ชัดและผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจ ตรงกันข้ามกับสภาพการทำงานที่ผู้บริหารมีข้อมูลพร้อม เขาจะยอมอยู่ในสภาพที่ได้เปรียบคู่แข่ง การให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องเสาะแสวงหาข้อมูลจากทุกแหล่งจะต้องสนใจข้อมูลทุกชนิด เขาจะต้องเรียนรู้วิธีการเก็บข้อมูลหรือการที่จะให้ได้ข้อมูลมา รู้วิธีที่จะจัดแยกประเภทข้อมูลเหล่านั้นสำหรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในขั้นต่อไป

2. **ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ** เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจคือพยายามทำให้ธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จ แต่การที่จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การริเริ่มโครงการใหม่ การยกเลิกเปลี่ยนแปลงหรือหยุดดำเนินงาน การเลือกวิธีปฏิบัติ การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ

ผลิตและการขยายงานเหล่านี้ล้วนแต่ต้องอาศัยข้อมูลทั้งสิ้น ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น รายงาน จดหมาย บันทึกความจำ การประชุม ข้อเสนอ ผลงานวิจัยและอื่น ๆ ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การต้องมีข้อมูลอย่างพร้อมสรรพ ยิ่งบุคคลอยู่ในตำแหน่งสูงเท่าใดก็ยิ่งต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มากขึ้นเป็นเงาตามตัว โดยเฉพาะข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะและมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบและทุกแง่มุม ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ได้แก่ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี การเงิน การผลิต การตลาด การโฆษณา การขนส่ง ด้านเทคนิคและผลงานวิจัยใหม่ ๆ หากผู้บริหารได้ข้อมูลที่ถูกต้องข้อมูลที่คลุมเครือไม่แน่นอน หรือได้ข้อมูลไม่เพียงพอก็ยากที่จะตัดสินใจหรือนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ ผู้บริหารที่รอบคอบต้องพยายามแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อเขาอยู่ตลอดเวลา ต้องให้ได้ข้อมูลรวดเร็วทันเวลาและก่อนใคร ๆ ทั้งหมดเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากข้อมูลนั้นอย่างฉับพลันมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3. สร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าไร ช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และระหว่างบริษัทกับลูกค้าหรือสังคมก็จะยิ่งขยายกว้างขึ้นเท่านั้น ช่องว่างดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นเพราะเป็นผลร้ายต่อองค์การ ผู้บริหารอาจไม่ทราบว่าได้เกิดปัญหาขึ้นในหมู่พนักงาน พนักงานก็อาจไม่รู้ว่าจะแจ้งการของตนได้ ค่าเงินงานไปอย่างไร เขาขาดความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ตลาดคู่แข่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การ พนักงานควรจะได้รับรู้เรื่องของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีทางการผลิตที่ ไม่มีข้อมูลหรือควรจะมีถึงเหตุผลของการดำเนินงานขององค์การหรือการตัดสินใจของระดับบริษัทที่ถูกต้องก็กลับได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้เข้าใจนโยบายและการบริหารในทางผิด ๆ ก็กลับได้รับข้อมูลบางอย่างให้พนักงานทราบ โดยคิดว่าพนักงานเหล่านั้นไม่มีทางที่จะรู้ข้อมูลเหล่านั้นแต่ลืมคิดไปว่า ปัจจุบันระดับการศึกษาของคนเท่ากันทั้งหมดทั้งพนักงานและฝ่ายบริหาร ดังนั้นข้อมูลที่คิดว่า จะปิดบังไว้กลายเป็นเรื่องที่รู้กันโดยทั่วไปในหมู่พนักงาน เพราะงานต่าง ๆ ทำมาด้วยมือตนเอง องค์การธุรกิจบางแห่งพยายามจะปกปิดข้อมูลบางอย่างไม่ให้บุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ และผู้สนใจ เพื่อประโยชน์และนโยบายบางอย่างโดยคิดว่าหากคนนอกจะรู้จะเป็นผลเสียหายต่อการดำเนินงานโดยเข้าใจผิดว่าจะปกปิดข้อมูลนั้นได้ตลอดไป แต่จริง ๆ แล้วไม่อาจปิดบังได้ตลอด แทนที่จะเป็นผลดีก็กลายเป็นผลเสีย พนักงานทุกคนก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นโยบายและการดำเนินงานใด ๆ ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อพนักงาน เขาจึงเป็นบุคคลที่ควรรับรู้ข่าวสารใด ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่จะต้องจัดหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้าง

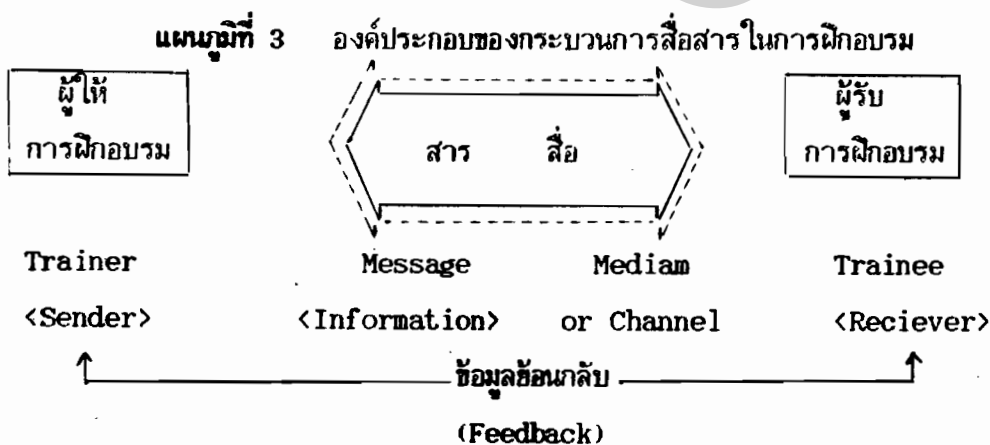
ความเข้าใจอันดีระหว่างทั้งสองฝ่ายซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดความพอใจแล้วยังส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอีกด้วย และไม่ว่าองค์การจะดำเนินงานในแนวใดก็จะต้องส่งผลกระทบต่อสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่ไม่ช้าก็เร็ว ดังนั้นระบบการสื่อสาร ขององค์การจะช่วยลดช่องว่างต่าง ๆ ระหว่างองค์การกับสังคมนั้นเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

กระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรม

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process) เป็นกระบวนการส่งหรือถ่ายทอด เนื้อหาสาระ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึก อารมณ์ ความสนใจ ทักษะคตติ คำนิยม และทักษะความชำนาญจากผู้ให้การฝึกอบรมไปยังผู้รับการฝึกอบรม โดยผ่านสื่อกลางหรือกระบวนการฝึกอบรม และมีผลย้อนกลับมาซึ่งผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้ส่งสารให้ได้ทราบปฏิกิริยาของผู้รับการฝึกอบรมจะมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถมากขึ้นเพียงไร

องค์ประกอบและรูปแบบกระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรม

กระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรม มีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือผู้ให้การฝึกอบรม <Trainer> <ผู้ส่งสาร> สาร <Message> <เนื้อหาการฝึกอบรม> สื่อ <Mediam> และผู้รับการฝึกอบรม <Trainee> ทั้งนี้จะมีผล <Effect> และการป้อนกลับ <Feedback> เพื่อช่วยให้ผู้ให้การฝึกอบรมทราบถึงพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์ประกอบทั้ง 6 นี้ เรียงเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



ความสำคัญ

ประสิทธิภาพของการสื่อสารในกระบวนการฝึกอบรมในองค์การ

1. บรรยากาศภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ แบ่งออกเป็น 6 ลักษณะคือ

- 1.1 การให้ความสำคัญแก่บุคคลในองค์การ องค์การที่ปฏิบัติต่อคนในองค์การเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิตจิตใจจะทำให้คนเกิดความรู้สึกว่าตัวเองสำคัญและบุคคลก็จะมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ผลงานในองค์การ แต่ถ้าองค์การปฏิบัติต่อบุคคลเสมือนวัตถุหรือไม่เห็นคุณค่าของคน เขาก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ บุคคลจะทำงานเพียงเพื่อให้งานผ่านไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้น ไม่คิดริเริ่มหรือสร้างสรรค์ให้องค์การเห็นเจริญขึ้นเลย กระบวนการฝึกอบรมจะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางที่ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารกับบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์การได้
- 1.2 การกระจายของข้อมูลในองค์การ องค์การที่แจ้งข่าวสารหรือข้อมูลให้คนในองค์การทราบโดยทั่วถึงจะทำให้คนเกิดความรู้สึกในด้านดี บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ เพราะมีข้อมูลทันสมัย แต่ถ้าการไหลเวียนของข้อมูลในองค์การไม่ทั่วถึง ไม่กระจายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวบุคคลทุกคนแล้วก็จะรู้สึกอึดอัดไม่สบายใจ และเห็นว่าองค์การพยายามปิดข่าวหรือปิดเบือนข่าวสาร ซึ่งการสื่อสารในกระบวนการฝึกอบรมก็จะ เป็นวิธีการกระจายข้อมูลในองค์การได้เป็นอย่างดี
- 1.3 วิธีปฏิบัติในการจูงใจบุคคล ถ้าองค์การใช้วิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การโดยทางบวก จะทำให้คนเกิดความรู้สึกในทางดีต่อองค์การ คนจะเห็นว่าบรรยากาศภายในองค์การกระตุ้นให้กำลังใจในการทำงาน แต่ถ้าองค์การใช้วิธีการในทางลบ หรือใช้ความเคร่งครัดในการจูงใจคน ก็จะรู้สึกว่าบรรยากาศในองค์การนั้นไม่ดี ตัวอย่างเช่น การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้บุคคล

ระดับต่าง ๆ ขององค์การเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเตรียมพร้อมให้รับงานในระดับสูงขึ้นไป

- 1.4 **วิธีในการตัดสินใจ** องค์การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และเป็นการตัดสินใจในด้านดีแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะเห็นว่าบรรยากาศในองค์การนั้นกระตุ้นให้อยากทำงาน แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าผู้บริหารตัดสินใจในทางลบอยู่เสมอ ๆ ก็จะทำให้เห็นว่าบรรยากาศในองค์การไม่ดี นอกจากนั้น การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คนก็จะรู้สึกว่าบรรยากาศในองค์การดี ดังนั้น การสื่อสารในกระบวนการอบรม และการจัดสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ จึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก
- 1.5 **เทคโนโลยีและทรัพยากรขององค์การ** ปัจจัยทางวัตถุที่เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์การก็คือวัตถุดิบ กระบวนการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถ้าคนมีความรู้สึกว่าองค์การมีอุปกรณ์พร้อมสรรพ และมีวิธีการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้าทันสมัย บรรยากาศในองค์การก็ดี แต่ถ้าองค์การขาดอุปกรณ์ที่ช่วยในการทำงานหรืออุปกรณ์ในการทำงานที่ล้าสมัย ผู้ปฏิบัติงานก็จะรู้สึกว่าองค์การขาดบรรยากาศในการทำงาน การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่จะแนะ และฝึกฝนทักษะการใช้เทคโนโลยี และทรัพยากรขององค์การเพื่อให้เกิดความชำนาญ
- 1.6 **การมีส่วนร่วมของบุคคลในระดับล่างขององค์การ** พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกว่าบรรยากาศในองค์การดี ถ้าหากพวกเขามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การมากน้อยตามระดับของการทำงาน แต่ถ้าพวกเขาไม่มีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจได้บ้าง เขาก็จะเห็นว่าบรรยากาศในองค์การไม่ดี ดังนั้นการแลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็น ด้วยการสื่อสารระหว่างกระบวนการฝึกอบรม จะทำให้มีโอกาสดูทราบข้อมูลต่าง ๆ ของบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์การ

ปัจจัยสำคัญของกระบวนการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรม

องค์การจะต้องให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์การ ในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของบุคคลในองค์การ โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ 7 ประการคือ (เสนาะ ดิเขาว์ : 524)

1. การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตัวเอง ความพอใจในงานจะเกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายรูปแบบ เช่น การจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม การให้ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เหมาะสม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงานให้มีความก้าวหน้าในงาน และการมอบหมายที่ตรงกับความชอบ ความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานของตนก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์การด้วย
2. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ ข้อมูลที่เพียงพอนี้ต้องรวมข้อมูลต่าง ๆ 5 รายการคือ การแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์การ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ของการทำงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและพนักงาน แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ และผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่บุคคลในองค์การ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความคิดลักษณะการสื่อสารขององค์การ
3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ จัดทำโครงการพัฒนาพนักงานโดยจัดให้ทุกคนเข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การจะต้องกำหนดนโยบายในการฝึกอบรมไว้อย่างแน่นอน สนับสนุนและจัดให้มีโครงการอบรม โดยมีหน่วยงานภายใน หรือจากภายนอกองค์การ
4. การจัดให้มีช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบและวิธีการในการแจ้งข้อมูลหรือเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การให้พนักงานรับรู้โดยทั่วถึง การจัดระบบข่าวสารอาจกระทำได้ในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเวียน บันทึกข้อความ ศูนย์เผยแพร่ข่าวสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด บุคคลในองค์การจะเกิดความพอใจ ถ้าหากเขาสามารถหาข้อมูล หรือส่งข้อมูล ไปยังบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างทั่วถึงและตามที่ต้องการ

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์การ มีความเชื่อถือในข่าวสารหรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การ แม้ว่าองค์การจะจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารโดยทั่วถึงก็ตาม ข่าวสารนั้นจะต้องมีคุณภาพเชื่อถือได้ และกระทำได้รวดเร็วทันการ คุณภาพของสื่อการติดต่อมีความหมายรวมถึงวิธีการที่อำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์การแจ้งข่าวสารไปยังบุคคลในองค์การได้ ข่าวสารตรงกับความเป็นจริง และเชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่า ข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ และเสนอข่าวได้รวดเร็ว

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ องค์การจะต้องสร้าง ข่าวสารสื่อสารในเนวอน และการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถติดต่อกันได้ทั้งใน เรื่องการประสานงานกัน และการสร้างความสัมพันธ์ ส่วนบุคคลระหว่างกัน การจัดให้บุคคลภายในองค์การเดียวกัน พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจะทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลดีและสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น

7. การสร้างความพอใจในระบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์การ ปัจจัยนี้รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การสนับสนุนกิจกรรมทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบังเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกขององค์การกับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

การกำหนดนโยบายทางด้านการสื่อสารในองค์การ

นโยบายทางด้านการสื่อสารในองค์การจะต้องมุ่งที่วัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวคือ ต้องเอื้ออำนวยให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการจัดทำนโยบายทางด้านการสื่อสารจะต้องให้นโยบายนั้นครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ 3 เรื่อง คือ นโยบายทางด้านการเผยแพร่ข่าวสาร นโยบายทางด้านการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ และ นโยบายทางด้านการสร้าง ความพอใจการสื่อสารในองค์การ (เสนาะ ; 2530: 525)

นโยบายทางด้านการเผยแพร่ข่าวสารในองค์การ นโยบายสำหรับใช้เป็นแนวในการทำให้ข่าวสารกระจายไปตลอดทั้งองค์การนั้น จะต้องกำหนดหัวข้อต่าง ๆ ให้ครอบคลุม 10 หัวข้อดังนี้ (เสนาะ ; 2530: 527)

1. **การกำหนดข่าวการสื่อสารในองค์การ** องค์การควรกำหนดรูปแบบของการสื่อสารในองค์การ เพื่อให้รู้ว่าข่าวสาร หรือข้อมูลในองค์การจะส่งผ่านสื่อหรือข่าวการสื่อสารโดยวิธีใด จึงจะทำให้ข่าวสารนั้นกระจายไปยังบุคลากรขององค์การ เช่น การฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคการอภิปราย (Discussion) เทคนิคการบรรยาย (Lecture) เป็นต้น หน้าที่ขั้นพื้นฐานของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การ ก็คือการกำหนด และดำรงระบบการสื่อสารการฝึกอบรมในองค์การ ซึ่งระบบหลักของการสื่อสารในองค์การก็คือ สาขาการบังคับบัญชาในการบริหารงาน ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดข่าวการสื่อสารขึ้นในองค์การ เพื่อให้ง่ายต่อการส่งข่าวสาร ปรับปรุงขวัญของพนักงาน ปรับปรุงระบบงาน เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานและสร้างความยึดหยุ่นในการส่งข่าวให้หมุนเวียน โดยทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ

2. **ความรู้เกี่ยวกับข่าวการสื่อสาร** หมายถึงขนาดและการใช้การสื่อสารผ่านข่าวการสื่อสารขององค์การจะต้องตรงและรวดเร็วเท่าที่จะทำได้ เมื่อบุคคลใดต้องการจะติดต่อกับคนในองค์การหรือภายนอกองค์การจะต้องสามารถใช้ได้โดยไม่มีข้อจำกัด องค์การจะต้องระบุลักษณะของข่าวการสื่อสารตลอดจนลู่ทางการติดต่อระหว่างบุคคลและหน่วยงานในองค์การ

3. **ลักษณะของข่าวการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรม** หมายถึง ขนาดและการใช้การสื่อสารผ่านข่าวการสื่อสารขององค์การ จะต้องตรงและรวดเร็วเท่าที่จะทำได้ โดยองค์การจะต้องระบุลักษณะของข่าวการสื่อสารตลอดจนลู่ทางการติดต่อระหว่างบุคคลและหน่วยงานในองค์การ

4. **การให้ข้อมูลที่แท้จริง** องค์การจะต้องส่งข่าวที่แท้จริงให้บุคลากรในองค์การทราบ โดยไม่มีการปิดบังโดยเฉพาะจะต้องระบุว่าอันไหนเป็นข่าวที่เป็นทางการและอันไหนไม่ใช่ข่าวที่เป็นทางการ

5. **จังหวะเวลาในการให้ข่าวสาร** ตามปกติข่าวสารต่าง ๆ ที่จะเผยแพร่หรือแจ้งให้บุคลากรในองค์การทราบ จะต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ก่อน จะต้องกำหนดขั้นตอนในการเสนอข่าวสารให้เหมาะสมเมื่อกำจัดข่าวลือ ข่าวโคมลอย หรือการซุบซิบกัน ควรเสนอข่าวให้ทันเหตุการณ์หรือพยายามเสนอให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ จะได้นำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

6. การถ่ายทอดข่าวสาร บุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการให้ข่าวสารในแต่ละระดับจะต้องมีส่วนรับผิดชอบในการถ่ายทอดข่าวสารไปยังบุคคลอื่นในองค์การ โดยทุกคนจะต้องให้ข่าวสารในลักษณะเดียวกัน คือเป็นข่าวสารที่เหมือนกัน เพื่อป้องกันการบิดเบือนของข่าวสาร ไม่ว่าใครจะเป็นคนให้ข่าวสาร ข่าวนั้นต้องเป็นข่าวที่ตรงกัน

7. บุคคลที่รับข่าวสาร จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ผู้รับแจ้งให้ทราบข่าวสารควรเป็นใคร คนที่อยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกันจะต้องได้รับข่าวสารเท่าเทียมกัน โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่าข่าวแบบไหน บุคคลระดับไหนควรรับรู้

8. บุคคลที่ให้ข่าวสาร การให้ข่าวสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบนั้นไม่ใช่ใคร ๆ ก็ทำได้ จะต้องกำหนดตำแหน่งหรือตัวบุคคลผู้ให้ข่าวสารนั้น ผู้ให้การฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษ หรือมีประสบการณ์หลากหลาย และต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดข่าวสารได้เป็นอย่างดี

9. วิธีการในการแจ้งข่าวสาร โดยหลักทั่วไป เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีโอกาสได้ติดต่อกันอยู่เสมอ ๆ โดยเฉพาะการติดต่อแบบพบหน้ากันในลักษณะของการสื่อสารระหว่างบุคคล ดังนั้นการจัดการสื่อสารในกระบวนการฝึกอบรม จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์การได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วย

10. การประเมินนโยบายทางด้านการเผยแพร่ข่าวสารของงานฝึกอบรม องค์การจะต้องจัดให้มีระบบการประเมินนโยบายทางด้านข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง เพื่อให้รู้ระบบการสื่อสารหรือการเผยแพร่ข่าวสารเพื่องานฝึกอบรมภายในองค์การนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จะได้มีการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อไป

การวางแผนการสื่อสาร

การวางแผนการสื่อสาร (Communication Planning) เป็นกระบวนการ (Process) ที่เกิดขึ้นและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Continuous) กันไปไม่มีจุดเริ่มต้นหรือสิ้นสุดในตัวมันเอง การวางแผนมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว หรือเคลื่อนไหว (Dynamic) ตลอดเวลา แทนที่จะคงนิ่ง (Static) ตามสภาพเดิมเหมือนอย่างที่เราเข้าใจกันทั่วไป

อาจนิยามการวางแผนการสื่อสารว่า เป็นกระบวนการการจัดสรรทรัพยากรการสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานตามแนวทฤษฎีหรือแบบจำลองที่วางไว้ คำว่า ทรัพยากรการสื่อสาร หมายถึง สื่อมวลชน สื่อประเภทตัวต่อตัว และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงระดับความรู้หรือทักษะของบุคคลหรือกลุ่มในระบบสังคมที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนการสื่อสารมีขอบเขตกว้างขวางและมีหลักเกณฑ์ในตัวมันเอง เป็นกระบวนการที่มีทฤษฎีหรือหลักเกณฑ์เป็นกรอบอ้างอิง มิใช่เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเลื่อนลอย การวางแผนจึงต้องมีเป้าหมายที่แน่นอนและการจัดสรรทรัพยากรการสื่อสารจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่วางไว้เป็นสำคัญ

ประเภทของการวางแผนการสื่อสาร อาจแยกออกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

1) แบบรวบยอด (Comprehensive) อาศัยหลักเกณฑ์การวิเคราะห์เหตุผล (Rational) เป็นที่ตั้งและมีขั้นตอนวิธีการดำเนินงานเป็นแบบแผนตายตัวที่แน่นอน โดยทั่วไปมักจะเริ่มจากการกำหนดปัญหา (Problem) การตั้งเป้าหมาย (Goal) และมีวัตถุประสงค์ (Objective) และมีการเลือกวิธีต่าง ๆ (Alternative) ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ นักวางแผนจะต้องประเมินเลือกเอาวิธีที่เห็นว่าเหมาะสมและดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายในการวางแผน โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ สภาพแวดล้อม และความสามารถในการดำเนินงาน

2) แบบสะสม (Incrementalism) เป็นแบบที่ค่อนข้างหละหลวม ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน บางครั้งอาศัยสามัญสำนึกเข้าช่วย มักจะเป็นรูปแบบของการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า นักวางแผนมักจะอาศัยประสบการณ์หรือวิธีการซึ่งเห็นว่าเหมาะสมมาประยุกต์

แก้ไขปัญหาคณะด้านให้ล่องไป โดยไม่มีโอกาสเลือกวิธีการต่าง ๆ เหมือนอย่างเช่นแบบแรก บางครั้งเรียกการวางแผนแบบนี้ว่า แบบปะติดต่อ (Disjointed or Muddling)

3) แบบผสม (Mixed - Scanning) เป็นการรวมเอาวิธีการวางแผนทั้งสองแบบที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน คือ มีทั้งการวางแผนอย่างมีระบบเป็นระเบียบแบบแผน โดยอาศัยหลักการ และเหตุผลเป็นที่ตั้ง และในขณะเดียวกัน ก็อาศัยสามัญสำนึก และความเคยชินเข้าแก้ไขปัญหาคณะด้วย

การสื่อสารเป็นเครื่องมืออันหนึ่งของการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กร และประชาชน และระหว่างพนักงานภายในองค์กรเอง ที่จะนำไปสู่ความร่วมมือ และสนับสนุนกิจการต่าง ๆ ขององค์การ โดยพยายามจัดให้มีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ และมักตั้งความหวังไว้ว่าการสื่อสารจะสามารถแก้ไขปัญหาคณะของความไม่เข้าใจจากประชาชน และหวังให้ประชาชนสนับสนุนกิจการขององค์การตลอดไป

การตั้งความหวังหรือความมุ่งหมายของการสื่อสารไว้เช่นนี้ เป็นการมองผลที่ค่อนข้างจะเสี่ยง เพราะหากไม่สามารถปฏิบัติได้ ความรู้สึกต่อการสื่อสารจะกลายเป็นไปในทางลบ หรือจะมองว่าการสื่อสารไม่ดี และในที่สุดความศรัทธาที่มีต่อระบบการสื่อสารจะหมดไป ฉะนั้นการดำเนินงานสื่อสารจึงไม่ใช่เป็นงานที่กระทำไปแล้วเสร็จไปในวันหนึ่ง ๆ แต่ต้องทำงานเป็นระบบ และมีแนวคิดที่ถูกต้อง

องค์ประกอบของการวางแผนการสื่อสารที่ดีมีอยู่ 5 ประการที่สำคัญ คือ

1) นโยบายขององค์การที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่องานฝึกอบรมต้องชัดเจน ชัดเจนยึดหยุ่นและสามารถปฏิบัติได้ การสื่อสารต้องได้รับการยอมรับเป็นกลไกหรือเครื่องมือของการบริหาร เช่นเดียวกับเครื่องมือหรือกลไกอื่น ๆ การกำหนดนโยบายจึงต้องไม่คลุมเครือ หรือให้ความสำคัญต่ำ

2) การจัดองค์การหรือแผนงานสื่อสารจะต้องมีความคล่องตัว มีเอกภาพและอิสระปลอดค้ำจากการควบคุมหลายระดับขึ้น หน่วยงานการฝึกอบรมควรอยู่ใกล้ชิดกับระดับผู้บริหารกุ่มนโยบายเพื่อจะได้รับคำสั่งและเสนอแผนงานได้อย่างรวดเร็ว และได้รับความร่วมมืออย่างดีจากฝ่ายอื่น ๆ

การวางแผน หรือ กำหนดแผนงานเป็นความจำเป็นขององค์การทุกแห่ง ในแง่การสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมแล้วซึ่งจำเป็นมาก เพราะงานสื่อสารนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรในองค์การผู้ที่จะเป็นผู้ประชาสัมพันธ์งานของธนาคาร การกำหนดแผนงานจึงต้องกระทำทุกขั้นตอน อาจจะทำเป็นแผนหลักทั้งหมด หรือแผนย่อย หรือแผนเฉพาะกิจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กลวิธีการใช้สื่อ และผู้ปฏิบัติให้แน่ชัด

3) นักการสื่อสารเพื่องานฝึกอบรมต้องมีคุณภาพ คือ มีความรอบรู้ในวิชาการ สื่อสารถ่ายทอดได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความรู้ด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นด้วย นอกจากนี้ก็ต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ ต้องอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สนใจต่อข่าวสาร สถานการณ์ หรือความเคลื่อนไหวต่าง ๆ และที่สำคัญที่สุด คือต้องรักงานทางด้านนี้

4) การสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมบางประเภท เช่น การประชาสัมพันธ์ จะต้องใช้เครื่องมือที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ กล้องถ่ายภาพ เครื่องฉายสไลด์ หรือแม้แต่วีดีโอ เพราะการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมที่ดี จะต้องใช้ลักษณะที่สามารถเห็น และ ได้ยินพร้อมกัน เครื่องมือเหล่านี้มีราคาสูง ดังนั้นจึงมีการกล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการลงทุนสูงและไม่เห็นผลกำไรเลย แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีเครื่องมือเหล่านี้ไว้ให้พร้อม

5) สถานแวดล้อมหรือสถานการณ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะกำหนดให้การดำเนินการสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็วหรือล่าช้า บางโอกาสสถานการณ์จะเป็นตัวเร่งแต่บางโอกาสจะเป็นตัวถ่วง ฉะนั้นการศึกษาสถานการณ์จึงต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

การวางแผน คือการกำหนดแผนการสื่อสารเพื่องานฝึกอบรมล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไรและอย่างไร การวางแผนที่ดีจะเริ่มจากการศึกษาข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ และบางครั้งอาจใช้ประสบการณ์มาเป็นส่วนประกอบด้วย การวางแผนการสื่อสารเพื่องานฝึกอบรมมีขั้นตอนดังนี้ คือ

1) กำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการสื่อสารให้แน่นอนว่า ทำเพื่ออะไร ต้องการอะไร เช่น ต้องการให้เกิดภาพพจน์ที่ดี ให้เกิดศรัทธา ให้การสนับสนุน หรือต้องการให้

เกิดความร่วมมือ เป็นต้น

2) เมื่อกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว ก็ต้องกำหนดวิธีการหรือรูปแบบของการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขั้นนี้เป็นการกำหนดอย่างทาบ ๆ คือ เป็นการเตรียมตัวว่าจะทำอะไร จะใช้สื่ออย่างไรจึงจะได้ผล

3) จากนั้นก็เป็นการกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของการดำเนินงาน เมื่อถึงขั้นนี้แผนจะมีรูปร่างเด่นชัดว่าจะใช้เวลาเท่าไร ใช้เงินเท่าไร กลุ่มเป้าหมายคือใคร ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ และจะได้รับผลอย่างไร

4) แม้ว่าจะมีแผนกำหนดเด่นชัด แต่ยังไม่สมบูรณ์เพราะอาจมีข้อบกพร่องในเชิงปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผลเสียก่อน โดยให้มีลักษณะเป็น Pre-test. กับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่สมบูรณ์ต่อไป

5) เมื่อมีการประเมินผลแผนการสื่อสารของงานฝึกอบรมแล้ว ก็ต้องมีการนำไปปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ ต้องมีการติดตาม (Follow up) แผนงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อพลิกแพลงให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมขององค์กรและธุรกิจ

การวางแผนการสื่อสารเพื่องานฝึกอบรมที่กล่าวมานั้น ควรจะกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งหลักเกณฑ์ในที่นี้คือ หลักเกณฑ์ในการวางแผน หลักการวางแผนที่ดีจะมีส่วนช่วยอย่างมากไม่ใช่แต่เฉพาะเรื่องการวางแผนการสื่อสารเท่านั้น แต่ส่วนรวมทั้งหมดของการศึกษาคั้งนี้ต้องอาศัยการวางแผนที่ดีเป็นตัวช่วยอย่างมาก

ความหมายของการวางแผนเมื่ออยู่มาหลายหลาก ขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เมื่อพิจารณาโดยถ่วงถี่ทุกกระบวนการความคิดแล้ว จะพบว่าการวางแผนมีธาตุแท้ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1) นโยบาย (Policy) คือ การตัดสินใจครั้งแรกที่จะแก้ไขหรือลงมือพัฒนาด้วยการวางแผน โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการจะกำหนดวัตถุประสงค์

และแนวทางในการปฏิบัติที่มีลักษณะกว้าง ๆ แต่มีความแน่นอน กระชับรัดกุมและเข้าใจง่าย เพื่อสะดวกต่อการที่นักวิชาการและผู้ปฏิบัติจะนำไปดำเนินการ

2) ปัจจัยป้อนเข้าหรือข้อมูลนำเข้า (Input) หมายถึง ข้อมูลและสภาพความเป็นจริงที่นักวางแผนหรือนักวิชาการจะต้องนำมาศึกษาพิจารณาเพื่อสร้างแผนในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Feasibility) และตอบสนองความต้องการของนโยบายและวัตถุประสงค์ ปัจจัยป้อนเข้า ได้แก่

2.1 ข้าราชการและสภาพทั่วไป เช่น องค์กรและสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

2.2 ข้อมูลและสภาพเกี่ยวกับทรัพยากร เช่น บุคลากร อุปกรณ์ งบประมาณ

2.3 วิทยาการและระเบียบวิธี (Technology and Methodology) เช่น หลักการ ทฤษฎี วิธีการ กลยุทธ์ (Strategy) กลวิธี และจิตวิทยา

3) การตัดสินใจเชิงเทคนิค คือ การตัดสินใจครั้งที่สองหรือทางเลือกเพื่อประสิทธิ ภาพของแผน

3.1 ทางเลือกเกี่ยวกับรูปแบบของระบบ องค์กรและแนวทางปฏิบัติ

3.2 ทางเลือกเกี่ยวกับระยะเวลา ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

3.3 ทางเลือกเกี่ยวกับลำดับก่อนหลัง ตามความสำคัญ ความจำเป็น ความ รับผิดชอบของการปฏิบัติและเป้าหมาย

4. ผลที่ได้ (Output) คือ ผลที่คาดหมายว่าจะพึงมีพึงได้เมื่อครบกำหนดเวลาของ แผน เช่น สามารถแก้ปัญหาได้ สามารถช่วยดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถแก้ปัญหา ภาพพจน์ขององค์กรได้ เป็นต้น

การวางแผนเปรียบเสมือนการเริ่มต้นทำงาน ถ้ามีการวางแผนที่ทำงานที่จะกระทำต่อไป โดยอาศัยแผนย่อมมีการบรรลุถึงจุดหมายปลายทางได้ดี ผู้วางแผนจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการวางแผนอย่างมีระบบ จากความหมายของการวางแผนที่ผ่านมานี้พอจะสรุปลักษณะที่สำคัญ คือ

- 1) เรื่องอนาคต
- 2) การคาดการณ์
- 3) การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือก
- 4) การประยุกต์ใช้ทฤษฎี
- 5) ความเป็นไปได้ของการปฏิบัติตามแผน
- 6) ความร่วมมือขององค์กรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ
- 7) การตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินงาน

หลักการวางแผนเป็นเรื่องของการกระทำให้อนาคตที่ต้องใช้เวลาในปัจจุบันคาดการณ์หรือเดาว่า จะต้องเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดให้เดินไปในทิศทางที่ต้องการหรือหลบหลีกเหตุการณ์ที่ไม่ดี ดังนั้นการวางแผนจึงต้องมีการคิดล่วงหน้าไปถึงกาลเวลาที่ เป็นอนาคต

ก่อนการวางแผนต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ มากมายประกอบ จะต้องทราบถึงความเป็นไปของปัญหา หรือความต้องการที่จะมีแผน เข้าใจถึงสถานการณ์แวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อแผนและการดำเนินแผน ระบบรวมข้อมูลอย่างมีระบบและใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลดิบที่ได้มา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในแผน

(1) พิจารณาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยความถูกต้องระมัดระวัง (Determination of Training Need)

(2) ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Organizationally Related Training) เช่นในส่วนราชการองค์กรที่เกี่ยวข้องหมายถึงสำนักงานประมาณ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และส่วนราชการที่ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับองค์กรในภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องหมายถึงองค์กรที่สนับสนุนโครงการเช่น องค์กรผู้ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กรที่สนับสนุนทางด้านการเงิน เป็นต้น

- (3) วางแผนการฝึกอบรมอย่างระมัดระวังรอบคอบ (Planning for Training Work)
- (4) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ชัดเจนว่ามีความคาดหวังอะไรเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง (Establishment of Training Objectives)
- (6) สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Establishment of an Adult Learning Climate)
- (7) กำหนดเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม โดยกำหนดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการฝึกอบรม (Training Relevance)

การฝึกอบรมในองค์การ

1. ความหมายขององค์การการฝึกอบรม

องค์การการฝึกอบรม คือ โครงการที่ได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ (ธงชัย สันติวงษ์ ; 2523: 194) มีการแบ่งงานกันทำ การอยู่ร่วมกันโดยใช้กระบวนการตัดสินใจและมีความต่อเนื่อง

2. ประเภทขององค์การการฝึกอบรม

องค์การฝึกอบรม โดยทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาพนักงานโดยการจัดอบรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบด้านพัฒนาองค์การ (Organization Development) จะพัฒนาระบบงาน การฝึกอบรมและพัฒนา แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 4 ประเภท คือ

ประเภทที่หนึ่ง เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรม หมายถึง เป็นองค์การที่วางแผนประสานงานฝึกอบรมและดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาคด้วย ส่วนมากมักเป็นองค์การที่ได้รับการ

สนับสนุนตั้งแต่รัฐบาล ผู้บริหารขององค์การมีบทบาทเป็นศูนย์กลางและประสานงานการฝึกอบรม และบทบาทเป็นองค์การฝึกอบรมและพัฒนา ตัวอย่างเช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาผู้บริหาร สถานภาพจะเทียบเท่ากอง

ประเภทที่สอง เป็นองค์การจัดการฝึกอบรม หมายถึง เป็นองค์การที่กำหนดหน้าที่จัดการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อส่งเสริมความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน มีบทบาทเป็นองค์การการฝึกอบรมที่จัดการฝึกอบรมเอง และคัดเลือกโครงการฝึกอบรมและพัฒนา จากภายนอกองค์การ เพื่อจัดพนักงานไปฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น กองฝึกอบรม แผนกฝึกอบรมในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ในรัฐวิสาหกิจ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด ในภาคเอกชนมักเป็นบริษัทใหญ่ มีระบบการบริหารงานที่ทันสมัย และสนใจการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เช่น เซลล์ เอสไอ ธนาคารกรุงเทพ ปูนซิเมนต์ไทย สถานภาพขององค์การจะเท่ากับงาน แผนก หรือฝ่าย และกองตามแต่จำนวนของพนักงาน และปริมาณงานที่รับผิดชอบในองค์การ

ประเภทที่สาม เป็นองค์การจัดหาและจัดส่งพนักงานฝึกอบรม หมายถึง เป็นองค์การที่มีบทบาทส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน เป็นองค์การขนาดกลางและเล็ก ที่มีกำลังไม่มาก ดังนั้นจึงไม่มีการจัดฝึกอบรมเพียงแต่ประสานงานเตรียมการด้านเอกสาร บริการต่าง ๆ และไม่มีวิทยาการประจำของตนเอง มีหน้าที่จัดเลือกหาโครงการฝึกอบรมจากองค์การภายนอกและจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรม หรือว่าจ้างให้บุคคลภายนอกจัดโครงการฝึกอบรมเป็นโครงการพิเศษตามแต่กรณี โดยทั่วไปจะเป็นองค์การการฝึกอบรมภายนอกสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น สมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคม หรือส่วนราชการ เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิต หรือจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

ประเภทที่สี่ เป็นองค์การจัดการฝึกอบรมให้กับองค์การอื่น หมายถึง เป็นองค์การที่มีบทบาท ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงานในองค์การอื่นหลายองค์การ บางแห่งเป็นองค์การที่มีสถานที่ของตนเองเพื่อจัดการฝึกอบรม แต่ส่วนใหญ่จะเช่าสถานที่จากโรงแรม สถาบันการศึกษา เพื่อจัดฝึกอบรม จะไม่มีวิทยาการประจำ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีชื่อเสียงในแต่ละสาขาวิชา ตัวอย่างเช่น สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

3. อุปสรรคของการจัดตั้งแผนกฝึกอบรมบุคคลของบริษัทเอกชน

บริษัทเอกชนโดยทั่วไป การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นแผนกหนึ่งในสี่ของสายงานการบริหารงานบุคคล คือ แผนกจ้างงาน แผนกบริการค่าจ้างและเงินเดือน แผนกสวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ และแผนกฝึกอบรม ในทัศนะของเจ้าของกิจการจะมองไม่ค่อยเห็นความสำคัญของแผนกการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ด้วยสาเหตุหลายประการ คือ

- 1) แผนกฝึกอบรม มีค่าใช้จ่ายสูง และไม่ค่อยมีรายรับ ยกเว้นเอกชนที่มีลักษณะเป็นกลุ่มบริษัท และมีศูนย์ฝึกอบรมของกลุ่มอาจจัดหลักสูตร และเก็บค่าเข้าอบรมจากกลุ่มบริษัทได้
- 2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเป็นลักษณะงานที่ต้องมีการฝึกอบรมต่อเนื่อง และอาศัยเวลาพอสมควร จึงจะสามารถประเมินผลได้ ซึ่งอาจไม่ทันใจเจ้าของกิจการซึ่งต้องการเห็นผลทันตา
- 3) การฝึกอบรมบุคคลโดยทั่วไป ไม่มีข้อมูลมัดผู้เข้าฝึกอบรม ว่าต้องทำงานที่บริษัทจนเกษียณอายุ ดังนั้นพอฝึกอบรมเสร็จก็จากบริษัทไป ดังนั้นเจ้าของกิจการอาจเห็นเป็นการสูญเปล่าในการลงทุนได้
- 4) ในตลาดวิชาการภายนอก มีการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลมากมาย นับว่าเป็นคู่แข่งของแผนกการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลโดยตรง เพราะเจ้าของกิจการอาจคิดอยู่เสมอว่า ไม่จำเป็นต้องมีแผนกนี้ได้ ส่งพนักงานไปสัมมนาตามที่ต่าง ๆ ดีกว่า อาจถูกกว่าทำเอง (ธีรชัย เชมะศิริ ; 2524: 2)

ทั้งที่งานการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นงานหนักและค่อนข้างจริงจัง ต้องทำเองทั้งหมด ตั้งแต่เป็นหัวหน้าโครงการ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พนักงานนิมนต์ จัดโต๊ะ เก้าอี้ จัดน้ำชากาแฟ จัดแฟ้ม เอกสาร แนะนำวิทยากร ฉายแผ่นใส และวิดีโอ และบางครั้งต้องเป็นวิทยากรเสียเอง

โครงสร้างองค์การการฝึกอบรม

องค์การการฝึกอบรมโดยทั่วไปมีโครงสร้างแบบแบ่งส่วน (Divisionalized Form) เป็นโครงสร้างที่ไม่สมบูรณ์ในตัวเอง แต่แบ่งออกเป็นส่วนกับกันลงไป แต่ละงานการฝึกอบรมและพัฒนา ที่แต่ละคนทำไม่มีผลการทำงานเป็นโครงการสมบูรณ์ เพราะมีการแบ่งงานออกเป็นชิ้นเล็ก ๆ จำนวนมาก เหตุที่ทำให้องค์การต้องแบ่งส่วน เพราะโครงการฝึกอบรมและพัฒนามีการทำงานที่แตกต่างออกไป ประโยชน์ของโครงสร้างแบบแบ่งส่วน คือเป็นการควบคุมแต่ละส่วนให้มีการทำงานต่อเนื่องมีมาตรฐาน ได้จำนวนโครงการฝึกอบรมและพัฒนา และผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามเป้าหมายที่กำหนด และเป้าหมายมีแนวโน้มที่จะจัดสรรต่อไปเป็นเป้าหมายย่อย (Subgoals) ลงไปตามสายการบังคับบัญชาจนถึงการปฏิบัติ ผู้อำนวยการองค์การมีแนวโน้มจะกำหนดมาตรฐานให้หัวหน้าฝ่าย แผนก หรือหัวหน้าโครงการ ดังนั้นจุดนี้จะมีการรวมอำนาจโครงสร้าง องค์การประเภทนี้มักจะค่อนข้างมีอายุและขนาดใหญ่มาก อำนาจส่วนใหญ่จะอยู่ที่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ดังตัวอย่างโครงสร้าง องค์การในแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนการพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



สำหรับองค์การประเภทนี้เริ่มต้น สถานภาพเทียบเท่างานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ หรือเป็นธุรกิจส่วนตัวขนาดเล็ก โครงสร้างองค์การการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็น

โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) ซึ่งประกอบด้วยส่วนกลยุทธ์สูงสุด (Strategic Apex) คือ ผู้อำนวยการองค์การกับส่วนปฏิบัติการฝึกอบรมและพัฒนา (Operation Core) คือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม มีบรรยากาศภายในเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่มีระเบียบแบบแผน แต่มีความคล่องตัวสูง สามารถเปลี่ยนแปลงภายในให้เหมาะสมกับความแปรเปลี่ยนของงานฝึกอบรมและพัฒนา ได้ดี ด้วยการเปลี่ยนแปลงง่าย สะดวก รวดเร็ว สัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานฝึกอบรมและพัฒนา มักจะมีการทะเลาะเบาะแว้งและเกี่ยงงอนกับงานเป็นประจำ โครงสร้างแบบนี้ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการองค์การเกี่ยวกับความเฉลียวฉลาดและความคุมแบบเหมาะสมจึงช่วยให้องค์การฝึกอบรมและพัฒนา อยู่รอด

ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การการฝึกอบรม

ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาจะแปรเปลี่ยนไปตามปัจจัยต่าง ๆ คือ

- (1) ขนาดขององค์การและจำนวนกำลังคน ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่และมีกำลังคนมาก สถานภาพของงานการฝึกอบรมและการพัฒนาเทียบเท่ากับ การสื่อสารแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด สำหรับบริษัทที่มีเครื่องมือจะมีแผนกฝึกอบรมและพัฒนา แยกตามงานเจ้าหน้าที่ถ้าองค์การมีขนาดเล็กและมีกำลังคนน้อย งานฝึกอบรมและการพัฒนามีสถานภาพเป็นฝ่าย/แผนก หรืองาน เช่น ฝ่ายฝึกอบรมวิชาสื่อสาร โทรคมนาคม ในกรมไปรษณีย์ กระทรวงคมนาคม
- (2) ทิศนคติของผู้บริหารสูงสุด ถ้าผู้บริหารเป็นความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การการฝึกอบรมจะมีขนาดใหญ่และมีหน้าที่รับผิดชอบสูงในภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายของแผนพัฒนากำลังคนในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (400 หน้า) และนโยบายรัฐบาล สำหรับภาคเอกชนองค์การการฝึกอบรมและพัฒนา จะเป็นแผนกที่มีความสำคัญน้อยเพราะผู้บริหารในบริษัทเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองและให้ผู้อื่นจัดจะถูกกว่า ดังนั้นถ้าบริษัทจะลดค่าใช้จ่ายหรือจำเป็นต้องลดกำลังคนหรือกิจกรรมลง จะเป็นแผนกฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
- (3) เป้าหมายและความมั่นคงของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน

(4) การเปลี่ยนแปลงผลผลิต และวิธีการบริการเป็นการผันแปรกำลังคนและกำลังการผลิต เนื่องการดำเนินงาน ทำให้ขยายขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบขององค์การการฝึกอบรมและพัฒนาด้าน

(5) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี มีผลให้ขยายขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบขององค์การการฝึกอบรมและการพัฒนา

(6) ลักษณะและสถานที่ตั้งมีผลในการตัดสินใจขยายองค์การการฝึกอบรมและการพัฒนา

หน้าที่และบทบาทขององค์การการฝึกอบรมและการพัฒนา

องค์การการฝึกอบรมและพัฒนามีหน้าที่รับผิดชอบ 4 งานหลัก คือ การบริหารงานฝึกอบรม การให้คำปรึกษา การจัดหลักสูตร การจัดการอบรมและเป็นวิทยากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 หน้าที่และบทบาทขององค์การการฝึกอบรมและการพัฒนา

การบริหารงานฝึกอบรม	การให้คำปรึกษา	การจัดหลักสูตร	การจัดการฝึกอบรมและ พัฒนาและการเป็นวิทยากร
<p>1. กำหนดนโยบายและแผนงานระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น</p> <p>1.1 ขอบเขตการให้บริการในเรื่องเกี่ยวกับ</p>	<p>1. การวิเคราะห์ปัญหา</p> <p>2. การแนะนำแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับ</p> <p>2.1 การฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา</p>	<p>1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</p> <p>2. การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา</p> <p>3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา</p>	<p>1. การให้การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์โครงและวัตถุประสงค์หัวข้อวิชา</p> <p>2. การวิเคราะห์ความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและให้การเรียนรู้</p>

หน้าที่และบทบาทขององค์การการฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

การบริหารงานฝึกอบรม	การให้คำปรึกษา	การจัดหลักสูตร	การจัดการฝึกอบรมและ พัฒนาและการเป็นวิทยากร
<p>ก. การฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา</p> <p>ข. การประเมินผลงาน</p> <p>ค. การบริหารด้านอาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ</p> <p>ง. การพัฒนาองค์การ</p> <p>1.2 ขอบเขตทางด้านเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาระดับสูงสุด</p> <p>1.3 กำหนดการและเวลาของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>1.4 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>1.5 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเพิ่มความรู</p>	<p>2.2 การประเมินผลงาน</p> <p>2.3 การบริหารโครงการ</p> <p>2.4 การบริหารด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ</p> <p>2.5 การพัฒนาองค์การ</p> <p>3) การกำหนดเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>4) การประเมินโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>5) การสร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</p>	<p>4. การกำหนดหัวข้อวิชาและวัตถุประสงค์หัวข้อวิชา</p> <p>5. การกำหนดเทคนิคการเรียน</p> <p>6. การกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>7. การจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>8. การกำหนดงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>9. การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>10. การกำหนดการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>11. การปรับปรุงหลักสูตรสำหรับโครงการต่อไปหลังจาก</p>	<p>ตามความจำเป็นดังกล่าว</p> <p>3. การปรับวิธีการเรียนรู้ตามความเหมาะสม เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>4. การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรื่องการเรียนรู้</p> <p>5. การให้คำปรึกษากับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป</p>

หน้าที่และบทบาทขององค์การการฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

การบริหารงานฝึกอบรม	การให้คำปรึกษา	การจัดหลักสูตร	การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาและการเป็นวิทยากร
<p>ทักษะและสร้างทัศนคติ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มาตรฐานการประเมินผล 2) กำหนดนโยบายการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดงบประมาณ 5) การบริหารการเงินการคลัง 6) กำหนดมาตรฐานการอำนวยความสะดวก 7) การให้ความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 8) การสอบคัดเลือกเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 9) การบริหารเงินเดือนค่าจ้าง 10) การพัฒนาบุคคล 11) การประเมินบุคคล 		<p>ประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</p>	

จากหน้าที่รับผิดชอบ 4 งานหลัก เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญดังแผนภูมิที่ 5
ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 5 ทักษะที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา

การบริหารงานฝึกอบรม และพัฒนา	การให้คำปรึกษา	การจัดหลักสูตร	การจัดการฝึกอบรมและ พัฒนา และการเป็น วิทยากร
การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน			
ทักษะการติดต่อสื่อสาร : การถาม การฟัง การเขียน การจัดลำดับแนวความคิด			
การเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนาเชิงพฤติกรรม			
การสร้างหลักสูตร		และจัดระบบการประเมินผล	
การมีความรู้สึกไว และมีความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการอย่างเหมาะสม			
การมีความสามารถใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ และแรงกระตุ้นในการฝึกอบรมและพัฒนา			
แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผลและด้วยความคิดสร้างสรรค์		มีวิสัยทัศน์และจุดชัดเจน	
มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน			
มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้	สามารถปรับใช้ทฤษฎีเรียนรู้กับการฝึกอบรม และพัฒนา		
มีความรู้สนใจในพฤติกรรมในองค์การ	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีการเรียนการสอน		
มีความสามารถวิเคราะห์การลงทุน-ผลตอบแทน	มีสายตาวางไกลเกี่ยวกับ การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมและพัฒนา		ความสามารถปรับใช้ ทฤษฎีการเรียนรู้ให้ เหมาะสมกับผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและพัฒนา

บทที่ 3

การดำเนินงานฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของธนาคารเอเซีย จำกัด

การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ ได้เลือกศึกษาธนาคารเอเซีย จำกัด เป็นกรณีศึกษา และเพื่อให้การนำเสนอเกี่ยวกับวิธีการวิจัย และผลของการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมของธนาคารเอเซีย ดังนั้นในบทนี้จะขอนำเสนอการฝึกอบรมของธนาคารเอเซีย จำกัด ซึ่งจะขอล่าวเป็น 4 ตอน คือ

1. ความเป็นมาขององค์การและหน่วยงานฝึกอบรม
2. โครงสร้างและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์
4. การดำเนินงานและผลสะท้อน

ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดเป็นเรื่อง ๆ ตามลำดับต่อไป

ความเป็นมาขององค์การและหน่วยงานฝึกอบรม

ธนาคารเอเซีย จำกัด เห็นความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) เป็นอย่างยิ่งมาตั้งแต่ต้น ทั้งนี้โดยเห็นว่าเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การเงินและการธนาคาร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของธนาคารที่ได้กำหนดไว้ ในปี พ.ศ. 2529 ธนาคารเอเซีย จำกัด ได้ถือเป็นนโยบายสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคาร ให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนืองมุงที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของงานอย่างเป็นระบบ เป็นการเตรียมทรัพยากรบุคคลสำหรับเป็นผู้บริหารที่ดีต่อไป ในภพานี้ธนาคารเอเซีย จำกัด จึงได้มีคำสั่งที่ 2/2529 (ธนาคารเอเซีย จำกัด 2529/1 เรื่องการจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยให้เหตุผลว่า

เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการพัฒนาศักยภาพของธนาคาร จึงให้อิอนงานของส่วนฝึกอบรมและพัฒนากอกจากฝ่ายการพนักงานมาจัดตั้งเป็นฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยให้มีขอบเขตของงานดังต่อไปนี้

1. ให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- 1.1 วิจัยหาความจำเป็น ความต้องการ และความเร่งด่วนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหัวข้อและขอบเขตต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพเหมาะสมกับงานในจำนวนและเวลาที่ต้องการ
- 1.2 ร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการวางแผนโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และตื่นตัวในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอตามทิศทางและความต้องการของธนาคาร
- 1.3 เป็นศูนย์รวมในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ

2. ให้แบ่งงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 งานโครงการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาพนักงานตามความจำเป็นและต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในธนาคาร ตลอดจนการให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนา รวมทั้งช่วยวางแผนพัฒนาอาชีพในการทำงานให้แก่พนักงาน แบ่งงานออกเป็น
 - 2.1.1 งานอบรมพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้
 - ดำเนินการวิจัยเพื่อหาความจำเป็น ความต้องการ และความเร่งด่วนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพเหมาะสมกับงานในจำนวนและเวลาที่ต้องการ
 - ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน/ภายนอกธนาคาร ในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และขอบเขตของโครงการพัฒนาฯ เพื่อออกแบบโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาบุคลากร และนโยบายการดำเนินงาน

ของธนาคาร

- ดำเนินการประเมินและติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขโครงการ เพื่อให้การพัฒนาคลาคกร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2.1.2 งานให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อวางแผนพัฒนาอาชีพการทำงาน มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- จัดหาและจัดทำแบบทดสอบเพื่อวิเคราะห์ถึงความสนใจ ความถนัด บุคลิกภาพ และทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับงาน เพื่อให้พนักงานใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ และวางแผนพัฒนาอาชีพในธนาคาร
- จัดทำแผนผังแสดงความก้าวหน้ารวมทั้งเงื่อนไขในการสร้างความก้าวหน้าในงานเพื่อเผยแพร่แก่พนักงาน
- สนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานในการวางแผนพัฒนาอาชีพ โดยร่วมกับผู้บังคับบัญชาของพนักงานและ/หรือ โดยการประชุมปฏิบัติการ เพื่อแนะนำวิธีการวางแผนการพัฒนาอาชีพ

2.2 งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานอำนวยการ สนับสนุนงานโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนี้

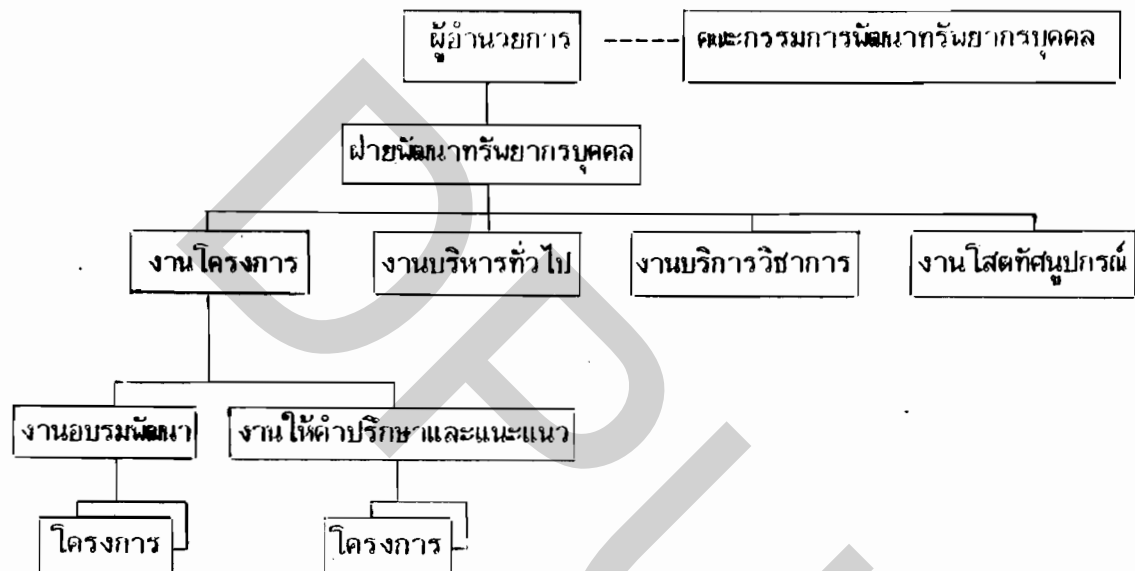
2.2.1 งานเอกสารประกอบด้วย

- งานรับ-ส่งหนังสือ และเอกสารของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- งานเลขานุการจัดทำหนังสือโต้ตอบระหว่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กับหน่วยงานอื่นของธนาคาร
- งานจัดเก็บเอกสาร และหนังสือโต้ตอบ
- งานพิมพ์
- งานควบคุมพัสดุและเครื่องใช้สำนักงาน และเครื่องเขียนแบบพิมพ์

- 2.2.2 งานจัดเตรียมงบประมาณและควบคุมค่าใช้จ่ายในโครงการต่างๆ และค่าใช้จ่ายทั่วไปของฝ่ายฯ
- 2.2.3 งานสถานที่และบริการ ประกอบด้วย
- การจัดเตรียม จัดหาสถานที่ที่เหมาะสมกับการดำเนินโครงการพัฒนา
 - จัดเตรียมพาหนะ อาหาร และเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้ารับการอบรม
 - การจัดและบำรุงรักษาสถานที่ทำงาน
- 2.3 งานบริการวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริการด้านวิชาการ ประกอบด้วย
- งานห้องสมุด
 - งานให้บริการจัดทำสรุปสาระสังเขปของวารสาร หนังสือและเอกสารประกอบการอบรมทั้งจากภายใน หรือภายนอกธนาคาร เพื่อเผยแพร่แก่นักงาน
- 2.4 งานสารสนเทศฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้
- 2.4.1 การผลิตสื่อการเรียนการสอนเพื่อให้ประกอบการอบรมโครงการต่าง ๆ และเพื่อเผยแพร่แก่นักงานของธนาคารโดยผ่านทางงานบริการวิชาการ
- 2.4.2 ให้คำปรึกษาด้านการผลิตงานสารสนเทศศึกษา
3. ให้ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามนโยบายของคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. ให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลสรุปทำรายงานประจำงวดและประจำปี รายงานความก้าวหน้าของงาน การใช้จ่ายงบประมาณ การใช้จ่ายด้านบุคลากรและจำนวนอัตรากำลังเสนอผู้อำนวยการ

5. การแบ่งงานและการสัมพันธ์ของงานให้เป็นไปตามแผนภูมิแนบท้าย
6. บรรดาระเบียบคำสั่ง หรือนันทกสิ่งการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดรูปงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ขัดแย้งกับคำสั่งนี้ ให้ถือปฏิบัติตามคำสั่งนี้
ตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2529 เป็นต้นไป

แผนภูมิที่ 6 แผนผังการจัดของหน่วยงานฝึกอบรม ธนาคารเอเชีย จำกัด



นับตั้งแต่หน่วยงานฝึกอบรมธนาคารเอเชีย จำกัด ได้รับการปรับปรุงและจัดตั้งเป็น "ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล" โดยคำสั่งดังกล่าวข้างต้นตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2529 เป็นต้นมา งานฝึกอบรมและการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารเอเชีย จำกัด ดูเป็นรูปธรรมและเป็นระบบมากยิ่งขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา และได้เห็นกระบวนการทำหน้าที่พัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทั้งนี้ เป็นไปตามแนวความคิดหลักของการบริหารงานบุคคล (บุญชนะ อุตถากร. 2512: 8) นั่นก็คือ

1. การสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. การใช้ประโยชน์บุคคลที่เข้าทำงานนั้น
3. การบำรุงรักษาบุคคลที่ทำงานนั้น

4. การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลนั้น ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ การมีความรู้ การมีความเชี่ยวชาญตลอดจนมีวิถีการทำงานที่ดี

ในรอบปี 2529 ผลการดำเนินงานตามนโยบายทางด้านการบริหารบุคคลของธนาคารได้มุ่งเน้นไปในด้านการพัฒนาผู้บริหาร การเสริมความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ทั้งในระดับผู้บริหารและปฏิบัติงาน ความชำนาญด้านงานสินเชื่อ และความรู้เกี่ยวกับการตลาด ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคารในการนำเอาวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพสินเชื่อ และขยายตลาดเพื่อรองรับแผนการดำเนินงานในยุคใหม่ของธนาคาร หลักสูตรการอบรมทั้งที่ศูนย์พัฒนาบริหารบุคคลของธนาคารจัดขึ้น และที่ธนาคารได้จัดส่งพนักงานไปรับการอบรมตามสถาบันต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานธนาคารและการปฏิบัติงาน การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรสำหรับผู้บริหารระดับสูง การบริหารงานสินเชื่อ การศึกษาและวิเคราะห์โครงการ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน การวิเคราะห์ทิศทางเศรษฐกิจ การลงทุนด้านการเกษตร เทคนิคการขาย และการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น

โครงการสำคัญที่ธนาคารได้ดำเนินการต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 5 คือ โครงการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งธนาคารได้ริเริ่มเป็นครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อปี 2528 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร สำหรับรองรับการขยายตัวในอนาคต ขณะเดียวกันก็เป็นความช่วยเหลือกับปัญหาด้านบุคลากรในระยะยาวด้วย โครงการดังกล่าวได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากบรรดาสื่อมวลชน และประชาชนทั่วไป สำหรับปี 2529 มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการ 16 คน ขณะเดียวกันธนาคารก็ได้ทำการประเมินผลผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการแรก จำนวน 12 คน และได้ส่งไปปฏิบัติงานตามหน่วยงานและสาขาต่าง ๆ ของธนาคาร

กิจกรรมอีกอย่างหนึ่งซึ่งเป็นรากฐานของการบริการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพที่ธนาคารได้เริ่มจัดทำในปี 2529 คือการจัดทำข้อมูลเฉพาะของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความถนัด และความสามารถในงาน โดยอาศัยเครื่องมือทางจิตวิทยา ข้อมูลนี้เป็นส่วนหนึ่งในระบบข้อมูลสำหรับบริการงานบุคคลที่ธนาคารจะใช้ เพื่อการวางแผนงานในอนาคตให้แก่พนักงาน และวางแผนอัตรากำลังคนของธนาคาร

ธนาคาร ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาโดยตลอด โดยมุ่งหวังที่จะยกระดับความรู้ ความสามารถ และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการวางรากฐานสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ธนาคาร โดยมีโครงการฝึกอบรมบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. หลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่
2. การสัมมนาทางวิชาการในระดับผู้จัดการสาขา
3. การสัมมนาทางการบริหารของพนักงานสาขา
4. หลักสูตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน
5. หลักสูตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
6. หลักสูตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพทั่วไปของพนักงาน
7. โครงการพิเศษเพื่อสนับสนุนนโยบายทางธนาคาร
8. อบรมพนักงานผู้มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า
9. ให้ความรู้การศึกษาแก่พนักงาน เพื่อเรียนวิชาการธนาคารของสมาคมธนาคารโลก

ต่อมาได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 1 มกราคม

2531

ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคารให้สอดคล้องกับการขยายตัวทางธุรกิจ และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการเตรียมบุคคลให้เหมาะกับงานและองค์การ จึงสมควรปรับปรุงโครงสร้างของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเสียใหม่ โดยยกเลิกคำสั่งธนาคารเอเชีย จำกัด ที่ 2/2529 เรื่อง "การจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ลงวันที่ 2 มกราคม 2529 และให้ใช้คำสั่งฉบับนี้แทน

1. ให้ "ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล" มีความรับผิดชอบต่อการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคาร โดยการประสานงานกับทุกฝ่ายในการจัดการฝึกอบรม และจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของธนาคาร

2. ให้ "ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล" มีหน้าที่ดังนี้

2.1 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการจัดฝึกอบรมและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนงานของธนาคาร และความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

2.2 ให้บริการทางวิชาการทั้งการจัดทำสไลด์คอมพิวเตอร์ บริการห้องสมุด และการดำเนินงานเผยแพร่ข้อมูลทางวิชาการให้แก่พนักงานของธนาคาร โดยใช้สื่อต่าง ๆ การจัดทำเอกสารตำรา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งดำเนินการติดตามประเมินผลการฝึกอบรม และวัดผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงาน

3. ให้งานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

3.1 ส่วนฝึกอบรม

มีความรับผิดชอบด้านการวางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเตรียมรับการขยายตัวของธนาคาร ส่วนฝึกอบรมแบ่งงานในหน้าที่ออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

3.1.1 กลุ่มงานแผนงานและโครงการฝึกอบรมและพัฒนา มีหน้าที่เกี่ยวกับ การวางแผนการจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของธนาคาร ตลอดจนความต้องการของหน่วยงาน และความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล

3.1.2 กลุ่มงานฝึกอบรมด้านปฏิบัติการ มีหน้าที่ ดังนี้

3.1.2.1 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมด้านปฏิบัติการให้

เป็นไปตามวัตถุประสงค์และความจำเป็น ตลอดจนให้เป็นไปตามเป้าหมายรวมของธนาคาร

- 3.1.2.2 ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอบรมทั้งในด้านการพิจารณาคัดเลือกตัวบุคคลเพื่อเข้ารับการอบรมและการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและ/ หรือการพัฒนาบุคลากร

3.1.3 กลุ่มงานโครงการเฉพาะกิจเพื่อพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่ในการดำเนินงานเฉพาะกิจเพื่อพัฒนาบุคลากร อาทิเช่น

- 3.1.3.1 งานโครงการพัฒนาผู้บริหาร
3.1.3.2 การจัดทุนการศึกษาสำหรับพนักงานและผู้บริหาร
3.1.3.3 การจัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรภายนอกเพื่อเตรียมไว้เป็นกำลังสำรอง
3.1.3.4 การส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรม/สัมมนาภายนอก

3.2 ส่วนบริการวิชาการและประเมินผล

มีความรับผิดชอบต่อการให้บริการทางวิชาการ อาทิเช่น การผลิตสื่อฯ เรขสภ จัดทำเอกสารตำรา และบริการห้องสมุด มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล การฝึกอบรม รวมทั้งการจัดทำรายงานการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ส่วนประเมินผลและบริการ แบ่งงานในหน้าที่ออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

3.2.1 กลุ่มงานบริการวิชาการ มีหน้าที่ดังนี้

- 3.2.1.1 จัดทำสื่อทัศนูปกรณ์ผลิตสื่อการสอนที่ใช้ในการฝึกอบรมและให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ ตามความต้องการ

- 3.2.1.2 ควบคุมดูแลการจัดสถานที่ฝึกอบรม และการติดตั้งอุปกรณ์เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์
- 3.2.1.3 ให้บริการห้องสมุดของธนาคาร เพื่อเป็นแหล่งในการศึกษาค้นคว้าของพนักงาน และผู้เข้ารับการอบรม
- 3.2.1.4 ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลทางวิชาการให้แก่พนักงานของธนาคาร โดยใช้สื่อต่าง ๆ อาทิ เช่น การจัดทำวีดีโอเทป หรือสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับข่าวสารที่น่าสนใจ

3.2.2 กลุ่มงานประเมินผลและรายงาน รับผิดชอบเกี่ยวกับ

- 3.2.2.1 การจัดประเมินผลหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมและพัฒนาคณาการ
- 3.2.2.2 การประเมินและติดตามผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม
- 3.2.2.3 การวัดผลการดำเนินงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาคณาการให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงาน
- 3.2.2.4 ประสานงานกับฝ่ายการพนักงาน เพื่อจัดทำและปรับปรุงข้อมูลด้านการฝึกอบรมของพนักงาน เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลของธนาคารต่อไป
- 3.2.2.5 จัดทำสถิติด้านการพัฒนาคณาการ
- 3.2.2.6 การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน, รายงวดและรายปี

4. โอดี กลุ่มงานอำนวยการ ขึ้นตรงต่อผู้จัดการฝ่ายเพื่อมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

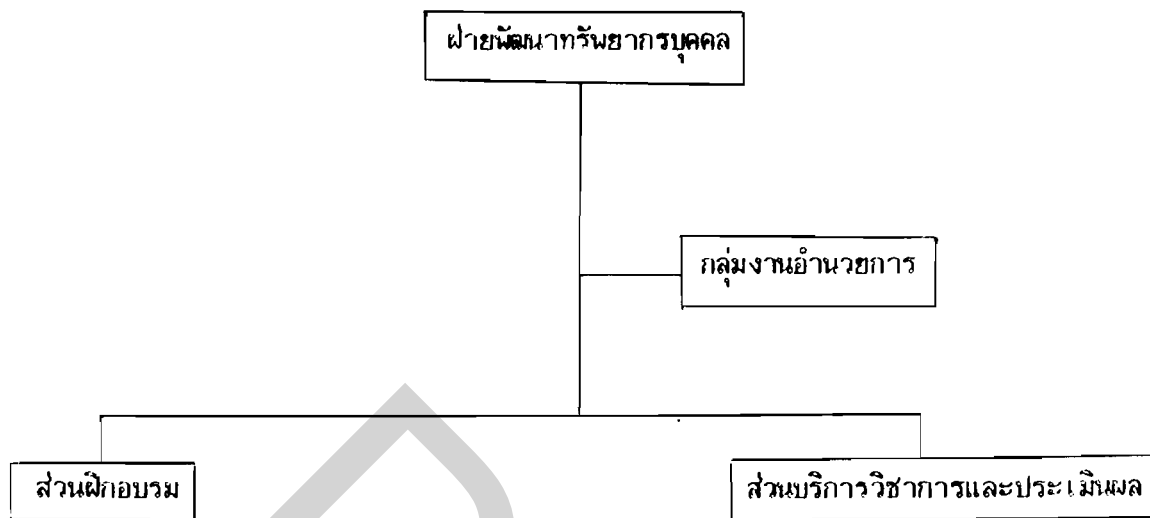
- 4.1 รับ-ส่งหนังสือ จัดทำหนังสือโต้ตอบระหว่างฝ่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ของธนาคาร
- 4.2 จัดเก็บเอกสาร ระเบียบ คำสั่งทั่วไปของหน่วยงาน และของธนาคาร

- 4.3 ให้บริการแก่หน่วยงานในฝ่าย เกี่ยวกับงานด้านเอกสาร วัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ รวมทั้งให้บริการทั่วไป
 - 4.4 ควบคุมดูแลทรัพย์สินและเครื่องใช้สำนักงานของฝ่าย
 - 4.5 ประสานงานในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานของฝ่าย พร้อมทั้งควบคุมและจัดเก็บข้อมูลในการเบิกค่าใช้จ่ายการดำเนินงานให้อยู่ในงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
 - 4.6 รวบรวมข้อมูลเพื่อการบริหารงานด้านบุคลากรของฝ่าย ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับฝ่ายการพนักงานและให้บริการพนักงานแก่พนักงานภายในฝ่าย
 - 4.7 ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานภายในฝ่าย และหน่วยงานอื่น รวมทั้งให้การต้อนรับและบริการแก่ผู้ที่มาติดต่อกับฝ่าย
 - 4.8 ดูแลความเรียบร้อยภายในสำนักงาน
5. การแบ่งงานและความสัมพันธ์ของงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามแผนภูมิแนบท้าย
 6. บรรดาระเบียบ คำสั่ง บัญชีคำสั่งการใด ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดรูปร่างและหนี้ ที่ความรับผิดชอบที่ขัดแย้งกับคำสั่งนี้ ให้ยกเลิกและให้ถือปฏิบัติตามคำสั่งนี้

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2531 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 11 ธันวาคม 2530

แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล



แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างการพัฒนากฎหมายการบุคคล

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาพนักงาน	ระบบความรับผิดชอบของพนักงานต่อการพัฒนา	ประเมินผลหาความจำเป็นที่แน่นอน	วางรูปแบบโครงการ	แนะนำโครงการ	ประเมินประสิทธิภาพโครงการในการพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> -พัฒนาบุคคลกับการขยายตัวขององค์การ -พัฒนาให้ทันต่อเทคโนโลยี-โลยีแผนใหม่ -ปัญหาบุคคลต่อในความก้าวหน้าในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> -เนื้อสาระทางสังคม -ความรับผิดชอบต่อองค์การและส่วนรวม -ความรับผิดชอบส่วนบุคคล -ความรับผิดชอบต่อนายจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> -ใครคือผู้ต้องการพัฒนา -จะพัฒนาด้านใด 	<ul style="list-style-type: none"> -เกิดการจูงใจ -สร้างการเรียนรู้ต่อเนื่อง -วางมาตรฐานผู้เข้ารับการอบรม -สร้างวิทยาการภายในองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> -ยุทธวิธีและเทคนิคที่นำมาใช้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีที่ควรประเมิน 2. ประเมินอะไรด้านใด 3. ประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นและผลที่ได้รับ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาพนักงาน

การขยายตัวขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารทำการตัดสินใจโครงการพัฒนาจะต้องศึกษาถึงวัตถุประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดองค์การไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น หรือระยะยาวขึ้นกับวัตถุประสงค์ แต่ละบุคคลในการรับรู้โครงการ พื้นฐานขององค์การ โดยวางแผนในอนาคตไว้ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต โดยเสริมสร้างความสามารถ ทักษะ ให้ทันต่อความต้องการขององค์การ เช่น

- ก. พัฒนาบุคคลให้รับกับการขยายตัวขององค์การ
- ข. พัฒนาบุคคลให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่
- ค. พัฒนาบุคคลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

ก. พัฒนาบุคคลให้รับกับการขยายตัวขององค์การ เป็นวัตถุประสงค์หลักที่ผู้บริหารงานบุคคลมองเป็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลต่อการพัฒนาความสามารถ เพียงใด การพัฒนาบุคคลให้รับกับการขยายตัวในแต่ละตำแหน่ง โดยคัดเลือกผู้มีความเหมาะสมมารับตำแหน่ง หรือโยกย้ายผู้มีความสามารถ เลื่อนตำแหน่งและนำมาพัฒนาบุคคล ตามแนวโน้มของการขยายตัว

ข. พัฒนาบุคคลให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ไม่ เพียงแต่พัฒนาพนักงานใหม่เท่านั้น แต่พนักงานเก่าก็สมควรมีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้ทันต่อเทคโนโลยีที่รวดเร็วไป เช่น การเปิดอบรมเรื่องคอมพิวเตอร์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระบบ เป็นต้น

พนักงานแต่ละคนสมควรที่จะพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตน

ค. พัฒนาบุคคลต่อการก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนาให้เหมาะสมกับหน้าที่ตำแหน่งที่รองรับ แนวคิดในการจัดองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่จะให้โอกาสพนักงานก้าวหน้า

นโยบายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ควรพัฒนาประสิทธิภาพพบว่า 1 ส่วน 3 ของความสำเร็จเกิดจากพนักงานซึ่งผ่านโดยการฝึกอบรมพิเศษ

2. ความรับผิดชอบของพนักงานต่อการพัฒนา นับเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น

- เพื่อฐานะทางสังคม การพัฒนาจะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ และความสามารถ ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การตัดสินใจมากขึ้น ทำให้ฐานะทางของสังคมดีขึ้น
- ความรับผิดชอบต่อองค์กรและส่วนรวม
- ความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล
- ความรับผิดชอบต่อนายจ้าง

3. ประเมินหาความจำเป็นที่แน่นอน โดยกล่าวไว้ในบทต้น ๆ โดยการสำรวจหาความต้องการในการฝึกอบรมว่า อยู่ส่วนใด โดยคำนึงว่าการฝึกอบรมต้องส่งผลต่อองค์การ ดังนั้นการสำรวจความต้องการต้องหาความจำเป็นที่แน่นอนกว่า

- ใครคือ ผู้ที่ต้องการพัฒนา
- จะพัฒนาในด้านใด

4. วางรูปแบบโครงการ เพื่อความสะดวกต่อการพัฒนา เช่น

- เพื่อเกิดความสนใจต่อการปฏิบัติงาน
- สร้างความรู้แบบต่อเนื่อง คือ การพัฒนาให้ครบวงจร เช่น การพัฒนานักบริหาร จะต้องอบรมตั้งแต่วางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การกำกับ การและการควบคุม เป็นต้น
- วางมาตรฐานของผู้เข้ารับการอบรม
- การสร้างวิทยากรภายในองค์การ เพื่อแนะนำต่อ

5. แนะนำโครงการ เป็นยุทธวิธี และเทคนิคที่นำเสนอโครงการต่อผู้พิจารณาอนุมัติ เพื่อให้สอดคล้องกัน

6. ประเมินประสิทธิภาพโครงการในการพัฒนา ขึ้นตอนนี้สำคัญมาก เนื่องจากการพัฒนาองค์การแต่ละครั้งย่อมเสียค่าใช้จ่าย เสียเวลาและแรงงาน การประเมินประสิทธิภาพว่าโครงการพัฒนาที่จัดนี้เหมาะสมเพียงใดต่อองค์การ โดยกำหนดวิธีการประเมิน เช่น ก่อนเข้ารับการศึกษาอบรม และหลังเข้ารับการศึกษาอบรมดูผลแตกต่างกัน

วิธีการประเมิน เช่น การประเมิน ประเมินอะไรด้านใด ทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการศึกษาอบรม ประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นและผลที่ได้รับ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ส่วนวิธีการที่นำมาใช้ขึ้นกับงบประมาณและแนวคิดของผู้บริหาร นอกจากนี้กระบวนการพัฒนาต้องครอบคลุมกิจกรรมทั้งปวง เพื่อเสริมสร้างความสามารถ และการเรียนรู้ของบุคคลที่ทำงานภายในองค์การนั้น ๆ ข้อคำนึงอื่น ๆ อีก เช่น ด้านผู้เข้ารับการศึกษาอบรม มีขีดความสามารถความรู้ และความถนัด ความเป็นผู้นำหรือวิทยากรต้องมีความถนัด ตามสิ่งที่ได้รับมอบหมายมา

รูปแบบควรที่จะครอบคลุมการปฏิบัติทางด้านบริหาร ทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงหรือเกี่ยวเนื่องกัน รวมทั้งสถานแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานรู้ข้อเท็จจริง และปัญหาต่าง ๆ ในงานปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางทุกแห่งทุกมุม กิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกล่าวข้างต้นได้ว่าเป็นผลงานพนักงาน สำหรับการเลือกรูปแบบใดขึ้นกับ ทรัพยากรและแนวคิดของผู้รับผิดชอบงานนี้ เช่น

- การจัดสัมมนา การประชุมทางวิชาการ และการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ
- การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เอกสาร จุลสาร เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับองค์การโดยทั่วถึงกัน
- การจัดหาวิทยากรผู้มีประสบการณ์มาบรรยายเป็นครั้งคราว

ตัวอย่างหลักสูตรและวัตถุประสงค์การศึกษาอบรม

หลักสูตรการศึกษาอบรมพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารระดับต่างๆ ของธนาคารเอเซีย

จำกัด มีอยู่หลายหลักสูตร ซึ่งแต่ละหลักสูตรมีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแตกต่างกันไปตามประเภทของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรปรภมภิเทศ หลักสูตรฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของธนาคาร ระเบียบปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางการติดต่อประสานงานและปฏิบัติงานในระหว่างการอบรมโครงการ และทำให้ได้ทราบถึงขั้นตอนของการอบรมตามโครงการ โดยละเอียด
2. หลักสูตรระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคาร หลักสูตรฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในระดับพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของธนาคาร
3. หลักสูตรระบบบัญชีและงบประมาณ หลักสูตรฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีของธนาคาร ตลอดจนบทบาทของระบบบัญชีต่อการดำเนินงานของธนาคาร ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้ถึงการดำเนินงานทางด้านบัญชีของธนาคารอย่างคร่าว ๆ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานเพื่อการฝึกปฏิบัติในฝ่ายการบัญชี จนถึงขั้นปฏิบัติงานได้
4. หลักสูตรการธนาคารต่างประเทศและบริการการเงิน หลักสูตรฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในด้านธุรกิจการธนาคารด้านต่างประเทศ การนำเข้า การส่งออก และการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งการควบคุมเงินสด สำรองตามระบบธนาคารพาณิชย์ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตได้
5. หลักสูตรสินเชื่อ นิธิการสินเชื่อ และการพัฒนาหนี้ หลักสูตรฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับบริการสินเชื่อประเภทต่าง ๆ ในด้านความหมาย ความเสี่ยง ผลประโยชน์ และกฎหมายเกี่ยวกับสินเชื่อ ซึ่งจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานสำหรับที่มีปัญหา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ขบวนการทั้งหมดของงานสินเชื่อ

6. หลักสูตรงานภาคนาการในประเทศ หลักสูตรฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภาคนาการในประเทศ ทั้งงานด้านบริการบัตรเครดิต บัตร เอ.ที.เอ็ม. การเรียกเก็บในประเทศ และการหักบัญชี รวมถึงงานบริการลูกค้าด้านบัตรเครดิต และการขายลดตัว ตลอดจนได้ทราบถึงระเบียบการเกี่ยวกับเรื่องค่าใช้จ่ายทั่วไปของภาคนาการ

7. หลักสูตรงานสาขานาการ หลักสูตรฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการจัดการสาขา โดยให้ความรู้ตั้งแต่ในระดับกว้าง ๆ ไปจนถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงานภายในสาขา เพื่อในที่สุดเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงจุดมุ่งหมายของหน้าที่ ตลอดจนบทบาทของสาขาเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพียงพอที่จะตั้ง (set up) สาขาางระบบงานภายใน และระบบการตลาดและในระยะต่อไปก็ต้องวางแผนในการจัดการสาขา

8. หลักสูตรระบบการตรวจสอบของภาคนาการ หลักสูตรฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจถึงระบบการตรวจสอบของ ภาคนาการในเรื่องของระบบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐาน ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะและวิธีป้องกันข้อผิดพลาด อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนอันจะเป็นผลให้ภาคนาการมีระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

การดำเนินงานและผลสะท้อน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 เป็นต้นมา ภาคนาการได้จัดให้มีการอบรมพนักงานทั้งภายในและภายนอกภาคนาการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ กล่าวคือ มีการฝึกอบรมภายในภาคนาการจำนวน 47 ครั้ง โดยมีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 1,818 คน ซึ่งหลักสูตรส่วนใหญ่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานยกระดับความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองและในขณะเดียวกับภาคนาการได้จัดให้มีโครงการพัฒนาผู้บริหารในอนาคตหรือที่รู้จักกันในนามของ "โครงการ E.T." โดยผู้สำเร็จการอบรมหลักสูตรดังกล่าวในปี พ.ศ. 2532 ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตามหน่วยต่าง ๆ เพื่อเตรียมตัวสำหรับก้าวขึ้นสู่ ำแหน่งที่ระดับบริหาร

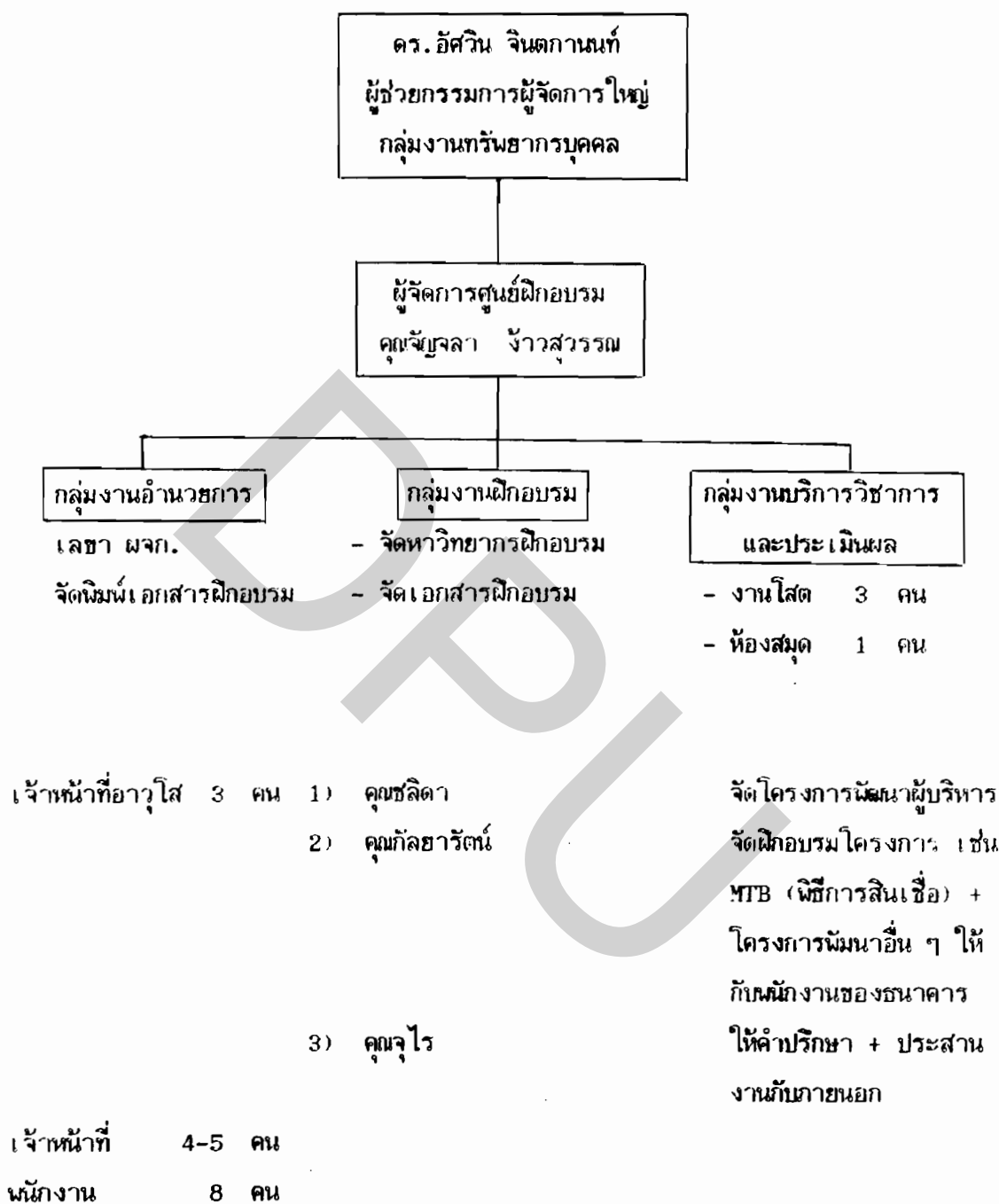
และเป็นกำลังสำคัญของธนาคารต่อไปในอนาคต

นอกเหนือจากการฝึกอบรมภายในของธนาคารแล้ว ธนาคารยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมในการฝึกอบรมและการสัมมนาซึ่งจัดโดยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยได้จัดทุนการศึกษา MINI MBA ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารตลอดจนการจัดส่งพนักงานไปศึกษาดูงานยังสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ

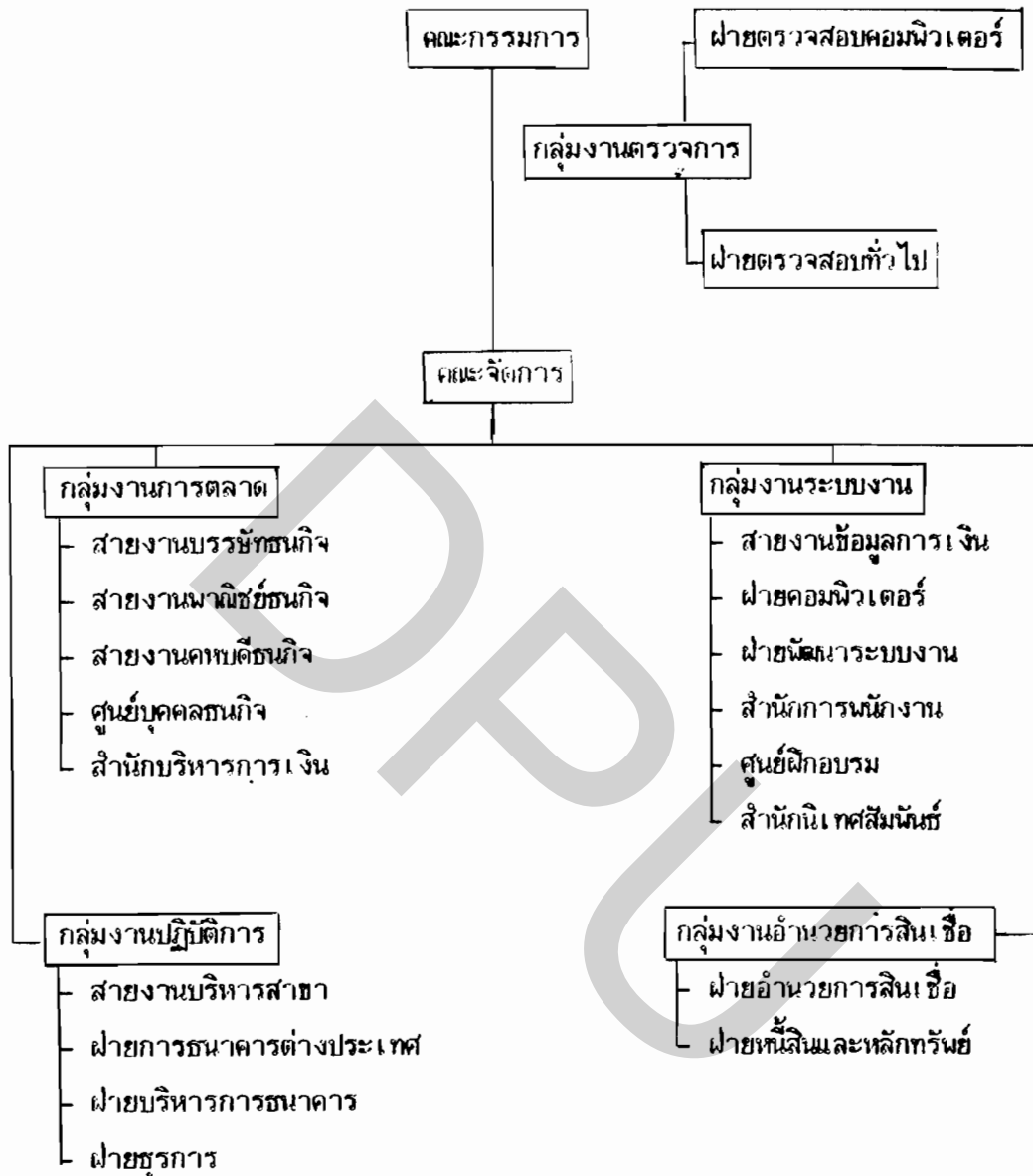
ภายใต้โครงสร้างการบริหารงานใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2533 ธนาคารได้กำหนดแผนงานโยกย้ายบุคลากรจากกลุ่มงานสนับสนุนและกลุ่มงานปฏิบัติการ ไปสู่กลุ่มงานการตลาดเพื่อเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการหารายได้และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การโยกย้ายบุคลากรดังกล่าวนี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรงแล้วยังช่วยให้พนักงานของธนาคารได้มีโอกาสเรียนรู้งานและพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะเอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน นอกจากนี้ธนาคารยังได้จัดระบบการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนระบบการประเมินผลงานสำหรับหน่วยงานและตำแหน่งงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ของธนาคาร

สำหรับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ. 2535 ธนาคารจะให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมในด้านการตลาดซึ่งสอดคล้องกับแผนงานและความต้องการของธนาคาร โดยมีเป้าหมายที่จะเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ตลอดจนปลูกฝังจิตสำนึกด้านการตลาดให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันธนาคารก็ยังคงให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมบุคลากรในด้านอื่น ๆ ดังจะเห็นได้จากการจัดให้มี "โครงการพัฒนาผู้บริหารสาขา" ขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ในด้านปฏิบัติการเพื่อรองรับการขยายงานของธนาคารต่อไปในอนาคต

แบบรูปที่ 9 โครงสร้างสายงานของศูนย์ฝึกอบรม ปี พ.ศ. 2533



แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างธนาคารเอเซีย จำกัด ปี พ.ศ. 2533



ตารางที่ 3 สรุปผลการดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2532

ชื่อหลักสูตร	จำนวน ครั้งที่ จัด	จำนวนผู้เข้า รับการอบรม (คน)	หมายเหตุ
1. หมวดบริหาร			
- จิตวิทยาการบริหาร	6	216	RESIDENTAIL
- เทคนิคการเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ	3	56	
รวมหมวดบริหาร	9	272	
2. หมวดปฏิบัติการ			
- การปฏิบัติงานสาขา	3	141	
- การปิดงวดสาขา	1	114	
- ไมโครคอมพิวเตอร์	6	119	
- ระบบงานบัญชี	1	40	
- การธนาคารต่างประเทศ	1	42	
รวมหมวดปฏิบัติการ	12	456	
3. หมวดทั่วไป			
- ปฐมนิเทศ	7	253	
- วิทยาการฝึกอบรม (เทคนิคการใช้กรณีศึกษา)	2	18	
- วิทยาการฝึกอบรม (วิทยาการเบื้องต้น)	1	25	RESIDENTAIL
- บรรยายพิเศษ	4	305	* ไม่รวมจำนวนผู้ที่ เข้าฟังการบรรยาย พิเศษ ครั้งที่ 4
รวมหมวดทั่วไป	13	646	
4. หลักสูตรที่จัดใหม่	8	433	
5. โครงการพัฒนาผู้บริหารรุ่นที่ 4	6	11	
รวมจำนวนครั้งที่จัดและผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น	47	1,818	

บทที่ 4

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง "การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสารเฉพาะกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด" ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งหมายและกำหนดแนวทางการวิจัยเป็นแบบการวิจัยวิเคราะห์เนื้อหา (Content-Analysis Research) จากเอกสารวิชาการ ทฤษฎีแนวคิดของนักวิชาการ ข้อมูล การฝึกอบรมขององค์การทั่วไป และเน้นข้อมูลพัฒนาการฝึกอบรมของธนาคารเอเซีย จำกัด รวมทั้งข้อมูลของการวัดและประเมินผลเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มด้วย ก็จะใช้การวิจัยแบบสำรวจ (survey Research) โดยมุ่งทำการศึกษาสำรวจแนวความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับ "ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ" จากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างของธนาคารเอเซีย จำกัด เน้นการเก็บข้อมูลระหว่างการใช้แผนพัฒนาธนาคาร 5 ระหว่าง พ.ศ.2530 - 2534

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. พนักงานธนาคารและเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศ ของธนาคารเอเซีย จำกัด ระหว่าง พ.ศ.2530-2534 จำนวน 147 คน
2. พนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด จำนวน 48 คน
3. พนักงาน/เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการและให้การฝึกอบรม จำนวน 20 คน
4. อาจารย์และวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม จำนวน 15 คน
5. ผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 32 คน
6. ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคาร จำนวน 38 คน

รวมประชากรเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ประมาณ 300 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือการใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยมีการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรทั้ง 6 กลุ่ม เพื่อให้ตอบแบบสอบถามและส่งกลับมา ยกเว้นระดับผู้บริหารบางคนที่ไม่มีความสะดวกด้วยตัวเองจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยยึดแบบสอบถามเป็นหลักในการสัมภาษณ์

ลักษณะของแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ
- ตอนที่ 3 บทบาท หน้าที่ และความสำคัญของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ
- ตอนที่ 4 การจัดลำดับคุณลักษณะที่สำคัญหรือองค์ประกอบของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ

สำหรับคำถามในแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 2 ลักษณะ คือ

1. คำถามปลายเปิด (Close-ended question) ประกอบด้วยรายละเอียดของลักษณะหรือองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การ ซึ่งจำแนกลักษณะใหญ่ ๆ ได้เป็น 10 ด้าน (Target Variable) คือ

- 1.1 ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญา
- 1.2 ด้านหลักสูตร
- 1.3 ด้านการจำแนกของการฝึกอบรม
- 1.4 ด้านวิธีดำเนินการ
- 1.5 ด้านเทคนิค เครื่องมือ เครื่องมือในการฝึกอบรม
- 1.6 ด้านงบประมาณ

- 1.7 ด้านการวัดผล ประเมินผล และติดตามผล
- 1.8 ด้านตัวบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 1.9 ด้านตัวบุคคลผู้ให้การฝึกอบรม
- 1.10 ด้านอื่น ๆ

2. คำถามปลายเปิด (Open-ended question) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร รวมทั้ง บทบาท หน้าที่ ความสำคัญของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และวิทยากร โดยเสรี รวมทั้งให้ข้อคิดและข้อเสนอแนะได้ด้วย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้ดำเนินการมีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างตัวอย่างแบบสอบถามขั้นสุดท้าย จำนวน 100 ข้อ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การที่ได้จำแนกไว้เป็น 10 ด้าน ทั้งนี้โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ และช่วยตรวจแก้เค้าโครงและกระทงคำถามในรายละเอียด แล้วจึงดำเนินการพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่างขึ้น
2. ทำการทดลองใช้ (Try-out) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ธนาคารหรือองค์การประเภทเดียวกันจำนวน 50 คน
3. วิเคราะห์ประสิทธิภาพและหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และเลือกกระทงคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตั้งแต่ .90 ขึ้นไปได้รวม 60-80 ข้อ
4. ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องอื่น ๆ ของแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วดำเนินการจัดพิมพ์ขึ้นใหม่เพื่อใช้ประกอบการวิจัยต่อไป

5. กำหนดเกณฑ์การแสดงความคิดเห็นเป็นแบบ Rating scale ดังนี้

5.1	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าเท่ากับ 5
5.2	เห็นด้วยมาก	มีค่าเท่ากับ 4
5.3	เห็นด้วยปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3
5.4	ไม่เห็นด้วย	มีค่าเท่ากับ 2
5.5	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าเท่ากับ 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีวิธีการหลายแบบดังนี้

1. เป็นการติดต่อโดยตรงกับประชากรเพื่อขอให้ตอบแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ตามข้อความของแบบสอบถามรวมทั้งการ "สัมภาษณ์พิเศษ" (Interviews) ด้วย
2. การส่งแบบสอบถามไปยังประชากรโดยทางไปรษณีย์
- 3.จ้างผู้ช่วยจัดส่งแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ประชากร

การประมวลผลข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยนี้มีปริมาณของกลุ่มประชากรจำนวนมาก ดังนั้นในการประมวลผลข้อมูลจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้าช่วย ทั้งนี้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ของศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาสถิติและคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และศูนย์คอมพิวเตอร์ ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนมาจากระชากรทั้ง 6 กลุ่มแล้วนำไปประมวลผลข้อมูลทางสถิติแล้วก็นำผลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มประชากรกลุ่มต่าง ๆ อันประกอบด้วยพนักงานธนาคารผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ นักวิชาการวิทยากรผู้บริหารที่ให้การฝึกอบรม หรือมีส่วนสนับสนุนกระบวนการฝึกอบรมซึ่งอาจจะออกมาในรูปของนโยบาย แผนงานและงบประมาณที่พอเหมาะ ตลอดจนกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารจำนวนหนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้มีเพื่อนำเอาหลักทฤษฎีแนวคิดทางวิชาการ จากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประวัติความเป็นมาของธนาคาร รายงานการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม นโยบายของธนาคารมาประกอบการนำเสนอ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพรรณานี้พื้นฐาน ใช้ในการสรุปย่อข้อมูล ได้แก่
 - 1.1 ส่วนร้อยละ (%)
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
 - 1.3 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
2. ไค-สแควร์ (Z) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบจำแนกไขว้ (Cross-Classification)
3. ค่า F-test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลายกลุ่มที่ได้จากการวิเคราะห์การแปรปรวน (ANOVA) และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Scheffe')
4. ค่า T-test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม

บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของกระบวนการสื่อสารของงานฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายปิดซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามรวม 75 ข้อ และจำแนกออกได้เป็นลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การรวม 10 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม
2. ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติ
3. ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ
4. ด้านสถานที่และเครื่องมือในการฝึกอบรม
5. ด้านงบประมาณและสวัสดิการเพื่อการฝึกอบรม
6. ด้านการวัดผล ประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม
7. ด้านองค์กร การวางแผนฝึกอบรม
8. ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม
9. ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร
10. ด้านผู้บริหารองค์การ นโยบายและการให้การสนับสนุนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนา

บุคลากรขององค์การ

ปรากฏผลรวมตามความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มประชากรตัวอย่าง 6 กลุ่มประกอบด้วย

- | | |
|--|--------------|
| 1. พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการปฐมนิเทศ | จำนวน 147 คน |
| 2. พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการปฐมนิเทศ
และผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ | จำนวน 48 คน |
| 3. พนักงาน/เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการ
และให้การฝึกอบรม | จำนวน 20 คน |

- | | |
|--|-------------|
| 4. อาจารย์และวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม | จำนวน 15 คน |
| 5. ผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง | จำนวน 32 คน |
| 6. ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคาร | จำนวน 38 คน |

ซึ่งแต่ละข้อคำถามเปิดโอกาสให้ประชากรผู้ให้ข้อมูลเลือกแสดงความคิดเห็นได้เป็น 5 ระดับ คือ

- | | | |
|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

และเมื่อได้ค่าเฉลี่ยแล้ว นำมาเทียบอันดับความสำคัญโดยพิจารณาตามเกณฑ์คือ

- | | | |
|---------------------|-----------------|----------------------|
| 1. ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 80.00 - 100.00% | มีความสำคัญอย่างยิ่ง |
| 2. ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 70.00 - 79.99% | มีความสำคัญมาก |
| 3. ค่าเฉลี่ยระหว่าง | 50.00 - 69.99% | มีความสำคัญ |
| 4. ค่าเฉลี่ยระหว่าง | ต่ำกว่า 50% | ไม่มีความสำคัญ |

ทั้งนี้โดยมีรายละเอียดตามตารางและระดับความสำคัญของแต่ละลักษณะดังต่อไปนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การในด้านนี้ทั้ง 15 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 6 กลุ่มให้ความสำคัญอยู่ในเกณฑ์สูง หรือมีความสำคัญมากบวกอย่างยิ่ง < ค่าเฉลี่ยระหว่าง 72.00 - 83.00% ยกเว้นข้อคำถามที่ 2, ข้อที่ 4, ข้อที่ 6, ข้อที่ 7, ข้อที่ 8, ข้อที่ 10, ข้อที่ 11, และข้อที่ 14 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 53.4% - 67.0% ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์มีความสำคัญ และสำหรับอันดับความสำคัญมากบวกอย่างยิ่ง

ในด้านนี้พบว่ามึลักษณะที่เด่นชัดและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งรวม 5 ลักษณะซึ่งอาจเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

- 1.1 เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถและทักษะความชำนาญงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต (ค่าเฉลี่ย 83.0%)
- 1.2 เป็นการเตรียมพนักงานให้มีความรอบรู้และสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่นที่ยังไม่เคยทำ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตัวเองมีค่า และมีความสามารถมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 79.4%)
- 1.3 สามารถเตรียมพนักงานเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ (ค่าเฉลี่ย 75.7%)
- 1.4 เป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มคุณสมบัติของพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ค่าเฉลี่ย 75.3%)
- 1.5 ปัจจุบันองค์การมีขนาดใหญ่ และซับซ้อนจำนวนพนักงานเพิ่มสูงขึ้น และมีปัญหาการบริหารงาน ดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปรับปรุงพนักงานและการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น (ค่าเฉลี่ย 74.7%)

นอกจากนี้ยังพบว่ามึประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยหรือเห็นว่าไม่มีความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 46.7%) ในข้อที่ 12 คือ สามารถลดอัตราการออกจากงานได้

สำหรับรายละเอียดและข้อมูลความสำคัญอื่น ๆ ปรากฏตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ
การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 1

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
1.	1. <u>ด้านวัตถุประสงค์</u> อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มผลสัมฤทธิ์ภาพของพนักงานในการทำ งานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	75.3	226
2.	2. เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและอุดมการณ์การทำงานร่วมกัน ของพนักงาน	63.0	189
3.	3. ปัจจุบันองค์การมีขนาดใหญ่และซับซ้อน จำนวนพนักงานเพิ่ม สูง และมีปัญหาการบริหารงาน ดั้งเดิมการฝึกอบรมเพื่อแก้ไข ปรับปรุงพนักงานและการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงเป็นสิ่งจำเป็น	74.7	224
4.	4. อุปสรรคและความยุ่งยากในการทำงานมีสาเหตุเริ่มต้นจาก การขาดแคลนการฝึกอบรม	59.7	179
5.	5. ช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานขององค์การมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานกันดีขึ้น	72.0	216
6.	6. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ใน สำนักงาน	54.3	163
7.	7. ช่วยลดเวลาในการทำงานให้น้อยลง	53.4	160
8.	8. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น และลด การทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง	58.7	176

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F (ความถี่)
9.	เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะความชำนาญงานเพื่อความก้าวหน้า ในอนาคต	83.0	249
10.	การฝึกอบรมและเป็นเครื่องมืออันสำคัญซึ่งในการนำมาซึ่ง การเปลี่ยนแปลงขององค์การ	67.0	201
11.	ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น	62.7	188
12.	สามารถลดอัตราการออกจากงานได้	46.7	140
13.	เป็นการเตรียมพนักงานไว้มีความรอบรู้และสามารถในการ ปฏิบัติงานด้านอื่นที่ยังไม่เคยทำ ทำให้พนักงานมีความรู้สึก ว่าตนเองมีค่า และมีความสามารถมากขึ้น	79.4	238
14.	เป็นเครื่องมือในการกลั่นกรองพนักงานขององค์การและ สามารถตรวจสอบได้	61.0	183
15.	สามารถเตรียมพนักงานเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้	75.7	227

2. ด้านหลักสูตรเนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติ พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับ ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ในด้านนี้ทั้ง 11 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่มให้ความสำคัญอยู่ในเกณฑ์สูงหรือมีความ สำคัญมากบวกร้อยอย่างยิ่ง (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 73.4 - 87.4%) ยกเว้นข้อคำถามที่ 23 มีค่าเฉลี่ย 69.6 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์มีความสำคัญ และสำหรับอันดับความสำคัญมากบวกร้อยอย่างยิ่งในด้านนี้ พบว่ามีลักษณะที่เด่นชัดและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งรวม 4 ลักษณะซึ่งอาจเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้ดังนี้

- 2.1 ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร/โครงการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา คุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับแผน พัฒนาธนาคารหรือองค์การ (ค่าเฉลี่ย 87.4%)
- 2.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคคลแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความ เหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ (ค่าเฉลี่ย 82.3%)
- 2.3 ในการกำหนดหลักสูตร และโครงการแต่ละโครงการจึงควรคำนึงถึงประเภท หรือระดับของบุคคลในองค์การของบุคคลได้แก่ 1. ระดับพนักงานที่เข้ามาทำ งานใหม่ขององค์การ 2. ระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ขององค์การ 3. ระดับผู้ บังคับบัญชา/เทียบเท่า 4. ระดับเจ้าหน้าที่บริหาร/นักบริหาร (ค่าเฉลี่ย 80.0%)

สำหรับรายละเอียดและข้อมูลความสำคัญอื่น ๆ ปรากฏตามตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำนวนตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/นึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 2

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
16.	2. <u>ด้านหลักสูตร</u> เนื้อหาวิชาการและทักษะการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรแต่ละประเภทย่อมมี วัตถุประสงค์และความเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ กัน ดังนั้น จึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ	82.3	247
17.	ในการกำหนดหลักสูตร และ โครงการแต่ละ โครงการจึงควร คำนึงถึงประเภทหรือระดับของบุคคลในองค์การเป็นสำคัญ	81.0	243
18.	หลักสูตรหรือโครงการที่แบ่งตามระดับของบุคคล ได้แก่ 1. ระดับพนักงานที่ ช้ามาทำงานใหม่ขององค์การ 2. ระดับพนักงาน/ เจ้าหน้าที่องค์การ 3. ระดับผู้บังคับบัญชา/ เทียบเท่า 4. ระดับเจ้าหน้าที่บริหาร/นักบริหาร	80.0	240
19.	หลักสูตร/โครงการควร เน้นความจำเป็นในการ เติมทุน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เฉพาะตำแหน่ง ปัจจุบันของพนักงาน หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่ม ขึ้น ซึ่งผู้ที่จะ ได้รับตำแหน่งในอนาคต	71.0	213
20.	หลักสูตร/โครงการควร เน้นความจำเป็นในการ เติมทุนความ รู้ ความสามารถเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่ของพนักงาน/ เจ้าหน้าที่โดยทั่วไป	73.4	220

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
21.	หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจโดยทั่วไป ไม่จำกัดว่าอยู่ในแขนงวิชาหรือหน้าที่ใด เพื่อให้มีความรู้รอบตัวทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ	74.4	223
22.	หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกภาพและความเชื่อมั่นแห่งตน เพื่อการสมาคมและการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	79.7	239
23.	เนื้อหาวิชาการของแต่ละหลักสูตร/โครงการควรเป็นวิทยาการใหม่ ๆ ที่ทันสมัย หรือเป็นทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นผลของการค้นคว้าวิจัย	69.6	209
24.	ทักษะการฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ทราบเป็นครั้งคราวและต่อเนื่อง	74.7	224
25.	องค์การควรมีโครงการสาธิตนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีให้กับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การและผู้เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ และประสิทธิภาพขององค์การ	75.0	225
26.	ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร/โครงการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันสมัย และสอดคล้องกับแผนพัฒนาขนาดหรือองค์การ	87.4	262

3. ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ
พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ
พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การในด้านนี้ทั้ง 13 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่ม ให้ความสำคัญ
สำคัญอยู่ในเกณฑ์สูงหรือมีความสำคัญมากบวกร้อย (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 72.6 - 80.4%)
และข้อคำถามอื่น ๆ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 60.3 - 68.0%)
สำหรับอันดับความสำคัญมากบวกร้อยยิ่งในด้านนี้พบว่ามีลักษณะที่เด่น และน่าสนใจรวม 4 ลักษณะ
ซึ่งอาจเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

- 3.1 ควรให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทุกชั้น
ตอน มีการแชร์บทบาทและมีการวางแผนงานร่วมกันรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 80.4%)
- 3.2 การฝึกอบรมที่ดีควรยึดหลักการและวิธีการเพื่อเสริมสร้าง 1. ความเข้าใจ
(Understanding) 2. ความพอใจ (Satisfaction) 3. ความประทับใจ
(Impression) 4. เชื้อสายสัมพันธ์ (Relations)
- 3.3 ควรใช้เทคนิคการสัมมนากับผู้ทรงคุณวุฒิ (Seminar)
- 3.4 ควรใช้เทคนิคการทำโครงการจริง (Live Project)

นอกจากนี้ยังพบว่ายังมีประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยหรือเห็นว่าไม่มีความสำคัญ
(ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.6% - 4%) โดยมี 3 อันดับแรกได้แก่

- ข้อ 33 ควรใช้เทคนิคการทำโครงการจริง (Live Project)
- ข้อ 28 ควรใช้เทคนิคการสัมมนากับผู้ทรงคุณวุฒิ (Seminar)
- ข้อ 38 ควรให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วมช่วยกิจกรรมต่าง ๆ ทุกชั้นตอน มี
การแชร์บทบาท และมีการวางแผนงานร่วมกันรับผิดชอบ
- ข้อ 39 การฝึกอบรมที่ดีควรยึดหลักการและวิธีการเพื่อเสริมสร้าง 1. ความเข้าใจ
(Understanding) 2. ความพอใจ (Satisfaction) 3. ความประทับใจ
(Impression) 4. เชื้อสายสัมพันธ์ (Prelation) สำหรับรายละเอียดและ

ข้อมูลความสำคัญอื่น ๆ ปรากฏตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 3

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F (ความถี่)
3. ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ			
27.	ควรใช้เทคนิคการบรรยาย (Lecture)	68.0	204
28.	ควรใช้เทคนิคการสัมมนาสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ (Seminar)	75.3	226
29.	ควรใช้เทคนิคการอภิปราย (Discussion)	66.3	199
30.	ควรใช้เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing)	66.4	199
31.	ควรใช้เทคนิคการศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)	75.0	225
32.	ควรใช้เทคนิคการทำแบบฝึกหัด (Exercise)	64.3	193
33.	ควรใช้เทคนิคการทำโครงการจริง (Live Project)	72.6	218
34.	ควรใช้การฝึกทักษะการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-Basket)	65.3	196
35.	ควรใช้เทคนิคเกมธุรกิจ (Business Game)	60.6	182
36.	ควรใช้การฝึกปฏิบัติการแบบห้องทดลองพฤติกรรม (Sensitivity Training)	60.3	181
37.	ควรยึดหลักการที่สนองความต้องการของพนักงาน/เจ้าหน้าที่ เป็นสำคัญ	66.0	198

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F (ความถี่)
38.	ควรให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ทุกขั้นตอน มีการรับบทบาท และมีการวาง แผนงานร่วมกันรับผิดชอบ	80.4	241
39.	การฝึกอบรมที่ดีควรมีหลักการและวิธีการเพื่อเสริมสร้าง 1. ความเข้าใจ (Understanding) 2. ความพอใจ (Satisfaction) 3. ความประทับใจ (Impression) 4. เชื้อสายสัมพันธ์ (Relation)	78.0	234

4. ด้านสถานที่และเครื่องมือในการฝึกอบรม พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร ในด้านนี้ทั้ง 5 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่มให้ความสำคัญอยู่ในระดับมีความสำคัญมากบวกอย่างยิ่งเกือบทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 64.6 - 89.3%) ยกเว้นข้อคำถามที่ 40 มีค่าเฉลี่ย 64.6 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ที่มีความสำคัญ และสำหรับอันดับความสำคัญมากบวกอย่างยิ่งในด้านนี้พบว่ามีลักษณะที่เด่นชัดและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งรวม 3 ลักษณะ ซึ่งอาจเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

- 4.1 การมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติสำหรับผู้รับการฝึกอย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 89.3%)
- 4.2 ควรมีเครื่องมือและสื่อการฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายไลด์ ภาพยนต์ फिल्मสตริฟ โอเวอร์เฮด แผนที่ แผนภูมิ และไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ (ค่าเฉลี่ย 87.0%)
- 4.3 สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเทดีมีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุมไม่แออัด สามารถมองเห็นกระดานได้ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 86.7%)

ตารางที่ 7 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำนวนตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของ การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 4

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
4. ด้านสถานที่และเครื่องมือในการฝึกอบรม			
40.	สถานที่ฝึกอบรมควรจัดให้ห่างไกลจากที่ทำงาน เพื่อตัดความ กังวลและการถูกตามตัวให้ไปทำงานขณะรับการฝึกอบรม	64.6	194
41.	สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเทดี มีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุม ไม่น็อค สามารถมองเห็น กระดานได้ชัดเจน	86.7	260
42.	ควรมีเครื่องมือและสื่อสารการฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายสไลด์ ภาพยนตร์ फिल्मสตริฟ ไอเวอร์เฮด แผนที่ แผนภูมิ และ ไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ	87.0	261
43.	การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษา เช่น ชมการสาธิต เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ เป็นความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ และ เทคโนโลยีนับว่าเป็นสิ่งที่ดี	86.3	259
44.	ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติสำหรับผู้รับการ ฝึกอบรมเพียงพอ	89.3	268

5. **ด้านงบประมาณและสวัสดิการเพื่อการฝึกอบรม** พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะ หรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ในด้านนี้ ทั้ง 4 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่มให้ความสำคัญอยู่ในเกณฑ์สูงหรือมีความสำคัญมากบวก อย่างยิ่งทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 81.6 - 84.3) และสำหรับอันดับความสำคัญมากบวกอย่าง ยิ่งในด้านนี้พบว่ามีลักษณะที่เด่นชัดและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- 5.1 ความมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นจำนวนที่แน่นอนและพอเพียง (ค่าเฉลี่ย 84.3%)
- 5.2 ความมีทุนอุดหนุนการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยสำหรับบุคลากรขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 84.3%)
- 5.3 ความมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 84.0%)
- 5.4 ความมีการตั้งเงินทุนเพื่อส่งบุคลากรขององค์การ ไปรับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานภายนอกองค์การหรือต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ย 81.6%)

ตารางที่ 8 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/นึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 5

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F (ความถี่)
5. ด้านงบประมาณและสวัสดิการเพื่อการฝึกอบรม			
45.	ความมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นจำนวนที่แน่นอนและพอเพียง	84.3	253
46.	ความมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการที่เกี่ยวข้อง	84.0	252
47.	ความมีการตั้งเงินทุนเพื่อส่งบุคลากรขององค์การ ไปรับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานภายนอกองค์การหรือต่างประเทศ	81.6	245
48.	ความมีทุนอุดหนุนการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยสำหรับบุคลากรขององค์การ	84.3	253

6. ด้านการวัดผล ประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การในด้านนี้ทั้ง 5 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่ม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมีความสำคัญและมีความสำคัญมากทั้งหมด (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 67.0 - 77.7%) และสำหรับอันดับที่มีความสำคัญมากมีลักษณะที่เด่นชัดและน่าสนใจโดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- 6.1 ความมีการวัดและประเมินผลเป็นระยะ ๆ ก่อนการฝึก, ขณะฝึก และสิ้นสุดการฝึก (ค่าเฉลี่ย 77.7%)
- 6.2 ควรนำข้อมูลการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม มาวิเคราะห์วิจัยเพื่อสรุปหาแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การต่อไป (ค่าเฉลี่ย 77.0%)
- 6.3 ความมีการติดตามผล (Follow-up) ภายหลังการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ (3 เดือน/6 เดือน/1 ปี)

ตารางที่ 9 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำนวนตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 6

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F (ความถี่)
49.	6. <u>ด้านการวัดผล ประเมินผล และการติดตามผล</u> <u>การฝึกอบรม</u> ความมีการวัดและประเมินผลเป็นระยะ ๆ ก่อนการฝึก, ขณะฝึก และสิ้นสุดการฝึก	77.7	283

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F (ความถี่)
50.	ควรมีการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	68.0	204
51.	ควรมีการติดตามผลการประเมินพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชา	71.0	213
52.	ควรมีการติดตามผลการประเมินพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชา	67.0	201
53.	ควรมีการนำข้อมูลการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมมาวิเคราะห์วิจัยเพื่อสรุปหาแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การต่อไป	77.0	231

7. ด้านองค์กร การวางแผนการฝึกอบรม พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ในด้านนี้ทั้ง 7 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง 6 กลุ่ม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมีความสำคัญมากทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 72.7 - 77.4%) และสำหรับอันดับมากในด้านนี้พบว่า มีลักษณะที่เด่นและน่าสนใจรวม 4 ลักษณะ ซึ่งอาจเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

- 7.1 ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมหรือดำเนินการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้กับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ตามความจำเป็นเหมาะสม และต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 77.4%)
- 7.2 การมีองค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการจะเป็นกิจจะลักษณะนับว่าเป็นความจำเป็นและเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์การประการหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 76.7%)

- 7.3 องค์การควรจัดให้มีผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินงานอย่างมีระบบและประสิทธิภาพ
- 7.4 ควรมีการศึกษาวิจัยและการวางแผนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาฝึกอบรมการใช้ให้กับบุคลากรขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน

ตารางที่ 10 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/นึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 7

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
54.	7. <u>ด้านองค์กร, การวางแผนฝึกอบรม</u> การมีองค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบงานฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่าง เป็นกิจจะลักษณะนับว่าเป็นความจำเป็นและเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์การประการหนึ่ง	76.7	230
55.	องค์การควรจัดให้มีผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	76.3	229
56.	ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมหรือดำเนินการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้กับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ตามความจำเป็นเหมาะสมและต่อเนื่อง	77.4	232
57.	ควรมีการรวบรวมข้อมูลความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การแล้วนำมาวิเคราะห์/วิจัย และจัดทำเป็นระบบข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาต่อไป	75.3	226

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
58.	ควรมีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์การที่ได้กำหนด เช่น แผนระยะ 3 ปี/ 5 ปี ฯลฯ	75.0	225
59.	ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนหรือคล้ายคลึงกันเพื่อเปรียบเทียบและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป	76.3	229
60.	ควรมีการศึกษาวิจัยและวางแผนงานนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาฝึกอบรมการใช้ให้กับบุคลากรขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน	76.3	229

8. ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การในด้านนี้ทั้ง 5 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่ม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมีความสำคัญมากบวกร้อย่างยิ่งเกือบทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 75.0 - 84.4%) และสำหรับอันดับความสำคัญมากบวกร้อย่างยิ่งในด้านนี้พบว่า มีลักษณะที่เด่นและน่าสนใจโดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- 8.1 ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยแจกคู่มือ/ เอกสารให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาก่อนการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย 84.4%)
- 8.2 ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยดูจากพื้นฐานการศึกษาความสนใจ หน้าที่การงาน และความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ (ค่าเฉลี่ย 84.3%)
- 8.3 ควรจัดให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาทางวิชาการบ้างจะได้มี

ทัศนคติที่ดีและให้การส่งเสริมการฝึกอบรมขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 82.3%)

8.4 ควรคัดเลือกบุคลากรทุกฝ่ายให้มีโอกาสเข้ารับราชการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย 80.7%)

ตารางที่ 11 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำนวนตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/นึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 8

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
	8. ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม		
61.	ควรคัดเลือกพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่มีความสนใจต้องการเข้ารับการฝึกอบรม	75.0	225
62.	ควรมีการเตรียมความพร้อมโดยแจกคู่มือ/เอกสารให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาก่อนการฝึกอบรม	84.4	253
63.	ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยดูจากพื้นฐานการศึกษา ความสนใจหน้าที่การงาน และความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ	84.3	253
64.	ควรคัดเลือกบุคลากรทุกฝ่ายให้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง	80.7	242
65.	ควรจัดให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาทางวิชาการบ้างจะได้มีทัศนคติที่ดีและให้การส่งเสริมการฝึกอบรม	82.3	247

9. ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ในด้านนี้ ทั้ง 5 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่ม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมีความสำคัญมากบวกร้อยอย่างยิ่งทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 84.3 - 89.4%) และสำหรับอันดับความสำคัญมากบวกร้อยยิ่งในด้านนี้พบว่ามีลักษณะที่เด่นชัดและน่าสนใจ รวม 3 ลักษณะซึ่งอาจเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

- 9.1 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานการให้การฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย 89.4%)
- 9.2 วิทยากรการฝึกอบรมควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่และมีความรับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดีและตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย 87.4%)
- 9.3 วิทยากรให้การฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดีและสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิดและประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ และมีการพัฒนาเหตุการณ์ที่พึงประสงค์ได้ (ค่าเฉลี่ย 86.3%)

ตารางที่ 12 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/หนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 9

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
9.	<u>ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร</u>		
66.	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานการ ให้การฝึกอบรม	89.4	268
67.	องค์การควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับงานฝึกอบรม/ ประชาสัมพันธ์	84.3	253
68.	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม/ควรเป็นบุคคลที่รักงาน มีความคล่องตัว สูงรู้งานฝึกอบรม/และสามารถใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์ได้ เป็น อย่างดี	85.7	257
69.	วิทยากรให้การฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ใน เรื่องที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอด ความรู้ความคิดและประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจและมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ได้	86.3	259
70.	วิทยากรการฝึกอบรมควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่และมี ความรับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดีและตรง ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	87.4	262

10. ด้านผู้บริหารองค์การ นโยบายและการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ บุคลากรขององค์การ พบว่าจากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่ง

ประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร ในด้านนี้ทั้ง 5 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่ม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมีความสำคัญมากบวกร้อยยิ่งเกือบทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 78.0 - 88.0%) และสำหรับอันดับความสำคัญมากบวกร้อยยิ่งในด้านนี้พบว่ามีลักษณะที่เด่นชัดเจนและน่าสนใจรวม 3 ลักษณะ ซึ่งอาจเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

- 10.1 ผู้บริหารองค์การควรมีทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจและให้ความสนใจงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 88.0%)
- 10.2 ผู้บริหารองค์การควรให้การสนับสนุนโครงการ/งานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดสรรงบประมาณ กำลังคน สถานที่เครื่องมือ-อุปกรณ์ รวมทั้งการให้กำลังใจ และผลักดันงานฝึกอบรม และโครงการต่าง ๆ ดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ได้ (ค่าเฉลี่ย 85.7%)
- 10.3 ผู้บริหารองค์การควรกำหนดนโยบายและมีแผนดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรการไว้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 85.0%)

ตารางที่ 13 แสดงค่าร้อยละและความถี่ จำแนกตามลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านที่ 10

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
71.	ผู้บริหารองค์การควรมีทัศนคติ มีความเข้าใจและให้ความสนใจงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี	88.0	264

ข้อที่	ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ	เห็นด้วยมาก + อย่างยิ่ง	
		ร้อยละ	F(ความถี่)
72.	ผู้บริหารองค์การควรกำหนดนโยบายและมีแผนดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การไว้อย่างชัดเจน	85.0	255
73.	ผู้บริหารองค์การควรให้การสนับสนุนโครงการ/งานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดสรรงบประมาณกำลังคนสถานที่ เครื่องมือ-อุปกรณ์ รวมทั้งการให้กำลังใจและผลักดันงานฝึกอบรมและโครงการต่าง ๆ ดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ได้	85.7	257
74.	ผู้บริหารควรมีเครื่องมือและการวางแผนที่ดีสำหรับการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน/การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว	78.0	234
75.	ผู้บริหารองค์การควรมีแผนประเมินผลงานและประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแล้วนำข้อมูลต่าง ๆ มาศึกษาวิเคราะห์ และวิจัยเพื่อประกอบในการปรับปรุงและวางแผนการพัฒนางานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรในองค์การให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพดีขึ้นต่อไป	82.3	247

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นทั้งหมด พอสรุปลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การตามทัศนะหรือความคิดเห็นของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่มได้ว่ามี "องค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์อย่างยิ่ง" หรือ "จำเป็นอย่างยิ่ง" ที่การฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การจะต้องมีอย่างน้อยที่สุดรวม 12 ประการคือ

1. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความสามารถและ

ประสบการณ์เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานให้การฝึกอบรม

2. ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติสำหรับผู้รับการฝึกอย่างเพียงพอ
3. ผู้บริหารองค์การควรมีทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจและให้ความสนใจงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี
4. ควรมีเครื่องมือและสื่อการฝึกอบรมเช่น เครื่องฉายสไลด์ ภาพยนตร์ ฟิล์มสตริป โอเวอร์เฮด แผนที่ แผนภูมิ และไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ
5. ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร/โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันสมัย และสอดคล้องกับแผนพัฒนาวิชาการหรือองค์การ
6. วิทยาการการฝึกอบรมควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่ และมีความรับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดีและตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
7. สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเทดี มีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุม ไม่แออัด สามารถมองเห็นกระดานดำได้ชัดเจน
8. การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษา เช่นชมการสาธิตเครื่องมือใหม่ ๆ ที่ เป็นความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีนับว่าเป็นสิ่งที่ดี
9. วิทยาการให้การฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิดและประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจและมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้
10. ผู้บริหารองค์การควรมีการสนับสนุนโครงการ/งานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดสรรงบประมาณ กำลังคน สถานที่ เครื่องมือ-อุปกรณ์ รวมทั้งการให้กำลังใจและผลักดันงานฝึกอบรมและโครงการต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ได้

11. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรเป็นบุคคลที่รักงาน มีความคล่องตัวสูง ใช้งานฝึกอบรมและสามารถใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์ได้เป็นอย่างดี

12. ผู้บริหารองค์การควรกำหนดนโยบายและมีแผนดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า "องค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์อย่างยิ่ง" หรือ จำเป็นอย่างยิ่งในลำดับรองลงไป ได้แก่ เป็นภาระกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถและทักษะความชำนาญงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต เป็นการเตรียมพนักงานให้มีความรอบรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่นที่ซึ่งไม่เคยทำ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตัวเองมีค่า และมีความสามารถมากขึ้น ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นจำนวนที่แน่นอนและเพียงพอ ควรมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินสำหรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และสวัสดิการที่เกี่ยวข้อง ควรมีทุนอุดหนุนการศึกษา ค่าน้ำ และวิจัยสำหรับบุคลากรขององค์การ ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยแจกคู่มือ/เอกสารให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไปศึกษาก่อนการฝึกอบรม ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดูจากพื้นฐานการศึกษา ความสนใจ หน้าที่การงาน และความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการอบรม ฯลฯ และองค์การควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับงานฝึกอบรม

ทัศนคติที่เกี่ยวกับลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของการฝึกอบรม

1. วิเคราะห์ความแตกต่างรวมองค์ประกอบสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม มีทัศนคติหรือความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ดังมีรายละเอียดปรากฏตามตารางผลการวิเคราะห์ความแตกต่างดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญ 10 ด้าน ของประชากร
ทั้ง 6 กลุ่ม

กลุ่มที่	กลุ่มประชากร	จำนวน N	ค่าเฉลี่ย X	ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	F RATIO
1.	พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการปฐมนิเทศ	147	287.54	26.83	** 9.686
2.	พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการปฐมนิเทศ และผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ	48	315.91	20.15	
3.	พนักงาน/เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารที่รับ ผิดชอบ โครงการและให้การฝึกอบรม	20	287.55	18.71	
4.	อาจารย์และวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม	15	193.13	20.59	
5.	ผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และ นักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง	32	293.62	27.78	
6.	ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคาร	38	295.79	22.78	
		300	293.98	26.49	

** P < .001

และเมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธี SCHEFFE' แล้วปรากฏผลตามตารางที่ 15 ดังนี้ คือ พบว่าทัศนคติหรือความคิดเห็นของประชากรกลุ่มที่ 1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศ กับกลุ่มที่ 2 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และระหว่างกลุ่มประชากรที่ 2 กลุ่มที่ 4 และกลุ่มที่ 5 กับกลุ่มที่ 6 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยแตกต่างกันทุกคู่ย่อย (ค่าเฉลี่ย x ของ GRP 2, 4, 5, 6 = 315.9149, 293.133, 293.625 และ 295.7895 ตามลำดับ) ทั้งนี้มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'

กลุ่มที่	กลุ่มประชากร	ค่าเฉลี่ย X					
		กลุ่มที่ 1 X(287.544)	กลุ่มที่ 2 X(315.9149)	กลุ่มที่ 3 X(287.55)	กลุ่มที่ 4 X(293.133)	กลุ่มที่ 5 X(293.625)	กลุ่มที่ 6 X(295.7895)
1.	พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการอบรมพิเศษ	-	**	NS	NS	NS	NS
2.	พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการอบรมพิเศษ และผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ	-	-	NS	NS	NS	*
3.	พนักงาน/เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการและให้การฝึกอบรม	-	-	-	NS	NS	NS
4.	อาจารย์และวิทยากรที่ใช้การฝึกอบรม	-	-	-	-	NS	*
5.	ผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-	-	-
6.	ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคาร	-	-	-	-	-	-

NS = ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

*P < .05

** P < .001

2. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยไม่พบว่าทัศนคติหรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา

กลุ่มที่	กลุ่มประชากร	จำนวน N	ค่าเฉลี่ย X	ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	F RATIO
1.	กำลังศึกษาชั้นปริญญาตรี	16	286.44	24.39	
2.	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	288.70	24.40	
3.	จบปริญญาตรี	209	295.57	27.23	NS
4.	จบปริญญาโท	29	296.28	23.43	(1.417)
5.	จบปริญญาเอก	5	294.24	23.40	
	รวม	<u>300</u>			

NS = ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

และเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยวิธี 'SCHEFFE' แล้วปรากฏผลตามตารางที่ 17 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ 'SCHEFFE'

กลุ่ม ที่	ระดับการศึกษา	กำลังศึกษา	ต่ำกว่า	จบ	จบ	จบ	หมายเหตุ
		ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
		$\bar{X} =$ 286.44	$\bar{X} =$ 288.70	$\bar{X} =$ 295.57	$\bar{X} =$ 296.28	$\bar{X} =$ 294.24	
1.	กำลังศึกษาชั้น ปริญญาตรี	-	NS	NS	NS	NS	
2.	ต่ำกว่าปริญญาตรี		-	NS	NS	NS	
3.	จบปริญญาตรี			-	NS	NS	
4.	จบปริญญาโท				-	NS	
5.	จบปริญญาเอก					-	

NS = ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 17 ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติหรือความคิดเห็นระหว่างคู่ย่อยของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม ซึ่งจำแนกตามระดับการศึกษาไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรมของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามอายุไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของ
กลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามอายุ

กลุ่มที่	อายุ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D	F RATIO
1.	ต่ำกว่า 25 ปี	30	290.00	26.95	1.560 (NS)
2.	อายุ 26 - 30 ปี	199	292.69	26.40	
3.	อายุ 36 - 45 ปี	64	300.12	26.77	
4.	อายุ 46 - 55 ปี	7	291.43	19.37	
5.	อายุ 56 - 60 ปี	-	-	-	
6.	อายุสูงกว่า 60 ปีขึ้นไป	-	-	-	

NS = ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

และเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างคู่ย่อยด้วยวิธี SCHEFFE แล้วไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 19 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'

กลุ่มที่	อายุ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}					
		กลุ่มที่ 1 $\bar{X} =$ 290.00	กลุ่มที่ 2 $\bar{X} =$ 292.69	กลุ่มที่ 3 $\bar{X} =$ 300.12	กลุ่มที่ 4 $\bar{X} =$ 296.43	กลุ่มที่ 5 $\bar{X} =$ -	กลุ่มที่ 6 $\bar{X} =$ -
1.	ต่ำกว่า 25 ปี	-	NS	NS	NS	NS	NS
2.	อายุ 26 - 35 ปี	-	NS	NS	NS	NS	NS
3.	อายุ 36 - 45 ปี	-	-	NS	NS	NS	NS
4.	อายุ 46 - 55 ปี	-	-	-	NS	NS	NS
5.	อายุ 56 - 60 ปี	-	-	-	-	NS	NS
6.	อายุสูงกว่า 60 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-	-

NS = ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ รวม 10 ด้านของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามสังกัดกล่าวคือ 1. สำนักงานใหญ่ 2. สำนักงานสาขา (กรุงเทพมหานคร) 3. สาขา (ส่วนภูมิภาค) และ 4. ไม่ได้สังกัด ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ทั้งนี้มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 20

และเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างคู่ย่อยด้วยวิธี SCHEFFE' ผลการวิจัยพบว่าทัศนคติหรือความคิดเห็นของกลุ่มประชากรที่สังกัดสำนักงานใหญ่ กับกลุ่มที่สังกัดสาขา (กรุงเทพฯ) และกลุ่มที่สังกัดสาขา (ภูมิภาค) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนคู่ย่อยอื่น ๆ ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ รายละเอียดในเรื่องนี้ปรากฏตามตารางที่ 21 ดังนี้

ตารางที่ 20 แสดงผลการวิเคราะห์แตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามสังกัดการทำงาน

กลุ่มที่	สังกัด	จำนวน N	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	F RATIO
1.	สำนักงานใหญ่	140	286.08	26.00	
2.	สำนักงานสาขา(กรุงเทพฯ)	42	298.90	26.98	**
3.	สาขา (ภูมิภาค)	80	303.35	22.75	8.921
4.	ไม่ได้สังกัด	38	298.05	27.43	

** P < .001

ตารางที่ 21 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของกลุ่มย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'

กลุ่มที่	สังกัด	ค่าเฉลี่ย			
		สำนักงานใหญ่	สำนักงานสาขา (กรุงเทพฯ)	สาขา (ภูมิภาค)	ไม่ได้สังกัด
		$\bar{x} = 286.08$	$\bar{x} = 298.90$	$\bar{x} = 303.35$	$\bar{x} = 298.05$
1.	สำนักงานใหญ่	-	*	*	NS
2.	สำนักงานสาขา (กรุงเทพฯ)		-	NS	NS
3.	สาขา (ภูมิภาค)			-	NS
4.	ไม่ได้สังกัด				-

* $P < .05$. NS = ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

5. วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่มรวมทั้ง 10 ด้าน จำแนกตามการนับถือศาสนาได้แก่ 1. ศาสนาพุทธ 2. ศาสนาคริสต์ 3. ศาสนาอิสลาม และ 4. ศาสนาอื่น ๆ ผลการวิจัยไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้านของกลุ่มประชากร
ทั้ง 6 กลุ่มจำแนกตามศาสนา

กลุ่มที่	ศาสนา	จำนวน(N)	ค่าเฉลี่ย X	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	F RATIO
1.	พุทธ	292	293.61	26.41	NS 1.560
2.	คริสต์	3	315.33	47.61	
3.	อิสลาม	1	315.00	-	
4.	อื่น ๆ	4	302.50	17.68	

* NS = ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'

กลุ่มที่	ศาสนา	ค่าเฉลี่ย X			
		พุทธ X = 293.61	คริสต์ X = 315.33	อิสลาม X = 315.00	อื่น ๆ X = 302.50
1.	พุทธ	-	NS	NS	NS
2.	คริสต์		-	NS	NS
3.	อิสลาม			-	NS
4.	อื่น ๆ				-

NS = ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

6. วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามเพศ ผลการวิจัยไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏรายละเอียดตาม ตารางที่ 24 และตารางที่ 25 แต่เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายด้านของความคิดเห็นหรือ ทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรมในด้านที่ 1 ได้แก่ "ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม" และด้านที่ 3 ได้แก่ "ด้านหลักการ วิธี การ และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กร" ผลการวิจัยพบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทั้ง นี้มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 26

ตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมลักษณะสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่ม ประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามเพศ

กลุ่มที่	เพศ	จำนวน N	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	F RATIO
1.	ชาย	136	296.00	24.87	NS
2.	หญิง	164	292.18	27.75	1.533

* NS = ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคู่ย่อยด้วยสถิติ SCHEFFE'

กลุ่มที่	เพศ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}		หมายเหตุ
		ชาย $\bar{X} =$ 296.00	หญิง $\bar{X} =$ 292.18	
1.	ชาย	-	NS	
2.	หญิง	-	-	

NS = ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายด้านของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามเพศ

ด้านที่	กลุ่ม (เพศ)	จำนวน N	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	F	PROB
1.	ชาย	136	57.98	6.72	3.4179	.0341*
	หญิง	164	55.75	8.67		
2.	ชาย	136	44.16	4.45	.5447	.5806
	หญิง	164	43.60	4.98		
3.	ชาย	136	50.79	5.93	3.2225	.0413*
	หญิง	164	49.10	5.54		

ด้านที่	กลุ่ม (เพศ)	จำนวน N	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	F	PROB
4.	ชาย	136	20.86	2.56	.3550	.7014
	หญิง	164	21.09	2.63		
5.	ชาย	136	16.49	2.11	1.6432	.1951
	หญิง	164	16.95	2.42		
6.	ชาย	136	19.72	2.79	.8263	.4387
	หญิง	164	19.37	3.18		
7.	ชาย	136	23.99	2.97	.3397	.7122
	หญิง	164	23.79	3.50		
8.	ชาย	136	20.40	2.56	.7965	.4518
	หญิง	164	20.64	2.48		
9.	ชาย	136	21.16	2.59	.3811	.6834
	หญิง	164	21.34	2.75		
10.	ชาย	136	20.65	2.60	.4742	.6229
	หญิง	164	20.55	2.63		

* $P < .05$ NS = ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ลำดับความสำคัญของลักษณะ/องค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทัศนคติรวมการจัดลำดับความสำคัญของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม สามารถแสดงผลสรุปการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดปรากฏตาม ตารางที่ 27 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 27 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ความแตกต่างรวมการจัดอันดับความสำคัญของลักษณะ/องค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรม ของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม

อันดับที่	องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการประชาสัมพันธ์	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	อันดับ
1.	ด้านวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ และปรัชญา	110	36.7	1
2.	ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติ	79	26.0	2
3.	ด้านหลักการ เทคนิควิธีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร	39	13.0	3
4.	ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรม	21	7.0	4
5.	ด้านงบประมาณและสวัสดิการ	10	3.0	7
6.	ด้านการวัดผลประเมินผล และการติดตามผล	14	4.7	5
7.	ด้านองค์กร การวางแผนการฝึกอบรม	11	3.7	6
8.	ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม	9	3.0	8
9.	ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรม	2	.7	10
10.	ด้านผู้บริหารองค์กร นโยบาย และการให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กร บุคลากรขององค์กร	5	1.7	9

ซึ่งถ้าจัดเรียงตามลำดับความสำคัญตามความคิดเห็นหรือทัศนคติของประชากรกลุ่มนี้ทั้งหมดเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การจะปรากฏรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์และปรัชญาของการฝึกอบรม
2. ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติ
3. ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรม
4. ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรม
5. ด้านการวัดผลประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม
6. ด้านองค์กร การวางแผนการฝึกอบรม
7. ด้านงบประมาณและสวัสดิการ
8. ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม
9. ด้านผู้บริหารองค์การ นโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรม
10. ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรม

ลักษณะ สภาพการณ์ สัมฤทธิผลและปัญหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด (Open - ended questions) ในตอนที่ 3 ของแบบสอบถามซึ่งว่าด้วยลักษณะ สภาพการณ์ สัมฤทธิผลและปัญหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด มีลักษณะเป็นการขอให้ประชากรทั้ง 6 กลุ่ม คือกลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศรุ่นต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด กลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด กลุ่มพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร ที่รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด กลุ่มผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง กลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของ ธนาคารเอเซีย จำกัด รวม 300 คน แสดงทัศนคติหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะ สภาพการณ์ สัมฤทธิผล และปัญหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด ตามความจริงหรือประสบการณ์ของแต่ละท่าน ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดรวม 15 ด้านคือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ดีของการฝึกอบรม

2. หลักสูตร เนื้อหาวิชาและทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดีและเหมาะกับองค์การ
3. เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ
4. ข้อควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสถานที่ เครื่องมือ และวัสดุเพื่อการฝึกอบรม
5. ข้อควรปรับปรุง หรือข้อเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการการฝึกอบรม
6. ข้อควรปรับปรุงหรือข้อเสนอแนะการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมขององค์การ
7. ข้อเสนอแนะวิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี
8. ข้อควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม
9. หัวข้อเรื่องที่ต้องการให้องค์การจัดการฝึกอบรม
10. พฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารองค์การเกี่ยวกับโครงการพฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารองค์การเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่คาดหวังและต้องการของบุคลากรในองค์การ
11. ปัญหามากที่สุดของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระหว่าง พ.ศ. 2530-ปัจจุบัน
12. เรื่องที่ต้องการให้องค์การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น
13. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับองค์การ

ปรากฏผลจำแนกตามอันดับของความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่มตัวอย่างซึ่งแต่ละข้อคำถาม ที่เปิดโอกาสให้ประชากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หลักสูตร เทคนิควิธีการ สถานที่ การคัดเลือกบุคลากรตามรายการทั้ง 13 ข้อ ดังกล่าวข้างต้นพบว่า ประชากรส่วนใหญ่กว่า 80% แสดงความคิดเห็นว่า "เหมาะสม และเห็นด้วย" ส่วนประชากรอีกประมาณ 18% โดยเฉลี่ยแสดงความคิดเห็นว่า "ไม่เหมาะสมและไม่เห็นด้วย" ส่วนคำถามที่เปิดโอกาสให้เลือกแสดงความคิดเห็นหรือประสบการณ์จริงได้อย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากกลุ่มประชากรที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่ควรมีข้อปรับปรุง แล้วจึงนำมาสำรวจความถี่ (frequency) ในเรื่องเดียวกัน ไม่น้อยกว่า 10% จึงจัดเข้าอันดับเพื่อประมวลผลในรายละเอียด ซึ่งจะปรากฏผลของการวิเคราะห์ตามตารางที่ 28 เป็นต้นไปตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 28 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ดีของการฝึกอบรม

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ให้แก่บุคลากร	10	5	1	11	-	2
2.	ช่วยให้บุคลากร ได้รับเทคนิคใหม่ๆ ในการปรับปรุงให้ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	6	6	6	6	6	1
3.	ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การ เป็นระบบเดียวกัน	1	1	4	1	1	-
4.	ส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีต่อ องค์การ	5	9	9	5	5	5
5.	สร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร	11	12	10	3	-	-
6.	เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่ บุคลากร	8	3	11	8	3	3
7.	เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	4	4	12	4	-	4
8.	กำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่ง หมายที่แน่นอน	12	10	2	12	-	-
9.	สร้างความมั่นคงให้กับพนักงาน	7	7	5	7	4	-
10.	เป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีการ พัฒนาตนเอง	2	11	3	9	-	-

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
11.	เป็นกลไกการเตรียมพนักงานให้สามารถรับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้	3	2	7	2	2	-
12.	เป็นการสร้างความเข้าใจและอุดมการณ์ร่วมกันในระหว่างบุคลากรฝ่ายต่างๆขององค์การ	9	8	8	10	-	-

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ที่ดีของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ตามทัศนคติหรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม ที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์จริงของแต่ละท่านนั้นเห็นพ้องต้องกันว่า ควรเห็นวัตถุประสงค์เป็นการ "ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นระบบเดียวกัน" โดยที่ประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 4, 5 ให้ความสำคัญไว้ที่อันดับ 1 ส่วนกลุ่มประชากรที่ 3 ให้ความสำคัญไว้เป็นอันดับที่ 4 ในขณะที่เดียวกันก็ให้ "การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากร" ไว้เป็นอันดับ 1 สำหรับประชากรกลุ่มที่ 6 ให้ความสำคัญ "ช่วยให้บุคลากรได้รับเทคนิคใหม่ ๆ ในการปรับปรุงให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น" ไว้เป็นอันดับ 1 สำหรับวัตถุประสงค์ "เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ระหว่งบุคคลในองค์การ" และประชากรกลุ่มที่ 2, 5 และ 6 ให้ความสำคัญตรงกันไว้ที่ "อันดับ 3" ส่วนวัตถุประสงค์ที่ว่า "เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน" ปรากฏว่าประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 4 และ 6 มีความเห็นตรงกันโดยจัดอันดับความสำคัญไว้ที่ "อันดับ 4" และวัตถุประสงค์ที่ว่าเป็นการ "ส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ" ประชากรกลุ่มที่ 1, 4, 5, 6 จัดอันดับความสำคัญไว้ที่ "อันดับ 5" นอกจากนี้ยังพบว่าวัตถุประสงค์ที่ว่า "ช่วยให้บุคลากรได้รับเทคนิคใหม่ ๆ ในการปรับปรุงให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น" นั้นประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, 5 (ยกเว้นกลุ่มที่ 6 เพียงกลุ่มเดียว) มีความเห็นตรงกันเป็นเอกฉันท์ จัดความสำคัญไว้ที่อันดับ 6 สำหรับอันดับ 7 ประชากรกลุ่มที่ 1, 2 และ 4 ให้ความสำคัญ "สร้างความมั่นคงให้กับพนักงาน" ว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่ดีของการพัฒนาบุคลากรขององค์การ ควรเห็นและให้ความสำคัญเป็นอย่างเดียว ส่วนแนวความคิดในเรื่องอื่น ๆ กลุ่มประชากรต่าง ๆ มีความเห็นการจัดกระจายแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดและอันดับความสำคัญตารางที่ 28 ข้างต้น

ตารางที่ 29 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร เนื้อหาวิชาการและทักษะการฝึกปฏิบัติที่ต้นและ
เหมาะสมกับองค์การ

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	มีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจนและเหมาะสมกับองค์การที่กำลังเติบโตอยู่	7	-	8	6	6	-
2.	เนื้อหาควรสอดแทรกในเรื่อง "หน้าที่และตามสำนึกร่วมกัน" ในฐานะที่เป็นพนักงานในองค์การ	6	3	3	3	-	2
3.	เนื้อหาและทักษะการฝึกปฏิบัติควรสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน	7	7	9	7	-	1
4.	ฝึกการปฏิบัติเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องและฝึกการปฏิบัติให้ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	2	2	2	5	3
5.	เน้นการพัฒนาบุคลิกภาพและความเชื่อมั่นของพนักงานเพื่อให้การบริการลูกค้าดีขึ้น	2	5	-	5	1	5
6.	หลักสูตรต่าง ๆ ควรเน้นให้เห็นถึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในขอบเขตของความรับผิดชอบและหน้าที่ของตน	4	4	4	4	2	-
7.	จัดหาบุคลากรที่ชำนาญมาให้การฝึกอบรม	-	8	7	8	7	4

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
8.	จัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับบริการฝึกอบรม	1	1	1	1	3	-
9.	ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้ทันสมัย	5	5	5	-	4	-

จากตารางที่ 29 แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาวิชา และทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมกับองค์การ ตามทัศนคติ หรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่มนั้น มีความเห็นหรือต้องกันว่า ควร "จัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับบริการฝึกอบรม" โดยมีประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, ให้ความสำคัญไว้เป็นอันดับที่ 1 ส่วนกลุ่มประชากรที่ 5 ให้ความสำคัญไว้อันดับที่ 3 ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญโดย "เน้นการพัฒนาศักยภาพและความเชื่อมั่นของพนักงาน เพื่อให้การบริการลูกค้าดีขึ้น" ไว้เป็นอันดับ 1 สำหรับประชากรกลุ่มที่ 6 ตามแนวความคิด โดยเน้นในเรื่อง "เนื้อหาและทักษะการฝึกปฏิบัติควรสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน" ไว้เป็นอันดับที่ 1 ในเรื่องหลักสูตร เนื้อหาวิชา และทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมในด้าน ยังมีความเห็นว่า "ฝึกการปฏิบัติเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องและฝึกการปฏิบัติให้ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ" โดยกลุ่มประชากรกลุ่มที่ 2, 3 และ 4 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 2" สำหรับกลุ่มที่ 1 และ 6 ให้ความสำคัญไว้ในอันดับที่ 3 ส่วนในเรื่องที่ว่า เนื้อหาควรสอดคล้องในเรื่อง "หน้าที่ และความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นพนักงานในองค์การ" นั้น ประชากรกลุ่มที่ 2, 3 และ 4 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 3" ในขณะที่ประชากรกลุ่มที่ 6 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 2" สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง "หลักสูตรต่าง ๆ ควรเน้นให้เห็นถึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในขอบเขตของความรับผิดชอบและหน้าที่ของตน" นั้น ประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3, 4 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 4" ในขณะที่ประชากรกลุ่มที่ 5 ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ไว้เป็น "อันดับที่ 2" สำหรับเรื่องที่ว่า "ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้ทันสมัย" นั้น ประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 5" ในขณะที่ประชากรกลุ่มที่ 2, 4 และ 6 ให้ความสำคัญในด้านการ "พัฒนาศักยภาพและความเชื่อมั่นของพนักงาน เพื่อให้การบริการลูกค้าดีขึ้น" ไว้เป็น "อันดับที่ 5" เช่นกัน

ตารางที่ 30 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	เชิญบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ มาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม	8	7		3	3	-
2.	มีการทดสอบทำโครงการปฏิบัติจริงจาก case ของลูกค้าของธนาคาร	-	-	3	7	-	2
3.	มีการนำพนักงานออกไปฝึกอบรมหรือสัมมนาออกสถานที่เพื่อสร้างให้เกิดความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างพนักงานฝ่ายต่าง ๆ	5	5	5	5	4	-
4.	ควรจัดให้มีการอภิปราย การประชุมทางวิชาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม	1	1	1	1	2	3
5.	ควรมีการสื่อสารที่ดีและเป็นระบบ	2	2	2	2	8	-
6.	ไม่ควรเน้นหนักด้านวิชาการเกินไป	6	-	8	-	6	-
7.	ควรมีการสร้างและใช้ Widow แนะนำเทคนิคและฝึกทักษะการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	6	6	6	-	1	4

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
8.	ควรจัดให้มีการประชุมทางวิชาการบ้าง	3	3	4	6	7	1
9.	ควรจัดให้มีเอกสารทางวิชาการ (ที่เป็นวิชาการจริง) คู่มือปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอกสารแนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4	4	-	4	-	-

จากตารางที่ 30 แสดงให้เห็นว่าเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ ตามทัศนคติหรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม มีความเห็นตรงกันว่า "ควรจัดให้มีการอภิปราย การประชุมทางวิชาการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม" โดยประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3 และ 4 ให้ความสำคัญโดยจัดอันดับไว้เป็นที่ 1 ในขณะที่ประชากรกลุ่มที่ 5 ให้ความสำคัญไว้ใน "อันดับที่ 2" ส่วนเทคนิคการฝึกอบรมที่กลุ่มประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3, 4 ให้ความสำคัญไว้ใน "อันดับที่ 2" คือ "ควรมีการสื่อสารที่ดีและเป็นระบบ" กล่าวคือ ช่องทางหรือวิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นควรมีการเตรียมการวางแผนให้สอดคล้องกับเนื้อหาหรือตัวสารที่จะส่งออกไปให้ผู้รับเข้าใจ สำหรับในเรื่อง "การจัดเอกสารทางวิชาการหรือคู่มือปฏิบัติงานที่เป็นเทคนิคใหม่ ๆ" นั้น ประชากรกลุ่มที่ 1, 2 และ 4 ให้ความสำคัญและจัดไว้เป็น "อันดับที่ 4" ส่วนความคิดเห็นในด้านที่ "มีการนำพนักงานออกไปฝึกอบรมหรือสัมมนาออกสถานที่เพื่อสร้างให้เกิดความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างพนักงานฝ่ายต่าง ๆ" นั้น ประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3 และ 4 จัดอันดับความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 5"

ตารางที่ 31 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะในด้านสถานที่ เครื่องมือ และวัสดุเพื่อการฝึกอบรม

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	ห้องฝึกอบรมมีขนาดเล็กเกินไป และไม่เก็บเสียง	2	4	-	3	-	2
2.	อุปกรณ์ไอศตฯ ควรเตรียมให้พร้อม เพื่อสะดวกที่จะใช้ได้ทุกโอกาส	3	5	-	4	3	-
3.	ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติให้เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	1	1	2	1	2	3
4.	ควรมีคำบรรยายสรุปแจก	5	2	1	5	1	8
5.	ควรมีสถานที่พักผ่อนหลังการฝึกอบรมให้เป็นสัดส่วน	9	6	5	-	-	7
6.	ควรมีห้องน้ำให้มากพอเหมาะกับความต้องการและจำนวนผู้เข้าประชุม	8	-	4	6	-	-
7.	ควรนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมบ้าง	4	3	3	2	-	1
8.	ควรจัดให้มีคนงาน/ให้บริการอย่างพอเพียงระหว่างการประชุมฝึกอบรม	10	7	-	-	-	6
9.	ควรมีบริการด้านอาหาร/อาหารว่างสำหรับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม	7	8	-	-	-	5
10.	ควรจัดให้มีแผนผัง/ประชาสัมพันธ์สถานที่ฝึกอบรม	6	-	-	7	4	4

จากตารางที่ 31 แสดงข้อควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสถานที่ เครื่องมือและวัสดุเพื่อการฝึกอบรม ตามทัศนคติ หรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม ที่มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ

ตารางที่ 32 แสดงข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการการฝึกอบรม

ร/	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	ควรมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการอบรมให้ชัดเจน	2	2	2	-	-	-
2.	ควรให้การส่งเสริมด้านงบประมาณและสวัสดิการมากกว่าปัจจุบัน	1	1	1	1	2	1
3.	ควรมีที่พักอย่างเพียงพอให้กับพนักงานสาขาต่างจังหวัดที่เข้ามารับการฝึกอบรมที่กรุงเทพ	6	5	6	-	1	-
4.	ควรเพิ่มงบประมาณด้านโสตและจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยให้พอเพียง	4	4	5	4	-	2
5.	ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดีและมากเพียงพอเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น ทุนอุดหนุนการศึกษา สัมมนา ดูนงานและการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ	3	3	4	2	3	3
6.	ไม่ควรจำกัดงบประมาณมากเกินไปยังผลให้ระยะเวลาการฝึกอบรมจำกัดไม่พอเพียง	5	6	3	3	-	-

จากตารางที่ 32 แสดงให้เห็นถึงข้อความปรับปรุงหรือข้อเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการการฝึกอบรม ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มต่าง ๆ ทั้ง 6 กลุ่ม โดยมีความเห็นพ้องต้องกันกล่าวคือ "ควรให้การส่งเสริมด้านงบประมาณและสวัสดิการมากกว่าในปัจจุบัน" โดยที่ประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 3, 4 และ 6 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 1" ในขณะที่ประชากร "กลุ่มที่ 5" เพียงกลุ่มเดียวที่ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 2" สำหรับเรื่อง "การกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการอบรมให้ชัดเจน" นั้นประชากรกลุ่มที่ 1, 2 และ 3 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับที่ 2" ในเรื่องเกี่ยวกับ "การจัดสวัสดิการที่ดีและการสร้างขวัญ กำลังใจ เช่น การให้ทุนอุดหนุน การสัมมนา ดูงาน" ประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 5, 6 ให้ความสำคัญโดยจัดไว้ใน "อันดับที่ 3" ในขณะที่ประชากร "กลุ่มที่ 4" ให้ความสำคัญใน "อันดับที่ 2"

ตารางที่ 33 แสดงข้อความปรับปรุง/ข้อเสนอแนะการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมขององค์การ

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	ควรมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่องทุกหลักสูตร	5	5	5	5	1	-
2.	ควรมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม	3	1	1	1	3	1
3.	ควรมีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมเป็นระยะเพื่อหาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับ	1	3	2	2	-	-

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
4.	ควรมีการประเมินผลผู้ให้การฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถอย่างแท้จริง	2	2	3	3	2	2
5.	ควรส่งเสริมและฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ว่าเครื่องมือและวิธีการวัด และประเมินผลตนเองบ้าง	4	4	4	4	-	-

จากตารางที่ 33 แสดงให้เห็นคือ "ข้อควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมขององค์การ ตามทัศนคติหรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม มีความเห็นต้องกันว่า "ควรมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม" โดยประชากรกลุ่มที่ 2, 3, 4 และ 6 ให้ความสำคัญไว้ใน "อันดับที่ 1" ส่วนประชากรกลุ่มที่ 1 และ 5 ให้ความสำคัญไว้ใน "อันดับที่ 3" ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญในเรื่อง "ควรมีการประเมินผลผู้ให้การฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถอย่างแท้จริง" โดยจัดไว้ใน "อันดับ 2" ส่วนประชากรกลุ่มที่ 3 และ 4 จัดไว้ "อันดับ 3" ในเรื่อง "การติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมเป็นระยะเพื่อหาความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับ" นั้น ประชากรกลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญ "อันดับ 1" ในขณะที่เดียวกันประชากรกลุ่มที่ 3 และ 4 ให้ความสำคัญ "อันดับ 2" ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมข้อต่อไปก็คือ "ควรส่งเสริมและฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักเครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลการพัฒนาของตนเองบ้าง" ในข้อนี้กลุ่มประชากรที่ 1, 2, 3 และ 4 จัดอันดับความสำคัญไว้เป็น "อันดับ 4" ข้อเสนอแนะอื่นที่น่าสนใจประการต่อไปก็คือ "ควรมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดผล และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทุกหลักสูตร" นั้น กลุ่มประชากรที่ 1, 2, 3, 4 ให้ความสำคัญไว้เป็น "อันดับ 5" ในขณะที่กลุ่มประชากรที่ 5 จัดอันดับไว้เป็น "อันดับ 1"

ตารางที่ 34 แสดงข้อเสนอแนะ/วิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	ควรคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานอย่างเต็มที่	2	2	2	2	1	4
2.	พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ ความตั้งใจจริงของบุคคล	3	-	4	3	3	3
3.	ควรพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	1	1	1	1	2	2
4.	ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยดูจากความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม	-	3	3	5	-	1
5.	ผู้บริหารควรมีโอกาสได้เข้าร่วมหรือเข้าสังเกตการณ์การฝึกอบรมบ้างเพื่อจะได้มีทัศนคติหรือแนวคิดที่ดีและหาแนวทางสนับสนุนให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ	4	4	5	4	-	-

จากตารางที่ 34 แสดงข้อเสนอแนะวิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดีตามทัศนคติหรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม ที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยมี

ความเห็นผ้องต้องกันว่า การคัดเลือกพนักงานหรือเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมนั้นควรพิจารณา
 คัดเลือกจากฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม" โดยที่
 ประชากรกลุ่มที่ 1,2,3 และ 4 ให้ความสำคัญไว้ที่ "อันดับ 1" ส่วนกลุ่มประชากรที่ 5 และ 6
 นั้นให้ความสำคัญไว้ในอันดับที่ 2 ในขณะที่ประชากรกลุ่มที่ 5 ให้ความสำคัญในเรื่อง "ควรคิด
 เลือกบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่เข้ามารับการฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและ
 หน่วยงานอย่างเต็มที่" ไว้เป็น "อันดับ 1" และประชากรกลุ่มที่ 1,2,3 และ 4 จัดอันดับความ
 สำคัญเรื่องนี้ไว้ใน "อันดับ 2" ส่วนการคัดเลือกบุคลากรโดย "พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ
 ความตั้งใจจริงของบุคคล" นั้น ประชากรกลุ่มที่ 1,4,5 และ 6 จัดอันดับความสำคัญไว้ใน
 "อันดับ 3" ในขณะที่ประชากรกลุ่มที่ 3 ให้ความสำคัญไว้ใน "อันดับ 4"

ตารางที่ 35 แสดงข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	ควรคัดเลือกพนักงานเข้ารับการ ฝึกอบรมผลิตเบลีซชนบทเวียนกัน อย่างเหมาะสมและทั่วถึง	1	5	4	1	3	3
2.	ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมให้ เหมาะสมกับงานหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน	3	3	5	3	2	-
3.	ควรคัดเลือกพนักงานเข้ารับการ ฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความถนัด และความสนใจ	2	1	1	2	1	1
4.	ควรมีการจัดเอกสารการฝึกอบรม ส่งให้ทั่วถึงก่อนการฝึกอบรม	4	4	6	4	-	-

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
5.	ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและให้ความสนใจในการคัดเลือกพนักงานเข้าฝึกอบรม	6	6	3	6	4	2
6.	เสริมสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีแก่พนักงานให้มีความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าหาความรู้และตื่นตัวอยู่เสมอ	5	2	2	5	-	-

จากตารางที่ 35 แสดงทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม โดยที่ประชากรกลุ่มที่ 2, 3, 5 และ 6 มีความคิดเห็นที่ตรงกันในเรื่อง "การคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความถนัดและความสนใจ" ให้ความสำคัญไว้ใน "อันดับ 1" ในขณะที่ประชากรอีก 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 4 ให้ความสำคัญในเรื่อง "การคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันอย่างทั่วถึง" ไว้เป็น "อันดับ 1" สำหรับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมในด้าน "ควรคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความถนัดและความสนใจ" และในเรื่อง "เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน กระตุ้นให้มีความกระตือรือร้น ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ" ประชากรกลุ่มที่ 1 และ 4 มีความเห็นตรงกันในเรื่องแรกและจัดอันดับความสำคัญไว้เป็น "อันดับ 2" ส่วนประชากรกลุ่มที่ 2 และ 3 ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจโดยให้ความสำคัญไว้ "อันดับ 2" ส่วนบทบาทในเรื่อง "การส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงานหน้าที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มคุณภาพการทำงาน" นั้น มีประชากรกลุ่มที่ให้ความเห็นพ้องกัน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1, 2 และ 4 โดยให้ความสำคัญไว้ "อันดับ 3" ในขณะที่ประชากรกลุ่มที่ 5 และ 6 ให้ความสำคัญเห็นในเรื่อง "การคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันอย่างเหมาะสมและทั่วถึง" ไว้เป็น "อันดับ 3" ส่วนความคิดเห็นในเรื่องอื่น ๆ เช่น "ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและให้ความสนใจในการคัดเลือกพนักงาน

เข้าฝึกอบรม" และ "การเตรียมเอกสารฝึกอบรมรวมทั้งจัดส่งให้ถึงก่อนการฝึกอบรม" กลุ่มประชากรที่ 1,2,3,4 ให้ความสำคัญ "อันดับ 4"

ตารางที่ 36 แสดงหัวข้อเรื่องที่ต้องการให้องค์การจัดการฝึกอบรม

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	การพัฒนาหน้าที่และความรับผิดชอบ	11	9	3	9	6	9
2.	ลูกค้ากับงานด้านการบริการ	10	10	2	-	7	8
3.	เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	3	3	8	3	3	3
4.	การบริการข้อมูลให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	2	2	-	2	-	5
5.	การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานภายในองค์การ	5	5	7	5	5	10
6.	ความรู้ด้านสินเชื่อและการให้บริการลูกค้า	6	6	-	6	-	6
7.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	4	4	-	4	4	4
8.	มนุษยสัมพันธ์ในองค์การเพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี	1	11	1	-	1	2
9.	เคล็ดลับการทำงานเพื่อความก้าวหน้า	8	8	-	8	9	11
10.	กลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาองค์การ	9	1	4	1	8	1
11.	พนักงานมีส่วนช่วยพัฒนาองค์การได้อย่างไร	7	7	5	7	2	-

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
12.	แผนงานการประชาสัมพันธ์ของ ธนาคารช่วงต่าง ๆ	12	12	6	-	-	7

ตารางที่ 36 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการให้องค์
การจัดการฝึกอบรม จากประชากรทั้ง 6 กลุ่ม ซึ่งแสดงข้อเสนอแนะที่หลากหลาย โดยมีบางข้อที่
สอดคล้องตรงกันพอสรุปและจัดอันดับความสำคัญได้ดังนี้คือ เรื่อง "กลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาองค์
การ" โดยประชากรกลุ่มที่ 2, 4 และ 6 ให้ความสำคัญ "อันดับ 1" และเรื่อง "มนุษย์สัมพันธ์
ในองค์การเพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี" ประชากรกลุ่มที่ 1, 3 และ 5 ให้ความสำคัญไว้ "อันดับ 1"
สำหรับหัวข้อที่ควรจัดการฝึกอบรมเรื่อง "การบริการข้อมูลให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ" ประ
ชากรกลุ่ม 1, 2 และ 4 ให้ความสำคัญไว้ "อันดับ 2" และในหัวข้อเรื่อง "เทคนิคการปฏิบัติงาน
ใหม่ ๆ" กลุ่มประชากรที่ 1, 2, 4, 5 และ 6 มีความเห็นตรงกัน โดยจัดอันดับความสำคัญไว้
"อันดับ 3" หัวข้อเรื่องในกลุ่มประชากรให้ความสนใจอีกเรื่องก็คือ "การพัฒนาศักยภาพเพื่อการ
ทำงานที่มีประสิทธิภาพ" ประชากร 5 กลุ่ม (ยกเว้นกลุ่ม 3 เพียงกลุ่มเดียว) ที่ให้ความสำคัญไว้
"อันดับ 4" หัวข้ออื่น ๆ ที่น่าสนใจและเป็นความต้องการของประชากรกลุ่มต่าง ๆ อีกก็ได้ทำ
"การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานภายในองค์การ" ในข้อนี้ประชากรกลุ่ม 1, 2, 4 และ 5
ให้ความสำคัญโดยจัดไว้ "อันดับ 5" และประชากรกลุ่มที่ 1, 2, 4 และ 6 ให้ความสนใจในเรื่อง
"ความรู้ด้านสินเชื่อและการให้บริการลูกค้า" โดยจัดไว้ใน "อันดับ 6"

ตารางที่ 37 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารองค์การที่เกี่ยวข้อง
รับผิดชอบงานการฝึกอบรมตามความคาดหวังหรือต้องการของบุคลากรในองค์การ

ที่	รายการความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 N=147	กลุ่มที่ 2 N=48	กลุ่มที่ 3 N=20	กลุ่มที่ 4 N=15	กลุ่มที่ 5 N=32	กลุ่มที่ 6 N=38
1.	ผู้บริหารองค์การควรให้ความสนใจและมีทัศนคติที่ดี และให้การส่งเสริมการฝึกอบรม	3	3	3	3	4	3
2.	ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้หน่วยงานฝึกอบรมใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดการฝึกอบรมได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	2	2	1	2	1	1
3.	ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนโครงการฝึกอบรมพิเศษต่าง ๆ ที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การ	7	7	9	7	-	-
4.	ผู้บริหารควรมีการติดตามผลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมและหน่วยงานที่ให้การฝึกอบรม	9	9	10	9	3	-
5.	ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณเครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ	1	1	2	1	-	2

ตารางที่ 37 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องพฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหารองค์การเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่คาดหวังและต้องการของบุคลากรในองค์การ โดยเน้นในเรื่อง การกำหนดนโยบายของผู้บริหารว่า "การกำหนดนโยบายฝึกอบรมได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว" ซึ่งประชากรกลุ่มที่ 3,5,6 ให้ความสำคัญเป็น "อันดับ 1" ส่วนประชากรกลุ่มที่ 1,2 และ 4 ให้ความสำคัญกับเรื่องงบประมาณโดยแสดงความคิดเห็นว่า "ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ" โดยให้ความสำคัญเป็น "อันดับ 1" และให้ความสำคัญในเรื่อง "การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดการฝึกอบรมทำในระยะสั้นและระยะยาว" เป็น "อันดับ 2" สำหรับข้อเสนอแนะที่น่าสนใจและประชากรเกือบทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่ม 5 เพียงกลุ่มเดียว) ให้ความสำคัญจัดไว้ใน "อันดับ 3" ก็คือ "ผู้บริหารองค์การควรให้ความสนใจและมีทัศนคติที่ดี และให้การส่งเสริมการฝึกอบรม" ข้อเสนอแนะที่ว่า "ควรจัดสรรงบประมาณให้มากขึ้นเพื่อจะได้มีการจัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน" ประชากรกลุ่มที่ 1,2,3 ให้ความสำคัญไว้ "อันดับ 4" ในเรื่อง "ควรมีการส่งเสริมโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับโดยมีเกณฑ์วัดผลอย่างมาตรฐาน" ประชากรกลุ่มที่ 1,2,3,4 มีความเห็นต้องกันจัดไว้ "อันดับ 6" ซึ่งใกล้เคียงกับข้อเสนอแนะของกลุ่มที่ 5 ที่จัดอันดับความสำคัญในเรื่องนี้ไว้ "อันดับ 7" ส่วนกลุ่มที่ 1,2 และ 4 จัดอันดับความสำคัญในเรื่อง "ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนโครงการฝึกอบรมพิเศษต่าง ๆ ที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การ" ไว้เป็น "อันดับ 7" ในเรื่องของวิทยากรที่เชิญมาให้การฝึกอบรมนั้น ประชากรกลุ่มที่ 1,3,4 และ 5 ให้ข้อเสนอแนะว่า "ควรเป็นวิทยากรที่เชิญมาจากหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในองค์การ" ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องนี้ไว้ใน "อันดับ 8"

เท่าที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า "การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคารเอเชีย จำกัด" ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2530 - 2533 ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของตัวแปรหรือองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรม (Trainer) ตัวสาร (Message) หรือเนื้อหาการฝึกอบรม สื่อ (Media) หรือช่องทางนำสาร และผู้รับสาร หรือผู้รับการฝึกอบรม (Trainee) ทั้งอาจพิจารณาได้จากข้อมูลย้อนกลับ หรือผลสะท้อนซึ่งเป็นพฤติกรรมการทำงาน หรือทำที่ทัศนคติ รวมทั้ง ปรัชญาการทำงาน และแนวคิดที่แสดงออกอันเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงานจริง ดังที่ได้พบอันเป็นผลทางหนึ่งของการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนั้นยังมีรายละเอียดของข้อมูลที่ประชากรทั้ง 6 กลุ่มอันประกอบด้วย

พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศ พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ พนักงาน/เจ้าหน้าที่และผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการและให้การฝึกอบรม อาจารย์และวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม ผู้บริหารธนาคารเอเซีย จำกัด ระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง และลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคารเอเซีย จำกัด ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและลักษณะหรือองค์ประกอบของการฝึกอบรมตลอดจนกระบวนการสื่อสารและบริหารงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงหรือเพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมตามปรัชญาการพัฒนาของธนาคารเอเซีย จำกัด ในช่วงนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 - ปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศและเน้นว่า "บุคลากรที่ดีเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร" อันเป็นหลักการสำคัญที่ยึดถือ เป็นแนวทางในการดำเนินงานตลอดมา (ธนาคารเอเซีย จำกัด 2531:ปกใน) โดยรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นระบบเดียวกัน
2. การฝึกอบรมเป็นกลไกการเตรียมพนักงานให้สามารถรับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้
3. การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรได้รับเทคนิคใหม่ ๆ ในการปรับปรุงให้ทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ในด้านหลักสูตรการฝึกอบรมควรพิจารณาจัดให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. ควรจัดให้มีการอภิปราย การประชุมทางวิชาการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. ควรมีการสื่อสารที่ดีและเป็นระบบ
7. ควรจัดให้มีเอกสารทางวิชาการ (ที่เป็นวิชาการจริง ๆ) /คู่มือปฏิบัติงานโดย

เฉพาะอย่างยิ่งเอกสารแนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ

8. ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติให้เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
9. ควรให้การส่งเสริมด้านงบประมาณและสวัสดิการมากกว่าปัจจุบัน
10. ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดีและมากเพียงพอเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น ทุนอุด

หนุนการศึกษา สัมมนา ดูงาน และการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ

11. ควรมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม
12. ควรมีการประเมินผลผู้ให้การฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถอย่างแท้จริง

จริง

13. ควรคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรม

14. ควรพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
15. ควรคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความถนัดและความสนใจ
16. ควรมีการจัดเอกสารการฝึกอบรมให้ถึงก่อนการฝึกอบรม
17. พนักงานต้องการฝึกเทคนิคการปฏิบัติการใหม่ ๆ
18. พนักงานต้องการฝึกอบรมเทคนิคการบริการข้อมูลให้ลูกค้า
19. พนักงานต้องการฝึกอบรมการมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ เพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี
20. ผู้บริหารองค์การควรให้ความสนใจและมีทัศนคติที่ดี และให้การส่งเสริมการฝึกอบรม
21. ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานฝึกอบรมใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและการฝึกอบรมได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
22. ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ
23. งบประมาณที่จัดสรรให้น้อยไป
24. ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญและความสนใจต่อโครงการฝึกอบรมน้อยไป
25. ควรปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานฝึกอบรมและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
26. ระยะเวลาการฝึกอบรมน้อยไป
27. การปรับขึ้นเงินเดือนควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและยุติธรรม
28. การคัดเลือกพนักงาน ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่และหน่วยงานที่เหมาะสมในจำนวนพอเหมาะ
29. เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรมควรมีความรู้และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพื่อความสามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว
30. ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงานขององค์การมากขึ้น
31. ควรมีการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ
32. ควรมีแผนดำเนินการสร้างขวัญกำลังใจและอุดมการณ์การทำงานร่วมกันในหมู่พนักงานขององค์การอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

การวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะ/องค์ประกอบที่ดี/พึงประสงค์ของกระบวนการสื่อสารของงานฝึกอบรมในทัศนะของประชากรที่ศึกษากับหลักการ ทฤษฎี หรือแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยในครั้งนี้พอสรุป "คุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของกระบวนการสื่อสารของงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ" ในทัศนะของประชากรที่ศึกษาซึ่งประกอบด้วย กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศ, กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ, กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่และผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการและให้การฝึกอบรม, กลุ่มอาจารย์และวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม, กลุ่มผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง และกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคาร รวม 6 กลุ่ม จำนวน 300 คน เป็นลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์เรียงลำดับความสำคัญรวม 12 ประการ คือ

1. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานการให้การฝึกอบรม
2. ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่จะต้องฝึกปฏิบัติสำหรับผู้รับการฝึกอย่างเพียงพอ
3. ผู้บริหารองค์การควรมีทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจและให้ความสนใจงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี
4. วิทยากรการฝึกอบรมควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่และมีความรับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดี และตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร/โครงการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับแผนพัฒนาธนาคารหรือองค์การ
6. ควรมีเครื่องมือและสื่อการฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายสไลด์ ภาพยนตร์ นิตินิต สตรีฟ โอเวอร์เฮด แผนที่ แผนภูมิ และไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ
7. สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเทดี มีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุม ไม่แออัด สามารถมองเห็นกระดานดำได้ชัดเจน
8. วิทยากรให้การฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิดและประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ และมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้

9. ผู้บริหารองค์การควรให้การสนับสนุนโครงการ/งานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดสรรงบประมาณ กำลังคน สถานที่ เครื่องมือ-อุปกรณ์ รวมทั้งการให้กำลังใจและผลักดันให้งานฝึกอบรมและโครงการต่าง ๆ ให้ดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ได้

10. ผู้บริหารองค์การควรกำหนดนโยบายและมีแผนดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การไว้อย่างชัดเจน

11. การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษา เช่น ชมการสาธิตการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ เป็นความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี นับว่าเป็นสิ่งที่ดี

12. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรเป็นบุคคลที่รักงาน มีความคล่องตัวสูง ใช้งานฝึกอบรม และสามารถใช้อุปกรณ์ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบด้วยว่า "องค์ประกอบที่ดีหรือมีประสงค้อย่างยิ่ง" หรือ จำเป็นอย่างยิ่งในลำดับรองลงไป ได้แก่ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถและทักษะความชำนาญ เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต, เป็นการเตรียมพนักงานให้มีความรอบรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่นที่ยังไม่เคยทำ, ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตัวเองมีค่าและมีความสามารถมากขึ้น, ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นจำนวนที่แน่นอนและเพียงพอ, ควรมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินสำหรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการที่เกี่ยวข้อง, ควรมีทุนอุดหนุนการศึกษา ค่าน้ำ และวิจัยสำหรับบุคลากรขององค์การ, ควรมีการเตรียมความพร้อมโดยแจกคู่มือ/เอกสารให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาก่อนการฝึกอบรม, ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยดูจากพื้นฐานการศึกษา ความสนใจ หน้าที่การงาน และความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ และองค์การควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับงานฝึกอบรม

และมีคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเฉพาะของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การรวม 10 ประการ คือ

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์และปรัชญาของการฝึกอบรมที่ดี
2. มีการเตรียมและพัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และ ทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดีเหมาะสมและทันสมัย

3. มีหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมที่ดี
4. มีสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรมที่ดี
5. มีการวัดผลประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรมที่ดี
6. มีองค์กรและการวางแผนการฝึกอบรมที่ดี
7. มีงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอและเหมาะสม
8. มีการคัดเลือกบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรมชาติ
9. มีผู้บริหารองค์การ นโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมที่ดี
10. มีการเลือกเป็นบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรมที่ดี มีความสามารถสูง และมีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ซึ่งเมื่อนำข้อสรุปคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด มาพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารในทัศนะของกลุ่มประชากรที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไปเปรียบเทียบกับหลักการ ทฤษฎี และแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิหรือนักวิชาการฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. **ผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรม (Sender/Trainer)** เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นพฤติกรรมกรสื่อสารที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ กล่าวคือเป็นการแสดงออกซึ่งการติดต่อสื่อสาร หรือความหมายที่สำคัญ มีความหมาย และมีคุณค่าระหว่างบุคคลในองค์การหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และปรัชญาหรืออุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานเพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการนี้จะมีการเปลี่ยนแปลง (Movement) อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด อีกทั้งไม่มีขอบเขตอย่างแน่ชัด ผู้กระทำการสื่อสารอาจเป็นผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้รับการฝึกอบรมก็ได้ สำหรับผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรมกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด หมายถึงคณะผู้บริหารธนาคาร ประกอบด้วยประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ รอง ผู้ช่วย และกรรมการ ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจในรูปของนโยบาย (Policy) การจัดตั้งองค์กรการฝึกอบรมและการบริหารงานและองค์กรผู้จัดการสาขา ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานซึ่งได้รับมอบหมายหรือมีหน้าที่บริหารเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากร บุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นฝ่ายบริหารและอำนวยการ ซึ่งในสถานการณ์สื่อสารหนึ่ง ๆ นั้น ผู้ส่งสารจะเป็นบุคคลหรือคณะบุคคล

ที่มีความสำคัญในการที่จะเป็นผู้เริ่มต้นสื่อสาร เป็นบุคคลแรกที่จะทำให้กระบวนการในการสื่อสารเกิดขึ้น ดังนั้นการที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานการให้การฝึกอบรม ตลอดจนมีความเข้าใจ และให้ความสนใจงานการฝึกอบรม โครงการ หรือหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี การจัดสรรงบประมาณ กำลังคน สถานที่ เครื่องมือ-อุปกรณ์การฝึกอบรม รวมทั้งการให้กำลังใจและผลักดันงานฝึกอบรมและโครงการต่าง ๆ ให้ดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ได้ ในด้านวิชาการซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งของการฝึกอบรมในแต่ละครั้งแต่ละโครงการจึงควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิดและประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจและมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ อนึ่ง การเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่ และมีความรับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดีและตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งเป็นผลของการวิจัยในครั้งนี้ก็นับว่าเป็นตัวแปรและองค์ประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรมทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็น "กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนานิสัยแห่งความคิด การกระทำ ความชำนาญ และที่ต่าง ๆ" (อมร รัชศาสตร์, 2504 : 293) ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวความคิดของ วิลเลียม แมคลาร์นีย์ ที่มีความเห็นว่า "การฝึกอบรมเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น" William J. McIarney, 1959 : 363) รวมทั้ง เสนาะ ตีเฮาว์ ซึ่งก็มีความเห็นว่า "การสื่อสารเป็นกระบวนการซึ่งส่งความคิดจากแหล่งหนึ่งไปยังผู้รับโดยตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ" (เสนาะ ตีเฮาว์, 2530 : 33) สำหรับผลการวิจัยที่พบว่า "การมีองค์การและการวางแผนฝึกอบรมที่ดี" เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งของกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ หรือของธนาคาร ซึ่งตรงกับแนวความคิดของ เจมส์ อาร์. เบค จูเนียร์ (James R. Beck, Jr. 2528 : 57-65) ที่ให้ความสำคัญและเน้นเกี่ยวกับแผน โครงการ และงบประมาณการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีระบบ และจัดทำอย่างมีระบบ ในเรื่องเดียวกันนี้ อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม กล่าวว่า "การฝึกอบรมและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในประเทศเราในปัจจุบันถือได้ว่ายังอยู่ในภาวะหัวเลี้ยวหัวต่อต่อการเปลี่ยนแปลงที่ยังสับสนอยู่ แม้ว่าจะมีวิวัฒนาการมานานหลายสิบปีในระบบราชการ ซึ่งถ้าจะกล่าวอย่างเป็นกลางโดยไม่กล่าวโทษกันและกัน และโทษสังคม ซึ่งเป็นผลของการเมืองการปกครองที่ผ่านมาแล้ว ก็น่าจะเกิดจากสาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การดำเนินงานฝึกอบรมที่ยังไม่เป็นระบบหรือเป็นระบบที่ยังบกพร่องอยู่

ระบบโดยทั่วไปจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 3 ประการ คือ สิ่งที่ใส่เข้าไป (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลที่ได้ (Outputs) ระบบที่ทำงานได้ผล ควรจะต้องเป็นระบบที่ดำเนินการในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า นอกจากนี้ยังควรเป็นระบบที่ยอมให้มีระบบรอง ๆ (Subsystems) ลงไปด้วย สำหรับแนวความคิดในเรื่องระบบก็คือ วิธีการคิดแบบหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดการ (ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้ส่งสารเพื่อการฝึกอบรม) นั่นเอง ซึ่งมุ่งที่เป้าหมายหรือความมุ่งหมายอย่างเป็นระบบ การเกี่ยวข้องกันและการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างองค์ประกอบ (Component) ต่าง ๆ หรือส่วนต่าง ๆ ในระบบ ซึ่งอาจจะพิจารณาได้จากองค์ประกอบดังนี้

1. วัตถุประสงค์รวมของระบบและมาตรการการดำเนินงานของระบบ
2. สิ่งแวดล้อมภายนอกของระบบ ซึ่งได้แก่ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของระบบ
3. ทรัพยากรของระบบ ซึ่งรวมถึงผู้ปฏิบัติงาน ที่ดินและเครื่องจักร
4. องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบซึ่งได้แก่ภารกิจ หรือกิจกรรม เป้าหมายและแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ
5. การบริหารระบบ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุด (อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม, 2523 : 3-4) ซึ่งก็ตรงกับแนวความคิดของ ชาร์ลส์ ดับลิว. เชอร์แมน (Charls W. Churchman, 1968 : 242) และวิลเลียม อาร์ เทรซี (William R. Tracy, 1971 : 149) ดังนั้นการที่ทางธนาคารเอเชีย จำกัด จะมีการปรับนโยบาย แนวคิด และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผลสูงสุดสอดคล้องสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารและกิจการของธนาคารจึงเป็นตัวแปรและปัจจัยสำคัญที่ควรจะได้รับพิจารณาโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ผู้บริหารหรือธนาคารควรจะต้อง "ตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของโครงการและกระบวนการต่างๆ ของงานการฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นภาคีหรือเครื่องมือที่จะพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ" (โรจนา พัฒนกุล, 2523 : 93) ก็จะต้องเห็นความจำเป็นและยอมลงทุนโดยจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอและเหมาะสม ทั้งนี้เพราะ "การฝึกอบรมมีส่วนอำนาจประโยชน์ให้กับทั้งตัวพนักงานเอง และธนาคารพาณิชย์โดยคณะผู้บริหารเป็นส่วนรวมด้วย" (ชนวรรณ เตมีบุตร, 2522 : 74) และนอกจากจะเป็นการเพิ่มความใส่ใจในการทำงานของพนักงานแล้ว "เป็นการพัฒนากิจกรรมในการ

วางแผนองค์การในระยะสั้น ระยะยาว" อีกด้วย (โสมน ภูเก้าล้วน, 2524 : 24) และยังทำให้ "ระบบวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เกิดการประหยัด ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ทั้งเป็นการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต" (สมพงษ์ เกษมสิน, 2519 : 219) ซึ่งเป็นการดีสำหรับทุกฝ่าย กล่าวคือ ทั้งฝ่ายบริหารหรือผู้ส่งสาร และพนักงานหรือผู้รับสาร ผลสะท้อนที่ตามมาก็คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างมีระบบของบุคลากร และต่อองค์การคือ ธนาคารเอเชีย จำกัด ในฐานะสถาบันธุรกิจการเงินการธนาคาร ที่มีศักดิ์ศรี และความเชื่อของวงการธุรกิจและสถาบันการเงินการธนาคารเป็นส่วนรวมอีกด้วย

2. สาร (Message) สารเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรม อาจกล่าวได้ว่า สารก็คือเรื่องราวอันมีความหมายและแสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ใด ๆ ก็ตามที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันได้ สารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรม (Sender/Trainer) เกิดความคิดขึ้นและต้องการจะส่งหรือถ่ายทอดความคิดนั้น ไปสู่การรับรู้ของผู้รับสาร (Receiver/Trainee) การส่งสารนั้นนี้ โดยการใช้ผู้ส่งสารแสดงพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อแทนความคิดที่เกิดขึ้นนั้น เช่น พูด เขียน วาด แสดงอาการหรือกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่ง ฯลฯ การแสดงพฤติกรรมในการแสดงออกซึ่งความคิดนี้ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะของผู้กระทำคือ ผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรมทั้งสิ้น ความสำคัญของสารในที่นี้หมายถึง หลักสูตรเนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติที่ถูกส่งมาจากผู้ส่งสาร หรือผู้ให้การฝึกอบรม ก็คือ การทำหน้าที่ไว้ให้ผู้รับสารหรือผู้รับการฝึกอบรมเกิดการรับรู้ความหมายและมีปฏิริยาสนองตอบโดยทั่วไปแล้ว สารประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

2.1 รหัสของสาร (message codes ได้แก่ language หรือ สัญลักษณ์ (symbolic) หรือสัญญาณ (Signal) ที่มนุษย์ได้คิดหรือกำหนดขึ้นใช้แทนความคิดของมนุษย์หรือสิ่งต่าง ๆ ตามธรรมชาติ และที่เป็นสิ่งประดิษฐ์อันเกิดจากความรู้ความสามารถของมนุษย์ ซึ่งยังอาจจำแนกออกเป็นรหัสของสารประเภทที่ใช้คำ (verbal message/codes) และประเภทที่ไม่ใช้คำ (nonverbal message codes)

2.2 เนื้อหาของสาร (message content) ได้แก่ประมวลความรู้ความคิด และประสบการณ์ของมนุษย์ที่มนุษย์ต้องการที่จะสื่อสารแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดเพื่อความรู้สึกรู้จัก คิดและความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือต่อกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจจำแนกประเภทได้ เป็นเนื้อหาของสารประเภทข้อเท็จจริง (facts) และประเภทข้อคิดเห็น (concepts / ideas)

2.3 การจัดสาร (message treatment) นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ อย่างหนึ่งของสาร กล่าวคือ สารที่ถูกจัดเตรียมมาเป็นอย่างดี มีการเรียบเรียง ลำดับความ ของสาร ระดับความยากง่าย รูปแบบของการใช้คำและภาษา นับเป็นตัวแปรที่ทำให้สารมีคุณค่า และมีคุณสมบัติที่พร้อมจะให้ผู้ส่งสารทำการสื่อสารผ่านช่องทางนำสารไปยังผู้รับสารได้

ในสภาพการวิจัยปัจจุบันมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ หลักสูตร เนื้อหาวิชาการ วิธีการ และ ทักษะการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรมประการ หนึ่ง โดยอาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม ได้เสนอแนวความคิดเชิงอภิปรายไว้ว่า "การดำเนินงานฝึกอบรมที่ยังไม่เป็นระบบ หรือเป็นระบบที่บกพร่อง ก็เนื่องจากการจัดการฝึก อบรมที่มักจะทำขึ้นเฉพาะเรื่อง เฉพาะหลักสูตรแล้วก็เลิกกันไป ไม่มีการจัดอบรมหลักสูตรอื่น อย่างต่อเนื่องในระดับที่สูงขึ้นไป หรือแม้จะมีการจัดต่อเนื่อง แต่ทุกหลักสูตรก็จะมี การดำเนินการเฉพาะบางขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมเท่านั้น ทำให้ทั้งฝ่ายผู้อบรมและผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถทราบได้ว่า ได้มีการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานหรือไม่ หรือทราบว่า ไม่มีการใช้ประโยชน์ แต่ไม่ทราบว่า เป็นเพราะมีอุปสรรคภายในหน่วยงานอย่างไร จึงเป็นผลให้ความรู้สึกต่อคุณค่าของการฝึกอบรมลดลง" (อาชวัน วายวานนท์ และ วินิต ทรง ประทุม, 2523 : 2) ซึ่งนับว่าเป็นความจริงและสอดคล้องกับผลการวิจัยหลายเรื่อง ได้แก่ โรจนา พัฒนกุล ทำการวิจัยเรื่อง "การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย" พบว่า "การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นที่ยอมรับของ บรรดาผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่การกำหนดหลักสูตรและการประเมินผล ตลอดจนการติดตามผลการฝึก อบรมยังมีได้จัดทำอย่างสม่ำเสมอ" (โรจนา พัฒนกุล, 2523 : 6) และได้มีข้อเสนอแนะว่า "ควรปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการในการฝึกอบรมที่ได้สำรวจมา และเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง" (โรจนา พัฒนกุล, 2523 : 74) สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีทัศนคติความ

คิดเห็นว่า ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร/โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นระยะ เพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ หรือองค์การ (ค่าเฉลี่ย 87.4%) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ (ค่าเฉลี่ย 82.3%) ในการกำหนดหลักสูตรและโครงการแต่ละโครงการจึงควรคำนึงถึงประเภทหรือระดับของบุคคลในองค์การ ได้แก่ 1. ระดับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ขององค์การ 2. ระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ขององค์การ 3. ระดับผู้บังคับบัญชา/เทียบเท่า 4. ระดับเจ้าหน้าที่บริหาร/นักบริหาร (ค่าเฉลี่ย 80.0%) หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกภาพและความเชื่อมั่นแห่งตน เพื่อการสมาคมและการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 79.7%) องค์การควรมีโครงการสาธิตนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีให้กับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การและผู้เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มคุณสมรรถภาพ และประสิทธิภาพขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 75.0%) ทักษะการฝึกปฏิบัติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ทราบเป็นครั้งคราวและต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 74.7%) หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจโดยทั่วไป ไม่จำกัดว่าอยู่ในแขนงวิชาหรือหน้าที่ใด เพื่อให้มีความรู้รอบตัวทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 74.4%) หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของพนักงาน/เจ้าหน้าที่โดยทั่วไป (ค่าเฉลี่ย 73.4%) หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะตำแหน่งปัจจุบันของพนักงาน หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้เรียนจะได้รับตำแหน่งในอนาคต (ค่าเฉลี่ย 71.0%) เนื้อหาวิชาการแต่ละหลักสูตร/โครงการควรเป็นวิชาการใหม่ ๆ ที่ทันสมัย หรือเป็นทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นผลของการค้นคว้าวิจัย (ค่าเฉลี่ย 69.6%)

จากแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ากระบวนการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีการเตรียมและพัฒนาหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดี เหมาะสม และทันสมัย ซึ่งผลการวิจัยประการหนึ่งที่พบในครั้งนี้นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนั้นการที่จะให้ได้มาซึ่งหลักสูตร หรือในทางวิชาการฝึกอบรมเรียกว่า "โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม" (กรีซ อัม โทซัน, 2524 : 2) ซึ่งอาจกระทำได้โดยการสำรวจข้อมูลความต้องการเบื้องต้นของบุคลากรในองค์การ "เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม" หรือความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม ซึ่งหมายถึง อุปสรรค ปัญหา หรือข้อขัดข้อง

และเพราะเหตุที่ว่า "ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นสิ่งกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมอันสำคัญ ดังนั้นผู้บริหาร ผู้ให้การฝึกอบรม และผู้มีหน้าที่และบทบาทกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจึงจำเป็นจะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้ง" (Rolf P. Lynton 1970 : 77-81) ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่ง "สาร" (message) หรือหลักสูตรที่ดีสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงวิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถ อันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั่นเอง

3. ช่องทางนำสารหรือสื่อการฝึกอบรม (Channel/Medium) ช่องทางนำสารหรือสื่อ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรม ในการสื่อสารใด ๆ ก็ตาม ผู้ส่งสารย่อมต้องอาศัยช่องทางหรือสื่อ ให้ทำหน้าที่นำสารหรือหลักสูตรการฝึกอบรมไปยังผู้รับสาร คือผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้วสารที่ถูกผู้ส่งสารถ่ายทอดไปยังผู้รับสารจะเข้าไปสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์โดยผ่านประสาทสัมผัสทางใดทางหนึ่งหรือหลายทาง กล่าวคือ การเห็นโดยประสาทตา, การได้ยินโดยประสาทหู, การได้กลิ่นโดยประสาทจมูก, การสัมผัสโดยประสาทกาย และการลิ้มรสโดยประสาทลิ้น สำหรับประเภทของสื่ออาจแบ่งตามลักษณะของสื่อเป็นเกณฑ์ได้ 5 ประเภท คือ

- 3.1 สื่อธรรมชาติ ได้แก่บรรยากาศตามธรรมชาติรอบตัวมนุษย์
- 3.2 สื่อมนุษย์ ได้แก่บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นสื่อนำสาร
- 3.3 สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ตำรา บทความ และเอกสารวิชาการ ฯลฯ
- 3.4 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่สื่อที่อาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ใช้กลไกไฟฟ้าเป็นหลักในการทำงาน เช่น เทป โทรทัศน์ วิทยุ เครื่องฉายโอเวอร์เฮด ฯลฯ
- 3.5 สื่อระคน ได้แก่สื่ออื่น ๆ นอกจาก 4 ประเภทแรกที่สามารถนำสารได้ ได้แก่สื่อหุ่นยนต์ กำแพงข่าว วัตถุจรรึก ฯลฯ

นอกจากนี้ยังอาจสื่อตามลักษณะของการเข้าถึงผู้รับสารเป็นเกณฑ์ได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1. สื่อระหว่างบุคคล หมายถึงสื่อที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การประชุมกลุ่มย่อยการเรียนการสอน 2. สื่อมวลชน หมายถึงสื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้รับสารจำนวนมาก เช่นหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ 3. สื่อเฉพาะกิจ หมายถึงสื่อที่ถูกรังหรือ

พัฒนาขึ้นเพื่อใช้สำหรับการสื่อสารเฉพาะเรื่อง หรือกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เช่นการจัดทำ นิตยสาร หรือเอกสารทางวิชาการภายในหน่วยงาน เทปโทรทัศน์ เทปเสียง ฯลฯ 4. สื่อ ประถม หมายถึง การนำสื่อ 3 ประเภทข้างต้นมารวมหรือผสมผสานกันใช้ประกอบสำหรับการ สื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารเพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ช่องทางนำสารหรือสื่อเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการสื่อสาร เพื่อการฝึกอบรม การใช้สื่อโดยรู้จักข้อดีข้อเสียของสื่อแต่ละชนิด การเข้าใจถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อพฤติกรรมการรับสาร การเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหาร ผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องพิจารณาและเลือกใช้ให้ถูกกับกาลเทศะ สถานการณ์ บุคคลที่รับการฝึกอบรมหรือรับสารนั้น ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ กระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบด้วย

สำหรับช่องทางนำสารหรือสื่อที่ใช้เพื่อการฝึกอบรมกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "หลักสูตรการปฐมนิเทศ" พนักงานธนาคารที่เข้าทำงานใหม่ จะเป็นการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมของธนาคาร หรือห้องประชุมของสถาบันอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล ตำบลศาลายา จังหวัดนครปฐม ฯลฯ รูปแบบของการฝึกอบรมจะใช้การบรรยายโดยวิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขา มีเครื่องมือ สื่อสาร ได้แก่ เครื่องฉายสไลด์ เทปโทรทัศน์ ภาพยนตร์ เครื่องโอเวอร์เฮด แพนดุม และภาพ ประกอบ ฯลฯ นอกจากนี้ในบางหลักสูตรของการฝึกอบรมจะมีการฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยที่อาศัยหลักการทางเทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ เครื่องคำนวณ เครื่องโทรสาร ฯลฯ ก็มีการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกไปทัศนศึกษาออกสถานที่เพื่อชมการ สาธิตการใช้เครื่องมือใหม่ ชมระบบการบริหารงานขององค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ได้กล่าวมาแล้วทางธนาคารเอเซีย จำกัด ยังได้จัดให้มีห้องสมุดของธนาคารซึ่งประกอบไปด้วยเอกสารทางวิชาการ เอกสารการฝึกอบรมของสถาบันและหน่วยของทั้งภาครัฐบาล และเอกชน ตำราทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ บทความ หนังสือพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ฯลฯ ในช่วงของการฝึกอบรมแต่ละโครงการทางธนาคารเอเซีย จำกัด โดยพนักงาน/เจ้าหน้าที่ ฝึกอบรม รวมทั้งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้จัดทำเอกสารการฝึกอบรมเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรม รายชื่อผู้รับการฝึกอบรม ตารางและกำหนดการฝึกอบรม รายชื่อวิทยากรฝึกอบรม บทความของ วิทยากร รวมทั้งเอกสารอ้างอิงตามสมควรด้วย อย่างไรก็ตามแม้งานการฝึกอบรมของธนาคาร

เอเชีย จำกัด จะได้รับการพัฒนาไปแล้วบ้างตามสมควรแก่งบประมาณ ระยะเวลา และความรู้ความสามารถของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรม แต่กระนั้นก็ยังนับว่าเป็นการเริ่มต้นจำเป็นจะต้องมีการพัฒนางานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรซึ่งได้แก่พนักงาน เจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร ระดับต่าง ๆ รวมทั้งบุคคลภายนอกที่ให้ความสนใจขอเข้าร่วมรับการฝึกอบรมภาคสมทบ เช่นนิสิต นักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยบางแห่ง ฯลฯ

ในด้านความคิดเห็นของประชากรซึ่งเป็นผลการวิจัยในครั้งนี้ ปรากฏแนวคิดและข้อเสนอแนะดังนี้ ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติสำหรับผู้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ควรมีสื่อและเครื่องมือการฝึกอบรมเช่น เครื่องฉายสไลด์ ภาพยนตร์ ฟิล์มสตริป เครื่องโอเวอร์เฮด แผนที่ แผนที่ และ ไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเทดี มีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุม ไม่นอแออัด สามารถมองเห็นกระดานดำ ได้ชัดเจน การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษา เช่นชมการสาธิตการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ที่เป็นความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีนับว่าเป็นสิ่งที่ดี มีหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมที่ดี มีสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรมที่ดี มีการวัดผลประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรมที่ดี ควรจัดให้มีการอภิปราย การประชุมทางวิชาการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมบ้าง ควรมีการสื่อสารที่ดีและเป็นระบบ ควรจัดให้มีเอกสารทางวิชาการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมบ้าง ควรมีการสื่อสารที่ดีและเป็นระบบ ควรจัดให้มีเอกสารทางวิชาการ (ที่เป็นวิชาการจริง ๆ) /คู่มือปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เอกสารแนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องปฏิบัติให้เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรมีการส่งเสริมด้านงบประมาณและสวัสดิการมากกว่าปัจจุบัน ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดีและมากเพียงพอเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่นทุนอุดหนุนการศึกษา สัมมนา คูณงานและการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ ควรมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม ควรมีการประเมินผลผู้ให้การฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถอย่างแท้จริง ควรมีการจัดส่งเอกสารการฝึกอบรมให้ถึงก่อนการฝึกอบรม พนักงานต้องการฝึกเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พนักงานต้องการฝึกอบรมเทคนิคการบริการข้อมูลให้ลูกค้า พนักงานต้องการฝึกอบรมการมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์การเพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งทั้งหมดนับว่าเป็นองค์ประกอบที่ประชากรของธนาคารเอเชีย จำกัด ได้สื่อสารแสดงแนวคิดและตัวแปรที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีค่าต่อการปรับปรุงระบบและกระบวนการฝึกอบรม โดยเฉพาะในเรื่องของการหาความจำเป็นของการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรหรือโครงการเปลี่ยนพฤติกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งการพัฒนาและจัดระบบการสื่อสารการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ที่ได้กล่าวมาแล้วก็ยังผลการวิจัยและแนวคิดตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นบางเรื่องบางประการ ได้แก่ วนิดา จันทรุจิรากร กล่าวว่า "โสตทัศนูปกรณ์หรือที่มีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษต่าง ๆ กันว่า Audio Visual Aids, Teaching Aids, Instructional Materials, Educational Media or Communication Media คือ วัสดุอุปกรณ์รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือช่องทางนำสารสำหรับถ่ายทอดหรือนำความรู้หรือประสบการณ์ไปยังผู้รับการฝึกอบรม โสตทัศนูปกรณ์นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการฝึกอบรม ดังจะเห็นได้จากคุณค่าต่อไปนี้

1. ช่วยอธิบายเรื่องราวและเนื้อหาที่เป็นนามธรรม ซึ่งยากแก่การเข้าใจให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น
2. สามารถเอาชนะความจำกัดของเวลา ขนาดและระยะทาง ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะสิ่งนั้นจะเล็กเกินไปหรือใหญ่เกินไป หรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต หรือเหตุการณ์บางอย่างที่มีช่วงการกระทำเกินไปหรือเร็วเกินไปที่จะศึกษาได้ภายในเวลาที่จำกัด
3. สามารถแสดงกรรมวิธีหรือกระบวนการซึ่งไม่สามารถเห็นได้โดยการบรรยาย
4. ช่วยให้อัดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้มากขึ้นและนานขึ้น
5. ทำให้ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมในประสบการณ์อันเดียวกัน
6. ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมได้ดี
7. สามารถนำมาใช้ซ้ำได้อีก เมื่อต้องการศึกษาให้ละเอียดมากขึ้น
8. ช่วยประหยัดเวลาในการฝึกอบรมทำให้เรียนรู้ได้มากขึ้นในระยะเวลานั้น

จะเห็นได้ว่าโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ นั้นมีคุณค่าในตัวของมันเอง และมีความจำเป็นต่อการฝึกอบรมมาก หากวิทยากรประสงค์จะให้การอบรมนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อุปกรณ์เหล่านั้น ซึ่งหมายถึงว่าวิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องรู้จักลักษณะตลอดจนผลดีผลเสียของอุปกรณ์แต่ละชนิด และนำอุปกรณ์เหล่านั้นมาใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละเรื่องและสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ยังใช้โสตทัศนูปกรณ์มากขึ้นเท่าไรก็จะทำให้ผู้รับการอบรมเข้าใจได้ดีขึ้น ง่ายขึ้น และเร็วขึ้นเท่านั้น" (วนิดา จันทรุจิรากร, 2523: 1)

สำหรับผลงานวิจัยของ น้อย ศิริโชติ ได้เสนอไว้ว่า "เทคนิคการถ่ายทอดการฝึกปฏิบัติควรเป็นการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่าการบรรยาย ในด้านงบประมาณควรกำหนดตามโครงการ จะมากหรือน้อยขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ระยะเวลา สถานที่ จำนวนผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรม เป็นต้น และระยะเวลาของการฝึกอบรมอยู่ระหว่าง 3 ชั่วโมงจนถึง 4 เดือนเป็นอย่างมาก" (น้อย ศิริโชติ, 2524: 5) และจากผลการวิจัยของ เครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุล และเกศินี หงสนันท์ เรื่องการบริหารงานฝึกอบรมของวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า "เวลาที่จัดฝึกอบรมมากที่สุดของวิสาหกิจไม่เกิน 5 วัน สำหรับสถานที่ฝึกอบรมมีการจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การในด้านผู้จัดการฝึกอบรมอาจเป็นบุคลากรภายในองค์การหรือจากองค์การอื่นก็ได้" (เครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุล และเกศินี หงสนันท์, 2526: 76) ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมของธนาคารทั้งสิ้น

4. ผู้รับสารหรือผู้รับการฝึกอบรม (Receiver/Trainee) ผู้รับสารหรือผู้รับการฝึกอบรมนับเป็นองค์ประกอบประการสุดท้ายในกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรม และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารใด ๆ ก็ตามจะไม่ประสบความสำเร็จเลย หรืออาจประสบความสำเร็จไม่เต็มที่ถ้าผู้รับสารไม่เข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองที่มีต่อการสื่อสาร ในกระบวนการสื่อสารนั้น ผู้รับสารหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีหน้าที่บทบาทขั้นพื้นฐานอยู่ 2 ประการคือ

4.1 การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรมผ่านช่องทางนำสารหรือสื่ออย่างหนึ่งอย่างใดมาถึงตน

4.2 การแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรม ผู้รับสารหรือผู้รับการฝึกอบรมได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ การเป็นผู้ฟัง ผู้อ่าน ตลอดจนการเป็นผู้สามารถคิดและรับรู้ความหมายได้ การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรมต่อ เรื่องที่สื่อสารหรือหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนการเป็นผู้มีความพยายามในการรับสาร และสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสารหรือให้การฝึกอบรม ทั้งนี้ก็เพื่อให้การสื่อสารการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับผลการวิจัยในครั้งนั้นพบว่า การ "มีการคัดเลือกบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรม" นับเป็นองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์มากที่สุดของประชากรทุก

กลุ่มขององค์กร ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นหาทางความสำเร็จ ความก้าวหน้า การมีตำแหน่งงาน และหน้าที่สูงขึ้น ได้เรียนรู้งาน เทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน สร้างความมั่นใจ ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ และยังหมายถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับมากขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ การวิจัยยังพบด้วยว่า

1. ควรมีการเตรียมความพร้อมโดยแจกคู่มือ/เอกสารให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาก่อนการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย 84.4%)
2. ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยดูจากพื้นฐานการศึกษา ความสนใจ หน้าที่การทำงาน และความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ (ค่าเฉลี่ย 84.3%)
3. ควรจัดให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาทางวิชาการบ้างจะได้มีทัศนคติที่ดีและให้การส่งเสริมการฝึกอบรมขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 82.3%)
4. ควรคัดเลือกบุคลากรทุกฝ่ายให้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย 80.7%)
5. ควรคัดเลือกพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่มีความสนใจต้องการเข้ารับการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย 75.0%)

กับได้มีข้อเสนอแนะความคิดที่น่าสนใจต่าง ๆ ด้วย ดังนี้ ควรคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรม, ควรพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม, ควรคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความถนัดและความสนใจ, พนักงานต้องการฝึกเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ, พนักงานต้องการฝึกอบรมเทคนิคการบริการข้อมูลให้ลูกค้า และพนักงานต้องการฝึกอบรมการมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นต้น

จากแนวความคิดความต้องการหรือองค์ประกอบที่พึงประสงค์ประการสำคัญของพนักงานหรือบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด ก็คือ การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมในกรณีที่เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานควรพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม มีคุณสมบัติครบถ้วน และเป็นธรรมให้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมาตรการในเรื่องถ้าพิจารณากระบวนการฝึกอบรมที่เรียกว่า The Critical Event Model ของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ซึ่งจำแนกไว้เป็น 9 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Identify the Needs of the Organization) ขั้นตอนที่ 3 กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์การ (Identify learner Needs) และขั้นตอนที่ 4 พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine objectives) เช่นเดียวกันที่ เจมส์ อาร์. เบค จูเนียร์ (James R. Beck Jr.) ที่ได้นำเสนอแผนการวิเคราะห์และบริหารงานการฝึกอบรมเป็น 14 ขั้นตอน โดยเฉพาะที่ขั้นตอน 8 กำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับ "การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม" ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 และ "กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม" ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 ซึ่งมาตรการและแนวคิดทั้ง 2 ของผู้ทรงคุณวุฒิย่อมทำให้การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะได้รับการคัดเลือก และด้วยความเป็นธรรมชาติ นอกจากนั้นเนื่องจาก "การฝึกอบรมแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ จึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ" (สุรชัย สุปิฎก, 2510 : 38) และยังสามารถเสนอการจำแนกประเภทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้เป็น 4 ประเภทคือ

1. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้เข้าทำงานใหม่ขององค์การ ได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศ (Introduction and Orientation)
2. การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงาน เช่น การฝึกการทำงาน (Job Training) การฝึกอบรมทางเทคนิค วิทยาศาสตร์ และวิชาช่าง (Craft Training, Skill Training, Technical Training)
3. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา เช่น การฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training, Consultative Supervision, Leadership)
4. การฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เช่น การพัฒนาบริหาร (Execution Training or Development)

นอกจากนี้ ยังอาจแยกตามกำหนดการฝึกอบรมก่อนหรือหลังเข้าทำงาน (Pre-service Training or Development) ได้อีกด้วย

นอกจากที่ได้กล่าวไปแล้วยังมีปัจจัยสำคัญในกระบวนการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมอีก นั่นก็คือองค์การจะต้องมีการสื่อสารข้อมูลให้แก่บุคคลในองค์การในปริมาณที่เท่ากับความต้องการ อยากรู้หรืออยากเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร หรือโครงการต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การหรือ

ธนาคารในฐานะผู้รับสาร (Receiver) ทั้งนี้โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ คือ (เสนาะ
ติเขาว์, 2530 : 534)

1. การทำให้บุคคลในองค์การมีความพอใจในงานของตัวเอง
2. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ
3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ
4. การจัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. การจัดสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ
6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้
7. การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสาร โดยส่วนรวมของทั้งองค์การ

5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ การตอบสนองของผู้รับข่าวหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อเนื้อหา หลักสูตร กระบวนการ ที่ใช้ถ่ายทอดข่าวสาร ไปยังผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมจะรับข่าวหรือข้อมูลย้อนกลับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้อาจเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบต่าง ๆ กัน การตอบช่วยให้ข้อมูลในแบบสอบถามประเมินผลการฝึกอบรม การเขียนเป็นข้อเสนอแนะกลับไปยังผู้ให้การฝึกอบรม คำพูดสั้น ๆ ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย การตบมือ ส่ายศีรษะ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลย้อนกลับนี้มีความสำคัญสำหรับกระบวนการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เพราะเป็นเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของข่าวสารหรือเนื้อหาหลักสูตร วิธีที่ผู้ให้การฝึกอบรมได้นำเสนอออกไป ซึ่งลักษณะของข้อมูลย้อนกลับ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลย้อนกลับในทางดี (Positive feedback) และข้อมูลย้อนกลับในทางไม่ดี (Negative feedback) อย่างไรก็ตาม ก็ต้องยอมรับว่าผลของการสื่อสารย่อมต้องเกิดขึ้นเสมอ และผลกระทบที่สำคัญ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่นเอง

เมื่อประกอบกัน เข้ากับการที่ผู้บริหารหรือองค์การมีการกำหนดนโยบายด้านการเผยแพร่ข่าวสารหรือระบบการสื่อสารในองค์การไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดข่ายการสื่อสารในองค์การ, ความรู้เกี่ยวกับข่ายการสื่อสาร, ลักษณะของข่ายการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรม, การให้ข้อมูลที่แท้จริง, จังหวะเวลาในการให้ข่าวสาร, การถ่ายทอดข่าวสาร, บุคคล

ที่รับข่าวสาร, บุคคลที่ให้ข่าวสาร, วิธีการในการแจ้งข่าวสาร และการประเมินนโยบายทางด้านการเผยแพร่ข่าวสารของงานฝึกอบรม ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนับเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญและเป็นตัวแปร หรือองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมในอันที่จะทำให้ "งานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การหรือของธนาคารเอเซีย จำกัด มีประสิทธิภาพ และมีแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาให้เจริญรุดหน้าตามลำดับต่อไป

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสารเฉพาะกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด" นี้ เป็นวิทยานิพนธ์สำหรับการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขานิเทศศาสตร์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดยให้ความสนใจใคร่ที่จะทราบถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้เป็น 5 ประการดังนี้

1. เพื่อศึกษาว่าธนาคารเอเซีย จำกัด ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารมากน้อยเพียงไร
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวความคิดในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของบุคคลที่ผ่านกับไม่ผ่านกระบวนการฝึกอบรมของธนาคารเอเซีย จำกัด
3. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นความต้องการของบุคลากรของธนาคารที่ผลต่อธนาคารเอเซีย จำกัด
4. เพื่อศึกษาประโยชน์และความจำเป็นของกระบวนการสื่อสารในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด
5. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลเพื่องานวิจัยนี้ ได้จากการสุ่มตัวอย่างกลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการประเมินพิเศษ จำนวน 147 คน กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการประเมินพิเศษและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ จำนวน 48 คน กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่และผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการและให้การฝึกอบรม จำนวน 20 คน กลุ่มอาจารย์และวิทยากรที่ให้การฝึกอบรมจำนวน 15 คน กลุ่มผู้บริหารธนาคารระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้องจำนวน 32 คน กลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธนาคาร จำนวน 38 คน รวมเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง 6 กลุ่ม จำนวน 300 คน จากธนาคารเอเซีย จำกัด สำนักงานใหญ่ถนนสาทร สำนักงานสาขาในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สาขารัตนาธิเบศร์ สาขานานาธิเบศร์ สาขาสยามแสก สาขาดอกสีน สาขาสะพานขาว สาขางวงวิจิตร สาขาสีพระยา สาขาสุโขมิศ สาขาลาดพร้าว สาขาคองเตย

สาขามรณิทร์พลาน้ำ สาขาทรงวาด สาขาหัตถมาก สาขาสุขสวัสดิ์ สาขาบรรทัดทอง สาขา
อนุสาวรีย์ รวม 16 สาขา สำนักงานสาขาในส่วนภูมิภาคได้แก่ จังหวัดนครบุรี สุพรรณบุรี
สมุทรปราการ ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ขอนแก่น อุดรธานี สงขลา ภูเก็ต
นครสวรรค์ พิษณุโลก ลำปาง และเชียงใหม่ รวม 15 จังหวัด

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น 0.9214
โดยมีโครงสร้างประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา
คุณภาพบุคลากรขององค์การ
- ตอนที่ 3 บทบาทหน้าที่ และความสำคัญของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
- ตอนที่ 4 การจัดลำดับคุณลักษณะที่สำคัญหรือองค์ประกอบที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรม
เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ

ไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มตัวอย่างไว้ แล้วนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์โดย

1. สถิติพรรณนาพื้นฐาน ใช้ในการสรุปข้อมูล ได้แก่
 - 1.1 ส่วนร้อยละ (%)
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (X)
 - 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. ไค-สแควร์ (X^2) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบจำแนกไขว้
(Cross-classification)
3. ค่าเอฟ (F-test) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลายกลุ่ม
ที่ได้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่
(Scheffe')

4. ค่าที (T-test) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์อย่างยิ่ง หรือ "จำเป็นอย่างยิ่ง" ที่การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การกษัตริย์นาคารเอเซีย จำกัด จะต้อง มี โดย วิเคราะห์และพิจารณาจากคำถามปลายปิด (Close - ended questions) จำนวน 75 ข้อ ประชากรกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มแสดงความคิดเห็นรวมว่ามีลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์อย่างมาก - อย่างยิ่ง (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 75.00-89.40 %) รวม 47 ประการ โดยมีลักษณะทั่วไปที่สำคัญอย่างยิ่ง (มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 85.00 - 89.40%) รวม 12 ประการ คือ
 1. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานให้การฝึกอบรม
 2. ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องปฏิบัติสำหรับผู้รับการฝึกอย่างเพียงพอ
 3. ผู้บริหารองค์การควรมีทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจ และให้ความสนใจงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี
 4. ควรมีเครื่องมือและสื่อการฝึกอบรมเช่น เครื่องฉายสไลด์ ภาพยนตร์ ฟิล์มสตริฟ ไอเวอร์เฮด แผนที่ แผนภูมิ และไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ
 5. ควรมีการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร/โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันสมัย และสอดคล้องกับแผนพัฒนาธนาคารหรือองค์การ
 6. วิทยากรการฝึกอบรมควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่ และมีความรับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดีและตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 7. สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเทดี มีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุม ไม่แออัด สามารถมองเห็นกระดานดำได้ชัดเจน

8. การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษา เช่น ชมการสาธิตการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ที่เป็นความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีขี้นว่าเป็นสิ่งที่ดี
9. วิทยากรให้การฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิด ประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจและมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้
10. ผู้บริหารองค์การควรให้การสนับสนุนโครงการ/งานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดสรรงบประมาณ กำลังคน สถานที่ เครื่องมือ - อุปกรณ์ รวมทั้งการให้กำลังใจและผลักดันงานฝึกอบรมและโครงการต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ได้
11. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรเป็นบุคคลที่รักงาน มีความคล่องตัวสูง รู้งานฝึกอบรม และสามารถใช้อุปกรณ์/อุปกรณ์ได้เป็นอย่างดี
12. ผู้บริหารองค์การควรกำหนดนโยบายและมีแผนดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า "องค์ประกอบที่ดีหรือหนึ่งประสงค์อย่างหนึ่ง" หรือจำเป็นอย่างยิ่งในลำดับรองลงไป (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 80.00 - 85.99%) เช่น ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม ได้แก่ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถ และทักษะความชำนาญงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต, เป็นการเตรียมพนักงานให้มีความรอบรู้และสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่า และมีความสามารถมากขึ้น ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคคลแต่ละประเภทย่อมมีวัตถุประสงค์และความเหมาะสมกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ ได้แก่

1. ระดับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ขององค์การ
2. ระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ขององค์การ
3. ระดับผู้บังคับบัญชา/เทียบเท่า
4. ระดับเจ้าหน้าที่บริหาร/นักบริหาร, หลักสูตร/โครงการควรให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคลิกภาพและความเชื่อมั่นแห่งตน เพื่อการสมาคมและการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ได้แก่ ควรให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทุกขั้นตอน มีการแชร์บทบาท และมีการวางแผนร่วมกันรับผิดชอบ การฝึกอบรมที่ดีควรยึดหลักการและวิธีการเพื่อเสริมสร้าง 1. ความเข้าใจ (Understanding)

2. ความพอใจ (Satisfaction) 3. ความประทับใจ (Impression) 4. เชื้อโฮสัมพันธ์ (Relation) ด้านงบประมาณและสวัสดิการเพื่อการฝึกอบรม ได้แก่ ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นจำนวนที่แน่นอนและพอเพียง ควรมีทุนอุดหนุนการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยสำหรับบุคลากรขององค์การ, ควรมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการที่เกี่ยวข้อง, ควรมีการตั้งเงินทุนเพื่อส่งบุคลากรขององค์การ ไปรับการฝึกอบรมหรือศึกษาคูงานภายนอกองค์การหรือต่างประเทศบ้าง ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ควรมีการเตรียมความพร้อมโดยแจกคู่มือ/เอกสารให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาก่อนการฝึกอบรม, ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดูจากพื้นฐานการศึกษา ความสนใจ หน้าที่การงานและความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ , ควรคัดเลือกบุคลากรทุกฝ่ายให้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง, ควรจัดให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาทางวิชาการบ้างจะได้มีทัศนคติที่ดีและให้การส่งเสริมการฝึกอบรม ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ได้แก่ องค์การควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับงานฝึกอบรม/ประชาสัมพันธ์ ด้านผู้บริหารองค์การนโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ผู้บริหารองค์การควรมีแผนประเมินผลงานและประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ มาศึกษาวิเคราะห์ และวิจัย เพื่อประกอบในการปรับปรุงและวางแผนการพัฒนางานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรในองค์การให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพดีขึ้นต่อไป

2. ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ เจเนาะด้านของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรมีรวม 10 ประการ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย X สูงสุด-ต่ำสุด = 110 - 2 และมีค่า S.D. ระหว่าง 36.7 - .7) มีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์และปรัชญาการฝึกอบรม
- 2.2 ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการและทักษะการฝึกปฏิบัติ
- 2.3 ด้านหลักการ วิธีการและเทคนิคการฝึกอบรม
- 2.4 ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรม
- 2.5 ด้านการวัดผลประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม
- 2.6 ด้านองค์กร การวางแผนการฝึกอบรม
- 2.7 ด้านงบประมาณและสวัสดิการ
- 2.8 ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.9 ด้านผู้บริหารองค์การ นโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรม

2.10 ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรม

3. ทศนคติเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันระหว่างประชากรกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรต่าง ๆ คือ

3.1 วิเคราะห์ความแตกต่างรวมองค์ประกอบสำคัญทั้ง 10 ด้าน ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม พบว่ามีทศนคติหรือความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีความแตกต่างระหว่างคู่ย่อยคือประชากรกลุ่มที่ 1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการปฐมนิเทศ กับกลุ่มที่ 2 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ที่ผ่านการปฐมนิเทศ และผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และระหว่างกลุ่มประชากรที่ 2 กลุ่มที่ 4 และกลุ่มที่ 5 กับกลุ่มที่ 6 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยแตกต่างกันทุกคู่ย่อย

3.2 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่พบว่าทศนคติหรือความคิดเห็นของประชากรทั้ง 6 กลุ่ม มีความสำคัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคู่ย่อยด้วย

3.3 วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทศนคติเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามอายุ ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคู่ย่อยเช่นกัน

3.4 วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทศนคติเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อนับขนาดคุณภาพบุคลากรขององค์การรวม 10 ด้านของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามสังกัด ได้แก่ 1. สำนักงานใหญ่ 2. สำนักงานสาขา (ในกรุงเทพมหานคร) 3. สำนักสาขา (ในส่วนภูมิภาค) และ 4. ไม่สังกัด พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีความแตกต่างระหว่างคู่ย่อยกลุ่มประชากรที่สังกัดสำนักงานใหญ่กับกลุ่มที่สังกัดสำนักงานสาขา (ในกรุงเทพมหานคร) และกลุ่มที่สังกัดสาขา (ในส่วนภูมิภาค) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนคู่ย่อยอื่น ๆ ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3.5 วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มประชากร ทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามการนับถือศาสนา ไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคู่ย่อยด้วย

3.6 วิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นหรือทัศนคติของกลุ่มประชากร ทั้ง 6 กลุ่ม จำแนกตามเพศ ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายด้านของความคิดเห็นหรือทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมด้านที่ 1 ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม และด้านที่ 3 ได้แก่ ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคู่ย่อยด้วย

4. ทัศนคติหรือความคิดเห็นในการจัดลำดับความสำคัญแต่ละด้านของลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การกรณีธนาคาร เอเชีย จำกัด ปรากฏว่ากลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันและให้ความสำคัญด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญา ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติ ด้านหลักการ เทคนิควิธีการฝึกอบรม ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรม อยู่ในลำดับที่ 1 - 4 ตามลำดับ ให้ความสำคัญในด้านการวัดผลประเมินผล และการติดตามผล กับด้านองค์กรและการวางแผนการฝึกอบรม จากลำดับที่ 6 - 7 มาเป็นลำดับที่ 5 - 6 และลดความสำคัญด้านงบประมาณและสวัสดิการจากลำดับที่ 5 เป็นลำดับที่ 7 ตามมาด้วยด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ที่ลำดับ 8 ตามเดิม และด้านที่ 9 - 10 สลับที่กัน

5. ลักษณะ สถานการณ์ สัมฤทธิผล และปัญหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเชีย จำกัด จากคำถามปลายเปิด (Open - Ended Question) ตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม ประชากรตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่ม ได้แสดงทัศนคติหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะ สถานการณ์ สัมฤทธิผล และปัญหาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเชีย จำกัด ตามความจริง หรือประสบการณ์ของแต่ละคน ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ดีของการฝึกอบรม ได้แก่ ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นระบบเดียวกัน เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร, เป็นประโยชน์

ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน, ส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และช่วยให้บุคลากรได้รับเทคนิคใหม่ ๆ ในการปรับปรุงให้ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และที่สำคัญก็คือ เป็นกลไกการเตรียมพนักงานให้สามารถรับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

5.2. หลักสูตร เนื้อหาวิชา และทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดีและเหมาะกับองค์การ ได้แก่ จัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม, มุ่งฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื้อหา ควรสอดแทรกในเรื่องหน้าที่และความสำนึกร่วมกันในฐานะที่เป็นพนักงานในองค์การ

5.3 เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ ได้แก่ ควรจัดให้มีการอภิปราย การประชุมทางวิชาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม, ควรมีการสื่อสารที่ดีและเป็นระบบ, ควรจัดให้มีเอกสารทางวิชาการ (ที่เป็นวิชาการจริง ๆ) คู่มือปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เอกสารแนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่

5.4 ข้อควรปรับปรุงเกี่ยวกับสถานที่ เครื่องมือและวัสดุเพื่อการฝึกอบรม ได้แก่ ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติให้เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม, ควรนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมบ้างและห้องประชุมมีขนาดเล็กเกินไป และไม่เก็บเสียง

5.5 ข้อควรปรับปรุงเรื่องการจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการการฝึกอบรม ได้แก่ ควรให้การส่งเสริมด้านงบประมาณและสวัสดิการมากกว่าปัจจุบัน, ควรมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ชัดเจน, ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดีและมากเพียงพอเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น ทุนอุดหนุนการศึกษา สัมมนา คุงงาน และการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ

5.6 ข้อควรปรับปรุงเรื่องการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม ได้แก่ ควรมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม ควรมีการประเมินผลผู้ให้การฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถอย่างแท้จริง, ควรมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่องทุกหลักสูตร ควรส่งเสริมและฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักเครื่องมือและวิธีวัดและประเมินผลตนเองบ้าง

5.7 ข้อเสนอแนะวิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ดี ได้แก่ ควรพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ควรคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานอย่างเต็มที่ พิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความตั้งใจจริงของบุคคล

5.8 ข้อควรปรับปรุงเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ได้แก่ ควรคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความถนัดและความสนใจ ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงานหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีแก่พนักงาน ให้มีความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าหาความรู้และตื่นตัวอยู่เสมอ

5.9 หัวข้อเรื่องพนักงานต้องการให้จัดการฝึกอบรม ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ เพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดี กลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาองค์การ การบริการข้อมูลให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ การพัฒนาบุคลากรเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ การพัฒนาบุคลากรเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.10 พฤติกรรมและบทบาทของผู้บริหาร/โครงการฝึกอบรมที่คาดหวังและต้องการของบุคลากรในองค์การ ได้แก่ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้หน่วยงานฝึกอบรมใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและจัดการฝึกอบรมได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารองค์การควรให้ความสนใจและมีทัศนคติที่ดีและให้การส่งเสริมการฝึกอบรม ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ เน้นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ

อภิปรายผล

1. การที่ผลการวิจัยพบว่า "ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์อย่างยิ่ง" หรือจำเป็นอย่างยิ่งที่กระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร กรณีธนาคารเอเชีย จำกัด ต้องมีรวม 12 ประการ ดังกล่าวแล้วนั้นย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ 4 ได้แก่ 1. ผู้ส่งสารหรือผู้ให้การฝึกอบรม 2. สารหรือหลักสูตรซึ่งในทางวิชาการการฝึกอบรมเรียกว่า "โครงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม" 3. ช่องทางนำสารหรือสื่อ และ 4. ผู้รับสารหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม 5. ข้อมูลย้อนกลับสำหรับกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมทางธนาคารเอเชีย จำกัด ได้เริ่มอย่างเอาจริงเอาจังมาตั้งแต่ พ.ศ. 2530 และมีการพัฒนาทั้งในแง่องค์การ และระบบการทำงานซึ่งก็นับว่าบังเกิดผลดีดังจะเห็นได้ว่าบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องับกระบวนการฝึกอบรมกระตือรือร้น แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ และความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหน่วยงานฝึกอบรมของธนาคารให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของธนาคาร

จากข้อมูลที่ค้นคว้าวิจัยพบว่ามีส่วนเป็นกำลังสำคัญในการริเริ่มจัดตั้ง "ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" และหน่วยงานฝึกอบรมเพื่อให้มีบทบาท หน้าที่ในเรื่องของการฝึกอบรมโดยตรง ตลอดระยะเวลาช่วงระหว่าง พ.ศ. 2530-2533 มีการร่างและพัฒนาหลักสูตรเป็นจำนวนมากทั้งที่เป็น การฝึกอบรมระดับพนักงานธนาคารที่เข้าทำงานใหม่ พนักงานเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาระดับ ผู้บริหาร รวมทั้งสิ้นมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรไปแล้ว 47 โครงการ/หลักสูตร มีผู้ เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 1818 คน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า "ผู้บริหารระดับสูงของ ธนาคารเอเซีย จำกัด เห็นความสำคัญและให้ความสนใจสนับสนุนต่อโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา คุณภาพบุคลากรของธนาคาร" ซึ่งเป็นจริงตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 อย่างไรก็ตามผลการ วิจัยพบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างโดยส่วนรวมทั้ง 6 กลุ่ม แสดงความคิดเห็น การคาดหวัง และ ข้อพึงประสงค์ที่จะเห็นผู้บริหารบางคนบางระดับมีทัศนคติที่ติดต่อกันและโครงการฝึกอบรม อย่าง เห็นการสนับสนุนผลักดันในด้านการบริหาร การจัดการฝึกอบรม การจัดสรรงบประมาณ การให้ มีเงินทุนอุดหนุนการศึกษา ดูงาน และการฝึกอบรมภายนอกองค์กร และในต่างประเทศ ซึ่งถ้า ฝ่ายบริหารจะรับฟังและพิจารณารับคำ เสนอการหรือจัดให้มีขึ้นอย่างมีเหตุผล และเพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจในการทำงานเพื่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ อันเป็นการพิจารณาเลือกวิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถสูง เชี่ยวชาญ เฉพาะการฝึกอบรมในแต่ละเรื่องแต่ละหลักสูตร ไม่ใช่การ เลือกใช้วิทยากรกลุ่มใด ๆ หรือบุคคลใดเป็นประจำ ย่อมเกิดผลเสียมากกว่าจะเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้จะต้องรวมถึงการที่ "ผู้บริหารองค์การบางคน" ที่ก้าวเข้ามาเป็นวิทยากร ให้การฝึกอบรม/บรรยายทางวิชาการ ซึ่งจะต้องพิจารณาคัดเลือก "คุณสมบัติและความสามารถ ในทางวิชาการอย่างแท้จริง" เป็นหลัก ทางด้านเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ทำงานประจำเต็มตัวหรือ เต็มเวลา ก็ควรที่จะต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เรียนรู้ สำเร็จการศึกษา และมีประสบการณ์ ด้านงานฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ทั้งจะต้องมีใจรักงาน อุตสาหะวิริยะ และตั้งใจจริงที่จะให้ หน่วยงานฝึกอบรมมีการพัฒนาก้าวหน้าทัดเทียมกับหน่วยงานของสถาบันอื่นทั้งที่เป็นภาคีรัฐบาล และเอกชนสมตามปรัชญา อุดมการณ์ และนโยบายของธนาคารเอเซีย จำกัด เป็นส่วนรวมด้วย

2. การที่ผลการวิจัยพบว่า "ทัศนคติที่เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรขององค์การกรณีธนาคารเอเซีย จำกัด ที่ดีหรือพึงประสงค์ของกลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่ม" แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีความแตกต่างกันระหว่างคู่ย่อยคือ ระหว่างประชากรกลุ่มที่ 1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศ กับประชากรกลุ่มที่ 2 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญที่

ระดับ .001 ซึ่งเป็นจริงตามสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ได้กำหนดไว้ว่า "บุคลาการของธนาคารเอเซีย จำกัด ที่ผ่านการฝึกอบรมมีแนวความคิดเห็นแตกต่างกับบุคลาการที่ไม่ผ่านการฝึกอบรมของธนาคาร" ดังนั้นย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผลของการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ นั้นนับเป็นตัวแปรสำคัญ ในอันที่จะสร้างสรรค์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันได้แก่บุคลาการขององค์การให้มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self confidence) มีประสิทธิภาพความสามารถสูงขึ้น มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบการทำงานและหน้าที่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ มีสายตากว้างไกล รอบรู้ และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งอาจเนื่องมาจากการได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ได้มีการใช้ความรู้ความสามารถมากกว่าเดิม การได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิด ประสบการณ์ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้รู้และบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ย่อมมีการสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั่นเอง

3. การที่ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มประชากรทั้ง 6 กลุ่มมีทัศนคติหรือความคิดเห็นที่คาดหวังหรือพึงประสงค์ที่จะให้ผู้บริหาร ฝ่ายฝึกอบรม วิศวกร รวมทั้งธนาคารโดยส่วนรวม กำหนดนโยบายเพื่อการฝึกอบรมให้ชัดเจน เสนอแนะให้มีการคัดเลือกบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อันเป็นโครงสร้างและองค์ประกอบย่อยขององค์การให้มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ โดยเฉพาะหลักสูตรการฝึกอบรม "โครงการพัฒนาผู้บริหารธนาคาร" ซึ่งทางธนาคารเอเซีย จำกัด ได้ริเริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 เป็นรุ่นแรก จนถึงปัจจุบันดำเนินการฝึกอบรมไปแล้วรวม 4 รุ่น โดยยึดหลักที่ว่า "บุคลาการที่ดี เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ" เป็นหลักการที่ธนาคารเอเซีย จำกัด ยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานตลอดมา ธนาคารได้ดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ในด้านการพัฒนาบุคลาการของธนาคารและสรรหาผู้ที่เหมาะสมมาร่วมงานกับธนาคาร และการพัฒนาผู้บริหารธนาคารเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายดังกล่าว ดังนั้นย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความจริงที่ว่า "บุคลาการฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด เห็นความสำคัญและมีความต้องการการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ จากธนาคารเอเซีย จำกัด ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น" ซึ่งเป็นสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 อย่างไรก็ตามในเรื่องนี้ทางธนาคารเอเซีย จำกัด ควรจะได้ตระหนักความจริงนั้นก็คือความคาดหวัง ความต้องการของบุคลาการในฐานะ "ผู้รับสารหรือผู้รับการฝึกอบรมที่ต้องการที่จะเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ "ตัวสารอันได้แก่หลักสูตรต่าง ๆ" โดยผ่านช่องทางนำสารหรือสื่อใน

ระบบของกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมที่ดีการบริหารงาน และการบริหารบุคคลของธนาคาร จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ปรัชญาและอุดมการณ์ของธนาคาร ตลอดจนความเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะบังเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

4. การที่ผลการวิจัยพบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 กลุ่มนับว่าเป็นทรัพยากร กำลังคนที่มีค่าและความสำคัญต่อธนาคารเอเชีย จำกัด ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม มีทัศนคติที่ดีและมีความเข้าใจกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมตามหลักสูตรและโครงการต่าง ๆ เป็นอย่างดี ร่วมแสดงแนวคิดอันมีคุณค่าเพื่อที่จะสร้างสรรค์องค์ประกอบสำคัญ ๆ ของกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นอยู่ในลักษณะใด กล่าวคือเป็นส่วนหนึ่งของผู้ส่งสาร/ผู้ให้การฝึกอบรม ตัวสาร/หลักสูตร ช่องทางนำสาร/สื่อ ตลอดจนการเป็นผู้รับสาร/ผู้รับการฝึกอบรม ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความรับผิดชอบ การเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถช่วยให้กระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมของธนาคารเอเชีย จำกัด นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จนถึงปัจจุบันมีความเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยลำดับ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า "การสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคารอย่างเป็นทางการ และระบบของธนาคารเอเชีย จำกัด นับว่ามีประโยชน์และความจำเป็นที่มีผลต่อการพัฒนาของธนาคารและความสำเร็จของธนาคารโดยตรง" ซึ่งเป็นจริงตามสมมติฐานข้อที่ 4 และผลสะท้อนที่ตามมาคือกิจการธุรกิจการเงินการธนาคารของธนาคารเอเชีย จำกัด มีพัฒนาการที่ก้าวหน้ามาโดยลำดับและอย่างรวดเร็ว มีทรัพย์สินเพิ่มขึ้น ผลกำไรเพิ่มขึ้นนับสิบ ๆ ล้านต่อปี มีบุคลากรจำนวนมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ภาพลักษณ์โดยส่วนรวมของธนาคารดีขึ้น มั่นคง และมีเกียรติภูมิสูงขึ้นกว่าแต่ก่อนและเป็นระบบระเบียบเช่นเดียวกับธนาคารใหม่ ๆ ทั้งของต่างประเทศและภายในประเทศ

5. การที่ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคารเอเชีย จำกัด ขณะนี้แม้ว่าจะได้รับการเอาใจใส่จากคณะผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในอันที่จะช่วยสรรสร้างและพัฒนาให้ก้าวหน้า เป็นระบบมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาโดยลำดับ แต่ก็ต้องยอมรับกันว่ายังมีปัญหาอยู่ไม่ว่าจะเป็นด้าน วัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการ ฝึกปฏิบัติ ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ด้านงบประมาณและสวัสดิการเพื่อการฝึกอบรมด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านบุคลากรผู้

ให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร รวมทั้งด้านผู้บริหารองค์การ นโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร รวมทั้งด้านผู้บริหารองค์การ นโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรดังกล่าวได้กล่าวในรายละเอียดและสรุปข้อมูลอันเป็นผลของการวิจัยมาโดยลำดับแล้ว ซึ่งอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า "การสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด ขณะนี้ยังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่จริง และถ้ามีการแก้ไขปรับปรุงเป็นอย่างดีก็จะเป็นเครื่องมือหรือตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารเป็นส่วนรวม" ซึ่งเป็นจริงตามสมมติฐานข้อที่ 5 แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากจนเกินไปถ้าหากผู้บริหารธนาคารจะสนใจศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นผลการวิจัยในครั้งนี้ และได้ประมวลเรื่องราวจัดระบบเป็นหมวดหมู่แต่ละเรื่องและองค์ประกอบต่าง ๆ แล้ว การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อความเจริญก้าวหน้าของธนาคารเอเซีย จำกัด อันเป็นที่รักและห่วงใยของบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมย่อมสัมฤทธิ์ผลอย่างแน่นอน

ข้อเสนอแนะ

1. ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาคุณภาพบุคลากรกรณีของธนาคารเอเซีย จำกัด นับเป็นข้อมูลเชิงหลักวิชาและเชิงปฏิบัติการที่มีคุณค่า และจะเป็นประโยชน์สูงสุดถ้าหากผู้บริหารและองค์การจะได้นำไปพิจารณาศึกษาวิเคราะห์ และวิจัยเลือกสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์การ บริหารบุคลากร และเพื่อการพัฒนาธนาคารเอเซีย จำกัด เป็นส่วนรวมเพื่อการเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. ประมวลข้อมูลที่ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารเอเซีย จำกัด เป็นบางประการในขณะนี้ ถ้าได้รับการพิจารณาแก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีการพัฒนาเพื่อให้เป็นระบบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรจะบังเกิดขึ้น และนั่นย่อมหมายถึงการได้มาซึ่ง "ทรัพยากรกำลังคนที่มีคุณภาพ" ซึ่งมีค่าต่อการพัฒนาการของธนาคารเอเซีย จำกัด เป็นอย่างยิ่ง

3. ผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยในช่วงเวลาหนึ่งระหว่าง พ.ศ. 2530-2533 ซึ่งถ้าหากจะมีการดำเนินการศึกษาวิจัยในช่วงเวลาต่อมาโดยนำวิทยาการความรู้ความ คณิตเทคโนโลยี และหลักสูตรการฝึกอบรมใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้น และอื่น ๆ มาเป็นตัวแปร ประกอบการวิจัยจะทำให้ได้ข้อพิสูจน์ ข้อมูล และพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรเพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากในทางปฏิบัติ

4. ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประกอบในการบริหารงานฝึกอบรมของสถาบัน หรือหน่วยงานฝึกอบรมของธนาคารอื่น หรือสถาบันการเงินการธนาคารอื่น ๆ ได้ แต่ควรจะต้องใช้ข้อมูลด้วยความระมัดระวัง ทั้งนี้เพราะการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเฉพาะ ธนาคารเอเซีย จำกัด ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นสถาบันธนาคารเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่ก็มีเอกลักษณ์และโครงสร้างการบริหารงานและบุคคลที่แตกต่างกันเฉพาะแห่งด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กมล ชูทรัพย์. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เนวศึกษา, 2516.
- จำนงค์ สมประสงค์. หลักการปกครองของหัวหน้างาน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรเจริญ, 2516.
- เชียงใหม่, มหาวิทยาลัย เอกสารการสัมมนาอาจารย์เรื่องเทคโนโลยีการสื่อสาร. เชียงใหม่: ภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526.
- ภิรพันธ์ อนุวัชศิริวงศ์. การสื่อสารระหว่างบุคคล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสารมวลชน จำกัด, 2516.
- ชงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- ธนาคารเอเซีย จำกัด. รายงานประจำปี 2531. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพการพิมพ์จำกัด, 2531.
- ประมะ สตะเวทิน. หลักนิเทศศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2527.
- ประจวบ อินอ็อค. บทบาทการประชาสัมพันธ์ในการประกอบธุรกิจ. วารสารการตลาดฉบับที่ 1 (2527): หน้า 70-73.
- _____. การประชาสัมพันธ์สำหรับธุรกิจสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- ประยูร จินดาประดิษฐ์. การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงาน และการบัญชี. กรุงเทพมหานคร: บริษัทหนังสือ จำกัด (แผนกการพิมพ์), 2512.
- ปรีชญา เวสารัชช, และคณะ. สื่อสารเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531.
- พยอม วงศ์สารศิริ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนกุหลาบ, 2530.
- พรทิพย์ วรกิจ โภคากร. การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531.

- พรทิพย์ วรกิจโกศาทร. การจัดการปัญหาทางพจนานุกรมเชิงลป. กรุงเทพมหานคร: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.
- วัฒน์ สุจำนงค์. หลักการฝึกอบรมแผนใหม่. เชียงใหม่: คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2523.
- ไพฑูรย์ สีนลาวัฒน์. คู่มือการจัดการประชุมปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- วิญญู สาธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517.
- มัญญ บุญฤทธิวิทยาการ. การบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรวพริษาอินเตอร์เนชั่นแนล, 2517.
- ยุชธนา ศุขสมบัติ. การวางแผนโครงการ. กรุงเทพมหานคร: (ไม่ปรากฏชื่อโรงพิมพ์) 2527.
- รจิตลักษณ์ แสงอุไร. นิเทศศาสตร์เบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระษาการพิมพ์, 2530.
- วิรัตน์ อภิรัตน์กุล. การประชาสัมพันธ์กับสมบูรณ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักฝึกอบรม. ประเภทการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหกรณ์ชายส่งแห่งประเทศไทย, 2511.
- _____. ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2520.
- _____. การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์การรุ่นที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท. 2520.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. เอกสารทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2523.
- สุมน อัยสิน, และคณะ. หลักการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531.
- สงศ์ศักดิ์ ทิตาราม, และคณะ. สถิติและการวิจัยสื่อสารมวลชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531.
- สมควร กวียะ, บรรณาธิการ. วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน. ฉบับครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

_____. การบริหาร. พระนคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2514.

เสนาะ ตีเขาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.

_____. การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.

อมร รักษาสัตย์ และ ไสร์จ สัจจิตกุล. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514.

อรนุช เลิศจรราชรักษ์ และดาราวรรณ สุขุมลชาติ. ทฤษฎีสื่อสารมวลชน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทรุ่งศิลป์การพิมพ์, 2530.

อรุณีประภา หอมเศรษฐี. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530.

อันทัด เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

เอี่ยม ฉายางาม, และคณะ. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2529.

วารสารและเอกสารอื่น ๆ

กรีซ อัมโกชน์. แนวความคิดใหม่ในการฝึกอบรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2519.

_____. ตัวแบบวงเกลียวของการฝึกอบรม. เอกสารอัดสำเนา, มปป.

_____. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. เอกสารอัดสำเนา, มปป.

_____. กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. เอกสารอัดสำเนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, มปป.

_____. แนวทางในการใช้เทคนิคการฝึกอบรม. เอกสารอัดสำเนา, มปป.

กองการเจ้าหน้าที่, แผนกฝึกอบรม. ประชุมพิเศษผู้ปฏิบัติงานใหม่. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2517.

_____. การอบรม. เอกสารอัดสำเนา, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2517.

- กรมประชาสัมพันธ์. เอกสารโครงการนำร่องระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาแบบผสมผสาน
17-18 พฤศจิกายน 2531. (อัคราเนนา)
- ชวรงค์ หาดทอง. วิธีระดมสมอง เอกสารอัคราเนนา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2523.
- จุมพล รอดคำดี. ทฤษฎีการสื่อสาร. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา (โรเนียวเซ็บเล่ม),
2531.
- ชุมพร สิงขรวิธา. "ทฤษฎีการวางแผน", เอกสารประกอบการบรรยายวิชาเศรษฐกิจกับการเมือง
ไทย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2530.
- เดชา แก้วชาญศิลป์. ความจำเป็นในการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการสัมมนา, สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517.
- ต๋นย บุนนาค. ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการสัมมนา, สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517.
- ธนาคารเอเซีย จำกัด. ประวัติความเป็นมาของธนาคารเอเซีย จำกัด. เอกสารอัคราเนนา,
มปป.
- _____ . แผนภูมิการจัดองค์การธนาคารเอเซีย จำกัด. เอกสารอัคราเนนา, มปป.
- _____ . เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรปฐมกวีเทศน์ที่ 4. เอกสารอัคราเนนา, 2531.
- _____ . ประมวลบทความและเอกสารการฝึกอบรม. เอกสารอัคราเนนา, 2531.
- _____ . พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505. เอกสารอัคราเนนา, 2531.
- บุญชนะ อัคราการ. "เทคนิคการบริหารงานบุคคล" วารสารการบริหาร. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1
พฤศจิกายน, 2512.
- บุญเลิศ ศุภดิติก. "นโยบายการสื่อสารแห่งชาติ : เน้นด้านโครงสร้างและหน้าที่."
วารสารศาสตร์ 1 (ตุลาคม 2523): 7-11.
- _____ . "การประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนา." สื่อมวลชนปริทัศน์ 33 ฉบับที่ 2 (2532):
78.
- บุญโปรด ทันชัยบุตร. "พัฒนาการของนโยบายการสื่อสารในประเทศไทย". วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.
- ประจวบ อินอ้อ. ศัพท์การสื่อสารมวลชน ฉบับนักศึกษา 4 เล่ม กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2520.

- ปราโมทย์ อองศ์ลี และอัจฉราวรรณ งามญาณ. "การจัดอันดับธนาคารพาณิชย์ไทย ประจำปี 2520." วารสารบริหารธุรกิจ. กรกฎาคม-กันยายน 2521.
- "พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522" ราชกิจจานุเบกษา. 96 (7 มีนาคม, 2522).
- สวนิต ชมาภัย. การสื่อสารของมนุษย์. เอกสารอัดสำเนา, 2525.
- สุบรรณ พันธุ์วิเศษ และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไอเดียนส์ไตร์, 2522.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. นนทบุรี: สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2529.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. พฤติกรรมศาสตร์การสื่อสาร. 2 เล่ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2529.
- เสถียร เขยประดับ. การสื่อสารและการพัฒนา. เอกสารอัดสำเนา, 2527.
- สำนักฝึกอบรม, เอกสารทางวิชาการการสัมมนาพัฒนาผู้บริหาร. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มปป.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. "การฝึกอบรม" วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. ฉบับพิเศษ, 2509.
- สมควร กวียะ. "สังคมสื่อสาร." รายงานการวิจัยเสนอคณะกรรมการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ. ตุลาคม 2529.
- สุพิมพ์ ปัญญาภัก. "การวางแผนงานประชาสัมพันธ์โครงการ." วารสารสื่อสารมวลชน. (พฤศจิกายน 2525-มีนาคม 2526): 26-32.
- สุรัชย์ สุนโปลูก. "ประเภทของการฝึกอบรมและหลักสูตรของการฝึกอบรม" วารสารบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ฉบับพิเศษ, 2509.
- เสรี วงษ์มณฑา. "การประชาสัมพันธ์ทำกันทำไม." เอกสารประกอบการสัมมนาว่าด้วยนโยบายและการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร: กรมประชาสัมพันธ์, 2528.
- อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม. การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูประบบ. เอกสารอัดสำเนา, มปป.

วิทยานิพนธ์

- โกวิท สุชาภิรมย์. การสำรวจความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการควบคุมงานของผู้บริหารระดับกลาง. วิทยานิพนธ์พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- แก้วลี จิตวัฒนวิไล. รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข. และ ค. ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- กรรณิการ์ ศรีหิรัญรัตน์. การพิจารณาและการควบคุมการให้สินเชื่อบริษัทพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาการธนาคารและเงิน บัณฑิตวิทยาลัย, 2518.
- กาญจนา แจงซัด. การวิเคราะห์ระบบงานสินเชื่อสาขาธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์บัณฑิต มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- จักรกฤษณ์ ดันดิพงษ์. การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- ตรีสิลล์ จันทร์เทียน. การศึกษาการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- ชนวรรณ เตมียบุตร. การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- นาวิ วีระชาญณรงค์. การศึกษาความคิดเห็นของผู้ใช้บริการเงินฝากเกี่ยวกับการให้บริการของธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- ปราโมทย์ กมลนรนาถ. วิธีปฏิบัติและปัญหาในการตรวจสอบภายในของธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์บัณฑิต มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- ประภาส ไส้พรรณบุตร. การลงทุนในบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บัณฑิต มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- ประสิทธิ์ ดำรงชัย. การฝึกอบรมข้าราชการในกระทรวงทบวงกรมฝ่ายพลเรือน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511.

- พรทิพย์ ศิลมโรด. ประสิทธิผลของเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ของไทย.
 วิทยาลัยวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, 2531.
- นิชัยรัตน์ สุขทรศนี. การฝึกอบรมการจัดงานบุคคลสำหรับฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ขึ้น
 หัวหน้างานในวงการอุตสาหกรรมและธุรกิจ. วิทยาลัยรัฐประศาสนศาสตร์
 มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2511.
- เนญศรี เขาวงษ์สกุล. ปัญหาในการฝึกอบรมข้าราชการของกรมการปกครอง. วิทยาลัย
 พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- มนทพร กุต์ระกุล. การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการด้านสวัสดิการของธนาคารพาณิชย์ใน
 ประเทศไทย. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2522.
- มัทนา ไวกะโกลม. แบบการสื่อสารภายในครอบครัวของบุคคลกับลักษณะการบริหารงานของ
 ผู้บริหารธนาคารในประเทศไทย. วิทยาลัยวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหา
 บัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531.
- โรจนา พัฒนกุล. การฝึกอบรมบุคลากรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยาลัย
 พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- ศิริพันธ์ วัชรการ. บทบาทของธนาคารพาณิชย์ในการระดมเงินฝากและปล่อยสินเชื่อ.
 วิทยาลัยบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- สามารถ บุรณาวัดนาโชค. ปัญหาในการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ภายใต้พระราชบัญญัติการ
 ธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505. วิทยาลัยบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516.
- สันทนา วรรณบุตร. ต้นกำเนิดการปฏิบัติงานของธนาคาร. วิทยาลัยบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- สุมิตร ธนาชีวิน. ปัญหาของฝ่ายบริหารชั้นสูงในการจัดการบริหารการเงิน. วิทยาลัย
 พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- อำนาจ โชติช่วง. การปรับปรุงองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีการจัดตั้งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
 ประเทศไทย. วิทยาลัยรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
 ศาสตร์, 2514.

ภาษาอังกฤษBOOKS

- Berger, Charles R. "Proactive and Retroactive Attribution Processes in Interpersonal Communications" Human Communication Research. 2: 33-50, 1975.
- Burnsphot, Dr.Leartlak. "Some problems related to The Training Process" สภานิติศาสตร์. ปีที่ 3 ฉบับที่ 9 กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2532.
- Best W. John. Research in Education. New Delhi : Prentice-Hall of India, 1963.
- Bormann, Emist Q. Theory and Research in the Communicative Arts. New York: Halt, Rinchart and Winston, Inc., 1965.
- Bryson, Lyman, ed. The Communication of Ideas. New York: Harpu and Row Publisher, 1948.
- Calude C. Crawford. How to Make Training Survey. Los Angeles : C.C. Crawford, 1954.
- Christopher Gane. Managing the Training Funation. George Allen & Unwin, Ltd., 1954.
- Churchman C. West. The System Approch. New York : Dell Publishing Co. Inc., 1968.
- Dephilips, Frank A. Management of Training Program. Homewood: Illinnois Richard D. Irwin, Inc., 1960.
- Edgar, Partricia and Rahim, Syed A. (eds). Communication Policy in Developed Countries. Honolulu, Hawaii: The East West Center, 1983.
- Edward L, Allen. Techniques of Attitude Scale Construction. New York: Appleton & Century Crofts, Inc., 1957.

- Erwin P. Bettinghaus. Persuasive Communication. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.
- Frederick H. Harbison and Charles A. Myers. Education Manpower and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Hancock, Alan. Communication Planning for development. Paris: UNESCO, 1980.
- J.P.J. Kenney & E.L. Donnelly. Manpower Training and Development. London : George & Harrap & Co. Ltd., 1972.
- John Middleton, ed al. Communication Planning Simulation Game: Learning Unit. Honolulu, Hawaii: East-West Communication Institute, UNESCO.
- Koontz, Harold and Cyril G'Donnel. Principles of Management, N.Y.: McGraw-Hill Book co., 1963.
- Lernay J. Mc. William. Management Training. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1959.
- Lertlak Burusphat Methods of Communication Planning. สุทธิปริทัศน์
ปีที่ 4 ฉบับที่ 11 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิศ, 2533.
- MacBride, S. (ed.). Many voices, One World, Communication and Society, Today and Tomorrow. Paris: UNESCO, 1980.
- Maclean, Malcom S. Jr. "Frontiers of Communication Research"
Paper presented at the 1966 Journalism Institutes. Madison: University of Wisconsin, 1966.
- Mahoney A. Thomas. Building the Executive Team. Princeton, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1961.
- Main Company Limited. The Development Communication System in Supporting to the National Economic and Social Development Plan. Bangkok: Thailand, September 1983.

- Malcolm W. Warren. Training for Result, Reading. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Nafzeiger, Ralph O. and Marcus Wilkerson. eds. "Research in Ligal Problems of Communication" Introduction to Journalism Research Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1979.
- Notle W.,Lawrence. Fundamentals of Public Relations. Second Edition: Pergamon Press Inc., New York, 1979.
- Philips A. Frank. Management of Training Program. Illinois : Richard D.Irwin. Inc.,1960.
- Pool, Ithiel de sola. and others, eds., Handbook of Communication. Chicago: Rand McNally & Co., 1973.
- Rahim, Syed A. (eds.). Communication Policy and Planning for Development Honolulu, Hawaii, East West Communication Institute, 1976.
- Rahim, Syed A. and Middelton, John (eds.). Perspectives in Communication Policy and Planning. Honolulu, Hawaii: East-West Communication Institue. 1977.
- Raymond Simon. Public Relations: Concept & Practices. Third edition. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- Robert N. Antony. Planning and Control System : A Framework for Analysis U.S.A.:Harward College, 1965.
- Schramm, Wilbur. Mass Communications. Urbanna: University of Illinois Press, 1949.
- Scharmm Wilbur. "Communication Development and the Development Process", Communications and Political Development. Pye Lucian W. (editor): Princeton University Press, 1963. pp.30-31.
- Stohl O. Glen: Public Personnel Administration. New York : Harper et. brothers, 1956.
- Silver A.Gerald, and Silver B.John. Introduction to System Analysis. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1976.

Thomas S. Robertson. Innovative Behavior and Communication. New York:
Holt, Rinehart and Winston, 1971.

Webb, Eugene J. and Donald T. Campbell: Experiments on Communication
Effects. Chicago: Rand McNally & Co., 1972.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม โครงการวิจัย

"การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสารเฉพาะกรณีของ
ธนาคารเอเซีย จำกัด"

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาขีดเครื่องหมาย / ลงใน ; ; หน้าข้อความเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. ตอบในฐานะ

- ; ; พนักงาน/เจ้าหน้าที่ธนาคารเอเซีย จำกัด ที่ผ่านการประชุมพิเศษ
- ; ; พนักงาน/เจ้าหน้าที่ธนาคารเอเซีย จำกัด ที่ผ่านการประชุมพิเศษและผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ (เช่นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารในอนาคต "โครงการ E.T." หลักสูตรระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคาร, หลักสูตรระบบบัญชีและงบประมาณ และหลักสูตรอื่น ๆ ฯลฯ
- ; ; พนักงาน/เจ้าหน้าที่และผู้บริหารธนาคารเอเซีย จำกัด ระดับต่าง ๆ ที่รับผิดชอบโครงการและให้การฝึกอบรม
- ; ; อาจารย์/วิทยากรที่ให้การฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ของธนาคารเอเซีย จำกัด และนักวิชาการการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง
- ; ; ผู้บริการธนาคารเอเซีย จำกัด ระดับต่าง ๆ และนักการธนาคารที่เกี่ยวข้อง
- ; ; ลูกค้า/ผู้ใช้บริการธนาคารเอเซีย จำกัด
2. เพศ : ; ชาย ; ; หญิง
3. อายุ : ; ต่ำกว่า 25 ปี ; ; อายุ 26-35 ปี ; ; อายุ 36-45 ปี
; ; อายุ 46-55 ปี ; ; อายุ 56-60 ปี ; ; อายุสูงกว่า 60 ปีขึ้นไป
4. สังกัด : ; สำนักงานใหญ่ ; ; สำนักงานสาขา
; ; สาขา (ภูมิภาค) ; ; ไม่ได้สังกัด
5. การศึกษา : ; กำลังศึกษาชั้นปริญญาตรี ; ; ต่ำกว่าปริญญาตรี
; ; จบปริญญาตรี ; ; จบปริญญาโท ; ; จบปริญญาเอก
6. การนับถือศาสนา : ; พุทธ ; ; คริสต์ ; ; อิสลาม
; ; อื่น ๆ (ระบุ)

**ตอนที่ 2 ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม
เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาขีดเครื่องหมาย / ลงในช่อง "เกณฑ์การพิจารณา" ทำข้อความเกี่ยวกับ
"ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร
ขององค์การ" ตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

เกณฑ์การพิจารณา 5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 - เห็นด้วยมาก 3 - เห็นด้วยปานกลาง
2 - ไม่เห็นด้วย 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
<p>1. ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญาการฝึกอบรม</p> <p>1. เป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>2. เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและอุดมการณ์การทำงานร่วมกันของพนักงาน</p> <p>3. ปัจจุบันองค์การมีขนาดใหญ่และซับซ้อน จำนวนพนักงานเพิ่มสูงขึ้น และมีปัญหาการบริหารงานดังนั้นการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปรับปรุงพนักงานและปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น</p> <p>4. อุปสรรคและความยุ่งยากในการทำงานมีสาเหตุเริ่มต้นจากการขาดแคลนการฝึกอบรมขององค์การ</p> <p>5. ช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานขององค์การมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานกันดีขึ้น</p> <p>6. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในสำนักงาน</p> <p>7. ช่วยลดเวลาในการทำงาน ให้น้อยลง</p>					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
8. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น และลดการ ทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง					
9. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความ สามารถและทักษะความชำนาญงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต					
10. การฝึกอบรมเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการนำมาซึ่งการ เปลี่ยนแปลงขององค์การ					
11. ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น					
12. สามารถลดอัตราการออกจากงานได้					
13. เป็นการเตรียมพนักงานให้มีความรอบรู้และสามารถในการปฏิบัติ งานด้านอื่นที่ยังไม่เคยทำ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตัวเองมีค่า และมีความสามารถมากขึ้น					
14. เป็นเครื่องมือในการกลั่นกรองพนักงานขององค์การและสามารถ ตรวจสอบได้					
15. สามารถเตรียมพนักงาน เข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้					
2. <u>ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะในการฝึกปฏิบัติ</u>					
16. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรแต่ละประเภท ย่อมมี วัตถุประสงค์และความเหมาะสมแก่บุคคลในระดับต่าง ๆ กัน ดังนั้น จึงต้องคำนึงถึงระดับบุคคลในองค์การ					
17. ในการกำหนดหลักสูตร และโครงการแต่ละโครงการจึงควรคำนึง ถึงประเภทหรือระดับของบุคคลในองค์การ เป็นสำคัญ					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ วัตถุประสงค์ภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
18. หลักสูตรหรือโครงการที่แบ่งตามระดับของบุคคลได้แก่ 1. ระดับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ขององค์การ 2. ระดับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ขององค์การ 3. ระดับผู้บังคับบัญชา/เทียบเท่า 4. ระดับเจ้าหน้าที่บริหาร/นักบริหาร					
19. หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะตำแหน่งปัจจุบันของพนักงาน หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้เรียนจะได้รับตำแหน่งในอนาคต					
20. หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของพนักงาน/เจ้าหน้าที่โดยทั่วไป					
21. หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจโดยทั่วไป ไม่จำกัดว่าอยู่ในแขนงวิชาหรือหน้าที่ใด เพื่อให้มีความรู้รอบตัวทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ					
22. หลักสูตร/โครงการควรเน้นความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกภาพและความเชื่อมั่นแห่งตน เพื่อการสมาคมและการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ					
23. เนื้อหาวิชาการของแต่ละหลักสูตร/โครงการควรเป็นวิทยาการใหม่ ๆ ที่ทันสมัย หรือเป็นทฤษฎีและแนวคิดที่เป็นผลของการค้นคว้าวิจัย					
24. ทักษะการฝึกปฏิบัติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ทราบเป็นครั้งคราวและต่อเนื่อง					
25. องค์การควรมีโครงการสาธิตนวัตกรรมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีให้กับพนักงาน/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ และประสิทธิภาพขององค์การ					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
26. ควรมีการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร/โครงการการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันสมัย และสอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ หรือองค์การ					
3. <u>ด้านหลักการ วิธีการ และเทคนิคการฝึกอบรม เพื่อพัฒนา คุณภาพบุคลากรขององค์การ</u>					
27. ควรใช้เทคนิคการบรรยาย (Lecture)					
28. ควรใช้เทคนิคการสัมมนากับผู้ทรงคุณวุฒิ (Seminar)					
29. ควรใช้เทคนิคการอภิปราย (Discussion)					
30. ควรใช้เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing)					
31. ควรใช้เทคนิคการศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)					
32. ควรใช้เทคนิคการทำแบบฝึกหัด (Exercise)					
33. ควรใช้เทคนิคการทำโครงการจริง (Live Project)					
34. ควรใช้การฝึกทักษะการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-Basket)					
35. ควรใช้เทคนิคเกมธุรกิจ (Business Game)					
36. ควรใช้การฝึกปฏิบัติการแบบห้องทดลองพฤติกรรม (Sensitivity Training)					
37. ควรยึดหลักการที่สนองความต้องการของพนักงาน/เจ้าหน้าที่เป็น สำคัญ					
38. ควรให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วมกิจกรรม ต่าง ๆ ทุกขั้นตอน มีการเข้ามามีบทบาท และมีการวางแผนงานร่วม กันรับผิดชอบ					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
<p>39. การฝึกอบรมที่ดีควรมีหลักการและวิธีการเพื่อเสริมสร้าง</p> <p>1. ความเข้าใจ (Understanding) 2. ความพอใจ (Satisfaction) 3. ความประทับใจ (Impression) 4. เชื้อสายสัมพันธ์ (Relation)</p> <p>4. <u>ด้านสถานที่และเครื่องมือในการฝึกอบรม</u></p> <p>40. สถานที่ฝึกอบรมควรจัดให้ห่างไกลจากที่ทำงาน เพื่อตัดความกังวล และการถูกตามตัวให้ไปทำงานและรับการฝึกอบรม</p> <p>41. สถานที่ฝึกอบรมควรเป็นห้องปรับอากาศ/มีอากาศถ่ายเท มีที่นั่งพอเหมาะกับผู้เข้าประชุม ไม่แออัด สามารถมองเห็นกระดานได้ชัดเจน</p> <p>42. ควรมีเครื่องมือและสื่อการฝึกอบรมเช่นเครื่องฉายสไลด์ ภาพยนตร์ ฟิล์มสตริฟ โอเวอร์เฮด แผนที่ แผนที่ และไมโครคอมพิวเตอร์ ฯลฯ</p> <p>43. การนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษา เช่นชมการสาธิต เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ เป็นความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ และเทคโนโลยีนั้นเป็นสิ่งที่ดี</p> <p>44. ควรมีการเตรียมเครื่องมือที่ต้องฝึกปฏิบัติสำหรับผู้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ</p> <p>5. <u>ด้านงบประมาณและสวัสดิการเพื่อการฝึกอบรม</u></p> <p>45. ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นจำนวนที่แน่นอนและพอเพียง</p> <p>46. ควรมีการกำหนดระเบียบการเบิกจ่ายเงินเพื่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และสวัสดิการที่เกี่ยวข้อง</p>					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
47. ควรมีการตั้งเงินทุนเพื่อส่งบุคลากรขององค์การ ไปรับการฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานภายนอกองค์การหรือต่างประเทศ					
48. ควรมีทุนอุดหนุนการศึกษา คั่นคว้า และวิจัยสำหรับบุคลากรของ องค์การ					
6. ด้านการวัดผล ประเมินผล และการติดตามผล					
49. ควรมีการวัดผลและประเมินผลเป็นระยะ ๆ ก่อนการฝึก, ขณะฝึก และสิ้นสุดการฝึก					
50. ควรมีการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งในภาคทฤษฎี และ ภาคปฏิบัติ					
51. ควรมีการติดตามผล (Follow-up) ภายหลังการฝึกอบรมเป็น ระยะ ๆ 3 เดือน/ 6 เดือน / 1 ปี					
52. ควรมีการติดตามผลการประเมินพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชา					
53. ควรนำข้อมูลการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมมาวิเคราะห์วิจัย เพื่อสรุปหาแนวทางในการฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนา บุคลากรขององค์การต่อไป					
7. ด้านองค์กร, การวางแผนฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร					
54. การมีองค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบงานฝึกอบรมและการประชาสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่าง เป็นกิจจะลักษณะนับว่าเป็นความ จำเป็นและเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์การประการหนึ่ง					
55. องค์กรควรจัดให้ ผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อพัฒนา บุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมี ประสิทธิภาพ					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
56. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การด้วยการจัดโครงการ ฝึกอบรมให้กับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ตามความจำเป็น เหมาะสม และต่อเนื่อง					
57. ควรมีการรวบรวมข้อมูลความต้องการการฝึกอบรม เพื่อพัฒนา บุคลากรขององค์การแล้วนำมาวิเคราะห์/วิจัย และจัดทำเป็น ระบบข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาต่อไป					
58. ควรมีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและสอดคล้อง กับแผนพัฒนาองค์การที่ได้กำหนด เช่นแผนระยะ 3 ปี/ 5 ปี ฯลฯ					
59. ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การอื่นที่มี ลักษณะงานเหมือนหรือคล้ายคลึงกันเพื่อเปรียบเทียบและใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาต่อไป					
60. ควรมีการศึกษาวิจัยและวางแผนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาฝึกอบรมการใช้ให้กับบุคลากรขององค์การเพื่อเพิ่ม ประสิทธิผลการทำงาน					
8. ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
61. ควรคัดเลือกพนักงาน/เจ้าหน้าที่ที่มีความสนใจต้องการเข้ารับการ ฝึกอบรม					
62. ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยแจกคู่มือ/ เอกสารให้กับผู้เข้ารับ การฝึกอบรมไปศึกษาก่อนการฝึกอบรม					
63. ควรจัดประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยดูจากพื้นฐานการศึกษา ความสนใจ หน้าที่การงาน และความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการ ฝึกอบรม ฯลฯ					
64. ควรคัดเลือกบุคลากรทุกฝ่ายให้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมอย่าง ทั่วถึง					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
65. ควรจัดให้ผู้บริหารระดับสูง เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาทาง วิชาการบ้าง จะได้มีทัศนคติที่ดีและให้การส่งเสริมการฝึกอบรม และการประชาสัมพันธ์องค์การ					
9. <u>ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร</u>					
66. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความ สามารถ และประสบการณ์เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานการให้การฝึก อบรม					
67. องค์การควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำสำหรับงานฝึกอบรม					
68. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรเป็นบุคคลที่รักงาน มีความคล่องตัวสูง รู้งานฝึกอบรม และสามารถใช้อุปกรณ์ได้ เป็นอย่างดี					
69. วิทยากรให้การฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่อง ที่ทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิด ประสบการณ์ให้กับผู้ เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ และมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้					
70. วิทยากรการฝึกอบรมควรเป็นผู้ตรงต่อเวลา เอาใจใส่และมีความ รับผิดชอบต่อการให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดีและตรงตามวัตถุประสงค์ ประสงค์ของการฝึกอบรม					
10. <u>ด้านผู้บริหารองค์การ นโยบายและการให้การสนับสนุนการ ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ</u>					
71. ผู้บริหารองค์การควรมีทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจและให้ความสนใจ งานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การเป็นอย่างดี					
72. ผู้บริหารองค์การควรกำหนดนโยบายและมีแผนดำเนินการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การไว้อย่างชัดเจน					

ลักษณะหรือองค์ประกอบที่ดีหรือพึงประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อ ข้อที่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การ ศึกษาในแง่กระบวนการสื่อสาร	เกณฑ์การพิจารณา				
	5	4	3	2	1
73. ผู้บริหารองค์การควรให้การสนับสนุนโครงการ/งานฝึกอบรม เพื่อ พัฒนาศักยภาพขององค์การด้วยการจัดสรรงบประมาณ กำลังคน สถานที่ เครื่องมือ-อุปกรณ์ รวมทั้งการให้กำลังใจและผลักดันงาน ฝึกอบรมและโครงการต่างๆ ดำเนินการตามแผนและวัตถุประสงค์ ได้					
74. ผู้บริหารควรมีเครื่องมือและการวางแผนที่ดีสำหรับการประเมินผล และติดตามผลการปฏิบัติงาน/การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการ ฝึกอบรมแล้ว					
75. ผู้บริหารองค์การควรมีแผนประเมินผลงานและประเมิน โครงการ ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพแล้วนำข้อมูลต่างๆ มาศึกษาวิเคราะห์ และวิจัยเพื่อประกอบในการปรับปรุงและวางแผนการพัฒนางาน ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การให้เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพดีขึ้นต่อไป					

ตอนที่ 3 ลักษณะ สภาพการณ์ สัมฤทธิ์ผล และปัญหาการฝึกอบรม
เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะ สภาพการณ์ สัมฤทธิ์ผลและปัญหา
การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ

1. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การของท่านเท่าที่ดำเนินการผ่านมา
ระหว่าง พ.ศ. 2530 - ปัจจุบัน ได้ผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่
 ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ ไม่ได้ผล
 วัตถุประสงค์ที่ดีของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ได้แก่
 - 1.1
 - 1.2
 - 1.3
2. ท่านคิดว่าหลักสูตร เนื้อหาวิชา และทักษะการฝึกปฏิบัติสำหรับการฝึกอบรมขององค์การที่ท่าน
เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างไร
 เหมาะสม ไม่เหมาะสม
 หลักสูตร เนื้อหาวิชาและทักษะการฝึกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมกับองค์การของท่านควรกำหนดดังนี้
 - 2.1
 - 2.2
 - 2.3
3. ท่านคิดว่าผู้ให้การฝึกอบรมที่องค์การของท่านจัด ได้มีการใช้เทคนิควิธีการเป็นอย่างไร
 เหมาะสมและได้ผลดี ไม่เหมาะสมและไม่ได้ผล
 เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การของท่าน ได้แก่
 - 3.1
 - 3.2
 - 3.3

4. ท่านคิดว่าสถานที่ เครื่องมือและวัสดุเพื่อการฝึกอบรมขององค์การเป็นอย่างไร
- เหมาะสมดีแล้ว ไม่เหมาะสม
- ข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสถานที่ เครื่องมือและวัสดุเพื่อการฝึกอบรม
- 4.1
- 4.2
- 4.3
5. ท่านคิดว่าการจัดสรรงบประมาณ และการจัดสวัสดิการเพื่อการฝึกอบรมขององค์การของท่านอยู่ในเกณฑ์ใด
- ดี ปานกลาง ต้องปรับปรุง
- ข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะ
- 5.1
- 5.2
- 5.3
6. ท่านคิดว่าการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมขององค์การของท่านอยู่ในเกณฑ์ใด
- ดี ปานกลาง ต้องปรับปรุง
- ข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะ
- 6.1
- 6.2
- 6.3
7. ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วสักระยะหนึ่งท่านคิดว่าต้องการให้องค์การของท่านจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้อีกหรือไม่
- ต้องการ ไม่ต้องการ เพราะ.....
8. ท่านคิดว่าการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมในองค์การของท่านมีลักษณะเช่นใด
- เหมาะสมดีแล้ว ไม่เหมาะสม
- วิธีการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมที่สมควรชำระเงินการตั้งนี้
-
9. ท่านคิดว่าองค์กร/หน่วยงานฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรในองค์การของท่านปฏิบัติงานเป็นอย่างไร
- ดี ควรปรับปรุง

ข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะ (เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่)

9.1

9.2

9.3

10. ท่านต้องการให้องค์การจัดการฝึกอบรมให้พนักงานในเรื่อง/ลักษณะใดบ้าง

10.1

10.2

11. โครงการฝึกอบรมขององค์การของท่าน ๗ จัดได้เป็นอย่างไร : : ดี : : ควรปรับปรุง

11.1 หลักสูตรการฝึกอบรม/การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- เนื้อหาวิชา เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- วิธีการอบรม เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- ระยะเวลา เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- วิทยากร เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- เอกสาร/คู่มือ

/อุปกรณ์การฝึก เหมาะสม ไม่เหมาะสม

12.2 การบริหารงานฝึกอบรม

- การเงิน เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- บุคลากรการ
ฝึกอบรม เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- การติดต่อ เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- การจัดสถานที่ เหมาะสม ไม่เหมาะสม

- การประเมิน เหมาะสม ไม่เหมาะสม

ข้อควรปรับปรุง/ข้อเสนอแนะ

11.1

11.2

11.3

12. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงในองค์การของท่านให้ความสำคัญและการสนับสนุนส่งเสริมโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ มาก น้อย

สิ่งที่ท่านต้องการการสนับสนุนหรือปรับปรุงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร คือ

- 12.1
- 12.2
- 12.3
- 13. ท่านคิดว่าเท่าที่ผ่านมาในระยะเวลาช่วง พ.ศ. 2530 - ปัจจุบัน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กรของท่าน มีปัญหาในเรื่องใดมากที่สุด?
 - 13.3
 - 13.3
 - 13.3
- 14. ท่านต้องการให้องค์กรปรับปรุงเรื่องใดมากที่สุด.....
- 15. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับองค์กรของท่าน.....

ตอนที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญขององค์การประกอบการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาใส่ตัวเลข 1-10 ลงในช่องว่างหน้าข้อความซึ่งเป็น "องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กร" โดยจัดลำดับความสำคัญเสียใหม่ตามทัศนะหรือความคิดเห็นของท่าน

ด้านที่	มีความสำคัญเป็นลำดับที่	องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
1.	ด้านวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ และปรัชญา
2.	ด้านหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และทักษะการฝึกปฏิบัติ
3.	ด้านหลักการ เทคนิควิธีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร
4.	ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์การฝึกอบรม

ด้านที่	มีความสำคัญเป็นลำดับที่	องค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
5.	ด้านงบประมาณ และสวัสดิการ
6.	ด้านการวัดประเมินผล และการติดตามผล
7.	ด้านองค์การ การวางแผนการฝึกอบรม
8.	ด้านบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม
9.	ด้านบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรม
10.	ด้านผู้บริหารองค์การ นโยบาย และการให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การ

ขอกราบขอบพระคุณ และขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ข.

เนื้อหาหลักสูตร และ กำหนดการอบรม

ของ

ธนาคารเอเซีย จำกัด

หลักสูตร "ปฐมนิเทศ"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของธนาคาร ระเบียบปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางการติดต่อประสานงานและปฏิบัติงานในระหว่างการอบรมโครงการ และทำให้ได้ทราบถึงขั้นตอนของการอบรมตามโครงการโดยละเอียด

1. เนื้อหาหลักสูตร

หัวข้อวิชา	แนวการอบรม
1. <u>ชี้แจงโครงสร้าง โครงการและหลักสูตร</u>	- วัตถุประสงค์ของโครงการ - รายละเอียดของหลักสูตรต่าง ๆ - วิธีการฝึกอบรม

2. ระบบธนาคารพาณิชย์
- ธนาคารคืออะไร
 - ความหมายของ "ธนาคาร"
 - แหล่งที่มาของเงินทุน
 - ธนาคารทำงานอะไร
 - จุดมุ่งหมายของการขายบริการ
 - ธนาคารทำงานอย่างไร
 - ขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจของธนาคาร
3. การจัดองค์การของธนาคารเอเชีย จำกัด
- สไลด์ประวัติธนาคาร
 - โครงสร้างธนาคาร
 - การจัดสายงาน Staff และ line
 - สายการรายงาน
 - สไลด์การจัดองค์การและขอบเขตความรับผิดชอบแต่ละหน่วยงาน
 - สไลด์ชมอาคาร
4. ระเบียบและสวัสดิการพนักงาน
- ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และสวัสดิการของธนาคารสำหรับลูกค้า
 - ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และสวัสดิการของธนาคารสำหรับพนักงาน
5. พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์
- พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์
 - ทำไมจึงต้องมีพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ควบคุม
 - การปฏิบัติงานของธนาคารมีอะไรบ้างที่กฎหมายควบคุมอยู่

- ประกาศกระทรวงการคลังที่ควรทราบ

2. การประเมินผล

การประเมินผลหลักสูตร โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลหลักสูตรหลังการอบรมแต่ละหัวข้อวิชา และประเมินผลรวม หลักสูตรอบรมในท้องถิ่น โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผล

หลักสูตร "ระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคาร"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีความรู้เกี่ยวกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจในระดับพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของธนาคาร

1. เนื้อหาหลักสูตร

หัวข้อวิชา

แนวการอบรม

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ | - ส่วนประกอบของคอมพิวเตอร์ |
| | - LOTUS, dBASE |
| 2. INTRODUCTION TO COMPUTER | - DEFINITION ของคอมพิวเตอร์ |
| | - การทำงานของคอมพิวเตอร์ |
| 3. โครงสร้างนโยบายด้านคอมพิวเตอร์ของธนาคาร | - NETWORK ของคอมพิวเตอร์ของธนาคาร |
| | - งานที่ใช้คอมพิวเตอร์ |
| | - นโยบาย |
| 4. ELECTRONIC BANKING | - การทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ |
| | - การทำงานด้าน SERVICE (FRONT OFFICE) |
| | - BACK OFFICE |
| | - การทำงานด้านการตลาด |
| | - การนำคอมพิวเตอร์มาเป็นจุดขาย |
| 5. OFFICE AUTOMATION | - ELECTRONIC MAIL |
| | - INFORMATION SYSTEM |

2. การประเมินผล

การประเมินผลหลักสูตร โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลหลักสูตรหลังจากการอบรมแต่ละหัวข้อวิชาและประเมินผลรวมหลังการอบรมในห้องเรียน โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผล

หลักสูตร "ระบบบัญชีและงบประมาณ"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีของธนาคาร ตลอดจนบทบาทของระบบบัญชีต่อการดำเนินงานของธนาคาร ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้ถึงการดำเนินงานทางด้านบัญชีของธนาคารอย่างคร่าว ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานเพื่อการฝึกปฏิบัติในฝ่ายการบัญชี จนถึงขั้นปฏิบัติงานได้

1. เนื้อหาหลักสูตร

- | หัวข้อวิชา | แนวการอบรม |
|------------------------------------|--|
| 1. ความรู้เกี่ยวกับระบบบัญชีธนาคาร | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ทั่วไปในระบบบัญชี - ความสัมพันธ์ของระบบบัญชีกับการดำเนินงานของธนาคาร - ประโยชน์และความหมาย |
| 2. ระบบบัญชีธนาคารในประเทศไทย | <ul style="list-style-type: none"> - TRANSACTION ทางการเงิน : วิธีการทำ SLIP ผ่านบัญชี - การออก SLIP : การเขียนข้อความ - การผ่านรายการและการบันทึกบัญชีใน DEDGER - การออกงบทดลองประจำวัน - บทบาทของสำนักงานใหญ่ในการควบคุมระบบบัญชีธนาคาร - รายการที่สำนักงานใหญ่เกี่ยวข้องกับสาขา - รายการที่สาขาเกี่ยวข้องกับสาขา - ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบบัญชีระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา - การติดตามผล |

3. ระบบบัญชีในด้านต่างประเทศ
- ชื่อบัญชีและความหมาย
 - TRANSACTION ทางการเงิน
 - การผ่านรายการและการบันทึกบัญชีใน LEDGER
 - การออกงบทดลองประจำวัน
 - ความสัมพันธ์ของ EXCHANGE OPERATION และ EXCHANGE OPERATION CONTROL
 - การแปลงค่าเป็นเงินบาท
 - หมายเหตุทางด้านบัญชีต่างประเทศของสาขา
 - TRANSACTION ทางการเงิน
 - รายงานที่เกี่ยวข้อง (E.C.)
4. ความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร
- ความรู้ทั่วไป
 - การคำนวณภาษีการค้าประจำเดือน และการยื่นแบบ
 - รายได้ในประเทศ
 - กำไรจากการปริวรรต
 - ภาษีเงิน ได้นิติบุคคลและการยื่นแบบเพื่อเสียภาษี
 - เงื่อนไขในการคำนวณกำไรเพื่อเสียภาษี
 - เอกสารที่สาขาต้องการส่งให้สำนักงานใหญ่เพื่อประกอบการยื่นแบบเสียภาษี
5. งบการเงิน
- การออกงบทดลอง (ทั้งของสำนักงานใหญ่ ต่างประเทศและสาขา)
 - การปิดบัญชีไตรมาส
 - การปิดงวดบัญชี
 - การปรับปรุงรายการ

- ขั้นตอนการปิดบัญชี, การออกงบดุลและงบกำไรขาดทุน
 - การส่งรายการต่างๆ ที่ต้องการส่งให้สำนักงานใหญ่ เช่นรายละเอียดการปิดบัญชี ฯลฯ
 - การอ่าางงบการเงิน
6. รายงานธนาคารพาณิชย์
- รายงานที่ธนาคารต้องส่งให้ธนาคารแห่งประเทศไทย
 - หน้าที่ของสาขาในการทำรายงานธนาคารพาณิชย์, รายละเอียดลูกค้าที่มีเงินฝากค้ำประกัน, รายงานเงินฝาก, เงินให้สินเชื่อ ฯลฯ
7. การจัดทำงบประมาณของธนาคาร
- แนวความคิด และ ความรู้ทั่วไปของการงบประมาณ
 - ระบบงบประมาณของธนาคาร
8. ฝึกปฏิบัติงาน
- ฝึกปฏิบัติด้านบัญชีในประเทศ และต่างประเทศ และการจัดทำรายงานธนาคารพาณิชย์ ณ ฝ่ายการบัญชี ในการฝึกงานครั้งนี้ ผู้เข้ารับการอบรมต้องจัดทำรายงาน (เป็นกลุ่ม) และนำเสนอรายงานเกี่ยวกับสิ่งที่ได้จากการฝึกงาน
9. สัมมนาหลังการฝึกงาน
- ปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงวิธีการฝึกงาน และการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ไปฝึก

2. การประเมินผล

2.1 การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

- ทดสอบข้อเขียนหลังการอบรมภาคทฤษฎีในห้องเรียน เป็นการประเมินผลกา
เรียนรู้อัตราประมาณ 3 ชั่วโมง
- ประเมินผลการฝึกงาน โดยให้พนักงานผู้ที่เป็นผู้ฝึกประเมินผลการเรียนรู้อา
กฝึกงานของผู้เข้ารับการอบรมตามแบบฟอร์ม

2.2 การประเมินผลหลักสูตร

- ให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลแต่ละหัวข้อ และประเมินผลรวมหลังการอบรม
ในห้องเรียน โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผล
- สัมมนาหลังการฝึกงานเพื่อให้เห็นภาพรวมของหลักสูตร เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

หลักสูตร "การธนาคารต่างประเทศและบริการการเงิน"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในด้านธุรกิจการธนาคารด้านต่าง ประเทศ การนำเข้า การส่งออก และการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งการควบคุมเงินสดสำรองตามระบบธนาคารพาณิชย์ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตได้

1. เนื้อหาหลักสูตร

เนื้อหาหลักสูตร	แนวการอบรม
1. Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - วงจรการค้าระหว่างประเทศ - ความสำคัญของระบบ Documentary Credit - บทบาทของธนาคารพาณิชย์ในการค้าระหว่างประเทศ - ระบบการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
2. การ Finance การค้าขายระหว่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - กลไกของระบบ Documentary Credit - ระบบ Letter of Credit - ระบบ Non-L/C Documentary Collection - การ Finance การสั่งสินค้า - การ Finance การสั่งสินค้าออก - กฎ ICC
3. รายละเอียดในด้านพิธีการ	
3.1 การเปิด L/C	<ul style="list-style-type: none"> - ความหมายและประเภทของ L/C - ข้อจำกัดในการเปิด L/C

- การกรอกข้อความใน Application Form
- ขั้นตอนการเปิดและแก้ไข L/C
- ผลประโยชน์ / ความเสี่ยง
- จำลองงานการเปิด L/C

3.2 การเรียกเก็บและการ negotiation

เอกสาร และการทำ TR

- เอกสารสินค้าเข้าที่มีการเปิด L/C
- ความหมายและประเภทของเอกสาร
- ขั้นตอนการตรวจเอกสาร
- ความเสี่ยง
- ผลประโยชน์
- สินเชื่อเพื่อการนำเข้า (T/R)
- ความหมายและประเภทของ T/R
- Shipping Gaurantee
- ความเสี่ยง
- ผลประโยชน์
- จำลองงานการเรียกเก็บและการ Negotiation เอกสารและการทำ TR

3.3 สินเชื่อเพื่อการส่งสินค้าออก

- การแจ้ง L/C สินค้าออก
- ความหมายของสินเชื่อเพื่อการส่งสินค้าออก
- ขั้นตอนการแจ้ง L/C
- ผลประโยชน์
- ความเสี่ยง
- Packing Credit
 - ความหมาย
 - ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - ผลประโยชน์

- ความเสี่ยง
 - จำลองงาน Packing Credit
 - การซื้อตั๋วเอกสารสินค้าออก
 - ความหมายและประเภทของตั๋ว
 - ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - ผลประโยชน์
 - ความเสี่ยง
 - จำลองงานการซื้อตั๋วเอกสารสินค้าออก
 - การเรียกเก็บเอกสารสินค้าออก
 - ความหมายและประเภทเอกสาร
 - ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - ก. เอกสารที่ธนาคารรับซื้อ
 - ข. เอกสารที่ธนาคารไม่รับซื้อ
 - ผลประโยชน์
 - ความเสี่ยง
4. การรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- การรับซื้อเงินตราต่างประเทศแต่ละตราสารการเงิน
 - ประเภทตราสารที่ธนาคารรับซื้อ
 - การรับซื้อธนบัตร
 - การรับซื้อตราสารการเงิน
 - ผลประโยชน์
 - ความเสี่ยง
 - จำลองงานด้านการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
 - การขายเงินตรา
 - ประเภทของตราสารที่ธนาคารขายและธนบัตร
 - ข้อจำกัดในการขายเงินตราต่างประเทศ

- ผลประโยชน์
 - ความเสี่ยง
 - จำลองงานด้านการขายเงินตรา
- งานบริหารการเงิน
- การจัดการ และการนิยามการบริหารการเงิน
 - ตลาดการเงินในประเทศและต่างประเทศ
 - ข้อกำหนดกฎเกณฑ์ของกฎหมายเกี่ยวกับการดำรงเงินสดสำรอง
 - การ Manage Nostro A/C และการโอนเงินสด
 - ตลาดการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
5. การฝึกปฏิบัติงาน
- ฝึกปฏิบัติงานด้านการธนาคารต่างประเทศ และด้านงานบริหารการเงิน
2. การประเมินผล
- 2.1 การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม
- ทดสอบความรู้โดยการจำลองงาน
 - ประเมินผลการทำงานโดยพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยงตามแบบฟอร์มประเมินผล
- 2.2 การประเมินผลของหลักสูตร
- ให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลแต่ละหัวข้อวิชาและประเมินผลหลังการอบรมในท้องเรียน โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผล
 - สัมมนาหลักการฝึกงาน เพื่อให้ทราบภาพรวมของหลักสูตรเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

หลักสูตร "สินเชื่อ พิจารณาสินเชื่อ และการพัฒนาหนี้"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับบริการสินเชื่อ ประเภทต่าง ๆ ในด้านความหมาย ความเสี่ยง ผลประโยชน์ และกฎหมายเกี่ยวกับสินเชื่อ ซึ่งจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินสำหรับที่มีปัญหา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ขบวนการทั้งหมดของงานสินเชื่อ

1 เนื้อหาหลักสูตร

หัวข้อวิชา	แนวการอบรม
1. บทบาทความรับผิดชอบของการอำนวยความสะดวก	- บทบาทและความรับผิดชอบของผู้อำนวยความสะดวกสินเชื่อ - นโยบายสินเชื่อของธนาคาร
2. เป้าหมายและหลักการอำนวยความสะดวก	- เป้าหมายในการอำนวยความสะดวก - หลักในการอำนวยความสะดวก
3. บริการสินเชื่อของธนาคาร	- บริการสินเชื่อในประเทศ - บริการสินเชื่อเพื่อการนำเข้าและส่งออก
4. ความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับสินเชื่อ	- ความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับนิติกรรม - ความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับสินเชื่อ - ความรู้กฎหมาย พ.ร.บ. การธนาคารพาณิชย์ เกี่ยวกับสินเชื่อ - การสนองตอบต่อระเบียบสำนักงานใหญ่ และ พ.ร.บ. การธนาคารพาณิชย์
5. หลักเกณฑ์การประเมินหลักทรัพย์	- หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมินหลักทรัพย์ประเภทต่างๆ เพื่อใช้ประกอบในการอำนวยความสะดวก - นิติกรรมเกี่ยวกับหลักทรัพย์ค้ำประกัน

6. หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์สินเชื่อ
- เทคนิคการติดต่อลูกค้า
 - การรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการพิจารณาสินเชื่อ
 - 5'C และ 5'P
7. การวิเคราะห์งบการเงิน และการสร้างงบการเงินจำลอง
- ประโยชน์ของการวิเคราะห์งบการเงิน
 - สิ่งที่น่าสนใจในการวิเคราะห์งบการเงิน
 - เทคนิคการวิเคราะห์งบการเงิน
 - กรณีตัวอย่าง การวิเคราะห์งบการเงิน
8. การอำนวยความสะดวกแก่ธุรกิจต่าง ๆ
- พฤติกรรมหรือธรรมชาติของธุรกิจแต่ละประเภท
 - จุดเด่น และความเสี่ยงของธุรกิจแต่ละประเภท
 - ประเภทสินเชื่อและขนาดวงเงินที่
- 8.1 สินเชื่อเกษตร
- 8.2 สินเชื่อเพื่อการอุปโภค/บริโภคการค้า
- 8.3 สินเชื่อเพื่อการก่อสร้าง
- 8.4 สินเชื่อเพื่อการอุตสาหกรรม
- 8.5 สินเชื่อเพื่อการนำเข้า
- 8.6 สินเชื่อเพื่อการส่งออก
10. นิธิการสินเชื่อ
- เอกสารสัญญาที่เกี่ยวข้อง
 - นิธิการปล่อยสินเชื่อ
 - ปัญหาในเรื่องนิธิการ/ความสำคัญของหนังสือสัญญาต่าง ๆ

11. หนี้มีปัญหาและการแก้ไข
- สาเหตุ/อาการที่แสดงว่าหนี้เริ่มมีปัญหา
 - แนวทางป้องกันการก่อหนี้มีปัญหา
 - การจัดชั้นสินเชื่อ
 - การดำเนินการทางกฎหมาย
12. การพัฒนาสินเชื่อและกรณีตัวอย่าง
- กระบวนการและเทคนิคการแก้ไขหนี้มีปัญหา
 - การวางแผนทางการพัฒนา
 - การใช้แบบฟอร์มพัฒนาสินเชื่อในการพัฒนาหนี้
 - ขั้นตอนในการอนุมัติพัฒนาหนี้
 - กรณีตัวอย่าง
13. Present Case
- นำเสนอการจัดวงเงินสินเชื่อเพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจ
14. การดูงานธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ
- การจัดทำสินเชื่อ บันทึกประวัติลูกค้า
 - ทำรายงานการเยี่ยมชมกิจการลูกค้า
15. การบรรยายพิเศษจากนักธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในการประกอบกิจการ
- ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ
 - วงจรธุรกิจ
 - จุดอ่อน จุดแข็งของธุรกิจ
16. การฝึกปฏิบัติงาน
- ฝึกปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่ฝ่ายบริหารสินทรัพย์และฝ่ายบริหารธุรกิจในการฝึกงานผู้เข้ารับการอบรมจะทำการวิเคราะห์สินเชื่อ เสนอคณะกรรมการสินเชื่อ
17. สัมมนาหลังการฝึกงาน
- ปัญหาและข้อเสนอนะ เพื่อการปรับปรุงวิธีการฝึกงานและการปฏิบัติงานของ

หน่วยงานที่ไปฝึก

2. การประเมินผล

2.1 การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

- Present Case สิ้นเชื้อ (กรณีตัวอย่าง) หลังการอบรมในห้องเรียน
- ประเมินผลการทำงานโดยพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยงตามแบบฟอร์มการประเมิน
- ผู้เข้ารับการอบรมจัดทำการวิเคราะห์สิ้นเชื้อเสนอคณะกรรมการสิทธิ์

2.2 การประเมินผลหลักสูตร

- ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลแต่ละหัวข้อวิชา และประเมินผลหลังการอบรมในห้องเรียน โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผล
- สัมมนาหลังการทำงานเพื่อให้ทราบภาพรวมของหลักสูตร เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

หลักสูตร "งานการธนาคารในประเทศ"

จุดประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการธนาคารในประเทศ ทั้งงานด้านบริการบัตรเครดิต บัตร เอ.ที.เอ็ม. การเรียกเก็บในประเทศ และการหักบัญชี รวมถึงงานบริการลูกค้าด้านบัตรภาษี และการขายลดตัว ตลอดจนได้ทราบถึงระเบียบการเกี่ยวกับเรื่องค่าใช้จ่ายทั่วไปของธนาคาร

เนื้อหาหลักสูตร

หัวข้อวิชา	แนวการอบรม
1. งานบัตรเครดิต	<ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนและวิธีการขอบัตรเครดิต American Express - บริการเรียกเก็บเงินตามบัตรเครดิต
2. การเรียกเก็บในประเทศและการเข้าบัญชี	<ul style="list-style-type: none"> - ประเภทเอกสารเรียกเก็บ - ขั้นตอนการเรียกเก็บเงินและค่าธรรมเนียม - การผ่านบัญชี
3. การหักบัญชี	<ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนวิธีการในการส่งเช็คหักบัญชี - เอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการหักบัญชี - การผ่านบัญชี - ขั้นตอนเกี่ยวกับเช็คคืน
4. งานตรวจจ่าย	<ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่าย - อำนาจอนุมัติ - การแยกประเภทค่าใช้จ่าย - การผ่านบัญชี

5. งานบริการ A.T.M.
- การขอบัตร
 - วิธีการทำบัตรและการใช้บัตร
 - การผ่านบัญชีรายการที่เกิดขึ้น
 - การชำระบัญชีระหว่างธนาคารและสาขา
 - วิธีการแก้ไขกรณีลูกค้ามีปัญหา
6. งานบัตรภาษีและการขายลดตัว
- วิธีการโอนบัตรภาษีจากลูกค้า
 - การขายตัว
 - ก. ธุรกิจการเกษตร
 - ข. ธุรกิจอุตสาหกรรม
7. ดูงานในฝ่ายการธนาคารในประเทศ (6 วัน)
1. งานเรียกเก็บ (3 วัน)
 - 1.1 งานเรียกเก็บในประเทศและการเข้าบัญชี (11 วัน)
 - 1.2 งานหักบัญชี (1 วัน)
 - 1.3 งานบัตรเครดิต (1 วัน)
 2. งานการธนาคารทั่วไป
 - 2.1 งานบริการ A.T.M. (1 วัน)
 - 2.2 งานตรวจจ่าย (1 วัน)
 - 2.3 งานบัตรภาษีและการขายลดตัว
8. สัมมนาหลังฝึกงาน
- รายงานความรู้ที่ได้รับจากการฝึกงาน
 - ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการจัดอบรม

การประเมินผล

2.1 การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

- ทดสอบข้อเขียนเพื่อทราบผลการเรียนรู้ ระยะเวลาประมาณ 3 ชั่วโมง
- ประเมินผลการฝึกงานโดยพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยงตามแบบฟอร์มประเมินผล

2.2 การประเมินผลของหลักสูตร

- ให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลแต่ละหัวข้อวิชา และประเมินผลหลังการอบรมในห้องเรียน โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผล
- สังเกตหลังการฝึกงานเพื่อให้ทราบภาพรวมของหลักสูตรเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

หลักสูตร "งานสาขาธนาคาร"

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการจัดการสาขา โดยให้ความรู้ตั้งแต่ในระดับกว้าง ๆ ไปจนถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงานภายในสาขา เพื่อในที่สุดเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงจุดมุ่งหมายของหน้าที่ ตลอดจนบทบาทของสาขาเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพียงพอที่จะตั้ง (set up) สาขา วางระบบงานภายใน และระบบการตลาดและในระยะต่อไปก็จะต้องวางแผนในการจัดการสาขา

1. เนื้อหาหลักสูตร

หัวข้อวิชา

แนวการอบรม

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขา

1.1 แนะนำโครงสร้างงานของสาขา

- โครงสร้างและงานต่างๆ ของสาขา

1.2 เทคนิคการขายบริการ

- ความสำคัญและคุณค่าของการขายบริการ
- วิธีการต้อนรับและสร้างความประทับใจ
- แนวความคิดหรือวิธีการที่ดีในการส่งเสริมงานขายบริการ

1.3 ความรู้เกี่ยวกับบริการของธนาคาร

- คุณสมบัติของพนักงานผู้ให้บริการ

- การดำเนินธุรกิจของธนาคาร
- แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

- บริการต่าง ๆ ของธนาคาร

1.4 ความรู้เกี่ยวกับตัวเงินที่ต้องใช้ใน งานธนาคาร

- ประเภทของตัวเงิน

- รายการประกอบตัวเงินประเภทต่าง ๆ

- การขีดคร่อมและการโอนปล่อยมือ

- การอาวัลและการรับรอง

- ความสมบูรณ์ของเช็ครับเงินสดและเช็ค
เข้าบัญชี

- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับธนบัตรและเหรียญกษาปณ์
 - การปฏิเสธการจ่ายเงินของธนาคารตามกฎหมาย
 - ลักษณะของธนบัตรปลอม
 - การตรวจสอบเหรียญกษาปณ์
 - การนับธนบัตรและการส่งเงิน
 - การคัดเงิน
- 2. การปฏิบัติงานภายในสาขา
 - 2.1 งานด้านการเงิน
 - ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบของพนักงานด้านการเงิน
 - ขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงาน
 - วิธีปฏิบัติในการรับฝากเงิน
 - วิธีปฏิบัติในการจ่ายเงินสด
 - วิธีปฏิบัติในการรับฝากด้วยเช็ค
 - เครื่องมือและเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 งานด้านเงินฝาก
 - ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบของพนักงานด้านเงินฝาก
 - ขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงาน
 - วิธีการจัดทำเอกสารเปิดบัญชีเงินฝาก
 - วิธีปฏิบัติในการรับฝาก
 - วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเช็คคืน
 - วิธีปฏิบัติในการถอนเงิน
 - วิธีการคำนวณดอกเบี้ย
 - การคำนวณดอกเบี้ยเงินฝาก
 - การคำนวณดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชี
 - 2.3 งานด้านเงินโอนและเช็คเรียกเก็บ
 - ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบของพนักงานด้านเงินโอนและเช็คเรียกเก็บ
 - ประเภทของบริการและค่าธรรมเนียม
 - ขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงาน
 - วิธีปฏิบัติในการรับเงินโอน 3 ประเภท

2.4 งานด้านนิติการสินเชื่อในประเทศ

- วัตถุประสงค์ในการจ่ายเงินโอน
- วัตถุประสงค์ในการเรียกเก็บเงินตามตัวเงินต่างท้องถิ่น (B/C)
- วัตถุประสงค์ในการจ่ายเช็คของชวิญ และเช็คธนาคารสั่งจ่าย
- ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบของพนักงานที่ทำงานด้านนิติการสินเชื่อในประเทศ
- การจัดทำนิติกรรมของสินเชื่อแต่ละประเภท
- ขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงานในการให้สินเชื่อในประเทศที่มีวงเงิน
 - ตัวเงินรับซื้อ (บี.อี.พี.)
 - ตัวเงินซื้อลด (บี.ดี.)
 - เงินกู้มีกำหนด

3. การบริหารงานสาขา

3.1 การ SET UP สาขา

- การศึกษาที่ตั้งสาขาที่เหมาะสม
- การวางอัตรากำลังของสาขา
- การกำหนดเครื่องมือเครื่องใช้ภายในสาขาที่จะเปิดใหม่
- การทำแผนการตลาดในด้านเงินฝากและการทำประมาณการเงินฝาก

3.2 การบริหารสาขา

- การจัดทำงบประมาณ
- การวางแผนการตลาด
- การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและการหาวิธีการที่จะหาข้อมูล
- การจูงใจและการพัฒนาพนักงานในระดับต่าง ๆ

- การวางแผนและปรับปรุงระบบให้เข้ากับ
สถานการณ์ปฏิบัติงานของสาขา
 - 4. การฝึกสาขาจำลอง
 - การทดลองปฏิบัติงานตามบทบาทที่วิทยากร
กำหนด
 - 5. การฝึกปฏิบัติงานที่สาขา
 - 5.1 ฝึกปฏิบัติงานด้าน OPERATION
 - ฝึกงานในหน้าที่พนักงาน MULTIBANKING
และ TELLER
 - 5.2 ฝึกปฏิบัติงานด้านการบริหารสาขา
 - ฝึกงานด้านการบริหารงานและคนจากผู้
บริหารสาขาและปฏิบัติงานธนาคารตามที่
ผู้จัดการสาขามอบหมายเพื่อเตรียมข้อมูล
จัดทำโครงการพิเศษที่กำหนดให้
 - 6. สัมมนาหลังการฝึกงาน
 - ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
หลักสูตรและการฝึกปฏิบัติงาน
2. การประเมินผล
- 2.1 การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม
 - ทดสอบในห้องเรียนเพื่อทราบผลการเรียนรู้ ระยะเวลาประมาณ 3 ชั่วโมง
 - ประเมินผลการฝึกงาน โดยพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยงตามแบบฟอร์มการประเมิน
 - การจัดทำ WORK PROJECT เสนอท่านผู้บริหารระดับสูงของธนาคารใช้เวลา
รวบรวมจัดทำประมาณครึ่งเดือนหลังการฝึกงาน
 - 2.2 การประเมินผลของหลักสูตร
 - ให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลแต่ละหัวข้อวิชา และประเมินผลหลังการอบรมใน
ห้องเรียน โดยใช้แบบฟอร์มประเมินผล
 - สัมมนาหลังการฝึกงานเพื่อให้ทราบภาพรวมของหลักสูตรเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

หลักสูตร "ระบบการตรวจสอบของธนาคาร"

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีความรู้ ความเข้าใจถึงระบบการตรวจสอบของธนาคารในเรื่องของระบบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐาน ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะและวิธีป้องกันข้อผิดพลาด อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนอันจะเป็นผลให้ธนาคารมีระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1. เนื้อหาหลักสูตร

หัวข้อวิชา	แนวการอบรม
1. หน้าที่ความรับผิดชอบของงานฝ่ายตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - แนวความคิดเกี่ยวกับงานตรวจสอบ - วัตถุประสงค์ของงานตรวจสอบต้องงานของธนาคารและสถาบันภายนอกที่เกี่ยวข้อง - ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบต่อฝ่ายตรวจสอบ
2. โครงสร้างงานฝ่ายตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - การแบ่งสาขางานในฝ่ายตรวจสอบ (Organization chart) - หน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละสาขางาน - หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบในแต่ละสาขางาน
3. เครื่องมือสนับสนุนในการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดสาระสำคัญในการตรวจสอบใน Audit Program - แนวการตรวจสอบ และวิธีการตรวจสอบภายใน Audit Manual

- การบันทึกข้อมูลในการตรวจสอบในกระดาษทำการ (Working Paper)
 - กรณีตัวอย่างบางกรณีที่มีผลต่อระบบการควบคุมภายใน
4. การศึกษาคณิปฏิบัติ
- สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบในด้าน
 - การตรวจนับเงินสด ณ ที่ทำการสาขา
 - การพิสูจน์ยอดในงบทดลอง แบบอิสระของผู้ตรวจสอบ
 - การตรวจนับตราสารและเอกสารทางการเงิน
 - ศึกษากรณีตัวอย่าง (บางกรณี)
5. การประมวลผลการตรวจสอบและงานอำนวยความสะดวก ฝ่ายตรวจสอบ
- การสรุปผลการตรวจสอบให้ผู้บริหารของหน่วยงานที่ทำการตรวจสอบทราบ พร้อมข้อเสนอแนะ
 - การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ
 - เสนอต่อธนาคารแห่งประเทศไทย
 - เสนอต่อฝ่ายบริหารของธนาคาร
 - การติดตามผลของการตรวจสอบจากหน่วยงานที่ทำการตรวจสอบ
 - กรณีตัวอย่าง และการสรุปผลการตรวจสอบในเรื่องของกรณีตัวอย่าง
 - การจัดเก็บสำเนา และข้อมูลจากการตรวจสอบ
 - รายงานการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทย

- รายงานการตรวจสอบจากฝ่ายตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทย
- รายงานการตรวจสอบจากฝ่ายตรวจสอบ
- รายงานบันทึกสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขจากผลการตรวจสอบของฝ่ายบริหาร
- ระเบียบคำสั่งของธนาคารที่ใช้อ้างอิงในการตรวจสอบ

2. การประเมินผล

2.1 การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

- จัดทำ Pretest ก่อนการอบรม เพื่อทราบทัศนคติและความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบ และระยะเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง
- จัดทำ Post Test หลังการอบรม เพื่อทราบผลการเรียนรู้ภาคทฤษฎี ระยะเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

2.2 การประเมินผลหลักสูตร

- ให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินผลหลักสูตรหลังการอบรมแต่ละหัวข้อและหลังการอบรมในห้องเรียน ตามแบบฟอร์มการประเมินผลหลักสูตร

ประวัติผู้เขียน

บดินทร์ดา มลิลลา เกิดเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ.2509 ณ โรงพยาบาลศิริราช กรุงเทพมหานคร จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น - ตอนปลาย จากโรงเรียนสตรีวิทยา และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ จากวิทยาลัยครูสวนสุนันทา เมื่อ พ.ศ.2531 และได้เข้าทำงานที่ธนาคารเอเซีย จำกัด สำนักงานใหญ่ (ถนนสาทร) ในปีเดียวกัน

ปัจจุบันเป็นพนักงานธนาคาร ประจำสาขางานบรรษัทธนกิจ ธนาคารเอเซีย จำกัด สำนักงานใหญ่ (ถนนสาทร) กรุงเทพมหานคร