

สรุปผลการวิจัย และขอเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาค้นคว้าการบริหารงานฝึกอบรมของ
ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เฉพาะที่จดทะเบียนในประเทศไทย 16 ธนาคาร บรกาฎว่า
ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ได้ให้ความสนใจกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก โดยมีธนาคารที่
จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานภายในธนาคารเอง 9 ธนาคาร และมี
ธนาคารที่ยังไม่จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมภายในธนาคาร แต่ได้ให้ความสนใจกิจกรรมการ
ฝึกอบรมโดยจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก ซึ่งจัดโดยสถาบันต่าง ๆ 7 ธนาคาร
จากการศึกษาข้อมูลของธนาคารทั้ง 2 กลุ่ม เปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่ากลุ่มธนาคารที่
ปัจจุบันมีหน่วยงานฝึกอบรมภายในธนาคารเองมีความได้เปรียบในเรื่องการดำเนินงาน และ
การพัฒนาบุคคล รวมทั้งมีความคล่องตัวมากกว่ากัน

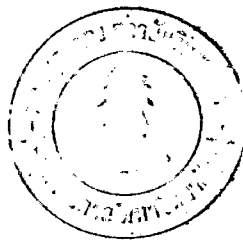
การที่ผู้วิจัยทำการวิจัยในเชิงระบบ เพราะเห็นว่า สามารถครอบคลุมขั้นตอนการ
บริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีขอบเขต มีแบบมีแผนมากกว่าการที่จะทำการศึกษาค้นคว้าโดย
ไม่มีหลักเกณฑ์เป็นกรอบในการพิจารณา และจากการพิจารณาในเชิงระบบนี้ ผู้วิจัยพบว่า แม้ว่า
ธนาคารต่าง ๆ จะได้ให้ความสนใจในกิจกรรมการฝึกอบรมเพียงใดก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อบกพร่อง
บางประการ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

โครงสร้างของการบริหารงานฝึกอบรม

ในการบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาเชิงระบบนั้น สิ่งสำคัญประการแรกคือ
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรม ซึ่งวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบฝึกอบรม ก็คือ

ต้องการให้ผู้บริหารฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เสริมสร้างทัศนคติในทางที่องค์การต้องการ และพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ดีขึ้น หรือที่เรียกว่าต้องการให้เกิด K U A S นั่นคือ ต้องการให้เกิด Knowledge, Understand, Attitude และ Skill นั่นเอง แต่จากการวิจัยและจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมของธนาคารในปัจจุบัน พบว่า แมว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะกล่าวว่า ธนาคารมีนโยบายพัฒนาบุคคลโดยเนชั่นก็ตาม แต่เมื่อเน้นถึงการบริหารงานฝึกอบรม โดยเฉพาะในเรื่องเป้าหมายและวัตถุประสงค์แล้วมักจะละเลยไม่ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริง คือผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วจะต้องมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ธนาคารต้องการ แต่จะมุ่งไปที่การจัดการฝึกอบรมให้ไต่มาหลักสูตร และให้มีผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวนมาก เสียมากกว่า

นอกจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรมตามที่ได้อธิบายถึงแล้วในการบริหารงานฝึกอบรมที่ดี ควรกระทำการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับขององค์การ กล่าวคือระดับปฏิบัติการ ระดับกลาง ระหว่างระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร รวมทั้งพนักงานระดับบริหาร ซึ่งปรากฏจากผลการวิจัยว่า บางธนาคารจะไม่มีพนักงานระดับสูง เข้ารับการฝึกอบรม และจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมได้ทราบว่า เป็นการยากที่จะให้พนักงานระดับบริหาร โดยเฉพาะ พนักงานบริหารระดับสูง เข้ารับการฝึกอบรม เช่นกรณีธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมภายในธนาคาร เจ้าหน้าที่ที่ทำงานทางด้านฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ การจัดหาหลักสูตรมักจะคำนึงถึงผลที่ได้รับในแง่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ นั่นคือ มักคำนึงถึงการจัดให้ไต่มาหลักสูตรและมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก ดังที่ผู้วิจัยได้อธิบายถึงแล้วในตอนต้น การที่คำนึงถึงจำนวนหลักสูตรและจำนวนผู้เข้ารับการอบรมก็จะต้องจัดหาหลักสูตรที่มีพนักงานระดับเดียวกัน หรือตำแหน่งเดียวกันเป็นจำนวนมาก ฉะนั้น โอกาสที่จะมีการฝึกอบรมพนักงานบริหารระดับสูงจึงมีน้อย การที่พนักงานระดับสูงไม่ได้เข้ารับการอบรมเป็นผลให้ไม่คำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพของบุคคลเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะบางธนาคารยังมีความเห็นว่า การที่เรียกพนักงานมาฝึกอบรมแสดงว่า



พนักงานปกครองในการทำงาน หรือขาดสมรรถภาพ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะทัศนคติที่เคยมี
กันมาว่า การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นเท่านั้น ฉะนั้น ทางการก็สามารถทำให้
เห็นคุณประโยชน์ของการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แท้จริงว่าเป็นการพัฒนา
ความรู้ความสามารถของบุคคลให้ดีขึ้น และสามารถโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจ และ
มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมแล้ว ก็คงจะสามารถให้การฝึกอบรมพนักงานได้ทุกระดับในองค์การ
ปัจจุบันจึงมักได้ยินคำว่า เขารับการสัมมนาอยู่เสมอ ซึ่งมักจะใช้กับการฝึกอบรมของผู้บริหาร
ระดับสูง เป็นการเลี้ยงดูค่าฝึกอบรมให้สูงขึ้น เพราะการสัมมนาเท่ากับเป็นการแลกเปลี่ยน
ความรู้กันในระหว่างผู้เขาสัมมนาด้วยกัน ในกรณีนี้ก็จะทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาไม่ลำบากใจใน
การเข้าร่วมสัมมนา และเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ได้ในที่สุด

เมื่อได้พิจารณาถึงระดับของผู้เขารับการฝึกอบรมแล้ว ก็ยังมีข้อสงสัยว่า การ
บริหารงานฝึกอบรมควรเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายใด หรือหน่วยงานใด จากการวิจัยพบว่า
ส่วนใหญ่การบริหารงานฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับฝ่ายงานที่ปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายที่ทำงาน
คานบุคคล ซึ่งในวงการธนาคารมักเรียกว่า ฝ่ายการพนักงาน และบางธนาคาร เล็งเห็นความ
สำคัญของการฝึกอบรม จึงได้ตั้งขึ้นเป็นสวน และในสวนจะประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่ง
ทำงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้งสิ้น อาทิ เช่น งานคานวิชาการ และงานคานเอกสาร เพราะ
งานฝึกอบรม เป็นงานที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการบริหารงานที่ดีให้สำเร็จลุล่วงไป
เป็นสำคัญ รวมทั้งต้องมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เป็นอย่างดี ในบางธนาคารจัดตั้ง
เป็นหน่วยขึ้นอยู่กับสวนและฝ่าย คานสำคัญ สำหรับตัวอย่างการจัดรูปงานของธนาคาร ผู้วิจัย
ได้แสดงไว้ในแผนผังการแบ่งส่วนงานของธนาคารรูปที่ 4 ฉะนั้น เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
ฝึกอบรม ก็จะต้องมีการแบ่งงานที่ดี เพื่อแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้สามารถดำเนินงานให้
ลุล่วงได้ สำหรับธนาคารที่ยังไม่ตองเป็นหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นมา มิใช่จะไม่เห็นความสำคัญ
ของการฝึกอบรม แต่โดยเหตุที่ว่า ขาดผู้บริหารงานฝึกอบรมที่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งขาด
การสนับสนุนในคานต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถที่จะริเริ่มงานใหม่ ๆ
ได้

ปัจจัยของการบริหารงานฝึกอบรม

จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องของการบริหารงานฝึกอบรม พอจะสรุป
 ใ้ได้ว่าประกอบด้วย คน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และสถานที่ ในบรรดาปัจจัย
 ทาง ๆ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า คน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลเป็น
 ผู้ที่จะสามารถบริหาร หรือดำเนินการ ให้กิจกรรมการฝึกอบรมลุล่วงไปได้ ซึ่งผู้วิจัย
 จะได้สรุปอย่างสำคัญแต่ละปัจจัย กล่าวคือ

คน ในที่นี้จะประกอบด้วยผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และเจ้าหน้าที่
 ฝึกอบรม บุคคลทั้ง 3 ประเภทนี้ จะก่อให้เกิดการฝึกอบรมขึ้นมาได้ สำหรับเจ้าหน้าที่
 ฝึกอบรม ในทางปฏิบัติพบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในด้านการฝึกอบรมโดยตรง บาง
 ชนาการถึงแม้จะมีหน่วยการฝึกอบรมของตนเองก็ตาม แต่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมิได้มี
 ความรู้ในการฝึกอบรมที่ดีพอ เพราะในการฝึกอบรมจะต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้
 ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ความสามารถในการเขียนโครงการฝึกอบรมนั้นคือ
 เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทางด้านวิชาการ ตลอดจนมีความรู้ในลักษณะของงาน ของหน่วยงานต่าง ๆ
 หรือลักษณะงานของตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ควรจะเสริมความรู้ หรือพัฒนาใน
 เรื่องใด นอกจากนั้นยังควรเป็นบุคคลที่มีความคล่องตัวสูง สามารถใช้เครื่องมือ อุปกรณ์
 ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในเรื่องนี้เคยมีท่านผู้มีความรู้ในเรื่องการฝึกอบรมเป็นอย่างดีได้
 กล่าววว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Bright Enough ฉะนั้นใน
 การที่หน่วยงานใดจะทำการคัดเลือกบุคคลที่จะมาทำงานทางด้านการฝึกอบรม ควรคำนึงถึง
 ความสำคัญดังกล่าวนี้อย

สำหรับบุคคลต่อไปคือ วิทยากร หรือผู้สอนแนะ นี้ ก็เป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่าง
 ยิ่ง เพราะวิทยากรที่จะให้ความรู้ในการฝึกอบรม จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถใน
 เรื่องที่จะทำการฝึกอบรมเป็นอย่างดี มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ให้ผู้เข้ารับการ
 ฝึกอบรมเข้าใจ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากที่รับการฝึกอบรมไปแล้ว พร้อม
 ทั้งจะต้องมีความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี ในการ

ฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี ในการฝึกอบรมนี้ วิทยากร เป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้ามีครูที่ย่อม
 ไถ่ศิษย์ที่ดี มีความรู้ความสามารถตามไปด้วย ในทางปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์ปรากฏว่า ยัง
 มีปัญหาในเรื่องวิทยากรอยู่มาก เพราะวิทยากรส่วนใหญ่จะไล่จากบุคคลภายใน เพราะเป็นผู้
 ที่มีความรอบรู้งานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี แต่อาจขาดคุณลักษณะของการเป็นครูที่ดี คือไม่มีความ
 สามารถในการถ่ายทอด นอกจากนั้นในการที่จะเป็นวิทยากรที่ดีจะต้องเป็นผู้รักษาเวลาให้ตรง
 ตามที่ตนได้รับมอบหมายอีกด้วย เพราะถ้าไม่สามารถรักษาเวลาในขอบเขตของตนได้ จะทำ
 ให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่าย และจะไม่ประสบผลสำเร็จในการเป็นวิทยากรได้เลย

บุคคลต่อไป ที่ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการ-
 ฝึกอบรมนี้ จะมาจากการคัดเลือกของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม หรือจากผู้นบังคับบัญชา ซึ่ง
 ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากหัวข้อหลักสูตร หรือ วัตถุประสงค์ในการที่จัดโครงการนั้น ๆ ขึ้นว่า
 จัดขึ้นเพื่อต้องการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน หรือจัดขึ้นเพื่อเสริมความรู้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น
 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนี้ ในบางธนาคารอาจจะมาจากการคัดเลือกโดยพิจารณาจาก อาวุโส-
 หรือพิจารณาความสามารถ หรือตามความเหมาะสมอื่น ในบางกรณีเช่น ต้องการจัดหลักสูตร
 การอบรมปฐมนิเทศน์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็คือ พนักงานเข้าใหม่ หรือจัดหลักสูตร การฝึก-
 อบรมพนักงานการเงิน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ยังบกพร่องให้ดีขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 ก็ควรคัดเลือก ผู้ที่ยังมีความบกพร่องในหน้าที่การงานอยู่หรือบางหลักสูตร ต้องการฝึกอบรม-
 เพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้สูงขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็คือ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ
 ดีที่สุดของหน่วยงานนั้น ๆ ที่ยังไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง มีบางกรณีที่เป็นหลักสูตรการฝึกอบรม
 ซึ่งจัดโดยสถาบันการฝึกอบรมภายนอก ก็อาจจะพิจารณาตามความเหมาะสมว่าควรให้ผู้ใดเข้า
 รับการฝึกอบรม โดยเลือกจากผู้ปฏิบัติงานที่ตรงกับหัวข้อหลักสูตร โดยพิจารณาว่า หัวข้อ
 หลักสูตรจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานใด และอาจคัดเลือกเองหรือให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ
 ส่งรายชื่อมาให้ และผู้รับการฝึกอบรมจะต้องมีหน้าที่เตรียมตัวให้พร้อมทุกระยะ ทั้งระยะก่อนเข้า
 รับการฝึกอบรม ระยะกำลังรับการฝึกอบรมและระยะหลังจากการฝึกอบรมแล้ว จะต้องสามารถ
 ทำความเข้าใจสิ่งที่ได้รับและนำกลับไปปฏิบัติ หรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดดีกว่าก่อนเข้า
 รับการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องของการฝึกอบรม ล้วนแต่มีความสำคัญคนละกรณีและมีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ทั้ง 3 ประเภท ก็จะต้องมีการทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด

"งบประมาณ" สำหรับปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือ "งบประมาณ" เพราะการฝึกอบรมจะสามารถดำเนินไปได้ ก็ต้องอาศัยเงินงบประมาณ จัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ จัดเลี้ยงอาหารว่างในระหว่างหยุดพัก จัดเลี้ยงอาหารกลางวัน หรือจ้างเป็นค่าตอบแทนวิทยากร ซึ่งในกรณีที่ เป็นวิทยากรภายในโดยปกติ จะไม่มีค่าตอบแทน เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ แต่ถาเป็นวิทยากรภายนอก ซึ่งเชิญมา จะต้องม้ค่าตอบแทนให้ โดยปกติจะคิดเป็นชั่วโมง ตามอัตรามาตรฐานทั่วไปที่สถาบันอื่นจ่าย โดยทั่วไปการจ่ายค่าตอบแทนวิทยากรของธนาคาร จะใช้อัตราของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยเป็นเกณฑ์ ในบางกรณีอาจให้เบิกเงิน เช็กของขวัญ หรือของที่ระลึก ฉะนั้นในเรื่องงบประมาณเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก แมแต่ในกรณีที่จัดส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมภายนอก ก็ต้องเตรียม งบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการส่งพนักงานออกไป ฉะนั้น งบประมาณจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่ง ถ้าเป็นการจัดฝึกอบรม หรือสัมมนาภายนอกที่เรียกว่า สัมมนาจร ก็จะต้องเตรียมงบประมาณในเรื่อง ขานพาหนะ ที่พัก ค่ายเป็นต้น และงบประมาณที่เป็นการลงทุนสูงใดแกงบประมาณในเรื่องอุปกรณ์ ซึ่งต้องใช้จ่ายสูงมาก แต่ก็เป็นการลงทุนครั้งแรกครั้งเดียว ในครั้งต่อไปก็จะไม่ต้องลงทุนอีก แต่จะใช้จ่ายในเรื่อง เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ สำหรับในทางปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์นั้น ส่วนใหญ่ก็มีปัญหาในเรื่องงบประมาณ เพราะเป็นการลงทุนที่สูงพอสมควร ฉะนั้นบางธนาคารจะได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ถ้าผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นคุณประโยชน์ แต่บางธนาคารก็ไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร ทำให้ขาดปัจจัยที่จะดำเนินการให้การฝึกอบรมลุล่วงไปได้ หรือบางธนาคารไม่สามารถมีกิจกรรมการฝึกอบรมได้เลย

ปัจจัยที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เครื่องมือเครื่องใช้ ซึ่งประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งวัสดุทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับอุปกรณ์ในการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไปได้แก่ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Projector) เครื่องฉายสไลด์

จอภาพกระดานสีขาว แฉกใส ซึ่งใช้คู่กับเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะเป็นต้น ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้ บางธนาคารก็มีไว้เป็นของตนเอง บางธนาคารก็ยังมี จึงต้องใช้ส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก เพราะได้รับความสะดวกมากกว่าที่จะลงทุนจัดซื้อ นอกจากนี้มีปัจจัยจำพวกอุปกรณ์ดังกล่าวแล้ว ได้แก่ ทัศนูปกรณ์ เช่น ไมโครโฟน เทป ก็ต้องจัดเตรียมไว้ให้พร้อมมูล รวมทั้งเอกสารต่าง ๆ ที่จะแจกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือ คุรุภัณฑ์ อื่น ๆ อาทิเช่น กระดาษ คินสอ และแม่แต อุปกรณ์ในการถ่ายรูป เพื่อบันทึกภาพเหตุการณ์ฝึกอบรมก็ต้องจัดเตรียมไว้ให้พร้อมมูล รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ด้วย แต่ละธนาคารจึงมีความแตกต่างกันในด้านการมี เครื่องมือเครื่องใช้ที่สมบูรณ์ หรือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ ตามงบประมาณที่จะอำนวย

นอกจากนี้ปัจจัยในเรื่องสถานที่ ก็มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะปัจจุบันธนาคารที่ไม่สามารถจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมขึ้นมาได้เพราะไม่มีสถานที่ ที่จะใช้ในตำรฝึกอบรม บางธนาคารไม่สามารถขยายเนื้อที่ได้อีก สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมจำเป็นที่จะต้องให้ความสะดวกสบายพอสมควร มีความกว้างขวางพอที่จะบรรจุผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากได้อย่างพอเพียง และสามารถจัดวาง เครื่องมืออุปกรณ์ แทนสำหรับบรรยายของวิทยากร ที่นั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมรวมทั้งความสว่างภายในห้องฝึกอบรมซึ่งบางกรณีต้องมีการฉายสไลด์ ต้องอาศัยห้องที่มืด ฉะนั้นการออกแบบตกแต่ง รวมทั้งการเลือกขนาดภายในห้องฝึกอบรม ตลอดจนการจัดวางที่นั่งของผู้เขารวมฝึกอบรมทุกท่าน ซึ่งอาจมีผู้สังเกตการณ์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใส่ใจความประณีตและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะใช้สอยให้มากที่สุด นอกจากนั้นควรมีห้องทำงานสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพื่อจัดเตรียมสิ่งของต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดพิมพ์เอกสาร รวมทั้งสถานที่สำหรับการจัดเลี้ยงอาหารว่างเมื่อถึงเวลาหยุดพัก ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการจัดเลี้ยง น้ำชา/กาแฟ ของว่าง ประมาณ 15 นาที และสถานที่สำหรับรับประทานอาหารกลางวัน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงนั้นล้วนมีความสำคัญที่จะต้องมีการบริหารงานให้บังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการฝึกอบรม.

กระบวนการในการบริหารงานฝึกอบรม

สำหรับกระบวนการในการบริหารงานฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยขอสรุปขั้นตอนที่สมบูรณ์เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรม ดังนี้ กล่าวคือ

- ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม
- ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน
- ขั้นที่ 3 วางโครงการในการฝึกอบรม
- ขั้นที่ 4 เสนอโครงการ เพื่อรับความเห็นชอบ
- ขั้นที่ 5 จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน
- ขั้นที่ 6 การประเมินผล
- ขั้นที่ 7 การติดตามผล *ต่อหน้า*

จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการบริหารงานฝึกอบรมที่สมบูรณ์จะประกอบด้วยขั้นตอนถึง 7 ขั้นตอนด้วยกัน แต่ในทางปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันนี้ ผู้วิจัยพบว่าบางธนาคารมิได้ปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นที่น่าสังเกตว่า หลายธนาคารไ้ละเลยความจำเป็นในขั้นนี้ แม้แต่ธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมแล้วก็ตาม ส่วนมากจะใช้วิธีรวบรัดเอาว่า ควรให้ความรู้ตามนั้น คำนึงแกพนักงาน หรือนึกคิดเอาว่าพนักงานเหล่านี้ยังมีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ควรจัดอบรมหลักสูตรนั้นขึ้น สำหรับขั้นตอนอื่น ๆ พบว่าไม่ปฏิบัติจริงจังกนัก อาทิเช่น การวางโครงการในการฝึกอบรม บางธนาคารมิได้จัดวางโครงการในการฝึกอบรมขึ้นมาเลย แต่จะใช้วิธีเขียนความเห็นสั้น ๆ เพื่อขออนุมัติจัดฝึกอบรม ส่วนการจัดวางระเบียบในการดำเนินงานส่วนใหญ่กระทำได้ดี แม้จะไม่สมบูรณ์นัก เช่น การจัดเตรียมเอกสาร สถานที่ ติดต่อวิทยากร เป็นต้น และขั้นตอนต่อไปในเรื่องการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งจะเป็นการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมทันที (Immediate Output) โดยความเห็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรที่จัดขึ้น การถ่ายทอดของวิทยากร การจัดเลี้ยง ฯลฯ พบว่าส่วนใหญ่ธนาคารจะจัดการประเมินผลในขั้นนี้ทันที แต่สำหรับขั้นตอนสุดท้ายคือ ขั้นตอนการติดตามผล (Follow up) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการติดตามผล ผู้ผ่านการฝึกอบรมว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เพียงไร หรือมีความรู้ที่ขึ้นหรือไม่ ซึ่งจะมีการติดตามผลที่ได้ (Outcome) เป็นระยะ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี หลังจากผ่านการฝึกอบรม และกลับไปทำงานที่หน่วยงานเดิมแล้ว

ในขั้นตอนการติดตามผลนี้ ผู้วิจัยพบว่า ธนาคารส่วนใหญ่ยังไม่มีกรปฏิบัติขั้นตอนนี้เลย เพราะในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยระยะเวลาและการติดตามอย่างจริงจัง ซึ่งอาจใช้วิธีสอบถาม หรือสังเกตพฤติกรรม หรือพิจารณาหาผลการทำงานที่ปรากฏออกมา โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมด้วย ฉะนั้นเมื่อขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ใดถูกละเลย จึงทำให้การฝึกอบรมไม่ไ้ผลสมบูรณ์ถึง เจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ฉะนั้นจึงนับว่าสาเหตุที่ควรฝึกอบรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นเพราะกลไกบริหารงานฝึกอบรมที่บางธนาคารปฏิบัติยังไม่สมบูรณ์เพียงพอนั่นเอง

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการที่จะบริหารงานฝึกอบรมให้ไ้ผลสมบูรณ์ จำเป็นที่จะต้องมีโครงสร้างของการบริหารงานฝึกอบรมที่ครบทั้งมีปัจจัยของการบริหารงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีกระบวนการบริหารงานฝึกอบรมที่ครบถ้วน จึงจะให้การฝึกอบรมมีบทบาทในวงการธนาคารที่สมบูรณ์กว่าในปัจจุบันและมีการขยายตัวมากยิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ในกรณีที่แบ่งแยกเฉพาะกลุ่ม ธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมและกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ผลปรากฏว่าสิ่งที่เป็นปัญหาของกลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมอันดับแรก คือ สถานที่จัดฝึกอบรม รองลงมาเรียกตามลำดับปัญหา คือ วิทยากร ระยะเวลา เครื่องมือเครื่องใช้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับงบประมาณ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เป็นปัญหาที่อยู่ในความข้องการแก้ไขพอ ๆ กัน

สำหรับธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม นั้น สิ่งที่เป็นปัญหอันดับแรกคือ วิทยากร รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สถานที่ ระยะเวลา และอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัญหาเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์กลุ่มแรก

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ควรจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งภายในธนาคาร เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานพัฒนาบุคคลของธนาคารให้ดีขึ้น
2. ผู้บริหารงานระดับสูงของธนาคารควรได้รับการพัฒนาโดยเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเข้าใจบทบาทของการฝึกอบรม และเสริมสร้างให้เห็นคุณประโยชน์ของการฝึกอบรม เพื่อนำกลับไปใช้ปฏิบัติในธนาคารของตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น
3. พนักงานทุกระดับของธนาคารควรได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ในด้านการแข่งขันระหว่างธนาคารด้วยกัน
4. ควรมีสถูยกลางสำหรับเป็นสถานที่ในการจัดฝึกอบรมให้แก่ธนาคารพาณิชย์ เพื่อจัดปัญหาในเรื่องสถานที่ อุปกรณ์ วิทยากร และอื่น ๆ โดยขอความร่วมมือจากธนาคารแห่งประเทศไทย หรือสมาคมธนาคารไทย ในการรวมก่อตั้งศูนย์กลางดังกล่าวขึ้น
5. ธนาคารแห่งประเทศไทย ควรจัดการประชุมผู้แทนของธนาคารพาณิชย์เพื่อชี้ให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ร่วมกันสืบไป
6. ในหลักสูตรการศึกษาชั้นอุดมศึกษา ควรบรรจุวิชาการฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานในเรื่องที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลให้ดีขึ้นได้
7. ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ควรนำหลักทางทฤษฎีมาเป็นแนวทางปฏิบัติให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งมีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาดังนี้
 - ก. สสำรวจระบบการฝึกอบรมของตนเองว่าในภาวะการปัจจุบันนี้ ระบบที่เป็นอยู่ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว มีปัญหาและข้อบกพร่องเกิดขึ้นที่ใด
 - ข. กำหนดระบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับมีโครงสร้างและสภาพแวดล้อมของธนาคารของตน
 - ค. กำหนดวิธีการที่จะก้าวไปสู่ระบบฝึกอบรมที่ต้องการ โดยกรเริ่มจากการแก้ไข

ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากระบบการฝึกอบรมในปัจจุบัน ซึ่งปัญหาสำคัญได้แก่
ปัญหาการสำรวจความต้องการฝึกอบรม และปัญหาการติดตามผล

ง. คำเนิการเพื่อไ้ระบบฝึกอบรมที่ตองการพร้อมกับประเมินผลการดำเนินงานทุกระยะ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีส่วน
รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของวงการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และผู้
สนใจงานด้านนี้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานฝึกอบรมให้ได้รับผลสำเร็จสมดังที่ไ้ตั้ง
จุดมุ่งหมายไว้ต่อไป.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย