

บทที่ 6

การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย จะกระทำตามลำดับขั้นดังนี้

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง ของธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม กับ การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง ของธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม

2. เปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม และธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมในภาคปฏิบัติกับการบริหารงานฝึกอบรมในภาคทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดรูปหน่วยงานรับผิดชอบ และการบริหารงานในลักษณะระบบ

3. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม กับผลที่ได้รับจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังนี้

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม กับ การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม

ก. การสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำ... และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test
หาค่าของแบบสอบถามแต่ละข้อ เพื่อวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นราย
ข้อตามสูตร¹

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{N_H} + \frac{S_L^2}{N_L}}}, \quad \text{d.f.} = N_H + N_L - 2$$

เมื่อ	\bar{X}_H	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มสูง (25% ของผู้ใดคะแนนสูง)
	\bar{X}_L	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มต่ำ (25% ของผู้ใดคะแนนต่ำ)
	S_H^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มสูง
	S_L^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มต่ำ
	N	แทน	จำนวนคน (25% ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่
แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม จำนวน 18 ข้อ ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง
ของผู้บริหารระดับรองของธนาคาร จำนวน 50 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่า
อำนาจจำแนกของข้อคำถามนั้น ๆ โดยใช้สูตรส่วนวิฤติ (t) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการ
ตรวจสอบจากการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ กลุ่มละ 25% ของกลุ่ม
ตัวอย่างทั้งหมด แล้วเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกสูง คือ มีค่า t ตั้งแต่ 2.074
ขึ้นไป ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 (d.f.=22, $t_{.05}=2.074$) ได้ทั้งหมด 15 ข้อ

ข. การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติ

¹Allen L. Edward, Techniques of Attitude Scale Construction.
(New York : Appleton & Century Crofts, Inc., 1957), pp. 152-153.

ของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม ดัง
ตารางที่ 3

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่า (Item Analysis) โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยของผลต่างระหว่างผลรวมของค่าคำตอบของผู้บริหารระดับรองและธนาคารเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่แสดงถึงการสนับสนุนการฝึกอบรม ซึ่งตกอยู่ในควอไทล์ (Quartile) ที่ 1 และ ควอไทล์ที่ 4 ของข้อถามแต่ละข้อ ถ้าข้อถามข้อใดมีค่าเฉลี่ยของผลต่างดังกล่าวต่ำกว่า 1 จะถือว่าข้อถามข้อนั้นไม่สามารถนำไปใช้สอบถามได้ (4 เป็นค่าสูงสุด) หรืออาจจะกล่าวได้ว่าข้อถามข้อนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับข้อถามอื่น ๆ ที่เหลือจึงนำไปไม่ได้

การวิเคราะห์หาค่าอาจจะดำเนินการตามขั้นตอนได้ดังนี้¹

1. หากค่าคำตอบของผู้บริหารระดับรองของธนาคารแต่ละคนโดยการรวมค่าจากข้อถามทั้งหมดเราควยกัน
2. จัดเรียงค่าที่ได้จากข้อ 1. จากน้อยไปหามาก แล้วแบ่งค่าของผู้ตอบทั้ง 50 คน ออกเป็น 4 ส่วนเท่า ๆ กัน ได้ประมาณส่วนละ 12 คน นั่นคือค่าของ 12 คนแรก และ 12 คนหลัง จะอยู่ในควอไทล์ที่ 1 (Q_1) และควอไทล์ที่ 4 (Q_4) ตามลำดับ
3. หาผลรวมของค่าคำตอบของข้อถามแต่ละข้อที่อยู่ในควอไทล์ที่ 1 ($\leq Q_1$) และควอไทล์ที่ 4 ($\leq Q_4$) แล้วหาผลต่างระหว่าง $\leq Q_4$ และ $\leq Q_1$ ของข้อถามแต่ละข้อ
4. เปรียบผลต่างในข้อ 3 ควย 12 ซึ่งเป็นจำนวนค่าคำตอบที่อยู่ในควอไทล์ที่ 1 หรือควอไทล์ที่ 4 ของข้อถามแต่ละข้อ
5. ถ้าข้อถามใดมีค่าเฉลี่ยที่ได้จาก 4 ค่ากว่า 1 ข้อถามนั้นจะไม่นำไปสอบถาม (ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4)

¹ คัดแปลงจาก การวิจัยเรื่อง ทัศนคติของชาวเขาเยามูเชอที่มีต่อหอการค้าคนกลางใน
จังหวัดเชียงใหม่, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 16-17.

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติ
 ของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม โดยใช้
 การหาค่า t วิฤติ

ข้อที่	เป็นข้อความ	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		ค่า t
		ค่า \bar{X}	ค่า S^2	ค่า \bar{X}	ค่า S^2	
1	ทางบวก	4.7500	0.1875	2.0000	1.0000	8.7413
2	ทางบวก	4.0000	0.8333	1.3333	0.2223	8.9909
3	ทางบวก	3.5000	0.7500	1.8333	0.6390	4.8992
4	ทางบวก	3.7500	0.6875	2.0833	1.9099	3.5828
5	ทางบวก	4.3333	0.7225	3.1667	1.4720	2.7283
6	ทางบวก	4.0833	0.0767	1.5000	0.2500	15.6564
7	ทางบวก	3.0000	1.0000	1.6667	1.2221	3.0985
8	ทางบวก	4.0000	0.5000	1.5833	0.2432	9.7095
9	ทางบวก	3.7500	0.6875	1.3333	0.2223	8.7784
10	ทางบวก	4.5833	0.2434	3.1667	1.9720	3.2967
11	ทางบวก	3.6667	1.5553	2.0833	0.9099	3.4938
12	ทางบวก	4.0000	0.5000	1.7500	1.1875	6.0000
13	ทางบวก	4.0833	0.6767	1.8333	1.1390	7.0688
14	ทางบวก	4.5000	0.2500	2.5000	1.7500	4.8996
15	ทางบวก	4.5833	0.2434	2.5000	1.2500	5.9050

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าถามโดยใช้การหาคาคอวลิต

	ข้อถามที่														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
$\sum Q_4$	57	48	42	45	52	49	36	48	45	55	44	48	49	54	55
$\sum Q_1$	24	16	22	25	38	18	20	19	16	38	25	21	22	30	30
$\sum Q_4 - \sum Q_1$	33	32	20	20	14	31	16	29	29	17	19	27	27	24	25
$\frac{1}{12}[\sum Q_4 - \sum Q_1]$	2.75	2.67	1.67	1.67	1.17	1.75	1.33	2.42	2.42	1.42	1.58	2.25	2.25	2.00	2.08

ค. แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและได้วิเคราะห์แล้ว (ดูในภาคผนวก)

ง. คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม โดยสอบถามจาก ผู้บริหารระดับรองของธนาคาร

แบบสอบถามนี้ต้องการถามเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหารงานฝึกอบรม ให้พยายามอ่านข้อความที่ถามโดยละเอียด และคิดพิจารณาให้รอบคอบก่อน แล้วตัดสินใจเลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมายลงในช่องที่เลือกตอบ แบบสอบถามนี้จะไม่เกิดผลกระทบต่อผู้ตอบในทุกกรณี เพราะจะนำไปวิเคราะห์ในลักษณะรวม เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

2) สำหรับแบบสอบถามได้แบ่งคำตอบเป็น 5 ระดับ คือ มากอย่างยิ่ง มาก ปานกลาง น้อย น้อยอย่างยิ่ง และตรวจให้คะแนน โดยถือหลัก ดังนี้¹

การให้ระดับคะแนนเป็นแบบ Rating Scale ให้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

¹John W. Best, Research in Education, (New Delhi : Prentice-Hall of India, 1963), pp. 174-175.

3) ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม จำนวน 9 ธนาคาร ธนาคารละ 5 คน โดยวิธีสุ่ม ใ้ทั้งหมด 45 ฉบับ และเลือกกลุ่มตัวอย่างจากธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม จำนวน 7 ธนาคาร ธนาคารละ 5 คน โดยวิธีสุ่มใ้ทั้งหมด 35 ฉบับ

จ. ผลการวิเคราะห์

1) ผู้วิจัยใ้้นำแบบสอบถามทั้ง 15 ข้อที่มีค่า t วิฤติ ตั้งแต่ 2.074 ขึ้นไป ใ้ให้ผู้บริหารระดับรองของธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม จำนวน 9 ธนาคาร 45 คน ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{\sum_{i=1}^{45} X_i}{N} \\ &= \frac{2337}{45} \\ &= 52.82 \\ s_1^2 &= \frac{\sum_{i=1}^{45} X_i^2}{45} - (\bar{X}_1)^2 \\ &= \frac{127645}{45} - (52.82)^2 \\ &= 2836.55 - 2789.55 \\ &= 46.60\end{aligned}$$

\bar{X}_1 คือ คะแนนของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมทั้งตารางที่ 5
 s_1^2 คือ ความแปรปรวนของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม

2) ใ้ นำแบบสอบถาม 15 ข้อ ที่มีค่า t วิฤติ ตั้งแต่ 2.074 ขึ้นไป ใ้ให้ผู้บริหารระดับรองของธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม จำนวน 7 ธนาคาร 35 คน ตอบแบบสอบถาม เช่นเดียวกับข้อ 1 และปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงคะแนนของกวดวิชาคารพาศิษย์ที่หน่วยงานฝึกอบรม

คนที่	x_1	x_1^2
1	63	3969
2	63	3969
3	63	3969
4	62	3844
5	62	3844
6	61	3721
7	61	3721
8	60	3600
9	60	3600
10	59	3481
11	59	3481
12	58	3364
13	58	3364
14	58	3364
15	57	3249
16	57	3249
17	56	3136
18	56	3136
19	56	3136
20	56	3136

คนที่	x_1	x_1^2
21	55	3025
22	54	2916
23	54	2916
24	53	2809
25	51	2601
26	51	2601
27	50	2500
28	50	2500
29	50	2500
30	50	2500
31	50	2500
32	49	2401
33	48	2304
34	48	2304
35	48	2304
36	48	2304
37	46	2116
38	45	2025
39	43	1849
40	42	1764
41	42	1764

คนท	x_1	x_1^2
42	42	1764
43	42	1764
44	41	1681
45	40	1600
รวม 45	$\sum x_1 = 2,377$	$\sum x_1^2 = 127,645$

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

$$\begin{aligned}
 \bar{x}_2 &= \frac{\sum_{i=1}^{45} x_i}{N} \\
 &= \frac{1368}{35} \\
 &= 39.09 \\
 s_2^2 &= \frac{\sum_{i=1}^{35} x_i^2}{N} - (\bar{x}_2)^2 \\
 &= \frac{55380}{35} - (39.09)^2 \\
 &= 1582.29 - 1528.03 \\
 &= 54.26
 \end{aligned}$$

x_2 คือ คะแนนของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ดังตารางที่ 6

s_2^2 คือ ความแปรปรวนของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

3) นำผลของค่าทางสถิติไปวิเคราะห์หาค่าความแตกต่าง โดยใช้ t-test
ปรากฏผลดังตารางที่ 7

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 แสดงคะแนนของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

คนที่	X_2	X_2^2
1	53	2809
2	52	2704
3	50	2500
4	49	2401
5	49	2401
6	49	2401
7	45	2025
8	44	1936
9	44	1936
10	43	1849
11	43	1849
12	42	1764
13	41	1681
14	41	1681
15	40	1600
16	40	1600
17	40	1600
18	39	1521
19	39	1521
20	39	1521

คนที่	x_2	x_2^2
21	38	1444
22	38	1444
23	38	1444
24	37	1369
25	35	1225
26	35	1225
27	35	1225
28	34	1156
29	33	1089
30	31	961
31	28	784
32	28	784
33	27	729
34	25	625
35	24	576
รวม	35	$\sum x_2 = 1368$
		$\sum x_2^2 = 55380$

$$\begin{aligned}
 \text{สูตร } t &= \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}}, \quad \text{d.f.} = \infty \\
 &= \frac{52.82 - 39.09}{\sqrt{\frac{46.60}{45} + \frac{54.26}{35}}} \\
 &= \frac{13.73}{\sqrt{2.59}} \\
 &= \frac{13.73}{1.61} \\
 &= 8.52795
 \end{aligned}$$

ตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์กลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม กับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่าง	\bar{x}	s^2	t
กลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม	52.82	46.60	8.5280
กลุ่มธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม	39.09	54.26	

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (d.f. = t_{.05} = 1.960)

จากตารางที่ 7 จะเห็นว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนจากการตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่แสดงถึงการสนับสนุนการบริหาร งานฝึกอบรม โดยสอบถามจากผู้บริหารระดับรองของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงาน ฝึกอบรมแตกต่างจากกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า

ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมให้การสนับสนุน การบริหารงานฝึกอบรม มากกว่า ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงาน ฝึกอบรม จึงสอดคล้องกับสมมุติฐาน ข้อที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. เปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมและธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมในภาคปฏิบัติกับการบริหารงานฝึกอบรมในภาคทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดรูปหน่วยงานรับผิดชอบและการบริหารงานในลักษณะระบบ

ก. การสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม การบริหารงานฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถาม ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่แสดงถึงการบริหารงานฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดรูปหน่วยงานรับผิดชอบและการบริหารงานในลักษณะระบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เปรียบเทียบข้อมูลภาคทฤษฎีกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมและกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม และทำการอยุ่ละจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมทดลองใช้สอบถามในธนาคารที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ โดยมีการสัมภาษณ์และชี้แจงเพิ่มเติมด้วยตนเองด้วย คำถามที่ตั้งขึ้นมุ่งพิจารณาการบริหารงานฝึกอบรมในลักษณะระบบ โดยให้ครอบคลุมสิ่งที่แสดงถึงการบริหารงานฝึกอบรมที่เป็นระบบทุกขั้นตอน และเนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดความตั้งใจไว้ว่าจะใช้แบบสอบถามควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์และชี้แจงด้วยตนเอง จึงมิได้เปลี่ยนแปลงข้อคำถามหรือคำตอบบางประการที่ยังไม่สมบูรณ์นักเมื่อนำไปใช้จริง

ข. การนำแบบสอบถามไปสอบถามและการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจำนวน 14 ข้อไปสอบถามธนาคารพาณิชย์ทั้ง 16 ธนาคาร โดยกำหนดบุคคลตอบคือผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมของแต่ละธนาคาร ธนาคารละ 1 คน ในกรณีของธนาคารที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมก็จะให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคคลและมีความรู้ความเป็นไปของงานฝึกอบรมของธนาคาร เป็นผู้ตอบ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลบางประการของธนาคาร เพื่อทราบความเคลื่อนไหวในการให้ความสนใจการฝึกอบรมตลอดจนทัศนคติที่มีต่อการฝึกอบรม และการจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรม ตลอดจนหน่วยงานรับผิดชอบในการฝึกอบรมของธนาคารด้วย

ค. ผลที่ได้จากการสำรวจข้อมูล เปรียบเทียบกับภาคทฤษฎี

จากการศึกษาในภาคทฤษฎีในบทที่ 3 พบว่าการบริหารงานฝึกอบรมเป็นการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน และมีการดำเนินงานในลักษณะระบบ และผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตที่จะทำการศึกษาค้นคว้าในแง่การจัดองค์การซึ่งได้แก่การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรม ตลอดจนความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรม และในแง่การบริหารซึ่งจะพิจารณาในลักษณะที่เห็นระบบนับตั้งแต่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรม สิ่งแวดล้อมของระบบฝึกอบรม ปัจจัยของระบบฝึกอบรม องค์ประกอบของระบบฝึกอบรม และการบริหารงานของระบบฝึกอบรม ซึ่งจะได้ทำการ เปรียบเทียบกับภาคปฏิบัติของธนาคาร ดังต่อไปนี้.

การบริหารงานฝึกอบรมในแง่การจัดองค์การ

- จากการศึกษาภาคทฤษฎี บทที่ 3 ข้อ 3.1.2 พบว่า การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมโดยศึกษาจากรูปแบบมาตรฐานมี 5 แบบ กล่าวคือ
- แบบที่ 1. ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำ การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชารับผิดชอบด้วยตนเองทั้งหมด
 - แบบที่ 2. ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดูแลการฝึกอบรมโดยมีผู้ช่วยเหลือซึ่งได้รับ การฝึกอบรมหลักและวิธีการสอนแนะนำแล้วโดยเฉพาะ มาช่วย
ดำเนินการ
 - แบบที่ 3. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยผู้บังคับบัญชาเอง
ได้รับการสอนแนะนำจากเจ้าหน้าที่ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึก
อบรมมาก่อน

- แบบที่ 4. ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมแต่ไม่ต้องลงมือจัดทำเองจะใช้วิธีสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำให้เฉพาะกรณี
- แบบที่ 5. องค์การจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ ทำหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การทั้งหมด

ในภาคทฤษฎีปรากฏว่าการจัดรูปหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมมีด้วยกัน 5 แบบ ซึ่งได้ทำการค้นคว้าโดยละเอียดในบทที่ 3 แล้ว สำหรับในบทนี้จะทำการศึกษาการจัดรูปหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลทั้งสิ้น 16 ธนาคาร ดังนี้

การจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยทั้งสิ้น 16

ธนาคารพบว่า

แบบที่ 1. ซึ่งเป็นแบบที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำกรฝึกอบรมผู้บังคับบัญชากว่ตนเองทั้งหมด พบว่าในจำนวน 16 ธนาคารที่ทำการสำรวจมี 4 ธนาคารที่ใช้วิธีการนี้ ซึ่งกระทำโดยเมื่อรับพนักงานเข้ามาร่วมงานกับธนาคารก็จะส่งไปประจำที่หน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารทันที และผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบสอนงานนั้น ๆ ให้ด้วยตนเอง วิธีการนี้มีผลดีสำหรับพนักงานและธนาคารคือ โดยที่ผู้สอนงานมีความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติโดยแท้จริงย่อมสามารถสอนสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่หรือต้องการให้เป็นไปตามที่ตนต้องการได้อย่างเต็มที่ แต่มีข้อเสียคือ ผู้สอนนั้นอาจจะไม่มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่พอจะนั้น ความรู้ที่พนักงานได้รับจึงอาจจะไม่ครบถ้วน หรือทำให้มีพื้นฐานในการทำงานที่ไม่ดีพอ เนื่องจากได้รับการถ่ายทอดไม่เป็นขั้นตอน

แบบที่ 2. เป็นแบบที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดูแลการฝึกอบรมโดยมีผู้ช่วยเหลือซึ่งได้รับการฝึกอบรมหลักและวิธีการสอนแนะนำแล้วโดยเฉพาะมาช่วยดำเนินการ การฝึกอบรมแบบที่ 2 นี้ พบว่าในจำนวนธนาคารที่ทำการสำรวจ 16 ธนาคารมี 2 ธนาคารที่มี

การดำเนินการด้วยวิธีนี้ โดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานในธนาคารต้องรับผิดชอบดูแลการฝึกงานหรือสอนงาน เมื่อมีการรับพนักงานเข้ามาใหม่หรือมีการโอนย้ายสับเปลี่ยนงานแต่ผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นจะมีผู้ช่วยเหลือซึ่งได้รับการฝึกอบรมหลักและวิธีการสอนแนะนำแล้ว โดยเฉพาะช่วยดำเนินการฝึกอบรมงานให้ ในกรณีนี้ทำให้การถ่ายทอดความรู้ได้ดียิ่งขึ้น เพราะผู้รับการถ่ายทอดได้รับการถ่ายทอดที่ดี แต่อาจจะไม่ได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการครบถ้วนนัก

แบบที่ 3. เป็นแบบที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยผู้บังคับบัญชาเองได้รับการสอนแนะนำจากเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาก่อน สำหรับแบบที่ 3 นี้ ในจำนวน 16 ธนาคารที่ทำการสำรวจไม่พบว่ามีธนาคารใดใช้เนื่องจากลักษณะของงานธนาคารมีหลายประเภท การที่จะให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมหรือสอนแนะนำจึงกระทำได้ยากและต้องใช้เวลามาก ฉะนั้นแบบนี้จึงไม่เป็นที่นิยมของธนาคารแม้ว่าจะทำประโยชน์ให้ได้อย่างมากถ้าผู้บังคับบัญชาทุกคนของธนาคารได้รับการสอนแนะนำก่อน

แบบที่ 4. เป็นแบบที่ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมแต่ไม่ต้องลงมือจัดทำเอง จะใช้วิธีสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำให้เฉพาะกรณีการจัดรูปหน่วยงานแบบที่ 4 นี้ จากการสำรวจใน 16 ธนาคารพบว่ามี 1 ธนาคารที่ใช้วิธีการนี้ ธนาคารที่ใช้วิธีการนี้เนื่องจากไม่มีหน่วยงานโดยเฉพาะของตนเอง แต่ต้องการที่จะให้พนักงานของธนาคารได้รับความรู้ หรือพัฒนาทักษะในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะก็จะใช้วิธีสั่งหรือเรียกร้องให้ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำ เฉพาะกรณีซึ่งค่าใช้จ่ายในการนี้จะสูงมาก เพราะผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวจะเสียเวลามากและต้องให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์มากที่สุดเพื่อคุ้มกับค่าใช้จ่ายและกลุ่มบุคคลซึ่งคัดเลือกมาโดยเฉพาะ

แบบที่ 5. องค์การจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะทำหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การทั้งหมด สำหรับการจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมแบบที่ 5 นี้ พบว่าเป็นที่นิยมแพร่หลายมากที่สุด กล่าวคือ ในจำนวน 16 ธนาคารที่ทำการสำรวจมี 9 ธนาคารที่ได้จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้น และ

ทำหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์กรทั้งหมด โดยมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมโดยเฉพาะทำงานในคานนี้โดยตรง ซึ่งยอมจะมีเวลาให้กับงานฝึกอบรมมากกว่าการที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีงานประจำเต็มมืออยู่แล้วทำเอง นอกจากนี้ยังสามารถรับผิดชอบการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ หรือ พนักงานขององค์กรทั้งหมด ดังนั้นยอมเป็นประโยชน์แก่ธนาคารในการที่จะให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถทั่วถึงทั้งธนาคาร และการจัดทำหลักสูตร หรือ คัดเลือกวิทยากร หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมยอมกระทำได้โดยสะดวก และรวดเร็วกว่าการจัดรูปแบบงานฝึกอบรมแบบอื่น ๆ

สำหรับการจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมได้แสดงไว้ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8

แสดงการจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคาร

แบบที่	รูปแบบการบริหารงานฝึกอบรม	จำนวนธนาคาร
1.	ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำกรฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาด้วยตนเองทั้งหมด	4
2.	ผู้บังคับบัญชาดูแลการฝึกอบรมโดยมีผู้ช่วยเหลือซึ่งได้รับการฝึกอบรมหลักและวิธีการสอนแนะนำแล้ว โดยเฉพาะมาช่วยดำเนินการ	2
3.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมดโดยผู้บังคับบัญชาเองได้รับการสอนแนะจากเจ้าหน้าที่ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาก่อน	-
4.	ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมแต่ไม่ต้องลงมือจัดทำเอง จะใช้วิธีสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำให้เฉพาะกรณี	1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

แสดงการจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคาร

แบบที่	รูปแบบการบริหารงานฝึกอบรม	จำนวนธนาคาร
5.	องค์การจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะทำหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การทั้งหมด	9
	รวม	16

นอกจากนี้จากการสำรวจการจัดรูปแบบบริหารงานฝึกอบรมทั้ง 16 ธนาคารดังกล่าวมาแล้วนั้นยังพบว่า ธนาคารที่มีขนาดใหญ่ และเป็นธนาคารที่อยู่ในระดับธนาคารชั้นนำรวมทั้งมีจำนวนพนักงานมาก ได้จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารงานฝึกอบรมทั้ง สิ้นฐานบางธนาคารที่อยู่ในอันดับรอง ๆ ลงมา และมีฐานะทางธนาคารอยู่ในอันดับดีพอสมควรก็มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ ส่วนธนาคารที่มีขนาดเล็กมีจำนวนพนักงานน้อยส่วนใหญ่ไม่จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้น คงใช้วิธีการให้ผู้บังคับบัญชาทำการฝึกสอนงานกันเอง เนื่องจากสาเหตุหลายประการ ซึ่งบางธนาคารให้เหตุผลว่าจำนวนพนักงานน้อย การจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จะต้องลงทุนในเรื่องต่าง ๆ อาทิเช่น จัดซื้ออุปกรณ์ ส่วนบางธนาคารพบว่าไม่สามารถจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นมาได้เพราะไม่ได้มีภักดรสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หรือสถานที่ทำงานจำกัดไม่สามารถใช้ห้องใดห้องหนึ่งเป็นห้องฝึกอบรมได้ การขยายงานและสถานที่อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่า ในบรรดาธนาคารที่มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ จำนวน 9 ธนาคาร ส่วนใหญ่จะมีสถานที่ที่ใช่ทำการฝึกอบรมพนักงานได้อย่างพอเพียง และมีอุปกรณ์ที่จำเป็นพร้อมมูล รวมทั้งมีวิทยากรที่จะให้การฝึกอบรมด้วย แต่ธนาคารบางแห่งก็มีใ้คิดดำเนินการอย่างจริงจัง หรือทำตามขั้นตอน เนื่องจากบาง

ธนาคารอยู่ในระยะริเริ่ม ยังมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมจำกัดและขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานฝึกอบรมที่ดีพอ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่นี้จึงต้องมีคุณสมบัติพิเศษหลายประการ เพราะบางขั้นตอนเป็นงานที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้าน เช่น การวางหลักสูตร การเขียนโครงการ การเขียนตัวอักษร การออกแบบตกแต่งห้องฝึกอบรม การถ่ายภาพ การถ่ายสไลด์ รวมทั้งการใช้วัสดุทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น การใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Projector) การใช้เครื่องฉายสไลด์ การเขียนแผ่นใส เป็นต้น ซึ่งนอกจากงานทางด้านวิชาการแล้วยังมีงานทางด้านเอกสาร เช่น การพิมพ์เอกสารที่ต้องแจกผู้เข้าอบรม การโรเนียว รวมไปถึงงานทางด้านธุรการ ได้แก่ การเตรียมการจัดเลี้ยง การติดต่อบุคคลระดับต่าง ๆ หรือ ติดต่อสถานที่ พาหนะ เป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพบว่าไม่ว่าจะมีเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือสิ่งประกอบอื่น ๆ พร้อมมูลเพียงไร ถ้าปราศจากการบริหารงานฝึกอบรมที่ดีแล้วย่อมไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ฉะนั้นการบริหารงานฝึกอบรม จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน

สำหรับธนาคารที่ยังไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งพบว่ามีทั้งสิ้น 7 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคารนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่นิยมใช้การส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก ซึ่งจัดโดยสถาบันต่าง ๆ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) เป็นต้น เนื่องจากมีความสะดวกในเรื่องสถานที่ อุปกรณ์ การจัดเตรียมหลักสูตร หรือเจ้าหน้าที่ มากกว่าที่ธนาคารจัดเองภายใน แต่จะไม่ได้ประโยชน์ทั้งธนาคาร เพราะจะเป็นเพียงจุดใดจุดหนึ่งของธนาคารเท่านั้นที่จะมีบุคคลที่มีความรู้เพิ่มมาให้แก่ธนาคารส่วนงานละ 1 คน หรือ 2 คน ต่างกับการฝึกอบรมภายใน ซึ่งจะได้นักบุคคลที่มีความรู้เพิ่มเป็นรุ่น ๆ ไป

อย่างไรก็ดี แม้ว่าธนาคารที่มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้น และมีการจัดการฝึกอบรมพนักงานภายในธนาคารเองแล้วก็ตาม ก็ยังพบว่าธนาคารเหล่านั้นนิยมจัดส่งพนักงานออกไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกเช่นกัน ทั้งนี้เพราะสามารถเสริมความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น นอกเหนือไปจากการจัดการฝึกอบรมภายในซึ่งจะได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเป็นกลุ่มใหญ่ก็ตาม

ตารางที่ 9

แสดงประเภทธนาคารที่มีการบริหารงานฝึกอบรมโดยจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม
และธนาคารที่ยังไม่จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม

ประเภทธนาคาร	จำนวนธนาคาร	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มที่จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นภายในธนาคาร	9	56.25
กลุ่มที่ยังไม่จัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม	7	43.75
รวม	16	100.00

เมื่อได้ทราบถึงการจัดรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในภาคปฏิบัติ เปรียบเทียบกับภาคทฤษฎี ซึ่งได้ทำการศึกษาไว้แล้วนั้น ผู้วิจัยก็จะได้ทำการเปรียบเทียบความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมในภาคทฤษฎี และในภาคปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 2 กลุ่มต่อไป

ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จากการศึกษาในภาคทฤษฎีในบทที่ 3 เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมควรอยู่กับฝ่ายใด คือ ฝ่ายงานหลัก (LINE) หรือ ฝ่ายงานที่ปรึกษา (STAFF) พบว่า โดยทั่วไป ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมเป็นกิจกรรมของฝ่ายงานที่ปรึกษา และโดยปกติแล้วมักจะขึ้นอยู่กับงานบุคคล ดังนั้น ในแต่ละองค์กรจึงต้องมีฝ่ายที่ทำงานทางคนบุคคลโดยเฉพาะ ซึ่งอยู่ในฐานะที่เป็นอิสระมากกว่า ได้รับทั้งโอกาสและเวลา รวมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์และการติดต่อกับฝ่ายอื่น ๆ ที่สมบูรณ์มากกว่าฝ่ายงานหลัก ซึ่งความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมควร เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายใดนั้น จะได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการสำรวจจากธนาคารพาณิชย์ทั้ง 16 ธนาคารต่อไป

ในภาคทฤษฎีเราได้ทราบแล้วว่า ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานที่ปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝ่ายที่ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลมากกว่าฝ่ายงานหลัก ซึ่งต้องทำงานประจำอย่างเต็มที่อยู่แล้ว จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในเรื่องดังกล่าวของธนาคารพาณิชย์ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ทั้ง 16 ธนาคารแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

ประเภทที่ 1 ธนาคารที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นเพื่อจัดการฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดของธนาคาร ซึ่งพบว่า มี 9 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคาร นั้น ปรากฏว่า ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมขึ้นอยู่กับฝ่ายงานที่ปรึกษา 8 ธนาคาร ในจำนวน 9 ธนาคาร ซึ่งในจำนวน 8 ธนาคารดังกล่าว ขึ้นอยู่กับฝ่ายการพนักงาน 6 ธนาคาร ขึ้นอยู่กับฝ่ายวางแผนและพัฒนา 1 ธนาคาร และขึ้นอยู่กับฝ่ายธุรการ 1 ธนาคาร ซึ่งฝ่ายการพนักงานและฝ่ายวางแผน ถือว่าเป็นฝ่ายงานที่ปรึกษาสายวิชาการ ส่วนฝ่ายธุรการถือว่าเป็นฝ่ายงานที่ปรึกษาสายบริการ เมื่อพิจารณาตามสภาพของงานฝึกอบรมแล้ว ควรอยู่กับสายวิชาการมากกว่า สำหรับธนาคารอีก 1 แห่ง ในจำนวน 9 ธนาคาร ที่ยังมีโครงสร้างถึงปรากฏว่า มีกิจกรรมการฝึกอบรมภายในธนาคารของตนเอง แต่ตั้งขึ้นโดยแยกตัวเป็นอิสระขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ เพื่อให้การเสนอข้อมูลเด่นชัดขึ้น จึงขอแสดงรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10

แสดงฝ่ายที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม

ประเภท	จำนวนธนาคาร	คิดเป็นร้อยละ
ฝ่ายงานที่ปรึกษา	8	88.89
ตั้งตัวเป็นอิสระ ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ	1	11.11
รวม	9	100.00

จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่งานฝึกอบรม จะขึ้นอยู่กับฝ่ายงานที่ปรึกษา ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 88.39 และเพื่อแสดงให้เห็นว่า ในจำนวน 8 ธนาคาร ที่ขึ้นอยู่กับฝ่ายงานที่ปรึกษา อยู่ในฝ่ายใดบ้าง จะได้แสดงให้เห็นในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11

แสดงฝ่ายงานที่ปรึกษาของธนาคารซึ่งมีงานฝึกอบรมสังกัดอยู่

ฝ่ายงานที่ปรึกษาที่มีงานฝึกอบรมสังกัดอยู่	จำนวนธนาคาร	คิดเป็นร้อยละ
ฝ่ายการพนักงาน - สายงานวิชาการ	6	75.0
ฝ่ายวางแผนและพัฒนา - สายงานวิชาการ	1	12.5
ฝ่ายธุรการ - สายงานบริการ	1	12.5
รวม	8	100.0

เมื่อได้ทราบถึงฝ่ายที่มีงานฝึกอบรมสังกัดอยู่แล้ว จะได้นำสำรวจถึงฐานะของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม 9 ธนาคาร ซึ่งพบว่า มีฐานะเป็นส่วน 4 ธนาคาร มีฐานะเป็นหน่วย 3 ธนาคาร มีฐานะเป็นศูนย์ 1 ธนาคาร เป็นอิสระขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ 1 ธนาคาร สำหรับการเรียกชื่อแตกต่างกันบ้าง แต่ในความหมายแล้วจัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลให้ดีขึ้น อาทิเช่น ส่วนพัฒนาบุคคล ส่วนฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนศึกษาอบรม หน่วยงานฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรม เป็นต้น สำหรับฐานะของหน่วยงานฝึกอบรมจะได้นำมาไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12

แสดงฐานะของหน่วยงานฝึกอบรมของธนาคาร

ฐานะ	จำนวนธนาคาร	คิดเป็นร้อยละ
ส่วน	4	44.44
หน่วย	3	33.33
ศูนย์	1	11.11
อื่น ๆ	1	11.11
รวม	9	100.00

จะเห็นได้ว่า ธนาคารที่มีกิจกรรมการฝึกอบรมภายใน ส่วนใหญ่ใ้ค้มอบหมาย ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมให้อยู่กับฝ่ายงานที่ปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขึ้นอยู่กับงานค้ำประกันพนักงาน ซึ่งเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบุคคลทุกประเภท จึงมี เวลาและเจ้าหน้าที่ที่จะจัดเตรียมงานได้อย่างเต็มที่ มากกว่าฝ่ายงานหลัก อาทิเช่น ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายสินเชื่อ ซึ่งมีงานประจำเต็มที่อยู่แล้ว นอกจากนั้นจากตารางที่ 12 ยังพบว่า ส่วนใหญ่ธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมได้เล็งเห็นความสำคัญของงานค้ำประกัน เป็นอย่างมาก จึงจัดตั้งเป็นส่วน ซึ่งมีฐานะรองจากฝ่ายลงมา การที่จัดตั้งเป็นส่วน สามารถที่จะมีหน่วยงานย่อย ๆ ภายในส่วนได้ แสดงให้เห็นว่า ธนาคารได้เห็นความ สำคัญและยอมรับงานฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่อยู่ในระดับสำคัญนอกเหนือจากงานหลัก ประเภทอื่น นอกจากนี้ยังปรากฏว่า ธนาคารเหล่านี้นิยมจัดการฝึกอบรมภายในมากกว่า ส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก และทั้ง 9 ธนาคารมีหน่วยงานที่ทำงานค้ำประกันพนักงาน หรือค้ำประกันบุคคลโดยเฉพาะ

ประเภทที่ 2 ธนาคารที่ไม่มีหน่วยงานเพื่อการฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดของธนาคาร ซึ่งพบว่า มี 7 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคาร ปรากฏว่า บางธนาคารมีกิจกรรม การฝึกอบรมภายใน แต่บางธนาคารไม่มีกิจกรรมด้านการฝึกอบรมภายในเลย สำหรับ ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารเหล่านี้ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีการ บริหารงานฝึกอบรมเลย ซึ่งจากการสำรวจปรากฏว่า มีอยู่ถึง 4 ธนาคาร ซึ่งทั้ง 4 ธนาคาร ในจำนวน 7 ธนาคารนี้ ไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการพนักงาน หรือ งานคานบุคคล แต่ใดฝ่ายงานคานบุคคลนี้ไว้กับฝ่ายงานหลักอื่น ๆ ของธนาคาร หรือ ฝ่ายงานที่ปรึกษาสายบริการ อาทิเช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายอำนวยการกลาง ฝ่ายบัญชีการ เป็นต้น นอกจากนี้บางธนาคารมอบเรื่องของงานบุคคลให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับ สูงคนหนึ่งเท่านั้นที่จะดำเนินการ สำหรับอีก 3 ธนาคาร พบว่า ไม่มีฝ่ายการพนักงานหรือ ฝ่ายที่ทำงานคานบุคคล 2 ธนาคาร เพียงแต่ตั้งเป็นกอง หรือแผนกทำหน้าที่ทางคานงาน บุคคลฝ่ายงานไว้กับฝ่ายงานหลักเรียกว่า ฝ่ายบริหาร 1 ธนาคาร และขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ระดับสูง 1 ธนาคาร ซึ่งพบว่า 2 ธนาคารดังกล่าวนี้ มีกิจกรรมการฝึกอบรมภายในบาง แต่ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ส่วนอีก 1 ธนาคาร ในบรรดา 7 ธนาคาร พบว่า มีส่วนงานคานการพนักงานขึ้นอยู่กับฝ่ายธุรการ ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมโดยตรง แต่พอจะมี กิจกรรมการฝึกอบรมบาง เพื่อทำความเข้าใจได้ชัดขึ้น จะได้แสดงไว้ในตารางที่ 13

ตารางที่ 13

แสดงฝ่ายที่รับผิดชอบงานคานบุคคลของธนาคารที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

ประเภท	จำนวนธนาคาร	คิดเป็นร้อยละ
- ไม่มีฝ่ายที่ทำหน้าที่คานบุคคล และ ไม่มีกิจกรรมการฝึกอบรมภายใน	4	57.14
- ไม่มีฝ่ายที่ทำหน้าที่คานบุคคล แต่มี กิจกรรมการฝึกอบรมภายในบาง	2	28.57

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แสดงฝ่ายที่รับผิดชอบงานคานบุคคลของธนาคารที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

ประเภท	จำนวนธนาคาร	คิดเป็นร้อยละ
มีส่วนงานที่ทำหน้าที่คานบุคคล และมีกิจกรรมการฝึกอบรมบ้าง แต่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมโดยตรง	1	14.29
รวม	7	100.00

จะเห็นได้ว่า ธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานภายในนั้น ได้ให้ความสำคัญต่องานคานบุคคลน้อยกว่าธนาคารกลุ่มแรก ซึ่งธนาคารเหล่านี้จะใช้วิธีสอนงานพนักงานเมื่อรับเข้ามาทำงานทันที โดยให้เรียนรู้งานด้วยตนเอง โดยมีคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาที่ตนประจำอยู่โดยตรง หรือจากเพื่อนร่วมงาน

แสดงให้เห็นธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมของตนเอง มีการทำงานคานบุคคลที่มีหลักมีเกณฑ์มากกว่าธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม และเมื่อเปรียบเทียบกับทางคานบุคคลที่ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกันนัก คงดำเนินการด้วยวิธีที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่

การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดยพิจารณาในลักษณะระบบ

จากการศึกษาภาคทฤษฎีในบทที่ 3 พบว่า การบริหารงานฝึกอบรมให้ได้ผลสมบูรณ์จะต้องกระทำเป็นขั้นตอนในลักษณะระบบ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรม สิ่งแวดล้อมของระบบฝึกอบรม ปัจจัยของระบบฝึกอบรม องค์ประกอบของระบบฝึกอบรม และการบริหารงานของระบบฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยจะได้

นำข้อมูลที่ไต่จากการสำรวจมาพิจารณาเปรียบเทียบกับภาคทฤษฎี ตามขั้นตอนของการบริหารงานฝึกอบรมในลักษณะระบบ ทั้งกลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม และกลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมกล่าวคือ

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

ในบทที่ 3 ได้ทำการศึกษาแล้วว่า ในการบริหารงานฝึกอบรมที่ดี จำเป็นที่จะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้แน่ชัด เพื่อให้เกิดการแบ่งงานและการประสานงานกันอย่างมีแบบแผน เพื่อความสำเร็จของระบบ เป็นส่วนรวม วัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรม จำเป็นต้องกำหนดให้แน่นอนว่า อะไรคือ "วัตถุประสงค์ที่แท้จริง" หรือ "วัตถุประสงค์หลัก" และจำเป็นต้องพยายามกระทำให้ วัตถุประสงค์นั้นบรรลุถึงผลสำเร็จควย ส่วนวัตถุประสงค์อื่นจะเป็น "วัตถุประสงค์รอง" ลงมา เช่นวัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรม คือ ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่โดยส่วนใหญ่มักไม่ปฏิบัติให้ถึงวัตถุประสงค์หลัก แต่ไปมุ่งที่ วัตถุประสงค์รอง คือฝึกอบรมให้ใคร่หลักผู้กรจำนวนมาก เป็นต้น

จากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศทั้ง 16 ธนาคาร โดยผู้วิจัยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ "กลุ่มมี" ซึ่งหมายถึง กลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานเพื่อการฝึกอบรม และ "กลุ่มไม่มี" ซึ่งหมายถึง กลุ่มธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานเพื่อการฝึกอบรม จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ซึ่งในกรณีธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม ก็จะให้ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมตอบ ส่วนธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ก็จะให้บุคคลที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล เป็นผู้ตอบ ปรากฏผลดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามของธนาคารพาณิชย์ ตอบแบบสอบถามของผู้วิจัยว่ามี การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคคลโดยแน่ชัด 11 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคาร ในจำนวน 11 ธนาคารนี้ เป็นธนาคาร "กลุ่มมี" 8 ธนาคาร และธนาคาร "กลุ่มไม่มี" 3 ธนาคาร การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่าง "กลุ่มมี" และ "กลุ่มไม่มี" แสดงไว้ในตารางที่ 14

ตารางที่ 14

แสดงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายพัฒนาบุคคลโดยเน้ชค
ของธนาคารพาณิชย์ 2 กลุ่ม

ประเภท	มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เน้ชค	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	8	72.73
กลุ่มไม่มี	3	27.27
รวม	11	100.00

จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม มีนโยบายพัฒนาบุคคลที่เน้ชคมากกว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม โดยที่การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่ง ดังนั้น จึงเป็นการแสดงให้เห็นว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ "กลุ่มมี" เน้ชค มากกว่าธนาคารพาณิชย์ "กลุ่มไม่มี" ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อ 2. ที่กล่าวว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการบริหารงานฝึกอบรมเป็นระบบมากกว่าธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

2. ขอบเขตและโครงสร้างของระบบฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

จากการศึกษาภาคทฤษฎีในบทที่ 3 พบว่า ขอบเขตและโครงสร้างของระบบฝึกอบรมจะพิจารณาได้ 2 ด้าน กล่าวคือ

ก. พิจารณาด้านระดับการบริหาร ในองค์การจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operating Management) พนักงานระดับกลางระหว่างระดับปฏิบัติการและระดับสูง (Middle Management) และพนักงานบริหารระดับสูง (Top Executive) ดังนั้น ขอบเขตและโครงสร้างของระบบฝึกอบรมก็คือ การจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับขององค์การนั่นเอง

จากการสำรวจข้อมูลด้านระดับการบริหารของธนาคารพาณิชย์ พบว่า มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับของธนาคาร จำนวน 14 ธนาคาร ใน 16 ธนาคาร ในจำนวน 14 ธนาคารดังกล่าวนี้ เป็น ธนาคารพาณิชย์ "กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 9 ธนาคาร และเป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 5 ธนาคาร ทั้งนี้ได้มุ่งพิจารณาการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นการยากที่จะให้เข้ารับการฝึกอบรม ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15

แสดงขอบเขตและโครงสร้างของระบบฝึกอบรมของธนาคารด้านระดับการบริหาร โดยมุ่งพิจารณาการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูง

ประเภท	มีผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการฝึกอบรม	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	9	64.28
กลุ่มไม่มี	5	35.72
รวม	14	100.00

สาเหตุที่ผู้วิจัยมุ่งพิจารณาการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจาก พนักงานบริหารระดับสูง เป็นระดับที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นการยากที่จะให้เข้ารับการฝึกอบรม ฉะนั้น จึงมักมีวิธีเลี่ยงโดยเรียกว่าเป็นการเข้าร่วมสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ แทนที่จะใช้คำว่า ฝึกอบรม ซึ่งฉีกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับกลาง ซึ่งมักจะไม่มีปัญหาในการเข้ารับการฝึกอบรมแต่อย่างใด

จากตารางที่ 8 จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่ม 1 ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม มีขอบเขตและโครงสร้างของระบบฝึกอบรมครอบคลุมทุกระดับชั้นของพนักงานในธนาคาร มากกว่าธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 2 ที่กล่าวว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม มีการบริหารงานฝึกอบรมเป็นระบบ มากกว่าธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

ข. พิจารณาในด้านการบริหาร ซึ่งในขอบเขตและโครงสร้างของระบบ ฝึกอบรมแล้ว ในด้านการบริหารจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยที่ครบถ้วน ได้แก่ การวิจัย การวิเคราะห์ การพัฒนา การปฏิบัติ และการประเมินผล แต่เนื่องจากระบบย่อยของ ระบบฝึกอบรมนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงในรายละเอียดหัวข้อขององค์ประกอบของระบบฝึกอบรม จึงขอกล่าวถึงขั้นตอนของการบริหารงานฝึกอบรมในอันคับต่อไปก่อนนั้นคือ สภาพแวดล้อม ของระบบฝึกอบรม

3. สภาพแวดล้อมของระบบฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

ในการพิจารณากการฝึกอบรมเป็นระบบนี้ ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ภาคทฤษฎีว่า จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อม หรือข้อจำกัดที่แน่ชัด เช่น นโยบายด้านฝึกอบรม ความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ นโยบายงบประมาณและพัสดุ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการคำนึงถึงหน่วยฝึกอบรมภายนอกด้วย เป็นต้น

จากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ พบว่า สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ และธนาคารให้ความสนใจ ได้แก่ นโยบายด้านการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสนใจ นโยบายการฝึกอบรมภายใน ปรากฏข้อมูลจากการสำรวจ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ 16 ธนาคาร ให้ความสนใจการฝึกอบรมภายใน 9 ธนาคาร ในจำนวน 9 ธนาคารนี้ เป็น ธนาคารพาณิชย์ "กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 8 ธนาคาร เป็น ธนาคารพาณิชย์ กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 1 ธนาคาร ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16

แสดงนโยบายการฝึกอบรมภายในของธนาคารพาณิชย์

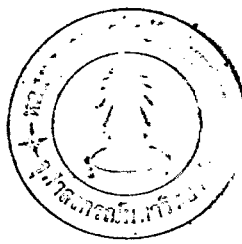
ประเภท	สนใจหลักสูตรภายใน	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	8	88.89
กลุ่มไม่มี	1	11.11
รวม	9	100.00

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมให้ความสนใจหลักสูตรภายในมากกว่าธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

นอกจากนี้ จากการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับความสนใจหลักสูตรการฝึกอบรมภายนอก ซึ่งหมายถึง หลักสูตรที่จัดโดยสถาบันภายนอก พบว่า ธนาคารพาณิชย์ 16 ธนาคาร ให้ความสนใจหลักสูตรภายนอก 3 ธนาคาร ในจำนวน 3 ธนาคารนี้เป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมทั้งสิ้น และไม่ตอบ 3 ธนาคาร ซึ่งก็เป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมเช่นกัน

แสดงให้เห็นว่า นโยบายการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ให้ความสนใจหลักสูตรภายนอกมากกว่าภายใน และไม่ตอบถึง 3 ธนาคาร แสดงให้เห็นถึงความคลุมเคลือของนโยบาย

ส่วนสภาพแวดล้อมด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเป็นบางกรณี อาทิ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้มีการวิเคราะห์แล้วว่า ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมให้การสนับสนุนการฝึกอบรมมากกว่า ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม



จากการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม มีสภาพแวดล้อมของระบบฝึกอบรมที่เป็นระบบมากกว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

4. ปัจจัยของระบบฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

จากการศึกษาในภาคทฤษฎีในบทที่ 3 ปรากฏว่า ปัจจัยของระบบฝึกอบรม จะประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ "คน" ในที่นี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม วิทยากร หรือผู้สอนแนะ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม "เงิน" ได้แก่ งบประมาณสำหรับการฝึกอบรม และ "วัสดุ" ได้แก่ อุปกรณ์การฝึกอบรมต่าง ๆ อาทิเช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Projector) เครื่องฉายสไลด์ เป็นต้น

จากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ พบว่า ในเรื่องงบประมาณการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับ ในจำนวน 16 ธนาคาร ได้รับพอสมควร 8 ธนาคาร ในจำนวน 8 ธนาคารนี้ เป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 5 ธนาคาร และเป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 3 ธนาคาร ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17

แสดงงบประมาณที่ได้รับในการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

ประเภท	ได้รับพอสมควร	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	5	62.5
กลุ่มไม่มี	3	37.5
รวม	8	100.0

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมได้รับงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมมากกว่ากลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีธนาคารที่ตอบว่าได้รับอย่างเต็มที่ 3 ธนาคาร ซึ่งเป็นกลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมทั้งสิ้น และมีบางธนาคารตอบว่างงบประมาณยังไม่พอเพียง 1 ธนาคาร ซึ่งเป็นธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมแสดงให้เห็นว่า ธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีปัจจัยของระบบฝึกอบรมที่สมบูรณ์กว่าธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

นอกจากในเรื่องงบประมาณการฝึกอบรมแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบฝึกอบรม ก็คือเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม จากการสำรวจในเรื่องความรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม เกี่ยวกับความรู้ในเรื่องการฝึกอบรมนั้น พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ด้านการฝึกอบรม น้อยกว่า 50% ซึ่งพบว่ามีถึง 8 ธนาคารใน 16 ธนาคารในจำนวน 8 ธนาคารนี้ เป็นธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 6 ธนาคาร และเป็นธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 2 ธนาคาร ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18

แสดงความรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของธนาคาร

ประเภท	เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านการฝึกอบรมน้อยกว่า 50%	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	6	75
กลุ่มไม่มี	2	25
รวม	8	100

แต่อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่สำรวจเกี่ยวกับความรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม พบว่าเจ้าหน้าที่ทำงานทางด้านการฝึกอบรม มีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม และการบริหารมากกว่า 50%

3 ธนาคาร ซึ่งในจำนวน 3 ธนาคารนี้เป็นกลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมทั้งสิ้น

ฉะนั้น แม้ว่า เจาหน้าที่ส่วนใหญ่ของธนาคารทั้ง 16 ธนาคาร จะมีความรู้ทางด้านฝึกอบรมน้อยกว่า 50% ถึง 8 ธนาคารก็ตาม แต่ก็ยังมี เจาหน้าที่มีความรู้ทางด้านฝึกอบรมมากกว่า 50% อีก 3 ธนาคาร และเป็นธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าอย่างไรก็ตาม กลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมก็ยังมีเจาหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับงานฝึกอบรม มากกว่ากลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบฝึกอบรมก็คือ วิทยากร จากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ 16 ธนาคาร พบว่า ในการฝึกอบรมได้เชิญวิทยากรทั้งภายในและภายนอก 11 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคาร ซึ่งในจำนวน 11 ธนาคารนี้เป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 9 ธนาคาร และเป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 2 ธนาคาร ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19

แสดงการเชิญวิทยากรทั้งภายในและภายนอกของธนาคารพาณิชย์

ประเภท	การเชิญวิทยากรทั้งภายในและภายนอก	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	9	81.82
กลุ่มไม่มี	2	18.18
รวม	11	100

จากตารางที่ 19 จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการเชิญวิทยากรทั้งภายในและภายนอกมากกว่าธนาคารพาณิชย์อีกกลุ่มหนึ่ง แสดงให้เห็นความสมบูรณ์ของปัจจัยที่มากกว่ากัน

นอกจากนี้ยังพบว่า การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นปัจจัยของระบบอบรมที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง จากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้

ความสำคัญของการคัดเลือก โดยยึดถือหลักการของธนาคารนั้นคือ แล้วยแต่ความเหมาะสมของหลักสูตร และหรือของวัตถุประสงค์ พบว่า ในจำนวน 16 ธนาคาร มีการคัดเลือกโดยยึดหลักการธนาคาร 7 ธนาคาร ซึ่งในจำนวน 7 ธนาคารนี้ เป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 6 ธนาคาร และเป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 1 ธนาคาร การเปรียบเทียบข้อมูลแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20

แสดงการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมของธนาคาร

ประเภท	คัดเลือกโดยยึดหลักการธนาคาร	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	6	85.71
กลุ่มไม่มี	1	14.29
รวม	7	100

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีหลักมีเกณฑ์มากกว่าธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม

5. องค์ประกอบของระบบฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

จากการศึกษาในภาคทฤษฎี ในบทที่ 3 นั้นพบว่า องค์ประกอบของระบบฝึกอบรมจะครอบคลุมภาวะทุกขั้นตอนของระบบ เป็นการทำงานของระบบย่อยภายในระบบฝึกอบรม ได้แก่ การวิจัย การวิเคราะห์ การพัฒนา การปฏิบัติ และการประเมินผล

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นงานที่ประกอบด้วยกระบวนการหลายขั้นตอน แต่สิ่งที่เป็นความสำคัญในขั้นแรก และขั้นสุดท้าย เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจอย่างมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำถามในเรื่องการวิจัย วิเคราะห์ เกี่ยวกับการหาความต้องการในการ

ฝึกอบรม (Training Needs) เพราะเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับการเริ่มงานฝึกอบรมหลักสูตรโคทหลักสูตรหนึ่ง และในข้อสุดท้าย โคท การประเมินผลในการฝึกอบรม ส่วนในขอการพัฒนาและการปฏิวัติ นั้น จะเป็นขั้นตอนที่ปรับปรุงให้ดีขึ้นและดำเนินการซึ่งผู้วิจัยใช้ในการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ซึ่งปรากฏว่า ทุคนาคาร์ให้ความเห็นว่า ยังทำได้ไม่ครบถ้วนนัก

อย่างไรก็ตามจากการสำรวจข้อมูลในภาคปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์ ในเรื่องการแสวงหาความต้องการในการฝึกอบรม พบว่า ในจำนวน 16 ธนาคาร ที่ทำการสำรวจมี 12 ธนาคาร ที่มีการแสวงหาความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งในจำนวน 12 ธนาคารนี้เป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 9 ธนาคาร และเป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 3 ธนาคาร ดังปรากฏในตารางที่ 21

ตารางที่ 21

แสดงการแสวงหาความต้องการในการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

ประเภท	มีการแสวงหาความต้องการฝึกอบรม	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	9	75
กลุ่มไม่มี	3	25
รวม	12	100

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็น กลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการดำเนินงานที่เป็นระบบมากกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง กล่าวคือ กลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการแสวงหาความต้องการในการฝึกอบรมร้อยละ 75 และกลุ่มธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการแสวงหาความต้องการในการฝึกอบรมร้อยละ 25

นอกจากนี้ยังพบว่า ในการแสวงหาความต้องการในการฝึกอบรมของธนาคาร ส่วนใหญ่จะใช้วิธีสังเกต สอบถาม และสัมภาษณ์ ตามลำดับ พบว่า มีการใช้วิธีสังเกตมากที่สุด

ใช้สอบถามรองลงมา และประการสุดท้ายคือใช้สัมภาษณ์

ในขั้นตอนการปฏิบัตินั้นได้กล่าวถึงในตอนต้นแล้วว่า มีธนาคารพาณิชย์ที่ให้ความสนใจการฝึกอบรมและปฏิบัติอย่างจริงจัง 9 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคาร และไม่ปฏิบัติจริงจัง 7 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคาร

สิ่งที่จะพิจารณาในอันดับถัดไป ก็คือ การประเมินผลในการฝึกอบรมให้สมบูรณ์ สิ่งที่มีความสำคัญที่จะวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ก็คือ การประเมินผล ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ 16 ธนาคาร พบว่า มีการประเมินผลการฝึกอบรม 13 ธนาคาร ในจำนวน 16 ธนาคาร ซึ่งในจำนวน 13 ธนาคาร เหล่านี้ เป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 9 ธนาคาร และเป็นธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 4 ธนาคาร ดังที่แสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22

แสดงการประเมินผลการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

ประเภท	มีการประเมินผลการฝึกอบรม	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	9	69.23
กลุ่มไม่มี	4	30.77
รวม	13	100

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการประเมินผลการฝึกอบรมมากกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง แสดงให้เห็นถึง การทำงานที่เป็นระบบมากกว่ากัน

อนึ่ง สำหรับการประเมินการฝึกอบรมนั้นได้ทำการศึกษามาแล้วว่า จะมี 2 ระยะ คือ การประเมินผลการฝึกอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเพื่อต้องการทราบผลในขณะนั้น

(Immidiate output) ดังปรากฏในตารางที่ 15 และอีกระยะหนึ่งเป็นการติดตามผลเพื่อ
ต้องการทราบความสำเร็จที่แท้จริง (Outcome) ซึ่งจะทำการศึกษาในขั้นตอนต่อไป

6. การบริหารงานฝึกอบรมของระบบฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์

ในการบริหารงานฝึกอบรมนั้น ได้ทำการศึกษามาแล้วว่า ส่วนที่สำคัญคือการ
วางแผน และการควบคุม

จากการสำรวจข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 16 ธนาคาร ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
การวางแผน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนระยะสั้น 1 ปี ซึ่งปรากฏว่า ในจำนวน 16
ธนาคาร มี 9 ธนาคาร ที่มีการวางแผนระยะสั้น 1 ปี และในจำนวน 9 ธนาคารนั้น เป็น
กลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 8 ธนาคาร และเป็นกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มี
หน่วยงานฝึกอบรม 1 ธนาคาร ดังปรากฏในตารางที่ 23 ดังนี้

ตารางที่ 23

แสดงการวางแผนในการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคาร

ประเภท	การวางแผนระยะสั้น 1 ปี	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	8	88.89
กลุ่มไม่มี	1	11.11
รวม	9	100

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่มีหน่วยงานฝึกอบรม
มีการวางแผนในการฝึกอบรมมากกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นระบบ
มากกว่ากันเมื่อเปรียบเทียบข้อมูล 2 กลุ่ม

นอกจากส่วนวางแผนซึ่งเป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานฝึกอบรมที่เป็นระบบแล้ว

ส่วนควบคุมยัง เป็นงานที่มีความสำคัญ เป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานฝึกอบรม เพราะจะเป็น ส่วนที่ทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมใดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง และการฝึกอบรมนั้น สมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

สำหรับส่วนควบคุมนี้ เมื่อกระทำเป็นระบบจะมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมินผล เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมทันที จะเป็นการถามความเห็นที่ได้จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรที่จัดขึ้น ความพอใจที่ได้รับ และการประเมินผลการสอนแนะของวิทยากร ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูล และกล่าวถึงแล้วในตารางที่ 16 อีกส่วนขั้นตอนหนึ่งจะเป็นขั้นการติดตามผลระยะ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

จากการสำรวจข้อมูลการติดตามผลการฝึกอบรมของธนาคารพบว่า ในการประเมินผลได้รวมขั้นตอนการติดตามผล 9 ธนาคารใน 16 ธนาคาร และในจำนวน 9 ธนาคารนี้ เป็นกลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 7 ธนาคาร และกลุ่มธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 2 ธนาคาร การเปรียบเทียบข้อมูลปรากฏในตารางที่ 24

ตารางที่ 24

แสดงขั้นตอนการประเมินผลของธนาคารได้รวมการติดตามผลด้วย

ประเภท	ในขั้นตอนการประเมินผลได้รวมการติดตามผล	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	7	77.78
กลุ่มไม่มี	2	22.22
รวม	9	100

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม มีการติดตามผลการฝึกอบรมมากกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจระยะเวลาติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่ มีการติดตามผลระยะ 3 เดือน ดังปรากฏในตารางที่ 25

ตารางที่ 25

แสดงระยะเวลาการติดตามผลการฝึกอบรมของธนาคาร

ประเภท	ระยะเวลาติดตาม 3 เดือน	คิดเป็นร้อยละ
กลุ่มมี	4	80
กลุ่มไม่มี	1	20
รวม	5	100

จากตารางที่ 25 จะเห็นได้ว่า ในจำนวน 16 ธนาคาร ที่ทำการสำรวจมีการติดตามผลระยะ 3 เดือน 5 ธนาคาร ในจำนวนนี้เป็นกลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม 4 ธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 80 และเป็นกลุ่มธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม 1 ธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 20 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมให้ความสนใจที่จะติดตามผลการฝึกอบรมมากกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง

สำหรับการติดตามผล ปรากฏจากการสำรวจว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามผลส่วนใหญ่ ก็คือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมนั่นเอง

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องการบริหารงานฝึกอบรม โดยพิจารณาในลักษณะระบบ สรุปได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมมีการบริหารงานฝึกอบรมที่เป็นระบบมากกว่าธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 2

ฉะนั้น ในความเห็นของผู้วิจัยแล้วเห็นว่า ธนาคารควรมีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้น เพราะมีการทำงานที่เป็นระบบ และจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่มากกว่าการที่ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง

3. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม กับผลที่ได้รับจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรม ในด้านต่อไปนี้

- 3.1. การทำประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชา
- 3.2. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง
- 3.3. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3.4. ชวัญ และ ทัศนคติในการทำงาน
- 3.5. ความรู้ที่ได้รับเพิ่ม
- 3.6. การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3.7. การทำงานใดที่กว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม
- 3.8. ความพอใจในการทำงาน

ก. การสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้สร้าง เครื่องมือแบบสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่แสดงถึงผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยมีการแก้ไขให้สมบูรณ์ทดลองใช้สอบถามในธนาคารที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่โดยอาศัยการสัมภาษณ์และชี้แจงเพิ่มเติมด้วยตนเองด้วย คำถามที่ตั้งขึ้นมุ่งวิจัยผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมในแง่มุมต่าง ๆ และเนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์และการชี้แจงควบคู่กับแบบสอบถาม จึงมิได้เปลี่ยนแปลงข้อความ หรือคำถามจากของเดิมเมื่อนำออกใช้จริง

ข. การนำแบบสอบถามไปสอบถามและสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 5 ข้อ ไปสอบถามธนาคารพาณิชย์ทั้ง 16 ธนาคาร โดยวิธีสุ่มตัวอย่างธนาคารละ 10 ฉบับ โดยกำหนดบุคคลผู้ตอบคือผู้ผ่านการฝึกอบรม ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ผู้วิจัยนำไปสอบถามทั้งสิ้น 160 ฉบับ ได้รับ

คี่มา 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 68)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 7 ขอ
ไปสอบถามธนาคารพาณิชย์ทั้ง 16 ธนาคารโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างธนาคารละ 10 ฉบับ โดย
กำหนดบุคคลผู้ตอบคือ ผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรม ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ผู้วิจัยนำไป
สอบถามทั้งสิ้น 160 ฉบับ ได้รับคืนมา (99) ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 62

ค. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยกำหนดที่จะใช้วิธีการทาง
สถิติเข้ามาช่วย นั่นคือ การใช้ χ^2 ทดสอบสมมุติฐานโดยใช้สูตร¹

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

เมื่อ O_{ij} เป็นความถี่ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับส่วนประกอบที่มีแถวอน i
แถวตั้ง j และ E_{ij} เป็นความถี่ที่คาดหวังจะเป็นสำหรับส่วนประกอบเช่นเดียวกัน และ
ปฏิเสธสมมุติฐาน H_0 (null hypothesis) เมื่อ χ^2 มากกว่าค่า Chi-square
จากตารางการแจกแจงแบบ Chi-square ที่องศาแห่งความเป็นอิสระ² (degree
of freedom) เท่ากับ $(c - 1) (r - 1)$

¹ ดวงใจ วิสสุกุล และผู้อื่น, สถิติธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาฯ,
2520, หน้า 74

² จากการศึกษาเรื่อง ทักษะคติของชาวเขาเผ่ามูเซอที่มีต่อพ่อค้าคนกลาง ในจังหวัด
เชียงใหม่, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน้า 18.

ง. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 7 ข้อ ไปสอบถามความถูกต้องกับการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และได้นำผลการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลเพียง 4 ข้อ เนื่องจากข้อคำถามและคำตอบที่ได้รับอีก 3 ข้อ ซ้ำซ้อนกับการวิเคราะห์ในกรณีอื่นแล้ว ได้แก่ ข้อการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ขอความทองการในการฝึกอบรมและขอการคัดเลือกผู้บังคับบัญชา สำหรับแบบสอบถามแสดงไว้ในภาคผนวก

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวน 5 ข้อ ไปสอบถามความถูกต้องกับการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และได้นำผลการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลเพียง 4 ข้อ เนื่องจากข้อคำถามและคำตอบซ้ำกับการวิเคราะห์ในกรณีอื่น คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานเพื่อทราบผลที่ได้รับจากพนักงานผ่านการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรม และผลที่ได้รับจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การทดสอบสมมุติฐานที่ว่า

1. ผู้ได้รับการฝึกอบรมจะทำประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงไรนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นอยู่ในธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่
2. ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม จะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่
3. ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานต่างกับ ผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่
4. การฝึกอบรมจะมีผลต่อการเพิ่มขวัญและทัศนคติในการทำงานของพนักงาน มากน้อยเพียงไรนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับ ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่
5. ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ จะเพิ่มมากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับ ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่
6. ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น จะสามารถ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้นมีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่
7. ประสิทธิภาพในการทำงาน ของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมากขึ้น มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับ ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่
8. ความพอใจในการทำงาน ของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมากขึ้นมากน้อย เพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้นมีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมุติฐานดังกล่าวทั้ง 8 ข้อ ปรากฏผลดังต่อไปนี้ คือ

1. จากการทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ผู้ได้รับการฝึกอบรมจะทำประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงไรนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นอยู่ในธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมุติฐาน

- H_0 : ผู้ได้รับการฝึกอบรม จะทำประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชามากน้อย
เพียงไรนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นอยู่ในธนาคาร
ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ก็ตาม
- H_A : ผู้ได้รับการฝึกอบรม จะทำประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชามากน้อย
เพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นอยู่ในธนาคารที่
มีหน่วยงานฝึกอบรม

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi-square จะได้อาสถิติ 2

$$\chi^2 = 41.25 \quad \text{d.f.} = 2, \quad \text{Critical } \chi = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นที่ยอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ระดับงานมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ผู้รับ
การฝึกอบรม จะทำประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงไรนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ผู้
เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ก็ตาม

สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณ χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 26

ตารางที่ 26

ประโยชน์ที่ให้แก่ผู้บังคับ บัญชาของผู้ผ่าน หน่วยงานฝึกอบรม	ประโยชน์ที่ให้แก่ผู้บังคับ			รวม	
	น้อย	พอสมควร	มาก		
มี	5	52	16	73	n.1
ไม่มี	2	13	11	26	n.2
รวม	7	65	27	99	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

2. จากการทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม จะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยเพียงใด ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม จะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยเพียงใด ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

H_A : ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม จะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรม

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi Square จะได้อาศัย

$$\chi^2 = 3.34$$

$$d.f. = 2, \text{ Critical } \chi^2 = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นยอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม จะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยเพียงใด ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับข้อมูลที่ไ้คำนวณ χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 27

ตารางที่ 27

พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง หน่วยงานฝึกอบรม \diagdown หลังการฝึกอบรม	คุณภาพ งาน ดีขึ้น	ปริมาณ งาน มากขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง	รวม	
มี	55	8	10	73	n.1
ไม่มี	21	0	5	26	n.2
รวม	76	8	15	99	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

3. จากการทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานต่างกัน ผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับ การที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่ มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานต่างกัน ผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับ การที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

H_A : ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานต่างกัน ผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม มากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับ การที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรม

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi Square จะได้อาสาสถิติ

$$\chi^2 = 1.98 \quad d.f. = 2, \text{ Critical } \chi^2 = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นยอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานต่างกัน ผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับ การที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับข้อมูลที่ใช้คำนวณ χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 28

ตารางที่ 28

หน่วยงานฝึกอบรม \ ความกระตือรือร้นต่างกัน	ความกระตือรือร้นต่างกัน				
	มาก	พอควร	น้อย	รวม	
มี	13	48	12	73	n.1
ไม่มี	8	14	4	26	n.2
รวม	21	62	16	99	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

4. จากการทดสอบสมมุติฐานที่ว่า การฝึกอบรมจะมีผลต่อการเพิ่มขวัญและทัศนคติในการทำงานของพนักงานมากน้อยเพียงไร นั้น ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดการทำงานอยู่ นั้น จะมีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมุติฐาน

H_0 : การฝึกอบรมจะมีผลต่อการเพิ่มขวัญ และทัศนคติ ในการทำงาน
ของพนักงานมากน้อยเพียงไรนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดการทำงาน
ทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

H_A : การฝึกอบรมจะมีผลต่อการเพิ่มขวัญ และทัศนคติในการทำงาน
ของพนักงานมากน้อยเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับขนาดการทำงาน
ทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรม

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi Square จะได้อาติติ

$$\chi^2 = 1.1 \quad d.f. = 2, \quad \text{Critical } \chi^2 = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นยอมรับสมมุติฐาน H_0 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ การฝึกอบรมจะมีผลต่อการเพิ่มขวัญ และทัศนคติในการทำงานของพนักงานมากน้อยเพียงไรนั้น ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดการทำงานอยู่ นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับข้อมูลที่ได้อ่าน χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 29

ตารางที่ 29

ขวัญและทัศนคติเพิ่มขึ้น	หน่วยงานฝึกอบรม				
	มาก	พอควร	น้อย	รวม	
มี	5	37	31	73	n.1
ไม่มี	1	11	14	26	n.2
รวม	6	48	45	99	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

5. จากการทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ความรู้ที่ผู้เข้ารับการศึกษาจะได้รับ จะเพิ่มมากขึ้นเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดการศึกษาที่เขทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมุติฐาน

H_0 : ความรู้ที่ผู้เข้ารับการศึกษาจะได้รับ จะเพิ่มมากขึ้นเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดการศึกษาที่เขทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

H_A : ความรู้ที่ผู้เข้ารับการศึกษาจะได้รับ จะเพิ่มมากขึ้นเพียงไร ขึ้นอยู่กับขนาดการศึกษาที่เขทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi Square จะได้อาติติ

$$\chi^2 = 0.13 \quad d.f. = 2, \text{ Critical } \chi^2 = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นยอมรับสมมุติฐาน H_0 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือความรู้ที่ผู้เข้ารับการศึกษาจะได้รับ จะเพิ่มมากขึ้นเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดการศึกษาที่เขทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับข้อมูลที่ใช้คำนวณ χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 30

ตารางที่ 30

หน่วยงานฝึกอบรม	ความรู้ที่ผู้เข้ารับการศึกษาที่ได้รับ เพิ่มขึ้นหลังการฝึกอบรม				
	มาก	พอควร	น้อย	รวม	
มี	21	54	3	78	n.1
ไม่มี	7	24	1	32	n.2
รวม	28	78	4	110	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

6. จากการทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึกอบรมนั้น จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมุติฐาน

H_0 : ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึกอบรมนั้นจะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

H_A : ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึกอบรมนั้นจะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรม

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi Square จะได้อาศัย

$$\chi^2 = 0.13 \quad d.f. = 2, \quad \text{Critical } \chi^2 = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นยอมรับสมมุติฐาน H_0 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึกอบรมนั้น จะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้มากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับการที่ธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับข้อมูลที่ใช้คำนวณ χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 31

ตารางที่ 31

หน่วยงานฝึกอบรม	ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน				
	มาก	พอควร	น้อย	รวม	
มี	22	45	11	78	n.1
ไม่มี	10	18	4	32	n.2
รวม	32	63	15	110	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

7. จากการทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะดีไม่น้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับ อนาคตที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมุติฐาน

H_0 : ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะดีไม่น้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับ อนาคตที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

H_A : ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะดีไม่น้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับ อนาคตที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรม

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi Square จะได้อาศัย

$$\chi^2 = 0.35 \quad d.f. = 2, \quad \text{Critical } \chi^2 = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นยอมรับสมมุติฐาน H_0 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะดีไม่น้อยเพียงไร ไม่ขึ้น อยู่กับ อนาคตที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับข้อมูลที่ใช้คำนวณ χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 32

ตารางที่ 32

ประสิทธิภาพหลังการฝึกอบรม	ไม่ดีขึ้น เลย	ดีกว่า เดิม	ไม่มีโอกาส ไขความรู	รวม	
มี	2	60	16	78	n.1
ไม่มี	1	26	5	32	n.2
รวม	3	86	21	110	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

8. จากการทดสอบสมมติฐานที่ว่า ความพอใจในการทำงานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมากขึ้นมากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่ หรือทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ความพอใจในการทำงานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมากขึ้นมากน้อยเพียงไร ไม่ขึ้นอยู่กับธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

H_A : ความพอใจในการทำงาน ของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมากขึ้นมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

โดยใช้การทดสอบแบบ Chi Square จะได้อาศัย

$$\chi^2 = 0.02 \quad d.f. = 2, \quad \text{Critical } \chi^2 = 5.991$$

ซึ่งมีผลการทดสอบเป็นยอมรับ สมมติฐาน H_0 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 นั่นคือ ความพอใจในการทำงาน ของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมากขึ้นมากน้อยเพียงไรไม่ขึ้นอยู่กับธนาคารที่เขาทำงานอยู่นั้นมีหน่วยงานฝึกอบรมหรือไม่

สำหรับข้อมูลที่ใส่คำนวณ χ^2 ปรากฏตามตารางที่ 33

ตารางที่ 33

ความพอใจในการทำงานหลัง จากฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรม	สูงขึ้น น้อย	พอควร	มาก	รวม	
มี	11	52	15	78	n.1
ไม่มี	5	21	6	32	n.2
รวม	16	73	21	110	n..
	n1.	n2.	n3.	n..	

จากผลของการวิจัยจะเห็นได้ว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วได้รับประโยชน์
ในทางต่าง ๆ จากการฝึกอบรม ไม่ว่าจะผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้นจะอยู่ในธนาคารที่มีหน่วยงาน
ฝึกอบรม หรือ อยู่ในธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมก็ตาม ซึ่งพิจารณาได้จากความเห็น
ของผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรมกับความเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมเอง จากธนาคารทั้ง
2 กลุ่ม ซึ่งมีความเห็นพ้องกันว่า หลังจากที่ได้รับงานได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วจะทำประโยชน์
ให้กับธนาคารได้ดียิ่งขึ้น

แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานได้ผ่านการฝึกอบรมไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวพนักงานเอง และเกิดประโยชน์ต่อธนาคารโดยส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 3

อย่างไรก็ดี แม้ว่าการฝึกอบรมจะอำนวยความสะดวกให้กับธนาคารพาณิชย์ทั้ง 2
กลุ่ม แต่กลไกการบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารดังกล่าวมีลักษณะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ
ธนาคารพาณิชย์ที่มีหน่วยงานฝึกอบรมจะมีหน่วยงานทำหน้าที่จัดการฝึกอบรมพนักงานภายใน
ธนาคารเองรวมทั้งการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม ณ สถานที่จัดการฝึกอบรมภายนอก
ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่ยังไม่มีหน่วยงานทำหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานของตนเองนั้น จะใช้วิธีจัดส่ง
ไปเข้ารับการฝึกอบรม ณ สถานที่จัดการฝึกอบรมภายนอก เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว จะเห็น
ได้ว่าธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมย่อมเสียเปรียบในเรื่องต่าง ๆ มากกว่า โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งในเรื่องงบประมาณและการลงทุนในระยะยาว ทั้งนี้เพราะการจัดส่งพนักงานไปเข้า
รับการฝึกอบรมจากสถานภายนอกเสียค่าใช้จ่ายสูง เป็นรายบุคคลและธนาคารได้รับประโยชน์
เพียงจุดใดจุดหนึ่งจากพนักงานบางคนที่ส่งออกฝึกอบรมภายนอกเท่านั้น ซึ่งผิดกับธนาคารที่มี
หน่วยงานฝึกอบรมของตนเอง สามารถประหยัดทั้งงบประมาณ และเป็นการลงทุนระยะยาว
ที่ให้ผลตอบแทนคุ้มค่า

กล่าวคือ สามารถที่จะมีการวางแผนงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่แท้จริงหรือแก้ไขปัญหาค
ที่ธนาคารต้องการได้ตรงจุดมุ่งหมาย ซึ่งการลงทุนในแต่ละหลักสูตรจะใช้งบเงินเพียงจำนวน
เดียว แต่โดยผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นการมีหน่วยงานฝึกอบรมภายใน
ธนาคารเองสามารถจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกระดับของธนาคารซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์

เป็นส่วนรวมอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้เอง ผู้วิจัยจึงค้นพบว่า การที่ธนาคารมีหน่วยงานฝึกอบรมพนักงานของตนเอง จะเป็นสิ่งที่เสริมอัตราการขยายตัวของผลการดำเนินงานได้ในที่สุด ซึ่งจะเห็นได้จากแนวโน้มเงินฝากของธนาคารที่มีหน่วยงานฝึกอบรม ขยายตัวเร็วกว่าธนาคารที่ยังไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมดังตารางที่ 34

ฉะนั้น ธนาคารควรมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานขึ้นภายในธนาคารเอง และควรมีการบริหารงานฝึกอบรมอย่างมีระบบ เพื่อให้ครอบคลุมทุกขั้นตอนของการฝึกอบรมที่สมบูรณ์

ตารางที่ 34

แสดงแนวโน้มของเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ตามประเภทการจัดรูปหน่วยงานรับผิดชอบการฝึกอบรม โดยเทียบกับปีฐาน 2518

(ล้านบาท)

ประเภท	ธันวาคม 2518		ธันวาคม 2519		ธันวาคม 2520	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
กลุ่มธนาคารที่มีหน่วยงาน- ฝึกอบรม	78,475	100.0	97,107	123.7	119,223	151.9
กลุ่มธนาคารที่ยังไม่มีหน่วย- งานฝึกอบรม	15,954	100.0	19,251	120.7	23,459	147.0
รวม	94,429	100.0	116,358	123.2	142,682	151.1