

บทที่ ๔



เปรียบเทียบและวิเคราะห์การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต-
แห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และ บริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด

การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย แตกต่างจากของศูนย์ฝึกอบรม
ธนาคารแห่งประเทศไทย และของศูนย์อบรมบริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ในแง่ของการ
ขาดการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และขาดการติดตามผลการฝึกอบรม ทั้งนี้
เพราะนโยบายการอบรมแก่คนภายนอกทั้งของภาครัฐบาลและภาคธุรกิจเอกชนซึ่งไม่เป็น In-house
training ดังเช่นอีก ๒ หน่วยงาน และยังขาดเจ้าหน้าที่และงบประมาณที่เพียงพอต่อประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงานดังกล่าวด้วย ส่วนการบริหารงานฝึกอบรมในด้านการจัดทำโครงการฝึกอบรม การ
ดำเนินงาน และการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนใหญ่

เปรียบเทียบการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

กล่าวโดยทั่วไป การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ นั้น
แทบจะไม่มีหรือมีก็น้อยมาก ทั้งนี้เพราะศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ เป็นสถาบันการฝึกอบรม (Training
Centre) ที่ให้บริการด้านการฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ในอันที่จะ
คัดเลือกบุคคลในหน่วยงานของตนที่จะเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่ทางศูนย์กำหนดไว้เป็น
การล่วงหน้าในแต่ละปี โดยทางหน่วยงานที่จะส่งคนเข้ารับการอบรมนั้น จะต้องศึกษาถึงหลักสูตร
แต่ละหลักสูตรว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร มีหัวข้อวิชาอะไรบ้าง สำหรับคนระดับใด และใช้เวลานาน
เท่าใด แล้วก็สรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ารับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว เพื่อที่จะได้สนองตอบต่อ
ความจำเป็นของแต่ละหน่วยงานต่อไป

ส่วนของธนาคารแห่งประเทศไทย และของบริษัท เซลล์ ฯ นั้นมีศูนย์ฝึกอบรมที่จัดการอบรม
ให้กับพนักงานของตนเป็นการอบรมภายใน (In-house Training) จึงจำเป็นที่จะต้องสำรวจหา
ความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อน จึงจะสามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมในแต่ละปี โดยทั่วไปทั้ง
๒ หน่วยงานนี้ก็มักทำการสำรวจหาความจำเป็นทั้งในรูปของการสอบถาม การสัมภาษณ์ การประเมิน
ผลการฝึกอบรม การประเมินผลงานพิจารณาจากนโยบายขององค์การหรือฝ่ายบริหาร รวมทั้งพิจารณา
นโยบายในการที่จะพัฒนาความสามารถของบุคคล เพื่อการเตรียมพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือการ
หมุนเวียนงาน (job rotation) ด้วย แล้วจึงกำหนดโครงการฝึกอบรมขึ้น

เปรียบเทียบการจัดทำโครงการฝึกอบรม

การจัดทำโครงการซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วนั้น ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ถึงจะไม่มี การสำรวจหาความจำเป็น แต่ก็พยายามที่จะจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อให้สนองต่อความต้องการของทุกองค์การในสาขาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบริหารงานผลิต การบริหารโดยใช้หลักบัญชี การตลาด และการบริหารงานสำนักงาน โดยสร้างหลักสูตรตามหลักวิชาการที่ทันสมัย จากแนวความคิดหรือแนวปฏิบัติในต่างประเทศ จากสรุปผลการประเมินผลฝึกอบรมครั้งก่อน ๆ และจากคำแนะนำจากองค์การต่าง ๆ เป็นต้น

ส่วนของธนาคารแห่งประเทศไทย และของบริษัท เซลล์ ฯ นั้น เมื่อมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ก็จำเป็นต้องมี การกำหนดโครงการฝึกอบรมในแต่ละปีให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการในอันที่จะแก้ปัญหาของแต่ละหน่วยงาน

เปรียบเทียบการดำเนินการฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๓ แห่ง มีความพร้อมทั้งในด้านสถานที่ เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมของทั้ง ๓ แห่งจึงเรียกได้ว่าแทบจะไม่มีปัญหาแต่อย่างใด เพราะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ทราบล่วงหน้าอยู่แล้วว่าจะมีการอบรมเมื่อใด มีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมเท่าใด การเตรียมงานต่าง ๆ จึงอยู่ในวิสัยที่จะมีเวลาพอเพียงที่จะจัดการต่าง ๆ ให้เรียบร้อยได้

เปรียบเทียบการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

การใช้แบบฟอร์มประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังสิ้นสุดการอบรมแล้ว เป็นวิธีการประเมินผลที่ศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๓ แห่งนี้ใช้กันอยู่ เพราะสะดวกและสามารถได้รับใบประเมินผลกลับคืนมาจากผู้รับการฝึกอบรมครบ หรือเกือบครบจำนวน และถือ เป็นเครื่องมือโดยตรงต่อการสำรวจความคิดเห็นและสำรวจผลการฝึกอบรมทุกหลักสูตร เบื้องต้นภายหลังสิ้นสุดการอบรม แม้อาจจะหวังผลได้ไม่เต็มที่ แต่ก็ เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลในการจัดฝึกอบรม การสนองความต้องการและการแก้ปัญหาของความจำเป็นของผู้รับการอบรมแต่ละคน ตลอดจนเป็นแนวทางหนึ่งที่ว่า เป็นข้อมูลในการสำรวจความต้องการในการจัดฝึกอบรมได้ อย่างไรก็ตามประโยชน์โดยตรงที่เห็นได้ชัดที่สุดในการใช้แบบประเมินผลการฝึกอบรมก็คือ ศูนย์ฝึกอบรมสามารถแก้ไข เปลี่ยนแปลงหลักสูตรดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วในการจัดอบรมหลักสูตรเดียวกันนี้อีกกับพนักงานหรือผู้เข้ารับการอบรมรุ่นต่อ ๆ ไป

จากการใช้แบบสอบถามถึงผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์ฝึกอบรมบริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ระหว่างการอบรมเดือนมกราคม - ธันวาคม ๒๕๒๑ โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้ผ่านการอบรม จากศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๓ แห่งนี้ แห่งละ ๑๐๐ ชุด จากผู้เข้ารับการอบรม ๖๐ หลักสูตร ในปี ๒๕๒๑ ของศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๓ ซึ่งมีคนเข้ารับการอบรมในแต่ละแห่งประมาณ ๓๐๐ คน (๒๐ หลักสูตร) โดยถือว่าส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ต้องการศึกษาแห่งละ ๓๐% ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ๑๖๒ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๕๕ ของผู้ผ่านการอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ทั้ง ๓ แห่งในปี ๒๕๒๑ จำนวน ๑,๐๔๒ คน (๖๐ หลักสูตร) โดยแยกในรายละเอียดได้ดังนี้

๑. จากผู้ผ่านการอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ในปี ๒๕๒๑ จำนวน ๓๕๔ คน (๒๐ หลักสูตร) จำนวน ๑๒.๕๔%
๒. จากผู้ผ่านการอบรมของศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย ในปี ๒๕๒๑ จำนวน ๓๘๗ คน (๒๐ หลักสูตร) จำนวน ๑๕.๓๖%
๓. จากผู้ผ่านการอบรมของศูนย์ฝึกอบรมบริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด ในปี ๒๕๒๑ จำนวน ๓๐๑ คน (๒๐ หลักสูตร) จำนวน ๑๘.๒๗%

ผู้ผ่านการอบรมจากศูนย์อบรมทั้ง ๓ แห่ง จำนวน ๑,๐๔๒ คน (๖๐ หลักสูตร) ในปี ๒๕๒๑ คิดเป็นร้อยละ				
	ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ	ธนาคารแห่งประเทศไทย	เซลล์	เจลี๋ยร้อยละ
จำนวนแบบสอบถามที่ส่งกลับคืน	๑๒.๕๔	๑๕.๓๖	๑๘.๒๗	๑๕.๖๗

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ในการเข้ารับการอบรม คือ

- ศ.พ. : - ไปเข้ารับการอบรมแทนคนอื่น
(๑๔.๕๖%) - เป็นความเห็นร่วมกันทั้งของผู้บังคับบัญชาและของผู้เข้ารับการอบรม
- เพื่อการประชาสัมพันธ์
- ศ.ธ. : - เป็นความเห็นร่วมกันทั้งของผู้บังคับบัญชา และของผู้เข้ารับการอบรมเอง
(๑๓.๑๑%) - เป็นการอบรมตามตำแหน่ง หน้าที่การงาน
- การสอบถามจากศูนย์ฝึกอบรม
- ศ.ช. : - เป็นความเห็นร่วมกันทั้งของผู้บังคับบัญชาและของผู้เข้ารับการอบรม
(๗.๒๔%) - เป็นนโยบายของบริษัท ฯ
- การสอบถามจากศูนย์ฝึกอบรม

๑.๒ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการเข้ารับการอบรมในทัศนะของผู้เข้ารับการอบรม

ในทัศนะของผู้เข้ารับการอบรมนั้น เฉลี่ยร้อยละ ๕๘.๒๔ ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในการเข้ารับการอบรม และร้อยละ ๒๒.๑๕ เข้ารับการอบรมโดยผู้บังคับบัญชาสอบถามถึงความต้องการในการเข้ารับการอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๒ : เปรียบเทียบความเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการเข้ารับการอบรมในทัศนะของผู้เข้ารับการอบรม

ทัศนะของผู้บังคับบัญชา	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. สนับสนุนเต็มที่ เป็นผู้แนะนำให้เข้าอบรม	๔๓.๔๗	๕๕.๗๓	๗๕.๕๔	๕๘.๒๔
๒. สอบถามถึงความเห็นก่อน	๓๐.๔๓	๑๙.๖๗	๑๖.๓๖	๒๒.๑๕
๓. เฉย ๆ	๒๖.๐๘	๒๑.๓๑	๑๐.๙๐	๑๙.๔๓
๔. ไม่เห็นด้วยเลย	๒.๑๗	-	๑.๘๑	-

สำหรับเหตุผลของผู้เข้ารับการอบรมที่มีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาของตน ไม่ยินดียินร้ายในการ
เข้ารับการอบรม หรือ ไม่เห็นด้วยเลย ต่อการเข้ารับการอบรม เป็นดังนี้

- ศ.พ. - ถ้ามีงานสำคัญต้องทำงานให้เสร็จก่อนจึงจะพิจารณาเข้ารับการอบรม
- การเข้ารับการอบรมบางครั้ง เกิดปัญหาที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเดือดร้อนด้วย
- เสียตายนงบประมาณ
- เพราะหน่วยงานที่ส่งคนไปรับการอบรมมักจะส่งคนไปรับการอบรมไม่ตรงต่อ เนื้อหาของหลักสูตร เพราะพิจารณาเพียงชื่อหลักสูตรอย่างผิวเผิน
-
- ศ.ธ. - หลักสูตรและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไม่ตรงต่อลักษณะงาน
- เห็นว่าไม่มีประโยชน์ เพราะเป็นเรื่องที่รู้ ๆ อยู่แล้ว

๑.๓ ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรที่ตน
เข้ารับการอบรมก่อนเข้ารับการอบรม

เฉลี่ยร้อยละ ๒๕.๘ เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ เป็นประจำในการปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว และเฉลี่ยร้อยละ ๖๑.๒๔ ที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ในหลักสูตรอยู่บ้างแล้ว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๓ : เปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมก่อนการอบรม

ความรู้ความเข้าใจเดิม	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. เป็นเรื่องที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ	๒๘.๒๖	๓๒.๓๘	๑๖.๓๖	๒๕.๘
๒. มีความรู้อยู่ก่อนบ้าง	๔๒.๑๗	๖๐.๖๔	๓๐.๕๐	๖๑.๒๔
๓. ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวเลย	๑๙.๕๖	๑๔.๙๘	๑๘.๑๔	๑๓.๙๕

นอกจากนี้ยังมีเหตุผลที่เป็นทั้ง ๑ และ ๒ อยู่บ้าง กล่าวคือ ของ ศ.พ. ร้อยละ ๔.๓๔ และของ ศ.ธ. ร้อยละ ๖.๕๕

๑.๔ ความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม

ผู้รับการอบรมมีความคาดหวังก่อนเข้ารับการอบรมโดยเฉลี่ยแล้วร้อยละ ๕๕.๘๗ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่เดิม ร้อยละ ๔๑.๓๘ เพื่อพัฒนาตัวเอง และร้อยละ ๒๗.๑๕ เพื่อเรียนรู้วิชาใหม่ ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๕ : เปรียบเทียบความคาดหวังที่จะได้รับประโยชน์จากการอบรม

ความคาดหวังของผู้รับการ อบรม	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. เพื่อเลื่อนตำแหน่ง	-	๔.๘๓	๑.๘๑	-
๒. เพื่อการสับเปลี่ยนหน้าที่	๔.๓๔	๓.๒๗	๓.๖๓	-
๓. เพื่อพัฒนาตัวเอง	๔๑.๓๐	๖๕.๕๗	๔๗.๒๗	๕๑.๓๘
๔. เพื่อเรียนรู้วิชาใหม่	๓๐.๔๓	๓๑.๑๔	๒๐	๒๗.๑๕
๕. เพื่อทบทวนความรู้เดิม	๑๙.๕๖	๒๑.๓๑	๙.๐๙	๑๖.๖๕
๖. เพื่อปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่	๖๗.๓๙	๖๓.๙๓	๓๖.๓๖	๕๕.๘๗

นอกจากนี้ยังมีเหตุผลในความคาดหวังอื่น ๆ อีกคือ

- ศ.พ. - เพื่อการประชาสัมพันธ์
- ศ.ธ. - เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
- ศ.ช. - เพื่อทราบความจริงและนโยบายของบริษัท ๆ
- เพื่อช่วยเหลือชีวิตคนอื่น
- เพื่อทราบภูมิหลังของบริษัท ๆ
- รู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ

ส่วนที่ ๒ : ภายหลังจากเข้ารับการอบรม

๒.๑ ผลที่ได้รับภายหลังจากการฝึกอบรม

เฉลี่ยร้อยละ ๑๔ ที่เห็นว่าจากการเข้ารับการอบรมนั้น ได้รับผลดังที่คาดหวังไว้เต็มที่ และเฉลี่ยร้อยละ ๗๕.๘๔ ที่เห็นว่าได้รับผลจากการเข้ารับการอบรมตรงตามความต้องการที่คาดหวังเพียงบางส่วน ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๕ : เปรียบเทียบผลที่ได้รับภายหลังจากการอบรมกับความคาดหวังก่อนเข้ารับการอบรม

ผลที่ได้รับ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. ตรงตามที่คาดหวังไว้เต็มที่	๒๓.๔๑	๑๓.๑๑	๒๐	๑๔
๒. ตรงตามที่คาดหวังไว้เพียงบางส่วน	๖๗.๓๔	๘๑.๘๖	๗๘.๑๘	๗๕.๘๔
๓. ไม่ตรงต่อความต้องการเลย	๑๐.๘๖	๓.๒๗	๑.๘๑	

ส่วนเหตุผลที่ไม่ตรงต่อความต้องการเลย มีสาเหตุเพราะ

- ศ.พ. (๑๐.๘๖ %) - ผู้บรรยายขาดประสบการณ์และความรู้ไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่อบรมผู้อื่น
- ไม่มีอะไรต่างไปจากที่รู้อยู่แล้ว
- หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรไม่ตรงกับชื่อของหลักสูตร
- ส่วนมากวิชาการต่าง ๆ ก็พูดถึงหลักการกว้าง ๆ ทั่วไป ไม่เห็นมีอะไรที่จะเป็นแนวทางนำไปปรับใช้ในการทำงานได้
- ผู้บรรยายยังมีไม่ถึง
- หลักสูตรไม่ตรงต่อลักษณะของกิจการ
- ศ.ธ. (๓.๒๗%) - เมื่อมีความรู้ความเข้าใจจากการอบรมไปแล้ว เมื่อกลับไปทำงานก็ยังไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขอะไรได้ ระบบงานทุกอย่างก็เป็นเหมือนเดิม
- ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำเลย

- ศ.ช. - ไม่ตรงต่อลักษณะปัญหาในการทำงานที่เคยเกิดขึ้น
(๑.๘๑%) - มีการโยกย้ายไปทำงานซึ่งไม่มีโอกาสใช้ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรมเลย

๒.๒ ประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรมกับงานที่ปฏิบัติอยู่

เฉลี่ยร้อยละ ๑๕.๓๒ ที่เห็นว่าความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรมเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก และเฉลี่ยร้อยละ ๖๓.๑๘ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์พอสมควร ส่วนผู้ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์แต่เพียงเล็กน้อยมีจำนวนเฉลี่ยร้อยละ ๑๔.๘๒ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๖ : เปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรมกับประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม ในการปฏิบัติงาน	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. เป็นประโยชน์อย่างมาก	๑๐.๘๖	๑๑.๔๗	๒๓.๖๓	๑๕.๓๒
๒. เป็นประโยชน์พอสมควร	๕๕.๓๔	๗๗.๐๔	๕๘.๑๘	๖๓.๑๘
๓. เป็นประโยชน์แต่เพียงเล็กน้อย	๒๑.๗๓	๘.๑๘	๑๕.๕๔	๑๔.๘๒
๔. ไม่เป็นประโยชน์เลย	๖.๕๒	๓.๒๗	๑.๘๑	-

ในกรณีที่ไม่เป็นประโยชน์เลย มีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

- ศ.พ. - ผู้บรรยายยังมีประสบการณ์ทั้งด้านวิชาการและการทำงานน้อยมาก
(๖.๕๒%) - ไม่ตรงต่องานที่ปฏิบัติอยู่
- ความรู้เน้นกิจการเพียงบางอย่างเท่านั้น
- หลักสูตรกว้างเกินไป ไม่เฉพาะเจาะจง
- ศ.ธ. - ไม่ตรงต่อการปฏิบัติงาน
(๓.๒๗%) - บางหัวข้อวิชาไม่เป็นประโยชน์และไม่สอดคล้องต่อความเป็นจริงในการทำงาน
เช่น การวางแผนงาน

- ศ.ช. - ไม่ตรงต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
(๑.๘๑%)

๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรมกับการปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

เฉลี่ยร้อยละ ๗๘.๓ ที่สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรมที่เป็นประโยชน์นั้นไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และมีเพียงเฉลี่ยร้อยละ ๑๕.๔๘ ซึ่งยังไม่ได้นำไปปรับใช้
ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๗ : เปรียบเทียบความสามารถที่จะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรม
ไปปรับใช้ในงาน

ความสามารถในการปรับใช้ ความรู้ความเข้าใจจากการอบรม	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิด เป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. ได้นำมาปรับใช้ในงานแล้ว	๖๔.๕๖	๕๐.๑๖	๗๘.๑๘	๗๘.๓
๒. ยังไม่ได้นำมาปรับใช้ในงาน	๒๑.๗๓	๖.๕๕	๑๘.๑๘	๑๕.๔๘

สำหรับเหตุผลที่ยังไม่สามารถนำความรู้ความเข้าใจจากการอบรมไปปรับใช้ในงานได้นั้น
มีสาเหตุเป็นดังนี้

- ศ.พ. - ไม่ตรงกับงานที่ทำอยู่
(๒๑.๗๓ %) - นโยบายของฝ่ายจัดการไม่สนับสนุน
- ยังมีภาระในการปรับปรุงงานด้านอื่น ๆ อยู่มาก
- ไม่ตรงกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่
- ความรู้ที่ได้เป็นประโยชน์ที่เป็น "ความรู้" แต่เป็นตำรามากกว่าปรากฏการณ์
ที่ เป็นจริงในการทำงาน
- ศ.ธ. - ไม่ได้ทำงานด้านนี้โดยตรง
(๖.๕๕%) - ย้ายไปอยู่ตำแหน่งอื่นกะทันหัน
- มีงานอื่นที่สำคัญกว่า

- ศ.ช. - ยังไม่มีโอกาสใช้ความรู้เหล่านั้น
(๑๘.๑๘%) - ตำแหน่งงานไม่เกี่ยวกับการอบรม เลย

๒.๔ ปัญหาในการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน
เฉลี่ยร้อยละ ๑๘.๘๕ ไม่ประสบปัญหาในเรื่องการนำความรู้ความเข้าใจจากการ
อบรมไปใช้ในการทำงานแต่อย่างใด เฉลี่ยร้อยละ ๕๗.๖๒ ประสบปัญหาอยู่บ้างแต่ไม่เป็นอุปสรรค
ต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๘ : เปรียบเทียบปัญหาในการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม
ไปใช้ในงาน

ปัญหาในการปรับใช้	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. ไม่ประสบปัญหาแต่อย่างใด	๑๕.๒๑	๑๘.๐๓	๒๓.๖๓	๑๘.๘๕
๒. มีปัญหาอยู่บ้างแต่ไม่เป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงาน	๔๕.๖๕	๖๗.๒๑	๖๐	๕๗.๖๒
๓. ประสบปัญหาอย่างมาก	๑๐.๘๖	๓.๒๗	๕.๔๕	๖.๕๒

สาเหตุที่ผู้รับการอบรมประสบปัญหาอย่างมากในการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการ
อบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น เนื่องจาก

- ศ.พ. - ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความร่วมมือมีน้อยเกินไป
(๑๐.๘๖%) - ผู้ใต้บังคับบัญชาค้นเคยและนิยมวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ
- คนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- เพื่อนร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ
- ศ.ธ. - ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจและไม่ร่วมมือ
(๓.๒๗%) - ระบบงานเป็นระบบเก่าไม่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับสถานการณ์และปริมาณงาน
ที่เพิ่มขึ้น

- ศ.ช. - ผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ทำให้ทักษะไม่ตรงกัน
(๔.๔๔%) - ระบบงานมีขั้นตอนมากเกินไปและล่าช้า

๒.๕ ความร่วมมือที่ได้รับจากบุคคลอื่นในการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรม

ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

เฉลี่ยร้อยละ ๑๓.๒๖ ที่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นเต็มที่ และเฉลี่ยร้อยละ ๕๕.๐๓ ที่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นบ้างพอสมควร ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๔ : เปรียบเทียบความร่วมมือที่ได้รับจากบุคคลอื่น ในการนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรมไปปรับใช้ในงาน

ความร่วมมือที่ได้รับจากบุคคลอื่น	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. ได้รับความร่วมมือเต็มที่	๘.๖๔	๑๔.๗๕	๑๖.๓๖	๑๓.๒๖
๒. ได้รับความร่วมมือบ้างพอสมควร	๕๕.๖๔	๖๘.๘๕	๕๐.๕๐	๕๕.๐๓
๓. ไม่ได้ความร่วมมือเลย	๔.๓๕	-	-	-
๔. ไม่ต้องการความร่วมมือจากใคร เพราะสามารถนำความรู้ความเข้าใจนั้นปรับใช้ในงานได้ด้วยตนเอง	๑๓.๐๔	๘.๑๔	๑๔.๕๔	๑๑.๕๒

๒.๖ บุคคลซึ่งให้ความร่วมมือ

เฉลี่ยร้อยละ ๑๘.๕ ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรม และเฉลี่ยร้อยละ ๓๖.๕๓ ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑๐ : เปรียบเทียบบุคคลซึ่งให้ความร่วมมือ

บุคคลที่ให้ความร่วมมือ	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง	๘.๖๔	๓.๒๗	๑.๘๑	๔.๕๘
๒. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	๑๗.๓๔	๒๒.๕๕	๑๖.๓๖	๑๘.๗๕
๓. เพื่อนร่วมงาน	๓๐.๔๓	๔๐.๕๘	๓๘.๑๘	๓๖.๕๓
๔. ผู้ใต้บังคับบัญชา	๒๘.๒๖	๔๔.๒๖	๗.๒๘	๒๖.๖
๕. จากทุกฝ่ายตั้งแต่ ๑ - ๔	๑๙.๕๖	๑๑.๔๗	๑๘.๑๘	๑๖.๔๐

นอกจากนี้ยังมีบุคคลอื่น ๆ ึ่งให้ความร่วมมือคือ

- ศ.พ. - จากลูกค้า
(๘.๓๔%)
- ศ.ธ. - จาก ๒, ๓
(๔.๕๑%)
- จาก ๑, ๒, ๓
- พนักงานของธนาคารอื่น
- ศ.ช. - พนักงานแผนกอื่น
(๕.๔๕%)
- ลูกค้าและผู้ที่ต้องติดต่อด้วย
- จาก ๒, ๓

๒.๗ ความสนใจในการอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรใกล้เคียงกัน

เฉลี่ยร้อยละ ๗๐.๖๑ ที่มีความสนใจจะเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอีกในหลักสูตรใกล้เคียงกัน และมีเพียงเฉลี่ยร้อยละ ๖.๑๑ ที่ไม่สนใจ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑๑ : เปรียบเทียบความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมที่จะเข้ารับการอบรม

เพิ่มเติมอีก

ความสนใจในการเข้ารับการ อบรมเพิ่มเติมอีก	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. สนใจเข้ารับการอบรมอีก	๕๔.๓๔	๘๑.๙๖	๗๕.๕๔	๗๐.๖๑
๒. ไม่แน่ใจ	๓๙.๑๓	๙.๘๓	๑๖.๓๖	๒๐.๗๗
๓. ไม่สนใจ	๕.๓๔	๕.๙๑	๘.๐๙	๖.๑๑

สาเหตุที่ไม่แน่ใจหรือไม่สนใจ เป็นเพราะ

ศ.พ. : ไม่แน่ใจเพราะ

(๓๙.๑๓%)

- ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา
- ไม่มีเวลาและโอกาส
- ต้องดูวิชาและผู้บรรยาย
- ไม่แน่ใจว่าจะได้ผลดี

ไม่สนใจเพราะ

(๕.๓๔%)

- วิทยากรมีประสบการณ์น้อยมาก
- วิทยากรขาดคุณสมบัติในฐานะเป็นผู้ดำเนินการอบรม

ศ.ธ. : ไม่แน่ใจเพราะ

(๙.๘๓%)

- ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา
- ขี้ขลาด
- จะต้องดูวิทยากร
- ไม่มีเวลา
- ไม่เชื่อถือการที่จะกล้าเปิดเผยความคิดเห็นในที่ประชุมอีกต่อไป

ไม่สนใจเพราะ

(๕.๙๑%)

- ผู้บริหารระดับสูงไม่สนใจ ทำงานไม่ประสานกัน
- ไม่มีเวลา

- ศ.ช. : ไม่แน่ใจเพราะ - คิดว่าไม่จำเป็น
(๑๖.๓๖%) - ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา
- ผู้บรรยายบางคนพูด DIRTY JOKE พร่ำเพรื่อ ไม่ให้เกียรติผู้ฟัง
ที่เป็นสุภาพสตรี
- ไม่สนใจเพราะ - คงไม่ได้ประโยชน์มากนัก
(๔.๐๔%) - ห้างงานนาน ๆ มีปัญหา

๒.๔ การเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งการงานภายหลังการอบรม

เฉลี่ยร้อยละ ๔๑.๒๖ ยังคงทำงานในตำแหน่งหน้าที่การงานเดิม ดังมีรายละเอียด
ดังนี้

ตารางที่ ๑๒ : เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานภายหลังการอบรม

การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งเดิม	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิด เป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. เปลี่ยนแปลง	๔.๓๔	๑๓.๑๑	๕.๔๕	๗.๖๓
๒. ไม่เปลี่ยนแปลง	๔๕.๖๕	๘๓.๖๐	๙๔.๕๕	๔๑.๒๖

ส่วนที่ ๓ : การติดตามผล

๓.๑ การติดตามผลภายหลังการอบรม

ร้อยละ ๖๓.๔๓ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ธ. เห็นว่ามีการติดตามผลภายหลัง
การฝึกอบรมร้อยละ ๖๔.๒๑ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.พ. เห็นว่าไม่มีการติดตามผลการฝึกอบรม
และร้อยละ ๒๓.๖๓ ของผู้ผ่านการอบรมของ ศ.ช. ที่ไม่ทราบหรือไม่แน่ใจว่ามีการติดตามผลการ
ฝึกอบรมของเขาหรือไม่ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑๓ : เปรียบเทียบการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม

การติดตามผล	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ			เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.	
๑. มีการติดตามผล	๒๑.๗๓	๖๓.๘๓	๑๔.๕๔	๓๓.๔
๒. ไม่มีการติดตามผล	๖๕.๒๑	๒๑.๓๑	๕๘.๑๘	๔๘.๒๓
๓. ไม่ทราบ ไม่แน่ใจว่ามีการติดตามผลหรือไม่	๑๐.๘๖	๑๑.๔๗	๒๓.๖๓	๑๕.๓๖

สาเหตุที่ไม่ทราบ หรือไม่แน่ใจว่ามีการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่นั้นมีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้

- ศ.พ. - มีแต่การให้รายงานผลการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมเท่านั้น
(๑๐.๘๖%) - ไม่มีการติดตามผลจาก ศ.พ. เลย
- มีแต่การประเมินผลหลังฝึกอบรมในวันสุดท้ายเท่านั้น หลังจากนั้นไม่มี
- ศ.ธ. - มีแต่การทดสอบ วัตถุประสงค์หลังการอบรมเท่านั้น
(๑๑.๔๗ %) - มีแต่การประเมินผลเท่านั้น
- ศ.ธ. ไม่ได้ติดตาม
- อาจจะมีการลุ่มตัวอย่างในการติดตามผล
- ไม่มีผลแจ้งสรุปให้ทราบถึงความสัมฤทธิ์ผลของการอบรมแต่อย่างใด
- ศ.ช. - ไม่มีใครติดตามผลหรือการติดต่อจาก ศ.ช.
(๒๓.๖๓%) - ตัวพนักงานไม่ทราบ อาจจะมีก็ได้
- ไม่ทราบนโยบายที่แน่ใจของ ศ.ช. ในการจัดอบรม
- เห็นมีแต่ผู้บังคับบัญชาสอบถามเรื่องการอบรมทั่ว ๆ ไปเท่านั้น
- ไม่เคยเห็นสรุปผลการติดตามผลจาก ศ.ช. แต่อย่างใด

- ทำงานในต่างจังหวัดเป็นประจำ
- บริษัท ฯ อาจเก็บเป็นความลับก็ได้

๓.๒ การติดตามผลการฝึกอบรมในทัศนะของผู้รับการอบรม

จากผู้ที่กรอกแบบสอบถามกลับคืนมา โดยเลือกตอบใน ๓.๑ ว่ามีการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น (ดังรายละเอียดในตารางที่ ๑๓) มีรายละเอียดที่น่าพิจารณาในเรื่องนี้คือ

๓.๒.๑ ผู้ติดตามผลการฝึกอบรม

ร้อยละ ๔๕.๗๓ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ธ. เข้าใจว่าศูนย์ฝึกอบรมเป็นผู้ต้องการผลการอบรม ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑๔ : เปรียบเทียบผู้ติดตามผลการฝึกอบรม

ผู้ติดตามผล	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบคิด เป็นร้อยละ		
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.
๑. ฝ่ายบุคคลขององค์การ	๔.๓๔	๑.๖๓	-
๒. ศูนย์ฝึกอบรมขององค์การ	๖.๕๒	๕๕.๗๓	๑๖.๓๖
๓. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	๖.๕๒	๔.๔๑	๓.๖๓

นอกจากนี้ในทัศนะของผู้เข้ารับการอบรมยังมีความเข้าใจว่าผู้ติดตามผลนอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้นนี้ ยังมีผู้อื่นอีกคือ

- ศ.พ. - เขียนรายงานผ่านผู้บังคับบัญชาไปยังฝ่ายการพนักงาน
(๖.๕๒%) - ตนเองเป็นผู้ติดตามผล
- ศ.ธ. - ตนเองเป็นผู้ติดตามผล
(๓.๒๗ %)

๓.๒.๒ ความเข้าใจในการติดตามผลการฝึกอบรม

ร้อยละ ๕๗.๓๗ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ธ. ทราบเหตุผลในการติดตามผลการอบรม ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑๕ : เปรียบเทียบความเข้าใจในการติดตามผลการอบรม

ความเข้าใจในการติดตามผล	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ		
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.
๑. ทราบเหตุผล	๑๗.๓๔	๕๗.๓๗	๑๒.๗๒
๒. ไม่ทราบเหตุผล	๘.๓๔	๓.๖๗	๑๒.๗๒

ผู้ที่ทราบเหตุผลในการติดตามผลได้ให้รายละเอียดดังนี้

- ศ.พ. - เพื่อดูความสำเร็จของการอบรม
(๑๗.๓๔%) - ตรวจสอบความจำเป็นและผลลัพธ์จากการอบรมตรงกันหรือไม่
- การนำความรู้ความเข้าใจไปปรับใช้ในการอบรม
- คุณประโยชน์และความคุ้มค่าของการอบรม
- ศ.ธ. - ดูผลการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานว่าดีขึ้นหรือไม่
(๕๗.๓๗%) - ดูการปรับใช้วิธีการต่าง ๆ จากการอบรมในการปฏิบัติงาน
- จะได้ทราบผลของหลักสูตร
- ดูว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
- ดูผลการอบรมและความจำเป็นแต่ต้น
- ดูว่าปัญหาที่มีอยู่จะแก้ไขได้อย่างไร
- ดูผลการนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ว่าเป็นอย่างไร
- เพื่อการปรับปรุงหลักสูตรการอบรมครั้งต่อไป
- เพื่อเป็นแนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน

- ศ.ช. - เพื่อการปรับปรุงการจัดอบรม
(๑๒.๗๒%) - เพื่อผลการปรับใช้
- ผลการจัดฝึกอบรมว่าดีหรือไม่เพียงไร
- ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมว่าเป็นอย่างไร

๓.๒.๓ ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการติดตามผล

ร้อยละ ๑๕.๒๑ ของผู้ผ่านการอบรมของ ศ.พ. เห็นว่าการติดตามผลเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของเขา ร้อยละ ๔๐.๔๘ ของผู้ผ่านการอบรมของ ศ.ธ. เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อศูนย์ฝึกอบรม และร้อยละ ๑๘.๑๘ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ช. เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อตัวเขาเอง ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑๖ : เปรียบเทียบผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการติดตามผลการฝึกอบรมในทัศนะของผู้รับการอบรม

ผู้ที่ได้ประโยชน์จากการติดตามผลการอบรม	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ		
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.
๑. ศูนย์ฝึกอบรม	๑๐.๘๖	๔๐.๔๘	๑๖.๓๖
๒. หน่วยงาน	๑๕.๒๑	๒๒.๕๕	๑๕.๕๕
๓. ผู้บังคับบัญชา	๒.๑๗	๘.๑๘	๕.๕๕
๔. ตัวเอง	๕.๓๕	๒๕.๕๐	๑๘.๑๘

นอกจากนี้ยังมีความเข้าใจอื่น ๆ อีก ดังนี้คือ

- ศ.พ. - เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย
(๕.๓๕%)
ศ.ธ. - เป็นประโยชน์ต่อการทำงานทั่ว ๆ ไป
(๕.๕๑%) - เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย
ศ.ช. - บุคคลที่ต้องการรับความช่วยเหลือ
(๑.๘๑%)

๓.๒๐.๔ การให้ความช่วยเหลือในการติดตามผล

ร้อยละ ๔๗.๕๔ ของผู้ผ่านการอบรมของ ศ.ธ. ให้ความร่วมมือในการติดตามผลเต็มที่ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑๗ : เปรียบเทียบการให้ความร่วมมือในการติดตามผลการอบรม

ความร่วมมือในการติดตามผล	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบคิดเป็นร้อยละ		
	ศ.พ.	ศ.ธ.	ศ.ช.
๑. ให้ความร่วมมือเต็มที่	๑๗.๓๔	๔๗.๕๔	๑๘.๑๘
๒. ให้ความร่วมมือบ้าง	๔.๓๔	๑๓.๑๑	๓.๖๓
๓. ไม่ให้ความร่วมมือ	๖.๕๒	๑.๖๓	๗.๑๗

เหตุผลในเรื่องนี้มีดังนี้

ศ.พ.

- ให้ความร่วมมือเต็มที่ โดย - เขียนรายงานเสนอข้อคิดเห็นและความรู้ที่ได้รับมา
- แนะนำเพื่อนร่วมงาน
 - นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
 - จัดทำรายงานตามระเบียบ

- ไม่ให้ความร่วมมือ เพราะ - ไม่ทราบจะร่วมมืออย่างไร
- ไม่มีใครสนใจจะขอความร่วมมือ

ศ.ธ.

- ให้ความร่วมมือเต็มที่ โดย - ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวิธีการและความรู้ที่นำไปใช้
- เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรม เข้าพบ สัมภาษณ์ และซักถาม
 - เข้าร่วมการประเมินผลตามโปรแกรม
 - เข้าร่วมใน follow-up session
 - รายงานผลการปรับปรุงตนเองและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

- กรอกแบบสอบถามที่มีมา
- รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถสูงขึ้น
- ให้ข้อเท็จจริงกับทุกฝ่าย และเสนอแนะ
- แจ้งให้ศูนย์ฝึกอบรมทราบว่าการนำความรู้ความเข้าใจจากการอบรมไปใช้เป็นอย่างไบบ้าง

ไม่ให้ความร่วมมือ เพราะ - ถูกย้ายงานกระทันหัน

ศ.ช.

- ให้ความร่วมมือเต็มที่ โดย - แจ้งผลการฝึกอบรมและการนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปปฏิบัติงานให้ศูนย์ฝึกอบรมได้ทราบ
- ตอบแบบสอบถามที่ส่งไปจากศูนย์ฝึกอบรม
 - ตั้งข้อสงสัย เกิดก่อน/หลังการอบรมว่าได้ผลดีขึ้นอย่างไร
 - กรอกแบบประเมินผล และชี้แจงเหตุผล

- ไม่ให้ความร่วมมือ เพราะ - ไม่มีใครติดตามผล/ติดต่อมาเลย
- ไม่มีการสอบถามมาเลย
 - คงต้องการได้ผลจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากกว่าจากผู้รับการอบรม คงไม่จำเป็นที่จะได้ข้อมูล

วิเคราะห์ผลสรุปจากการออกแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๑ : ก่อนเข้ารับการอบรม

๑. สาเหตุการเข้ารับการอบรม

จากตารางที่ ๑ จะเห็นได้ว่าร้อยละ ๘๐.๓๒ ของผู้เข้ารับการอบรมของ ศ.ธ. และร้อยละ ๘๗.๒๗ ของผู้เข้ารับการอบรมของ ศ.ช. เข้ารับการอบรมเนื่องจากผู้บังคับบัญชา กำหนด ทั้งนี้จากกล่าวได้ว่าเนื่องจากเพราะในการหาความจำเป็นของ ศ.ธ. และ ศ.ช. นั้น มีวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งคือ การออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์โดยตรงจากผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้าส่วน หัวหน้าหน่วย หรือระดับผู้จัดการตามสายงาน/ผู้จัดการแผนกพัฒนาพนักงาน ดังนั้น เมื่อศูนย์ฝึกอบรมทั้ง ๒ แห่งกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ในโครงการฝึกอบรมแต่ละปี จึงมักจะสอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการซึ่งผู้บังคับบัญชาทราบว่าใครควรจะเป็นผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

ส่วนสาเหตุที่ร้อยละ ๔๑.๓ ของผู้เข้ารับการอบรมจาก ศ.พ. ให้ความเห็นว่าเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของ ศ.พ. ด้วยความสนใจของตนเองนั้น ทั้งนี้ก็เพราะ ศ.พ. ได้กำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าและส่งแจกจ่ายไปตามหน่วยงาน/องค์การต่าง ๆ โดยระบุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งรายละเอียดหัวข้อต่าง ๆ ในหลักสูตรไว้ด้วย ซึ่งผู้ที่สนใจเข้ารับการอบรมอาจแจ้งความจำนงค์ให้ผู้บังคับบัญชาหรือแผนกฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านทราบได้ว่าตนสนใจเข้ารับการอบรม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาหรือแผนกฝึกอบรมในหน่วยงานได้สอบถามความประสงค์ของพนักงานถึงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของ ศ.พ.

เหตุผลในเรื่องนี้อาจพิจารณาได้จากตารางที่ ๒ ซึ่งปรากฏว่าร้อยละ ๕๔.๗๓ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ธ. และร้อยละ ๗๔.๕๔ ของผู้ผ่านการอบรมของ ศ.ช. ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสนับสนุนเต็มที่ในการเข้ารับการอบรมของตน และร้อยละ ๑๔.๖๗ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ธ. และร้อยละ ๑๖.๓๖ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ช. ให้ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาได้สอบถามถึงความสมัครใจในการเข้ารับการอบรมด้วย

สำหรับผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.พ. ก็ให้ความเห็น ร้อยละ ๔๓.๔๐ กล่าวว่าผู้บังคับบัญชา สนับสนุนและเป็นผู้แนะนำให้เข้ารับการอบรม และร้อยละ ๒๐.๔๓ ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บังคับบัญชา สอบถามความประสงค์ของตนก่อน

๒. ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมก่อนเข้าอบรม

จากตารางที่ ๓ พบว่าเฉลี่ยร้อยละ ๖๑.๒๕ ที่ผู้เข้ารับการอบรมจากศูนย์ฝึกอบรม ทั้ง ๓ แห่ง กล่าวว่าตนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของวิชาการต่าง ๆ ในหลักสูตรการอบรม ต่าง ๆ นั้นอยู่บ้างแล้ว ซึ่งก็สอดคล้องกับเป้าหมายของการอบรมโดยทั่วไปที่กล่าวว่า การอบรมนั้น เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่และภาระที่รับผิดชอบ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ศูนย์ฝึกอบรมต่าง ๆ ที่กล่าวถึงนี้ได้จัดหลักสูตรการอบรมส่วนใหญ่ขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้เดิม มากกว่าที่จะจัดการอบรมในหลักสูตร ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมไม่มีพื้นฐานความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ในหลักสูตรเลย ทั้งนี้จะเป็น การง่ายและสะดวกในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ อันเป็น เหตุผลสำคัญประการหนึ่ง ในการจัดอบรมด้วย

หากพิจารณาในตารางที่ ๔ ก็พบเหตุผลสอดคล้องกันว่า เฉลี่ยร้อยละ ๕๕.๘๙ ของ ความเห็นจากผู้ผ่านการอบรมทั้ง ๓ ให้คำตอบว่าความคาดหวังของตนในการเข้ารับการอบรมเพื่อ ปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ และเฉลี่ยร้อยละ ๕๑.๓๔ ให้ความเห็นว่าเพื่อเข้ารับการอบรม พัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ ๑๒ ที่พบว่าเฉลี่ยร้อยละ ๕๑.๒๖ ที่ผู้เข้ารับการอบรมยังคงปฏิบัติงานใน ตำแหน่งเดิมภายหลังเข้ารับการอบรมไปแล้ว

ส่วนที่ ๒ : ภายหลังการเข้ารับการอบรม

๑. ผลจากการอบรม

จากตารางที่ ๕ เฉลี่ยร้อยละ ๗๕.๘๔ ของผู้ผ่านการอบรมทั้ง ๓ กล่าวว่า ผลที่ได้รับจากการอบรมตรงตามที่คาดหวังไว้เพียงบางส่วน และเฉลี่ยร้อยละ ๑๙ กล่าวว่าตรงตามที่ คาดหวังไว้เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ ๖ ซึ่งพบว่าเฉลี่ยร้อยละ ๖๓.๑๘ เห็นว่าการอบรมเป็น ประโยชน์ต่อตนเองพอสมควร และเฉลี่ยร้อยละ ๑๕.๓๒ เห็นว่าการอบรมเป็นประโยชน์ต่อตนเองเต็มที่

เรื่องนี้อาจจะเนื่องมาจากหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งจัดทำขึ้น เพื่อให้สนองตอบต่อความจำเป็นหรือปัญหาในการปฏิบัติงานยังไม่สมบูรณ์เต็มที่ หรืออาจจะสมบูรณ์เต็มที่ แต่บังเอิญไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมก็เป็นได้ หรือนอกจากนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากการกำหนดหัวข้อวิชาการกำหนดรายละเอียดในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ตลอดจนการเลือกสรรวิทยากรและการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งการเลือกสรรผู้เข้ารับการอบรมยังมีปัญหาหรืออุปสรรค ตลอดจนมีข้อบกพร่องอยู่บ้างก็เป็นได้

๒. การปรับใช้ความรู้จากการอบรมในงาน

จากตารางที่ ๗ พบว่าเฉลี่ยร้อยละ ๗๕.๓ ของผู้เข้ารับการอบรมจากศูนย์ฝึกอบรม ทั้ง ๓ สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้อยละ ๔๐.๑๖ ของผู้ผ่านการอบรมจาก ศ.ธ. สามารถนำไปปรับใช้ในงานได้ ซึ่งเรื่องนี้นับว่าเป็นความสำเร็จของการกำหนดหลักสูตรการอบรม การเลือกสรรวิทยากร การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม และการเลือกสรรผู้เข้ารับการอบรมได้ผลตามต้องการ

จากตารางที่ ๘ พบว่าเฉลี่ยร้อยละ ๔๗.๖๒ ของผู้รับการอบรมที่นำความรู้จากการอบรมไปปรับใช้ในงานมีปัญหาอยู่บ้าง แต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งก็เป็นเรื่องธรรมดาที่การเริ่มใช้วิธีการ/แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ย่อมจะเกิดปัญหาบ้างทั้งจากตนเอง จากบุคคลอื่น หรือจากสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์การของตน ส่วนเฉลี่ยร้อยละ ๑๘.๕๕ ไม่ประสบปัญหาในการปรับความรู้ไปใช้ในงานแต่อย่างใด

จากตารางที่ ๙ พบว่าเฉลี่ยร้อยละ ๔๘.๐๓ ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นพอสมควร ในการนำความรู้ความเข้าใจไปปรับใช้ในงาน และในตารางที่ ๑๐ พบว่า เฉลี่ยร้อยละ ๓๖.๕๓ ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ และเฉลี่ยร้อยละ ๑๘.๕ ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งเรื่องนี้ถือได้ว่าเนื่องมาจากเพราะบุคคลทั้ง ๒ ประเภทนี้มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกประเภท

จากตารางที่ ๑๑ จากความสำเร็จของการจัดหลักสูตรการอบรม ตลอดจนความสัมฤทธิ์ผลที่ผู้รับการอบรมสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้จริง ในการทำงานจะพบว่าเฉลี่ยร้อยละ ๗๐.๖๑ ของผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจเข้ารับการอบรมในหลักสูตรอื่น ๆ อีก

ส่วนที่ ๓ : การติดตามผล (จากตารางที่ ๑๓)

ร้อยละ ๖๓.๔๓ ของผู้เข้ารับการอบรมของ ศ.ธ. ระบุว่ามีการติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรการอบรมส่วนใหญ่ได้กำหนดการติดตามผลการอบรมไว้ด้วย

ร้อยละ ๖๔.๒๑ ของผู้รับการอบรมของ ศ.พ. ระบุว่าไม่มีการติดตามผล และร้อยละ ๒๑.๗๓ ระบุว่ามีการติดตามผลซึ่งได้ให้รายละเอียดว่าผู้ติดตามผลคือผู้บังคับบัญชาโดยตรง ฝ่ายบุคคล และแผนกฝึกอบรมของหน่วยงาน หาใช่ติดตามผลโดย ศ.พ. ไม่ ทั้งนี้เนื่องมาจาก ศ.พ. มีการจัดอบรมตลอดปีประมาณเกือบ ๔๐ หลักสูตร (ปี ๒๕๒๒) และมีผู้เข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก และมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน ที่สำคัญคือ ศ.พ. มีผู้ปฏิบัติงานด้านนี้เพียง ๒ คนเท่านั้น จึงไม่สามารถให้ความสำคัญในงานด้านนี้ได้เต็มที่ แต่อย่างไรก็ตาม ศ.พ. ก็มีโครงการที่จะพยายามแบ่งสรรเวลาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบด้านการประเมินผลการฝึกอบรมให้กับการติดตามผลด้วย ในอนาคตอันใกล้

ร้อยละ ๕๔.๑๔ ของผู้ผ่านการอบรมของ ศ.ช. ระบุว่าไม่มีการติดตามผลการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจาก ศ.ช. จะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมเพียง ๒ คนแล้ว หลักสูตรการอบรมในปี ๒๕๒๒ ซึ่งมีถึง ๑๖ หลักสูตรทำให้ไม่สามารถมีเวลาที่จะทำการติดตามผลได้ แต่อย่างไรก็ดีในปี ๒๕๒๑ ก็ได้เริ่มการติดตามผลการอบรมบ้างแล้วในบางหลักสูตร ซึ่งก็จะได้ขยายการติดตามผลการอบรมต่อไปอีกในอนาคต.