



สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ มุ่งศึกษาให้ทราบว่า หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจตระหนักถึงความสำคัญของขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมใดบ้าง มากน้อยเพียงใด และมีการปฏิบัติในขั้นตอนการฝึกอบรมใดบ้าง ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด และการปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภทซึ่งจำแนกตามลักษณะการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) สถาบันการเงิน 2) การสาธารณูปโภค 3) การอุตสาหกรรม 4) การพาณิชย์กรรมและบริการ และ 5) การส่งเสริม มีผลให้รัฐวิสาหกิจนั้นมีกระบวนการฝึกอบรมที่แตกต่างกันหรือไม่ การศึกษาถึงกระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจโดยภาพรวม และภาพย่อย และการเปรียบเทียบกระบวนการฝึกอบรมตามประเภทของรัฐวิสาหกิจ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักฝึกอบรมทั้งหลาย นักพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และนักเทคโนโลยี-การศึกษา ที่จะไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงตั้งวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้คือ

1. เพื่อศึกษากระบวนการฝึกอบรมของหน่วยฝึกอบรมรัฐวิสาหกิจ
2. เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการฝึกอบรมของหน่วยฝึกอบรมรัฐวิสาหกิจแต่ละ

ประเภท

คำถามการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
2. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการในการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง และปฏิบัติมากน้อยเพียงใด
3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรมแตกต่างกันหรือไม่
4. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท มีกระบวนการฝึกอบรมแตกต่างกันหรือไม่

### กลุ่มตัวอย่างประชากร

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นหัวหน้าหน่วยฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้จากประชากรของรัฐวิสาหกิจที่มีหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยที่ถ้ารัฐวิสาหกิจแห่งนั้นมีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเกิน 8 คน หัวหน้าหน่วยฝึกอบรมเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้อีก 7 คน แต่ถ้ารัฐวิสาหกิจที่มีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมน้อยกว่า 8 คน ให้ทั้งหมดเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม รวมกลุ่มประชากรทั้งหมด 233 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น และการปฏิบัติจริงของผู้ตอบเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ผู้วิจัยหาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านพิจารณาตรวจแก้ไข ปรับปรุงข้อคำถามให้ครอบคลุมรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรม เพื่อนำมาแก้ไขร่วมกับอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัย แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับหัวหน้าหน่วยฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจจำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบสำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 94.42 เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว พบว่าเป็นแบบสอบถามที่ใช้ได้จำนวน 217 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.13

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ (SPSS/PC+: Statistical Package for the Social Science Personal Computer Plus) คำนวณหาค่าทางสถิติดังนี้

1. หาค่าความถี่และคำนวณค่าร้อยละของสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างประชากร
2. หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One Way Analysis of Variance)

## สรุปผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ  
15 ขั้นตอนใหญ่

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ตระหนักถึงความสำคัญของทุกขั้นตอน โดยที่ตระหนักว่าสำคัญมาก ได้แก่ สร้างหลักสูตร พิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรม กำหนดเอกสารการฝึกอบรม กำหนดงบประมาณโครงการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาโครงการฝึกอบรม กำหนดสถานที่ฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม และประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

### 41 ขั้นตอนย่อย

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจตระหนักถึงความสำคัญของทุกขั้นตอนว่าสำคัญ โดยที่ตระหนักว่าสำคัญมาก ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ ชั้นวิเคราะห์ความจำเป็นเห็นว่าสำคัญมาก 3 ขั้นตอน คือ กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม วิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างรอบคอบว่ามีสิ่งใดที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม และศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน สร้างหลักสูตร 1 ขั้นตอน คือ กำหนดหัวข้อวิชาของหลักสูตร กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2 ขั้นตอน คือ กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม และดำเนินการให้ได้มาซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามคุณสมบัติที่กำหนด พิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ พิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตรและหัวข้อวิชา กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ กำหนดเทคนิคการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตรและหัวข้อวิชา กำหนดเอกสารการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ จัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม กำหนดสถานที่ฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก 2 ขั้นตอน คือ กำหนดสถานที่ฝึกอบรมและกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม 2 ขั้นตอน คือ กำหนดระยะเวลาของโครงการฝึกอบรม และกำหนดตารางฝึกอบรม กำหนดงบประมาณโครงการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ กำหนดงบประมาณโครงการฝึกอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม 3 ขั้นตอน คือ กำหนดวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม นำเสนอผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรมแก่หัวหน้างาน ประเมินผลโครงการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม กำหนดข้อมูลที่จะต้องรวบรวมเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรม และสรุปรายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรม และติดตามผลการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมหลังการประเมินผล

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ

15 ขั้นตอนใหญ่

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติตามทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม โดยที่ปฏิบัติทุกครั้ง ได้แก่ สร้างหลักสูตร พิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรม กำหนดเอกสาร การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาโครงการฝึกอบรม กำหนดงบประมาณโครงการฝึกอบรม และ กำหนดสถานที่ฝึกอบรมและ สิ่งอำนวยความสะดวก

41 ขั้นตอนย่อย

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม โดยที่ปฏิบัติทุกครั้ง ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ ขึ้นสร้างหลักสูตร 1 ขั้นตอน คือ กำหนดหัวข้อวิชาของ หลักสูตร กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม พิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ พิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรมของ แต่ละหลักสูตรและหัวข้อวิชา กำหนดสื่อเพื่อการฝึกอบรม คือ กำหนดสื่อเพื่อการฝึกอบรม กำหนดเอกสารการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ จัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม กำหนด สถานที่ฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก 2 ขั้นตอน คือ กำหนดสถานที่ฝึกอบรม และกำหนด สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม 2 ขั้นตอน คือ กำหนดระยะเวลาของโครงการฝึกอบรม และกำหนดตารางการฝึกอบรม กำหนดงบประมาณ โครงการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม

15 ขั้นตอนใหญ่

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท ตระหนักถึงความสำคัญของ กระบวนการฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ขั้นตอนกำหนด คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประเมินผลโครงการฝึกอบรม

41 ขั้นตอนย่อย

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท ตระหนักถึงความสำคัญของ ขั้นตอนย่อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ ขึ้นวิเคราะห์ ความจำเป็น 2 ขั้นตอน คือ ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน และวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ งานในหน่วยงานอย่างรอบคอบว่ามีสิ่งใดที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้า รับการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิเคราะห์งาน 1 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์หน้าที่และภาระกิจของตำแหน่งงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 2

ขั้นตอน คือ กำหนดเงื่อนไขหรือข้อจำกัดเพื่อใช้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้หรือการเพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้หรือการเพิ่มทักษะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ กำหนดสถานที่ฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก 1 ขั้นตอน คือ กำหนดสถานที่ฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาโครงการฝึกอบรม 2 ขั้นตอน คือ กำหนดระยะเวลาโครงการฝึกอบรม และกำหนดตารางการฝึกอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม 4 ขั้นตอนคือ กำหนดวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม ออกแบบและสร้างแบบวัดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม สรุปและแปลผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม และนำเสนอผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรม ประเมินผลโครงการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน คือ กำหนดข้อมูลที่จะต้องรวบรวมเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรม กำหนดแผนการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรม และสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม และติดตามผลการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ ติดตามและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

#### 4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรม

##### 15 ขั้นตอนใหญ่

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภท ปฏิบัติในขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดระยะเวลาของโครงการฝึกอบรม และประเมินผลโครงการฝึกอบรม

##### 41 ขั้นตอนย่อย

หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 ประเภทปฏิบัติในขั้นตอนย่อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ ขั้นวิเคราะห์ความจำเป็นปฏิบัติทุกครั้ง 1 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์ปัญหาในหน่วยงานอย่างรอบคอบว่ามีสิ่งใดที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2 ขั้นตอน คือ กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และกำหนดความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม วิเคราะห์งาน 1 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์หน้าที่และภาระกิจของตำแหน่งงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน คือ กำหนดระดับความรู้ และ/หรือทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม กำหนดเงื่อนไข หรือข้อจำกัดเพื่อใช้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้ หรือการเพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้หรือการเพิ่มทักษะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ นิยามเลือกวิทยากรฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ นิยามเลือกวิทยากรฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตรและหัวข้อวิชา ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับ

การอบรม 4 ขั้นตอน คือ กำหนดวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระบุข้อบกพร่องของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข นำเสนอผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแก่หัวหน้าหน่วยงานประเมินผลโครงการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม กำหนดข้อมูลที่จะต้องรวบรวมเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรม กำหนดแผนการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรม สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม และประชุมกรรมการจัดการฝึกอบรมเพื่อสรุปผลการฝึกอบรม และติดตามผลการฝึกอบรม 1 ขั้นตอน คือ ติดตามและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าจะได้นำมาอภิปรายดังนี้

#### 1. การตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ

ผลการวิจัยพบว่า รัฐวิสาหกิจตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากและปานกลาง ลักษณะนี้ชี้ให้เห็นถึงการยอมรับว่ากระบวนการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การจัดฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมที่พบว่า รัฐวิสาหกิจตระหนักว่าสำคัญมาก ได้แก่ การสร้างหลักสูตร พิจารณาเลือกวิทยากร กำหนดเอกสารประกอบการฝึกอบรม กำหนดงบประมาณโครงการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาของโครงการฝึกอบรม กำหนดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม และประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย มิตรประเสริฐสุข (2527) ที่สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทย และศึกษาพบว่า บุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทย ต้องการให้มีการปรับปรุงส่วนประกอบของการฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญมากที่สุดกับ เนื้อหาหลักสูตร เวลา เทคนิคการฝึกอบรม วิทยากร เอกสารประกอบการฝึกอบรม ลักษณะห้องประชุม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนี้ น้อย ศิริโชติ (2524) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรว่า หลักสูตร จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความสามารถ ในอันที่จะยังผลให้เกิดการเรียนรู้หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การฝึกอบรม โดยมีวิทยากรเป็นผู้ที่จะถ่ายทอดความรู้ของหลักสูตรนั้น ดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญของขั้นตอนการพิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรมในระดับมาก จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของทอง ทองเต็ม (2523) เรื่องปัญหาการบริหารงานฝึกอบรมแก่พนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้านครหลวง ที่พบว่า พนักงานการไฟฟ้านครหลวงเห็นว่า การกำหนด

คุณสมบัติของวิทยากรมีความเหมาะสมมาก เพราะการเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถในการฝึกอบรมสูงมากเท่าใด ย่อมเป็นผลให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีกว่าการขาดการพิจารณาเลือกวิทยากรฝึกอบรมที่เหมาะสม อันอาจจะมีผลให้ได้มาซึ่งวิทยากรที่ด้อยความสามารถในการฝึกอบรม และจะส่งผลให้การฝึกอบรมนั้นไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จลงได้ ซึ่งสมเชาว์ เนตรประเสริฐ (2524) กล่าวว่า เพราะการฝึกอบรมมิใช่การสอนที่มีครูมาเขียนบรรยายให้ฟัง และผู้ที่เข้ารับการอบรมย่อมไม่ต้องการรับฟังการบรรยายที่จำเจ เพราะเมื่อเกิดการเบื่อหน่าย จิตใจก็จะไม่ยอมรับ และการไม่ยอมรับนี้จะมีผลเสียต่อการสื่อความหมายเป็นอย่างยิ่ง วิทยากรจึงมิใช่เพียงแต่สามารถพูดได้เท่านั้น เพราะคำว่า พูดได้ กับคำว่า พูดเป็น มีคุณค่าต่างกันเหลือเกิน การเลือกวิทยากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม อีกทั้งเอกสารประกอบการฝึกอบรมก็จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนระยะเวลาของการฝึกอบรม สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการฝึกอบรม จะช่วยให้การฝึกอบรมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเวลาที่เหมาะสมกับเนื้อหาของหลักสูตร สถานที่ ๆ ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก จากงบประมาณที่วางแผนไว้ จะช่วยสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้น่าสนใจยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมในระยะยาว นอกจากนี้ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรมจะมีผลให้ทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ เพิ่มขึ้นเพียงใด เป็นไปตามเป้าหมายของการฝึกอบรมนั้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และจะเป็นผลที่ทำให้ทราบว่าการจัดการฝึกอบรมนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่อีกด้วย ซึ่ง ประณีต วัฒนโฑฒิชู (2527) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมจะยังไม่ครบวงจรหากขาดการประเมินผล ดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญของ 8 ขั้นตอนดังกล่าว จะก่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้นหากได้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกันด้วย

## 2. การปฏิบัติตามกระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ

ถึงแม้ว่าหน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจจะตระหนักถึงความสำคัญถึง 8 ขั้นตอนใหญ่กว่าสำคัญมาก แต่ในการปฏิบัติมีเพียง 6 ขั้นตอนปฏิบัติทุกครั้ง นอกนั้นอีก ๑ ขั้นตอนปฏิบัติบ่อยครั้ง 2 ขั้นตอนที่หน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจตระหนักถึงความสำคัญว่า สำคัญมากแต่การปฏิบัติยังไม่ทุกครั้ง ได้แก่ กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม และประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม ผู้วิจัยคาดว่าเพราะหน่วยฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจมีทั้งวิทยากรจากทั้งภายในและภายนอก การกำหนดเทคนิคที่ตายตัวลงไป จึงเป็นไปได้ยาก เพราะแม้ในหลักสูตรเดียวกัน แต่แนวการฝึกอบรมหรือเทคนิคการฝึกอบรมจะปล่อยให้เป็นหน้าที่ของวิทยากร เพราะแต่ละท่านจะมีเทคนิคที่แตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของบุคคล และใน

ประเด็นนี้เองรัฐวิสาหกิจตระหนักว่า เป็นประเด็นที่เป็นปัญหาของการฝึกอบรม เพราะหากมีการประสานงานที่ดีกับวิทยากรฝึกอบรม (ประสิทธิ์ วัฒนโพธิษฐ์, 2527) ก็ย่อมจะกำหนดเทคนิคฝึกอบรมได้ แต่หากกำหนดไม่ได้ ก็จะมีผลเสียต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และยังเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ขาดแนวทางการดำเนินงานฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

สำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สาเหตุที่เห็นความสำคัญมาก แต่ปฏิบัติไม่ทุกครั้ง ทั้งนี้จากการศึกษาของสมชาย มิตรประเสริฐสุข (2527) ที่พบว่า ปัญหาอย่างหนึ่งของการฝึกอบรมได้แก่การที่หน่วยฝึกอบรมขาดการประเมินผลที่ต่อเนื่อง เนื่องจากปัญหาที่ได้แก่ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินผล การออกแบบประเมินผลที่ไม่ชัดเจน ผู้ประเมินผลมีความโน้มเอียงอคติในการแปลข้อมูล วัดและประเมินผลแล้วไม่นำผลไปใช้ปรับปรุงแก้ไข และประการสำคัญคือ งบประมาณในการดำเนินงานประเมินผล ตามหลักการต้องใช้งบประมาณ 35% จากงบประมาณของโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นไปได้ยากมาก

### 3. การเปรียบเทียบกระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจ 5 ประเภท

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภท พบว่า แม้ว่ารัฐวิสาหกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม แต่มีการปฏิบัติมากน้อยแตกต่างกันในบางขั้นตอน ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่หน่วยฝึกอบรมของตนปฏิบัติอยู่ต่างกัน และความแตกต่างของกระบวนการฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ ประสบการณ์ของบุคลากรฝึกอบรมที่สั่งสมมาทำให้สามารถเลือกปฏิบัติเฉพาะในขั้นตอนที่เห็นว่าจำเป็นโดยแท้จริง เพราะบางขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม บางหน่วยงานอาจมีข้อมูลที่มากเพียงพอ อยู่แล้ว เช่น การหาความจำเป็นของการฝึกอบรมบางหน่วยงานอาจไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติ เพราะหน่วยงานมีนโยบายให้จัดการฝึกอบรมอยู่แล้ว หรือได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ขั้นตอนการหาความจำเป็นจึงไม่จำเป็นต้องปฏิบัติอีก

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาถึงเทคนิควิธีการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการฝึกอบรม เช่น เทคนิควิธีการเลือกวิทยากรฝึกอบรม เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาเฉพาะกรณีของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจากการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางแก่นักฝึกอบรมทั้งหลาย