

658.31244

ป 5337

ว.3

658.31244
ป5337
ว.3

ความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นศึกษา เฉพาะกรณี
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ปริญญานิพนธ์

ของ

ปัทมา สุทธนารักษ์

ป 9 S.ป. 2539

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชา เอกธุรกิจศึกษา

เมษายน 2538

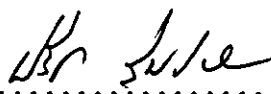
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

B. 528C.3

1/ 134-35

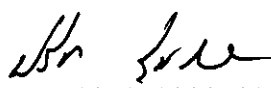
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
ธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

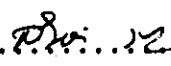
..........ประธาน
(รองศาสตราจารย์ปรีชา ลิมไทย)

..........กรรมการ
(อาจารย์รัฐ สาเรือง)

คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน
(รองศาสตราจารย์ปรีชา ลิมไทย)

..........กรรมการ
(อาจารย์รัฐ สาเรือง)

..........กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สำอางค์ งามวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประธานมิตร

..........คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 30 เดือน เมษายน พ.ศ. 2539.

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	10
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	10
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	11
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	11
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
	ความหมายของการฝึกอบรม.....	15
	ความสำคัญของการฝึกอบรม.....	16
	วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....	17
	กระบวนการฝึกอบรม.....	19
	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม.....	20
	แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	25
	แนวคิดในการพัฒนานักบริหาร.....	27
	นโยบายพัฒนาบุคลากรของธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร.....	30
	งานวิจัยในประเทศ.....	35
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	40
3	วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	41
	ประชากร.....	41
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	42
	วิธีรวบรวมข้อมูล.....	43
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	45
ตอนที่ 1 ความต้องการในการฝึกอบรม	
ผู้บริหารระดับต้น	49
ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการ	
ฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น	57
ตอนที่ 3 สรุปความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรม	
จากคำถามปลายเปิด	114
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	116
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	116
กลุ่มตัวอย่าง	116
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	118
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	118
การอภิปรายผล	120
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ	124
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	125
บรรณานุกรม	126
ภาคผนวก	132
ประวัติย่อของผู้วิจัย	139

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1	ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....47
2	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทั้ง 3 ด้าน.....50
3	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านความคิด.....51
4	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านมนุษยสัมพันธ์.....53
5	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการด้านเทคนิค ในการปฏิบัติงาน.....55
6	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม.....57
7	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านความคิด จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม.....58
8	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม.....62
9	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการด้านเทคนิค ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม.....66
10	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....69
11	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านความคิด จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....70
12	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....74
13	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการด้านเทคนิค ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....78
14	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....81
15	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านความคิด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....82

16	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	86
17	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการด้านเทคนิค งานการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	89
18	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามสายอาชีพ.....	92
19	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านความคิด จำแนกตามสายอาชีพ.....	93
20	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามสายอาชีพ.....	97
21	คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการด้านเทคนิค งานการปฏิบัติงาน จำแนกตามสายอาชีพ.....	101
22	ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมจำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม..	104
23	ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน...	105
24	ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้ง 3 ด้าน...	106
25	ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย จำแนกตามประสบการณ์การทำงานด้านความคิด...	107
26	ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์.....	108
27	ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน.....	109
28	ความแปรปรวนของความต้องการจำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้ง 3 ด้าน..	110
29	ความแปรปรวนของความต้องการจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....	112
30	ความแปรปรวนของความต้องการ จำแนกตามสายอาชีพ.....	113
31	ร้อยละของความต้องการจากคำถามปลายเปิด.....	114

บทที่ 1

บทนำ

บทนำ

ในการบริหารงานขององค์การมีทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารอยู่หลายปัจจัย อาทิเช่น คน เงิน วัสดุ เวลา การจัดการ แต่คนหรือที่อาจเรียกว่า "ทรัพยากรมนุษย์" หรือ "ทรัพยากรบุคคล" เป็นปัจจัยที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญที่สุดในการบริหารที่จะช่วยผลักดันให้การพัฒนาระบบประสบความสำเร็จ ความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีต่อระบบการบริหารงานของเอกชนนั้น อาจพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ งานและคุณภาพ และควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริหารนั้นนับได้ว่ามีความสำคัญและจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและบริหารงานบุคคลที่ทำงานในระดับปฏิบัติ ความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวของงานย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพ ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาราน องค์การนั้น ดังนั้น ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และความเจริญเติบโตขององค์การ

องค์การทั้งของรัฐและเอกชน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะเหตุว่าเป็นงานที่สนับสนุนด้านความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำ หน่วยงานต่าง ๆ คือ ทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการได้ทำงอย่างมีประสิทธิภาพ (สุรศักดิ์ นานานุกุล และภักดิ์ ๆ. 2529 : 19) กระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญอย่างถึง "ได้แก่ "การฝึกอบรม" การฝึกอบรมจะช่วยให้เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานบุคคล ซึ่งจะเกิด ผลประโยชน์ต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ (Schawab. 1978 : 180) การฝึกอบรม

หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้
ทุกหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่มีอยู่ด้วยความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และ
มุ่งพัฒนาทัศนคติของผู้นับปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน มีกำลังขวัญ
งานปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์
เกณสิน. 2526 : 257 - 258)

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2530 : 105) ได้กล่าวสนับสนุนในเรื่องนี้เช่นเดียวกัน
โดยชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดผลดี ทั้งในส่วนบุคคล และ
องค์กร ในยุคปัจจุบันนี้ เป็นยุคที่องค์การต่าง ๆ ต้องประสบกับความเปลี่ยนแปลงทาง
ด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และการเปลี่ยนแปลง
ดังกล่าวนี้ปรากฏมาหลายทศวรรษ

แผนการฝึกอบรม จะมีผลตอบแทนต่อองค์การ ในด้านการเพิ่มผลผลิตการส่งเสริม
กำลังใจในการทำงาน การลดต้นทุน การเพิ่มความมั่นคงขององค์การ และการ
ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และแผนการฝึกอบรมจะช่วยสนอง
ความต้องการของบุคคลที่จะสามารถปรับตัวและเผชิญหน้ากับที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ตามแนวข้อเขียน
อย่างกว้างขวาง ความรู้และทักษะที่มีมีอยู่ก่อนเมื่อสำเร็จการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์
ที่ได้รับมา "ไม่ว่าจะเข้ามาทำงาน" ได้โดยสมบูรณ์ทั้งหมด ก็ต้องเรียนรู้ และพัฒนาต่อไป
ไม่จบสิ้นทั้งในรูปการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาตามแบบแผนขององค์การจัดขึ้น ซึ่งหมายถึง
การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะสำหรับงานเฉพาะอย่าง และการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ
เข้าใจ และวิสัยทัศน์ได้อย่างกว้างขวาง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้สรุปสภาพปัญหา
กำลังคนของรัฐบาลปัจจุบัน ว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีอย่างเหมาะสม สืบเนื่องมาจากสาเหตุ
ต่าง ๆ 4 ประการ

1. การมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมในการรับใช้ชุมชน และการดำเนินการแก้ไขปัญหามหา
ชนไม่ได้
2. การไม่ได้รับเอาบทบาทงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ

3. การขาดความรู้ และทักษะบางอย่างที่จำเป็น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับ ตำแหน่งหรือลักษณะงาน

4. การเสื่อมสภาพจนสามารถทำงาน เช่น การสูญเสียคุณสมบัติ ทางประการ เนื่องจากกาลเวลา กู้ได้เบส สุภาพการ จินตมัย และอื่น ๆ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2532 : 1 - 21)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้จัดสัมมนาเรื่องแนวโน้มความต้องการ ระดับชาติในการฝึกอบรมขึ้นเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2529 (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2529 : 32-33) วิทยากรทรงคุณวุฒิทางด้านการฝึกอบรมทั้งภาครัฐบาล และภาค เอกชนเข้าร่วมสัมมนา ซึ่งมีผลสรุปที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. นักบริหารระดับสูงขาดความรู้ทางด้านการบริหาร ขาดการเสริมสร้างความรู้ ด้านการบริหาร การบริหารงานจึงเกิดปัญหา

2. กลุ่มเป้าหมายการฝึกอบรมที่ควรได้รับการฝึกอบรมอย่างเร่งด่วน กลุ่มผู้เข้า สัมมนาเป็นแนวความคิดแยกเป็น 2 แนวทาง วนแนวทางแรก ที่ประชุมสัมมนากลุ่มย่อย มีความเห็นว่าควรอบรม 3 กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ (ก) กลุ่มผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ระดับ กลาง ระดับสูง (ข) กลุ่มข้าราชการที่ได้นำมาใช้จากวิทยากร เช่น ตำรวจ สุภาพกร และ (ค) กลุ่มข้าราชการอื่น ๆ อีกแนวทางหนึ่งมีความเห็นว่า กลุ่มเป้าหมายที่เร่งด่วนที่ควร ได้รับการฝึกอบรม ได้แก่ ข้าราชการระดับบริหารคือ ตั้งแต่ผู้อำนวยการกองขึ้นไปและอีก กลุ่มคือ ข้าราชการระดับปฏิบัติ

3. สิ่งที่ควรพัฒนา

กลุ่มผู้บังคับบัญชา การสัมมนาได้ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มนี้ควรเน้นงานสิ่งที่ควรพัฒนาดังนี้

- ระดับต้น ควรอบรมด้านการบริหาร เน้นทักษะในการบริหาร ทั้งในคดีและการ

ทำงานราชการ

- ระดับกลาง ควรเน้นความรู้ในการบริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติ และรับผิดชอบได้

ติดตามมา

✓ - ระดับสูง ควรเน้นความรู้ด้านการบริหารเช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง เน้นความเข้าใจงานสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

จากการศึกษาทั่วไปของสำนักงาน ก.พ. (ประสิทธิ์ รัชตวิทย์, 2535 : 5) พบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับต้น ยังขาดหลักการบริหารดังนี้คือ

✓ 1 ทักษะในความคิด (Conceptual skill) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีความคิดที่กว้างไกล (Vision) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) อยู่เสมอเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารควรมี

✓ 2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skill) เป็นทักษะเกี่ยวกับ ความสามารถในการอำนวยความสะดวก การออกคำสั่ง หรือการสั่งการ การปกครอง บังคับบัญชาและการเสริมสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ

✓ 3 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill) เป็นทักษะเกี่ยวกับการมีความรู้และความสามารถทางเทคนิควิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อสามารถติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม แก้ไขอุปสรรคได้อย่างถูกต้องและสามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาหารืองานเรื่องงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

ตามที่ได้อธิบายข้างต้นถึงคุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นฐานราก (Keystone person) ที่จะช่วยค้ำชูหรือสร้างการบริหารขององค์การให้ยืนอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์การจะยืนอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้จะต้องมีฐานรากที่แข็งแรงและมั่นคง ฐานรากที่แข็งแรงและมั่นคงในการบริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่เป็นหัวหน้างานที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีทักษะในการบริหาร เพื่อที่จะช่วยกำหนดและควบคุมจังหวะ และประสิทธิภาพของการบริหาร รวด การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Setting) การวางแผนงาน (Planning) การจัดรูปรงาน (Organizing) การสั่งการและมอบหมายงาน (Directing) รวมทั้งการตรวจสอบและ

ควบคุมงาน (Controlling) ให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ตามแผนและโครงการ หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เพียงแต่เป็นผู้แก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย อีกทั้งเป็นผู้ที่อยู่กับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด และเป็นผู้รู้ข้อมูลงานการปฏิบัติงานที่จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อเสนอปัญหาและการเปลี่ยนแปลงงานการปฏิบัติงานให้ฝ่ายบริการระดับสูงในองค์กรทราบความเป็นไป เพื่อรับทราบเป้าหมายและทิศทางการบริการให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป

รอยหัวขบวนที่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายนั้นได้เลื่อนขึ้นมาจากระดับปฏิบัติที่มีความสามารถเฉพาะทาง แต่ขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริการและการตรวจสอบควบคุมพนักงานผู้ปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อฐานรากขาดประสิทธิภาพแล้วก็เปรียบเสมือนอาคารที่ตั้งอยู่บนฐานอันไม่นิ่งคงและอาจล้มครืนลงเมื่อใดก็ได้ องค์การก็เหมือนอาคารถ้าขาดผู้บริหารระดับฐานรากที่มั่นคงแล้ว รอคาสที่จะล้มครืนลงอย่างอาคารก็เป็นได้ดัง เช่นที่นักวิชาการบางท่านที่เห็นภาพในสำเนาเรื่อง คุณภาพของคนที่จะต้องมีควมสอดคล้องกันกับงาน เช่น เรดลิน (Redlin, 1970 : 6) กล่าวว่า "งานที่บุคคลจะต้องทำโดยคนที่ถูกพัฒนา" จะเป็นการที่เราให้คนที่มีปัญญานำฝ่ายที่ถูกระงับเสียตั้งแต่บัดนี้แล้ว ต่อไปเราจะทำคุณภาพจากผลงานได้อย่างไร

จากสภาพปัญหาที่กล่าวนี้จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เมื่อหัวหน้าฝ่ายอาวุโสได้รับการเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นทางด้านการบริหารงานตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง รอยที่ไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องไว้ก่อน ขาดดำรงตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าฝ่าย

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจัดตั้งขึ้น ในปลายรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว นักปราชญ์ชนบทที่งานสมัยนั้นได้มีแนวคิดที่จะจัดตั้งธนาคารเพื่อการช่วยเหลือปลดปล่อยหนี้สินของเกษตรกร ทั้งนี้ เนื่องจากเกษตรกรไม่มีเงินทุนเพียงพอสำหรับใช้สอยระหว่างฤดูเพาะปลูก จึงต้องกู้ยืมเงินจากเอกชน ปล่อยให้เสียดอกเบี้ย

ด้วยเหตุผลดังกล่าวรัฐบาลจึงได้จัดตั้ง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มีคณะกรรมการซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้นไม่เกิน 11 คน เป็นผู้กำกับนโยบาย และควบคุมกิจการทั่วไปของธนาคาร

ตามมาตรา 9 และมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2525 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. ให้อำนาจแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร
2. ค้ำประกันเงินกู้ที่บุคคลดังกล่าวใน (1) กู้จากสถาบันการเงินอื่น ทั้งนี้ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของธนาคาร
3. จัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานของธนาคาร
4. จัดหาให้ได้มาถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง เช่า หรือให้เช่า หรือให้เช่าซื้อ ร้อนหรือรับรอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือรับจำนอง จำนำ หรือรับจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์
5. รับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันมีกำหนด
6. ให้อำนาจแก่ผู้ฝากเงินภายนอกเงินที่ฝากไว้แก่ธนาคาร ทยอยใช้เงินฝากเป็นประกัน รวมทั้งการออกหนังสือค้ำประกันผู้ฝากเงินในวงเงินค้ำประกัน ซึ่งไม่เกินจำนวนเงินฝาก
7. ออก ซื้อ หรือขายตั๋วเงินหรือตราสารเปลี่ยนเมื่ออื่นใด รวมทั้งเก็บเงินตามตั๋วเงินหรือตราสารเปลี่ยนเมื่อดังกล่าว
8. มีสิทธิเงินฝากไว้กับธนาคารอื่นเท่าที่จำเป็นแก่การดำเนินธุรกิจของธนาคาร
9. ซื้อหลักทรัพย์ของรัฐบาล เช่น พันธบัตรหรือตั๋วเงินคลังตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร
10. เรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับการทำเงิน หรือการค้าประกันเงินกู้ และค่าบริการอื่น ๆ

11. เป็นตัวแทนของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเพื่อเรียกเก็บค่าที่ดิน ค่าชดเชย การลงทุน ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม หรือเงินประเภทอื่น ตามที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ได้นอมหมายให้ธนาคารเรียกเก็บจากบุคคลหนึ่งบุคคลใดได้

12. จัดให้มีการสงเคราะห์ตามสมควรแก่ผู้จัดการ พนักงาน ลูกจ้างหรือผู้ซึ่งพ้นจากการเป็นผู้จัดการ พนักงาน หรือลูกจ้างของธนาคาร และครอบครัวของบุคคลดังกล่าว

13. กระทำการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของธนาคาร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นองค์การหนึ่งซึ่งตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จของงานและอนาคตของธนาคารเป็นอย่างดี จึงวางแผนการพัฒนามาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ผู้บริหารระดับต้น จากแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2538 (2538 : 91) หลักสูตรนักบริหาร 1 ซึ่งเป็นหลักสูตรที่จัดขึ้น เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ซึ่งระบุความสำคัญจากหลักสูตรไว้ว่า "พนักงานระดับหัวหน้างานหรือเทียบเท่า นับเป็นผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้งานดำเนินไปตามนโยบายด้านต่าง ๆ ของธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้ ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเตรียมผู้บริหารไว้รองรับภารกิจของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นขั้นตอนแล้ว ยังเป็นการปูพื้นฐานพัฒนาแนวคิดด้านการจัดการ ให้แก่พนักงานระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ.."

ในการปฏิบัติภารกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผู้บริหารระดับต้น มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์การ ผู้เป็นหัวหน้าแผนกมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและชี้แนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะมีความรู้ความสามารถทางด้านการเงินและการธนาคารซึ่งเป็นทักษะเฉพาะทาง (Technical skill) แล้ว การที่จะปฏิบัติงานให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้เป็นหัวหน้าแผนกซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นเปรียบเสมือนฐานรากนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถทางการบริหาร

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงใช้กรอบความคิดของ เทอรี (ประสิทธิ์ รัชตกวิณัยย์, 2535 : 47-49 ; อ้างอิงมาจาก Terry. 1972:87) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันทั่วไปในวงการด้านการบริหารที่เน้นในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินการและติดตามควบคุมงาน และในการพัฒนานักบริหารในวงราชการได้ใช้หลักของ เทอรี เป็นแนวดำเนินการซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1 ทักษะในความคิด (Conceptual skill) ได้แก่ ความชำนาญในการใช้สติปัญญา เพื่อค้นหาเหตุผล โดยสามารถประมวลในภาพรวมของงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ มีความคิดที่กว้างไกล (Vision) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เพื่อให้สามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเจริญและความอยู่รอดให้กับองค์การ เช่น

- 1.1 การวิเคราะห์นโยบายของรัฐและนโยบายการดำเนินงานของธนาคาร
- 1.2 การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหามานการบริหารงานอย่างมีระบบ
- 1.3 บทบาทผู้บังคับบัญชา
- 1.4 มองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
- 1.5 การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน
- 1.6 ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน
- 1.7 การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน เป็นต้น

2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skill) ได้แก่ ความชำนาญในการบริหารงาน บริหารคน ซึ่งรวมถึงการออกคำสั่งการปกครองบังคับบัญชาและการเสริมสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เช่น

- 2.1 การมีมนุษยสัมพันธ์และการจงใจ
- 2.2 การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
- 2.3 การให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
- 2.4 ศิลปะการมอบหมายงาน

2.5 ศิลปการควบคุมและติดตามผลงาน

2.6 การประสานงาน

2.7 การสื่อสารแบบทวิทาง

2.8 การประเมินผลการทำงาน

2.9 เทคนิคการประเมิน เป็นตัว

3 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ เทคนิคการปฏิบัติงานด้านการเงินการธนาคาร การทบทวนวิทยุครั้งนี้จึงใช้การทบทวนความคิดของ เทอร์รี่ เป็นแนวดำเนินการศึกษาทั้ง 3 ทักษะโดยถือว่าเป็นเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ว่าทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในด้านความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรม, ประสบการณ์การทำงาน, ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และการทำงานนอกสายอาชีพ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการวิจัยจะทำให้รู้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาวางแผนพัฒนาและสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม, ประสบการณ์การทำงานด้านบริหาร, ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และการทำงานวันสัปดาห์ ต่างก็มีความต้องการในการฝึกอบรมต่างกัน

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ในการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ภาควิชาการเพื่อการศึกษาและสาขาสถาปัตยกรรม ศึกษาเฉพาะทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ทักษะในด้านความคิด (Conceptual skill)
- 1.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skill)
- 1.3 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill)

2. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 167 คน ในการวิจัย ครั้งนี้ ศึกษาประชากรทั้งหมด

3. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

- 3.1 ตัวแปรอิสระจำแนกตามสถานะภาพและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับต้น
 - 3.1.1 ประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม
 - 3.1.2 ประสบการณ์การทำงานด้านบริหาร
 - 3.1.3 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง
 - 3.1.4 การทำงานวันสัปดาห์

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้นในทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะในด้านความคิด, ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่ยังขาดอยู่และสามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้นด้วยการฝึกอบรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตามความประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น รับผิดชอบบริหารระดับต้นคาดว่าจะเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพของเขาซึ่งในที่นี้จำแนกออกเป็น 3 ด้าน

1.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) หมายถึง ความชำนาญในการใช้สติปัญญาเพื่อค้นหาเหตุผล รับผิดชอบประมวลภาพรวมของงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ มีความคิดที่กว้างไกล (Vision) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เพื่อให้สามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเจริญและความอยู่รอดให้กับองค์กร

1.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skill) หมายถึง ความชำนาญในการบริหารงาน บริหารคน ซึ่งรวมถึงการออกคำสั่งการปกครองบังคับบัญชา และการเสริมสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ

1.3 ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill) หมายถึง ความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อสามารถติดตามตรวจสอบ ควบคุม แก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างถูกต้อง และสามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาหรืองานเรื่องงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

2. ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร งานประจำประมาณ 2538 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อตนเอง

3. ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม หมายถึง ความเจ็ดจัดที่เกิดจากการกระทำหรือได้มา จากการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

4. ประสิทธิภาพการทำงานด้านบริหาร หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้บริหารระดับต้นปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าแผนก

6. การทำงานในสายอาชีพ หมายถึง ประเภทของงาน งานการวิจัยนี้ได้แก่

6.1 งานด้านการเงิน-การธนาคาร

6.2 งานด้านสินเชื่อ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความต้องการของผู้บริหารระดับต้นของธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เกี่ยวกับการฝึกอบรมในทักษะทางการบริหาร ดังนั้น เพื่อการศึกษาวิจัยดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้รวบรวมสาระสำคัญของเนื้อหาวิชา เพื่อประกอบการวิจัย ดังนี้

1. ความหมายของการฝึกอบรม
2. ความสำคัญของการฝึกอบรม
3. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. กระบวนการฝึกอบรม
5. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
6. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. แนวคิดในการพัฒนานักบริหาร
8. วิทยานิพนธ์การพัฒนาศักยภาพของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความหมายของการฝึกอบรม

ฮาร์บิสัน และไมเยอร์ส (Harbison and Myers. 1964 : 1) ได้ให้คำจำกัดความการฝึกอบรมไว้ว่า "เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ที่มีอยู่ในการทำงาน (Capacity) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสังคมทั่วไป"

มิทเชลล์ (Mitchell. 1982 : 450) ได้ให้ความหมายอีกลักษณะหนึ่ง โดยกล่าวว่า การฝึกอบรมคือ พื้นฐานการเรียนรู้บางอย่างหนึ่ง เป็นความพยายามขององค์การที่จะจัดหาประสบการณ์ให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยตรงการฝึกอบรมที่เป็นสื่อที่จะกำหนดโครงสร้างของประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทัศนคติและเพิ่มพูนทักษะ การฝึกอบรมจึงเป็นความพยายามขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก ผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งประสิทธิภาพการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 257 - 258) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น... และมุ่งพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจ รักงาน มีกำลังขยันในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

วาสนา สิงห์แก้ว (2528 : 2) ได้ให้วาทะที่สอดคล้องกันว่า การฝึกอบรมมีความหมายถึงการศึกษาดูงานหนึ่ง เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น วัตถุประสงค์หลักการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปนั้น มุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ (ทักษะ) ทัศนคติและพฤติกรรม โดยหวังว่าตัวคนที่ได้รับการพัฒนานี้ เรื่องนี้จะเป็นตัวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาขององค์การได้

โดยสรุปนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ ผูกทักษะ พัฒนาเจตคติ และบุคลิกภาพให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การโดยคาดหวังว่าการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นจะก่อให้เกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพสูงต่อไป

✓ ความสำคัญของการฝึกอบรม

เป็นที่ประจักษ์กันโดยทั่วไปว่า ผลกระทบจากแผนพัฒนาประเทศก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอย่างกว้างขวาง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ก็เป็นตัวเร่งให้ผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การ หน่วยงานหรือองค์การมักจะมีการขยายขอบเขตความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ขนาดขององค์การก็เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ขณะที่องค์การเจริญเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ นั้น มักจะปรากฏว่าระดับความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) มีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ จนกว่าจะมีแนววิธีการแก้ไขที่ถูกต้อง (Porter and others. 1975 : 248 - 252)

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom. 1985 : 258) ได้แสดงให้เห็นเรื่องดังกล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การสร้างวัฒนธรรมขององค์การขึ้น ณ ลักษณะที่เปลี่ยนไปด้วยความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม โครงสร้าง และแนวทางปฏิบัติงานต่าง ๆ จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

นักพฤติกรรมศาสตร์ได้พิจารณาองค์การโดยพิจารณาตัวบุคคลเป็นสำคัญโดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีความสำคัญยิ่งในประสิทธิภาพที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาบุคคล เช่น สหรัฐอเมริกานั้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ถูกนำมาใช้ในองค์การทุกประเภท และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับขององค์การต่างให้ความสำคัญอย่างจริงจัง (Sayles and Strauss. 1977 : 327 - 328)

ความสำคัญของการฝึกอบรมที่กล่าวมานั้น ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญ และเป็นความจำเป็นของผู้บริหารในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อความมั่นคง ขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ

✓ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การคาดหวังผลการฝึกอบรมนั้นย่อมมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกแก่ตัวบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และย่อมส่งผลต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ เช็ทสุวี วายวานนท์ (2530 : 105) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าแผนการฝึกอบรมจะมีผลตอบแทนแก่องค์การด้านการเพิ่มผลผลิตภาพ การส่งเสริมกำลังงานการทำงาน การลดต้นทุน การเพิ่มความมั่นคงขององค์กร และการปรับตัวยืนหยัดอยู่ได้ ในสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยน ในขณะที่เดียวกันแผนการฝึกอบรมจะช่วยสนองความต้องการของบุคคลที่จะสามารถรับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในงานตามแนวอาชีพ กล่าวอย่างกว้าง เมื่อทรัพยากรคนที่ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ขึ้น ก็จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพต่องานมากขึ้น และใช้ความสามารถสร้างสรรค์งานให้ทั่วหน้ายิ่งขึ้นได้

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2529 : 344) ได้ให้ทัศนะในแง่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่า "...ความรู้และทักษะที่เป็นทุนอยู่เมื่อสำเร็จการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้รับมา ไม่อาจนำมาใช้งานได้อย่างสมบูรณ์ทั้งหมด ยังต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อไปไม่จบสิ้น ทั้งในรูปการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาตามแผนที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะสำหรับงานเฉพาะอย่าง และการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และวิสัยทัศน์อย่างกว้างขวาง..."

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นกล่าวได้แก่ประโยชน์ทั้งงานแก่ตัวบุคคลและองค์การ งานเรื่องนี้ สมทรงย์ เกษมสิน (2526 : 259-260) ได้แบ่งความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ 2 ประการ ได้แก่

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objective) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างควมสนใจงานการปฏิบัติงานในกลุ่มพนักงานทุกระดับ
2. เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

3. พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
 4. ลดความสิ้นเปลืองและการป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
 5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
 6. พัฒนาฝีมือการปฏิบัติงานของบุคคล
 7. เพื่อพัฒนาการบริการ รวดเร็วเฉพาะการบริการงานบุคคลให้มีความพอใจ
ทุกฝ่าย
 8. ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อควบคุมก้าวหน้าของงานและองค์กร
 9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ หรือผู้มาติดต่อ
- ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objective)
1. เพื่อควบคุมก้าวหน้างานการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง
 2. เพื่อพัฒนาทำให้ บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
 3. เพื่อพัฒนาฝีมือการปฏิบัติงานรุดรทางปฏิบัติ
 4. เพื่อฝึกฝนการวิจัยการทดลองการตัดสินใจ
 5. เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
 6. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
 7. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
 8. เพื่อเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- โดยสรุปนั้น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มุ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
ให้แก่องค์กร ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

✓ กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานโดยพิจารณาถึงสิ่งที่ป้อนเข้า (Input) การดำเนินงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มีกระบวนการ (Process) และมีผลออกมา (Output) และจำเป็นต้องมีการย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุกกระบวนการต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีความสำคัญทุกขั้นตอน ดังที่ บอยเดล (Boydell, 1979 : 5 - 8) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังนี้คือ

1. ศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและระบุความสำคัญเร่งด่วนของความจำเป็นนั้น ๆ (Identify the training needs and priorities)
อบรม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานในปัจจุบันและในอนาคต
2. ตรวจสอบ วิเคราะห์สายงานหรือตำแหน่งที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน
(Examine the occupation chosen as priority)
3. ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจและความรับผิดชอบของตำแหน่ง หรือสายงานที่ควรได้รับการพัฒนา (Analyse the occupation)
4. ระบุ เลือก และประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่ควรได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพ (Specify, select and appraise the people to be trained)
5. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Set the training objectives)
6. พิจารณาและสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น (Plan the training Programme)
7. วางแผนดำเนินการโครงการฝึกอบรม (Plan the training Programme)
8. จัดดำเนินการฝึกอบรม (Implement the training Programme)
9. ประเมินผลการฝึกอบรม (Check the training)
10. ติดตามผลการฝึกอบรม (Follow up the training)

แนดเลอร์ (Nadler. 1982 : 11 - 13) และบุญลิส ๗รินทร์ (2531 : 41 - 50) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมที่สอดคล้องกันกับ ของบอยเดล แต่มีส่วนที่เพิ่มเติมเกี่ยวกับ การหาความจำเป็น ซึ่งมีขั้นตอนการพิจารณาจากการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานและการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ การวิเคราะห์ความต้องการ การสร้างหลักสูตรและโครงการ ดำเนินการฝึกอบรม และ ประเมินผล

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรก ของกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) และมีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการฝึกอบรมในขั้นต่อ ๆ ไป จนถึงขั้นสุดท้ายที่เป็นขั้นการติดตามผลการฝึกอบรม อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับ การเริ่มต้นที่แน่นอน และเชื่อถือได้ นั่นคือ การรู้ถึงความจำเป็นที่ชัดเจน ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ซึ่งเปรียบเสมือนการจัดวางตัวรถจักรบนเส้นทางเดินไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้องขบวนตู้รถคัน ๆ ที่ตามมาก็คงจะต้องเดินไปตามแนวทางของตัวรถจักรที่ไปข้างหน้า งานการฝึกอบรมก็เช่นกัน ถ้าเริ่มต้นถูกต้อง และดีก็必将ช่วยนำ และผลักดันงานกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ตามมาให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ในทิศทางที่ถูกต้อง ผลสุดท้ายก็คือประสิทธิผลหรือผลสำเร็จของการฝึกอบรม

ตามระบบการฝึกอบรม 10 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น การศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะครอบคลุมถึงการของ 4 ขั้นตอนแรก ในเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนี้ บอยเดล ก็ได้ให้ความหมายและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญไว้ งานเรื่องของการฝึกอบรม คำว่า "ความจำเป็น" (Need) หมายถึง สิ่งที่เราต้องรู้ ส่วนคำว่า "การฝึกอบรม"

(Training) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำอย่างเป็นระบบที่มาช่วยเสริมให้ เกิดมีสิ่งที่ยังขาดอยู่ อันจะทำให้สิ่งนั้นสมบูรณ์ขึ้น และเป็นประโยชน์มากขึ้นด้วย ดังนั้น! มีผู้นำทั้งสองคำมารวมกันเป็น ความจำเป็นในการฝึกอบรม จะมีความหมายว่า สิ่งที่ยังขาดอยู่และสามารถเพิ่ม เต็มให้สมบูรณ์ขึ้นด้วยการฝึกอบรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ

บอยเดลล์ (Boydel, 1979 : 8 - 10) ได้ศึกษาและแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมในหน่วยงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ (Organizational level) ระดับสายงาน (Occupational level) และระดับตัวบุคคล (Individual level)

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์การ เป็นความจำเป็นที่มองในภาพรวมทั่ว ๆ ไปขององค์การ รับผิดชอบว่าอะไรเป็นปัญหาขององค์การที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การลดลง และปัญหานั้นจะต้องสามารถแก้ไขโดยวิธีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังคนในองค์การนั้น การที่องค์การจะเจริญก้าวหน้าได้นั้นต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา และการปรับปรุงดังกล่าวนี้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ดำเนินการไปตามแผนการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งอาจจะมีทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว แผนดังกล่าวนี้จะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ในองค์การว่าควรจะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถอะไรให้กับใครเมื่อใด เพื่อช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวมบรรลุผลตามเป้าหมายได้

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงาน จะเน้นในด้านความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่จำเป็นต่องานเฉพาะอย่าง หรือเฉพาะสายงาน หรืออาชีพหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะที่ผู้ทำงานในสายงานนี้ต้องมี การศึกษาวิเคราะห์ที่ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงาน จะพิจารณาได้จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งนั้น ๆ รวมตลอดถึงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) ของแต่ละสายงานด้วย

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับตัวบุคคล จะเน้นที่คุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การ ulyจะพิจารณาว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีจุดอ่อนหรือข้อที่ควรปรับปรุงมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามมาตรฐานงาน

บอยเดล ได้ชี้แจงเพิ่มเติมต่อไปว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การหรือหน่วยงาน ต้องเข้าใจข้อรับรู้ และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อกิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์การฝึกอบรม ที่จะช่วยแก้ปัญหา หรืออุปสรรค รวมทั้งการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่ให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อหน่วยงานจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ (Boydell, 1979 : 8 - 10)

วิธีการและขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถทำได้ดังนี้

1. วิเคราะห์กระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ งานการทำงาน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อดูว่า การปฏิบัติงานนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร ที่ต้องอาศัยความรู้ และทักษะเพิ่มเติมซึ่งผู้ปฏิบัติงานยังไม่มี และสามารถเพิ่มเติมได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม

2. สำรวจและวิเคราะห์อุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ ที่นำเข้ามาใหม่ อุปกรณ์หรือเครื่องมือใหม่ ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ เฉพาะด้านหรือมีความชำนาญพิเศษ เครื่องมือต่าง ๆ ทำให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสำรวจวิเคราะห์เพื่อดูว่าจะสามารถกำหนดความรู้หรือหลักวิธีการหรือทักษะอะไรให้เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อดูว่างานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความชำนาญหรือความเข้าใจ และการฝึกอบรมสามารถเข้าไปช่วยแก้ปัญหาและเพิ่มความรู้และความชำนาญที่ยังขาดอยู่ได้

4. วิเคราะห์เหตุการณ์การปฏิบัติงานของคนในองค์การ การวิเคราะห์ เริ่มต้นด้วยการสังเกตเหตุการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในสภาพการทำงานทั่วไป เช่น มีการขาดงาน

บ่อยครั้งหรือติดต่อกันเป็นระยะเวลาสั้น ๆ หรือเปล่า การขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นประจำหรือ บ่อยครั้งหรือไม่ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือมีการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา ใช้ในที่ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิกิริยาตอบสนอง ตอบสนองหรือขัดแย้งอย่างไร มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ เป็นต้น เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเกิดจากสาเหตุที่สามารถกำหนดเป็น ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

5. วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น องค์การมีเป้าหมายไม่ชัดเจน มีการวางแผนไม่ดี มีการมอบหมายงานไม่ชัดเจน ก่อนานระเบียบวินัย ตลอดจนขาดมาตรฐานการทำงาน อาจเกิดจากสาเหตุที่สามารถ กำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ และจุดอ่อนอาจเกี่ยวเนื่องไปทำให้พฤติกรรม ของคนในองค์การมีลักษณะเหมือนที่กล่าวไว้ข้างต้น 4 ได้

6. ศึกษาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน การประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนแน่นอน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและ ตรวจสอบดูว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลในระดับดีมากน้อยเพียงใด เกณฑ์ที่ตั้งไว้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ อาจชี้ให้เห็น ถึงความแตกต่างได้ และความแตกต่างนั้นถ้าสามารถแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้ ด้วยการฝึกอบรม อย่างเป็นระบบ ก็จะเป็นสิ่งที่สามารถนำมากำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

วิธีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น เป็น เพียงวิธีการที่จะให้มาซึ่งข้อมูลเท่านั้น แต่ไม่ได้ระบุว่าใครควรมีบทบาทในการกำหนดความ จำเป็นในการฝึกอบรม และเพื่อให้การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมชัดเจนและครอบคลุม บอยเดล จึงได้อภิปรายถึงบุคคล 2 กลุ่ม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญในเรื่องการ ศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม (Training Specialist) และกลุ่มผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารของหน่วยงาน (Manager or Management) จากบทบาทของบุคคลหรือกลุ่มนี้ บอยเดล (Boydell, 1979 :5-8) ได้กำหนดเป็นรูปแบบ (Model) ของการศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็น

3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 เป็นแบบมีผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมจะเข้าไปดำเนินการศึกษานหน่วยงาน เพื่อศึกษาว่าตรงจุดใดขององค์การมีปัญหาและปัญหานั้นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญ การฝึกอบรมจะเป็นผู้วิเคราะห์และกำหนดปัญหาที่จำเป็นในการฝึกอบรม โดยผู้บริหารของ องค์การและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องในสายงานการดำเนินงาน

รูปแบบที่ 2 เป็นแบบที่ฝ่ายบริหารเข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่แรก โดยการเรียนรู้และ ำให้การยอมรับว่ามีปัญหาการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในหน่วยงาน ฝ่ายบริหารเองก็ต้องการ คำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รูปแบบ ลักษณะนี้ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมอาจมีบทบาท 2 ลักษณะคือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะ ำให้คำแนะนำ เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาก็ฝ่ายบริหารตลอดจนเข้าไป ช่วยฝ่ายบริหารแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วย

2. บทบาทในฐานะเป็นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเป็น เพียงแต่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารเท่านั้น โดยฝ่ายบริหารจะเป็นผู้ แก้ไขปัญหาเอง

รูปแบบที่ 3 เป็นการหาความจำเป็นในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การจะมีผลโดยตรงต่อแผนงานและแนวทางดำเนินการ ขององค์การต่อไปในอนาคต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ก็เพื่อการปรับปรุงตัวของ องค์การให้ทันสมัยและอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รูปแบบที่ 3 นี้ ทั้งฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะร่วมกัน ศึกษาวิเคราะห์ตั้งแต่เริ่มแรกจนสิ้นสุดกระบวนการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไป

กล่าวโดยสรุป การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรก ของกระบวนการ ฝึกอบรม และมีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการฝึกอบรมในขั้นต่อ ๆ ไป จนถึงขั้น สุดท้ายที่เป็นขั้นตอนติดตามผลการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อย

เพียงคนเดียวจะขึ้นอยู่กับการณ์เริ่มต้นที่แน่นอนอะไรก็ได้ ถ้าเริ่มต้นถูกต้องและดีก็จะช่วยนำ และผลักดันในกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ตามมาให้เป็นไปอย่างเหมาะสม งาน ที่สททที่ถูกต้อง ผลสุดท้ายก็คือประสิทธิผลหรือผลสำเร็จของการฝึกอบรม

✓ แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรองค์กร งาน เรื่องที่มุ่งเน้นในแนวคิดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ แนนเดอร์ (Nadler, 1970: 40 - 88) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความไวชัดเจนว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development - HRD) คือ กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากร บุคลากรให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตทั้งของทรัพยากรมนุษย์และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตจากคำจำกัดความดังกล่าวได้แบ่งกิจกรรมสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา โดยอธิบายและให้ความหมายในจุดเน้นต่างกัน ดังต่อไปนี้

การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมการไว้สำหรับงานในอนาคตที่ทุกคนจะต้องมีการเตรียมไว้ เช่น งานด้านวิศวกรรม งานด้านกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งจะเน้นให้การศึกษาเพื่อเตรียมการไว้สำหรับงานดังกล่าว การเตรียมเช่นนี้เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาในแต่ละระดับ เริ่มตั้งแต่โรงเรียนมัธยม โรงเรียนอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัย

การฝึกอบรม (Training) เน้นที่งานปัจจุบันเพื่อปรับปรุงงานของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยการให้การเพิ่มพูนความรู้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

(Attitude) และทำให้เกิดทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติงานทั้งงานที่ได้กำลังปฏิบัติอยู่และเป็นการเตรียมการ (Pre-promotion) ให้กับผู้ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อที่จะได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ

การพัฒนา (Development) จึงควรเน้นทั้งคนและงาน หรือกิจกรรมขององค์การในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพและประสิทธิผลสูงสุดของผลผลิตและบริการที่องค์การได้สร้างขึ้นมา รวมทั้งประสิทธิภาพของการให้บริการและผลกระทบขององค์การที่มีต่อสังคมและคุณภาพของชีวิต จุดเน้นของการพัฒนาที่สำคัญอีกจุดหนึ่ง

ตามแนวคิดของ แดเดเลอร์ ได้วางรูปแบบการศึกษาวิเคราะห์เรื่องนี้ไว้ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งพอจะสรุปเป็นหลักที่สำคัญได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของทรัพยากรบุคคลในองค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงกระบวนการจัดการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ให้ทุกคนทุกระดับในองค์การได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้มีได้มุ่งผลเพื่อองค์การอย่างเดียว แต่รวมทั้งการพัฒนาความเจริญเติบโตแก่บุคคลต่าง ๆ ด้วย

นอกจากนี้แนวคิดในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้หลากหลายเช่น

วิน (Wyn. 1979 : 45) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลว่าการพัฒนาบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้บุคคลในองค์การ มีความสามารถในการปฏิบัติงานเท่าที่สามารถทำได้ เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขณะที่ แพกซ์ตัน (Paxton. 1976 : 495) มองในแง่ของกระบวนการของการพัฒนาบุคคลว่า "การพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือเป็นผลของการเปิดโอกาสให้มีการศึกษาหาความรู้ตามเท่าที่จำเป็นชีวิตอยู่ และไม่เฉพาะแต่บุคคลที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเท่านั้นที่จะมีโอกาสในการเรียนรู้หรือได้รับการพัฒนา หากแต่กิจกรรมการพัฒนาทั้งรวมไปถึงบุคคลที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งด้วย"

จากแนวความคิดที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่าการพัฒนามุคคณัณนี้วัดดูประสงค์ที่จะช่วยบริหารและปฏิบัติงานนั้น มีความรู้ ความสามารถ และเพิ่มศักยภาพการบริหารมากขึ้น ในขณะเดียวกัน การพัฒนานี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการพัฒนานั้นจำต้องรับจากบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้ทันความเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่เสมอ และการที่จะตามให้ทันก็จะต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นนอกจากองค์การผู้รับผิดชอบที่จะดำเนินการให้ปฏิบัติงานทุกคนนำองค์การได้เพิ่มความรู้ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงานแล้ว ตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องศึกษาหาความรู้ในการส่วนตนด้วย

แนวคิดในการพัฒนานักบริหาร

จากแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับนักบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน หากนักบริหารเหล่านั้นมีความรับผิดชอบ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นแล้ว การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการนำของนักบริหารเหล่านั้นก็จะไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาของทุกองค์การและหน่วยงาน

เชอร์วูด (Sherwood. 1959 : 65) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารว่า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีทำให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของการทำงานของรัฐบาล องค์การมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น ทำให้นักบริหารจะต้องบริการและประสานการใช้คนเหล่านั้นในองค์การ มีผู้ชำนาญเฉพาะทางหลายประเภท ผู้สนับสนุนดูแลการทำงานขององค์การมาก และมีจำนวนมากยิ่งขึ้นมีเทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งนักบริหารจะต้องทราบเข้าใจ และนำมา

ไว้เพื่อการเสริมสร้างองค์การ ซึ่งครอบคลุมหรือเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการบุคคลที่อยู่ตำแหน่งผู้นำต้องคำนึงถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นพอให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำคนอื่นได้ เรื่องนี้จึงเป็นความสามารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่สำคัญและทักษะทางการบริหารที่สำคัญ เพื่อสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นและสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทิศทางอย่างรวดเร็ว

เซอร์วูด ยังกล่าวอีกว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของนักบริหารที่ก้าวขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชานั้นทำให้น้ำหนักและความรับผิดชอบเปลี่ยน จึงต้องมีการพัฒนาทักษะการบริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เขากล่าวว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องของนักบริหารแต่ละคน และการที่นักบริหารได้รับการฝึกอบรมพัฒนามากเท่าใด ก็ย่อมจะเกิดประโยชน์แก่งานขององค์การที่เขารับผิดชอบเป็นอย่างมากเท่านั้น

หลุยส์ (Louis. 1959 : 52) กล่าวว่าโครงการพัฒนานักบริหารที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมุ่งทั้งงานของนักบริหารไม่ซับซ้อนส่วนตัวและยังกล่าวอีกว่านักบริหารจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) โดยการปฏิบัติงานจริงหรือได้รับการพัฒนาทักษะทางการบริหารจากการปฏิบัติงาน

แฮาส์ (House. 1973 : 46) ได้กล่าวว่าพัฒนานักบริหารต้องเน้นที่การเพิ่มทักษะและความสามารถที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง

ดร.เฉลิม ศรีผดุง (2533 : 5-11) เป็นนักวิชาการอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาผู้บริหาร และได้อธิบายว่าแนวทางการพัฒนานักบริหารนั้น มิได้มีแนวทางที่ตายตัวหรือทฤษฎีที่ตายตัวว่าจะต้องให้การพัฒนานักบริหารอย่างไรซึ่งมีข้อคิดว่าการพิจารณากรอบแบบในการพัฒนานักบริหารนั้นควรจะได้พิจารณา 3 ด้าน คือ

1. กลุ่มของแนวความคิด (School of thought)
2. การสำรวจความต้องการในการพัฒนานักบริหาร
3. การวิเคราะห์งาน

1. กลุ่มของแนวความคิด ได้ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มของแนวความคิด (School of thought) ได้เน้นว่าการพัฒนานักบริหารควรจะครอบคลุมแนวคิดของ 3 กลุ่มนี้เข้าไว้ด้วยกัน คือ

- ก. สำนักที่มุ่งเน้นด้านปฏิบัติ (Pragmatic school of thought)
- ข. สำนักที่มุ่งเน้นด้านพฤติกรรม (Behavioral school of thought)
- ค. สำนักที่มุ่งเน้นด้านคณิตศาสตร์ (Mathematical school of thought)

สำนักที่มุ่งเน้นด้านปฏิบัติ (Pragmatic school) นั้น ได้อธิบายไว้ว่าเรื่องการบริหารงานนั้น มุ่งที่ผลของการบริหารที่ต้องการ ผลที่ต้องการนั้นจะได้รับก็ต่อเมื่อมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ที่เกี่ยวกับงาน และกิจการ และหน้าที่ที่สำคัญ หรือหน้าที่หลักของนักบริหารตามแนวความคิดของกลุ่มนี้ก็คือการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นควรอยู่บนดุลยพินิจที่ดี ดุลยพินิจที่ดีจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน ดังนั้น การเรียนรู้ของนักบริหารจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน จึงต้องได้ผลการปฏิบัติงานที่นักบริหารปฏิบัติโดยการศึกษาจากประสบการณ์ของชีวิตจริง หรือเหตุการณ์จริง ในรูปของกรณีศึกษาของการพัฒนาทรัพยากร

สำนักที่มุ่งเน้นด้านพฤติกรรม (Behavioral school) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จได้โดยบุคคลอื่น (Terry, 1975 : 132) ดังนั้นเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการก็คือการจัดการหรือดำเนินการบริหารคน ซึ่งจะมีเรื่องของทักษะที่เกี่ยวกับคน ทักษะนี้จะเกิดมาจากการที่ผู้บริหารได้ใช้การฝึกหัด และการสังเกตการณ์ด้านการศึกษาและพัฒนาผู้บริหารนั้นเราสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ รับผิดชอบ เรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษย์วิทยาประยุกต์ เป็นต้น เป้าหมายของกลุ่มพฤติกรรมก็เพื่อจะเรียนรู้ว่าอะไรจะช่วยให้คนทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างไรทำงานร่วมกันเป็นทีมเล็กเป็นอย่างไร และทีมงานองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่มีงานสลับซับซ้อนเป็นอย่างไร วิธีการเรียนรู้อื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้รับผิดชอบการใช้วิธีการ เช่น การฝึกประสบการณ์ ทัศนศึกษา เป็นต้น กลุ่มพฤติกรรมนี้มีเป้าหมายโดยตรงที่การพัฒนาทักษะของคนเฉพาะด้านของงานที่เป็นงานด้านการบริหารงาน (C.S. Devereil, 1973 : 132)

สำนักที่มุ่งเน้นด้านคณิตศาสตร์ (Mathematical school) จากแนวความคิดของคนกลุ่มนี้ หน้าที่หลักของนักบริหารก็คือการ "ตัดสินใจ" อย่างไรก็ตามบุคคลกลุ่มนี้กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นควรจะมีเหตุผล และยึดแนวของตัวเองเป็นเหตุเป็นผลของสิ่งที่ตัดสินใจที่ต้องตีค่าหรือมองออกมาในรูปของตัวเลข แล้วนำไปใช้ในรูปแบบทางคำนวณและดำเนินการไปตามกระบวนการคำนวณเพื่อผลของการตัดสินใจออกมาสิ่งที่ต้องวางใจ เรื่องนี้ก็คือการใช้กระบวนการคำนวณที่ถูกต้อง และวิธีการที่มีเหตุผลและถูกต้อง ทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการบริหาร คือ ทักษะในการวิเคราะห์ความสามารถที่จะทำให้เป็นตัวเลข และความสามารถที่จะสร้างรูปแบบ ความสามารถที่จะหาทางเลือก ความสามารถที่จะกำหนดความน่าจะเป็น

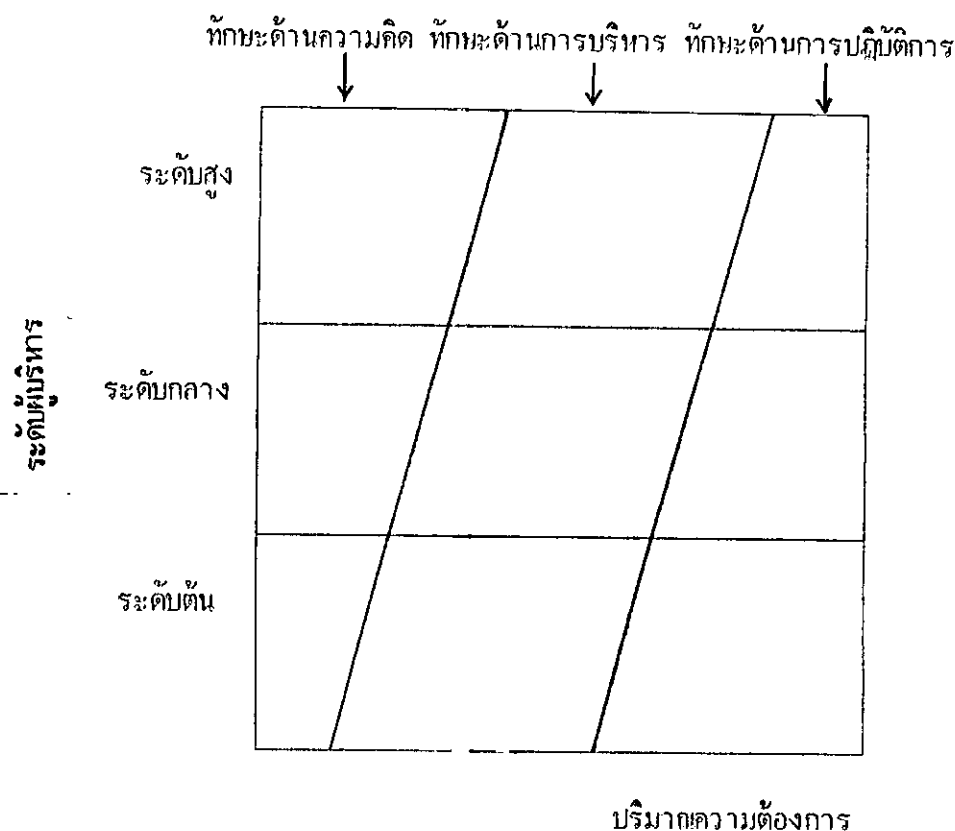
2. การสำรวจความต้องการในการพัฒนานักบริหาร

การสำรวจหาความต้องการในการพัฒนานักบริหารนั้น อาจทราบได้จากการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล ความคิด จากตัวนักบริหารที่จะพัฒนาจากบัญชีฉบับสุดท้ายของนักบริหาร จากเพื่อนนักบริหารในระดับเดียวกัน และจากผู้สังเกตปัญหา ในการสัมภาษณ์จะใช้คำถามว่า เพื่อให้การบริหารบอกหรือแสดงความเห็นว่า เขากำลังทำอะไรกันอยู่ภายในหน่วยงาน มีทักษะที่ความรับผิดชอบอะไรและอย่างไร มีทักษะอะไรจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงปัญหา อุปสรรค และเวลาที่ใช้ไปสำหรับแต่ละงาน แต่ละกิจกรรม ข้อมูลที่ได้รับจะช่วยชี้ให้เห็นนักบริหารแต่ละคนที่ครองอยู่ และผลจากการสำรวจความต้องการนี้จะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนานักบริหาร

3. การวิเคราะห์งาน

ความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารย่อมเป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และงานของนักบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา และผู้บริหารแต่ละระดับย่อมต้องการความชำนาญที่แตกต่างกัน เพื่อจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงานการบังคับบัญชา

รูปแสดงระดับความต้องการในด้านความคิด ด้านการบริหาร และด้านการปฏิบัติ
การของผู้บริหารระดับต่าง ๆ



ที่มา ปรับปรุงมาจากประสิทธิ์ รัชติกุลพิสัย (2535:30)

นักบริหารระดับต้นก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่นเดียวกับนักบริหารระดับกลางและนักบริหารระดับสูง แต่มีสัดส่วนในการบริหารที่น้อยกว่า (Terry, 1972 : 87) จากการวิเคราะห์เราจะเห็นว่าแผนงานที่กำหนดโดยนักบริหารระดับสูงนั้นกว้างกว่านักบริหารระดับกลางและระดับต้น

แต่อย่างไรก็ดี นักบริหารระดับต้นนั้นก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนงาน การจัดองค์การ การปฏิบัติงานและการควบคุมงานอยู่เช่นกัน และจะต้องมีการพัฒนาทักษะในด้านการบริหารนี้เพื่อความพร้อมในการเป็นนักบริหารระดับกลางและระดับสูงด้วยหากนักบริหารระดับต้นซึ่งเป็นฐานรากขององค์การในการบริหารงานไม่มีความพร้อม และไม่มีความ

ในด้านกาบริหารแล้วประสิทธิภาพขององค์การงานกาบริหารงานก็จะลดลง และอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การได้

แนวคิดในการพัฒนานักบริหารที่กล่าวมานี้ชี้ให้เห็นว่า นักบริหารระดับต้น ซึ่งเป็นผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นฐานราก (Keystone person) ที่จะช่วยค้ำพุงโครงสร้างกาบริการขององค์การให้ยืนอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์การจะยืนอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้จะต้องมีฐานรากที่แข็งแรงและมั่นคง ฐานรากที่แข็งแรงและมั่นคงในการบริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่เป็นหัวหน้างานที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีทักษะในการบริหาร เพื่อที่จะช่วยกำหนดและควบคุมจังหวะ และประสิทธิผลของการบริหาร ำไรงาน บรรลุตามเป้าหมาย ตามแผนและโครงการ หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เพียงแต่เป็นผู้แก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย อีกทั้งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด และเป็นผู้รู้ข้อมูลในการปฏิบัติงานที่จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อเสนอปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การทราบความเป็นไป เพื่อปรับนโยบายเป้าหมายและทิศทางกาบริหารให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นจึงต้องมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านตามแนวความคิดของเทอร์รี ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

นโยบายพัฒนาบุคลากรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตรและการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ทันสมัยตามสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) เป็นหลัก แยกออกเป็น 3 แนวทางคือ

1. ด้านบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ จะต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพตลาด และการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
 2. ด้านการเกษตร ต้องมีการฝึกอบรมด้านการบริการ และการจัดการธุรกิจเกษตร ตั้งแต่การผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้า การตลาดและการจำหน่ายให้แก่ผู้นำกลุ่มเกษตรกร และผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร
 3. เสริมสร้างแนวคิดการจัดการเชิงธุรกิจ และการพัฒนาชนบทแก่พนักงานทุกระดับเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานเชิงธุรกิจ และการให้บริการ
- มีเป้าหมายการดำเนินงาน ให้ความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนแนวความคิดการจัดการเชิงธุรกิจและการพัฒนาชนบท แก่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
- โดยใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. ฝึกอบรมให้ความรู้เชิงธุรกิจและการให้บริการ และแนวความคิดในการพัฒนาชนบทแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการใช้สื่อการสอนทางไกล การเผยแพร่โครงการพัฒนาชนบทที่ประสบความสำเร็จแก่พนักงานทุกระดับ การให้ความรู้ด้านสินเชื่อในระดับพื้นที่
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่ออ่านสาขาวิชาที่เกี่ยวกับการธุรกิจ เช่น สาขาการบริหารธุรกิจ การบริการบุคคล เศรษฐศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป ท.ก.ส. เป็นองค์กรที่มีกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติแตกต่างไป
 จากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมวิชาการเฉพาะอย่าง
 อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จึงจะสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อความมั่นคง ขวัญ
 และกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ซึ่งเป็น
 เป้าหมายของ ท.ก.ส. อีกด้วย

การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจรายงานการวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไปนั้น ยังไม่พบ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นใน งานธนาคารโดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมดังนี้

1. การวิจัยในประเทศ

นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ (นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ . 2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2535-2539 และได้สรุปผลการศึกษาวิจัยไว้ว่า การพัฒนาข้าราชการมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการสำหรับข้าราชการทุกกลุ่มทุกระดับ แต่การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วนปรากฏว่า มีกลุ่มข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วน 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ

1. หัวหน้างาน หมวด แผนก หรือเทียบเท่า
2. หัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่า
3. ข้าราชการระดับปฏิบัติ
4. ข้าราชการบรรจุใหม่

แสวง รัตนมงคลมาศ และคนอื่น ๆ (แสวง รัตนมงคลมาศ และคนอื่น ๆ 2525 : 1-31) ได้สำรวจทัศนคติต่อความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไทยโดยศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสภามหาวิทยาลัย-สำนัก และผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่บริหาร (สาย ก) ในระดับหัวหน้าหน่วยงานสำนักอธิการบดี ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่มิประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหารปัจจุบันน้อยมาก เพียง 2 ปี และส่วนใหญ่นักศึกษาวិชาการบริหารอย่างเป็นทางการมาก่อน

2. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในแต่ละตำแหน่งมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องทั่วไปได้แก่ ความรู้ด้านอุดมศึกษาในเรื่อง แนวคิดและปรัชญาเกี่ยวกับอุดมศึกษาการจัดการระดับอุดมศึกษาของประเทศต่าง ๆ และของประเทศไทย กฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย และทักษะทางการบริหาร และยังหมิ่นกว่าตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่รองอธิการบดีฝ่ายกิจกรรมลงไป จนถึงหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าคณบดี มีแนวโน้มที่จะต้องรู้เรื่องเกี่ยวกับอุดมศึกษาต่างประเทศน้อยกว่าผู้ที่อยู่ระดับรองอธิการบดี รองคณบดี ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผน และคณบดี

3. งานเรื่องการจัดการพัฒนาผู้บริหารนั้นส่วนใหญ่มองเห็นว่า ควรให้สำนักงานอธิการบดี เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารให้กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และตำแหน่งที่ควรจะได้รับ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารก่อนตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา โดยอาศัยวิธีการอบรมทางการบริหารมหาวิทยาลัย

สมศรี กิจพิทักษ์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดมณฑลกรุงเทพฯ ทุกขนาด มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านต่างๆ 5 ด้าน ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดการเป็นความรู้ที่ต้องการมากที่สุดรองลงมาได้แก่ด้านการบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

อัญชลีรัตน์ บุญสินธุกุล (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า คณบดี หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ ต้องการให้หัวหน้าภาควิชาพัฒนาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเป็น

ผู้นำ ด้านทักษะในการบริหารงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ สมรรถภาพที่ควรฝึกอบรม
ให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์ การจูงใจเพื่อนร่วมงาน เป็น
ผู้นำทางวิชาการ กำหนดระบบพิจารณาความดีความชอบ และการวางแผนปฏิบัติงาน เป็น
ต้น คณบดีต้องการให้พัฒนาทางด้านวิชาการแก่หัวหน้าภาควิชาในระดับมาก ซึ่งแตกต่าง
จากความต้องการของคณาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วิธีการพัฒนาใช้การ
อบรมสัมมนา การเชิญวิทยากรมาบรรยาย ฯลฯ หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นช่วงสั้น ๆ
ต่อเนื่องกันไป ใช้สถานที่ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย กลุ่มผู้เข้าอบรมควรมีประมาณ 20
คน ใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา

✓ กอบพร อินทรกำแหง (2531 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการ
ฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้
บริหารมีความต้องการในการฝึกอบรมด้านการบริหารในระดับปานกลาง มีผู้บริหารสังกัด
กองวิทยาลัยอาชีวศึกษาเท่านั้นที่มีความต้องการในระดับค่อนข้างสูง ในเรื่องการพัฒนา
การบริหาร การวางแผนองค์การ การพัฒนาวิชาชีพ และเทคนิคการบริหารเป็นรายบุคคล
โดยเฉพาะศูนย์ใก้วิชาชีพ ผู้บริหารมีความต้องการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวในระดับ
สูง ผู้บริหารสังกัดกองวิทยาลัยเทคนิคและกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาบางส่วนมีความต้องการ
ในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในระดับสูง นอกนั้นมีความต้องการในระดับปานกลาง ส่วน
ผู้บริหารกองวิทยาลัยเกษตรกรรมมีความต้องการพัฒนาทุกด้านในระดับปานกลาง ทักษะที่ผู้
บริหารมีความต้องการมากได้แก่เรื่องการแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ เทคนิคาน
การอบรมลูกน้อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านพัฒนาการปฏิบัติงาน การทำ
งบประมาณ การกำหนดตารางทำงาน การมอบหมายหน้าที่ การจูงใจ และการใช้ข่าว
สารสมองกล การวางแผนเป้าหมาย 5 ปี และ 1 ปี การควบคุมค่าใช้จ่าย และความ
สัมพันธ์ฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานช่วย

ถวิล สอนสนาม (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนา
ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่ามีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ร้อยมีความต้องการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของแกทท์

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะทางการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันพอสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถ ต้องการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ การแก้ปัญหาของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อเหตุการณ์ มีความเป็นผู้นำในองค์กร มีการวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ การวินิจฉัยสั่งการให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหาร การจัดทำแผนงานของศูนย์ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก และการประเมินผลงานและการพัฒนาชุมชน

2.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องการให้มีความสามารถในการสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรานหน่วยงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน การบริหารงานบุคคล การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาการให้เทคนิคนี้ให้นำให้บุคคลคล้อยตาม การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ การกระตุ้นจูงใจให้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก การประสานสัมพันธ์งานการศึกษานอกโรงเรียน และการสื่อความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องในระดับพื้นที่

2.3 ด้านเทคนิควิธีการ มีความต้องการเกี่ยวกับการมีเทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล้าหลัง เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การจัด

ระบบบริหารการเงินและบัญชี เทคนิคการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เทคนิคการชักจูงหมายและระเบียบการปฏิบัติราชการ เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล การนำเครื่องมือหรือเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา เทคนิคการบริหารงบประมาณ เทคนิคการชักจูงเครื่องมือ การวัดและประเมินผล และเทคนิคการฝึกอบรมและเป็นวิทยากร ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

ประสิทธิ์ รัชติกวณิช (2535 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการในกรมทรัพยากรธรณี กระทรวงอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นยังขาดทักษะด้านการบริหารงานสองด้านคือ ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) และทักษะด้านการบริหาร (Management Skill) และพบว่าการทำงานที่ให้ผู้บริหารมีทักษะทั้งสองด้านนี้ขึ้น ก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง รวดเร็วจนองค์กรแต่ละองค์การจะต้องมีนโยบายและแผนงานการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับต้นที่แน่นอนชัดเจน และต้องมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการนี้อย่างจริงจัง และที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคนขององค์กร และจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นอย่างจริงจัง

2. การวิจัยต่างประเทศ

โรเบิร์ตสัน (Robertson. 1976 : 3456 A) ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของผู้บริหารการศึกษาในรัฐออนแทรีโอ พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีความต้องการอบรมในเรื่องต่อไปนี้

1. การนิเทศการศึกษา
2. การวางแผนจัดโปรแกรมการเรียนรู้และการประเมินผล
3. การบริหารงานบุคคล
4. การพัฒนาความเป็นผู้นำ
5. การบริหารงบประมาณ
6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. การฝึกทักษะอื่น ๆ เฉพาะ

ไคลน์สตีฟเวอร์ (Kleinstiver. 1987 : 3263 - A) ได้วิจัยเรื่องความต้องการได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานของสมาชิกกรรมการโรงเรียน และผู้อำนวยการ ผลการวิจัยพบว่า กรรมการโรงเรียนต้องการฝึกอบรมที่สำคัญ คือ ทักษะในบทบาทและความรับผิดชอบ สมาชิก กรรมการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเห็นต่อไปว่า ทักษะ การบริการบุคลากร และธุรการ คือประสิทธิผลที่จำเป็นที่สุดของคณะกรรมการด้วยเหมือนกัน

การอบรมระดับท้องถิ่น ควรจัดโดยผู้อำนวยการโรงเรียน สมาคมกรรมการโรงเรียนของรัฐ และตัวสมาชิกกรรมการโรงเรียนเอง วิธีการพัฒนาที่ขอบมากกว่าคือศึกษาด้วยตนเองการดำเนินงานฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน รวมทั้งความต้องการในระดับท้องถิ่นก็คือกำหนดสถานที่ปฏิบัติงานด้วยกรณีในบทบาท และความรับผิดชอบของกรรมการโรงเรียน รองลงมาก็คือ ทักษะการบริการบุคลากรและธุรการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในปีงบประมาณ 2538 จำนวน 167 คน โดยศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเฉพาะทักษะทางการบริการ 3 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skill)
3. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill)

2. ตัวแปร โดยศึกษาตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้อง 4 ตัวได้แก่

1. ประสบการณ์ในการฝึกอบรม
2. ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริการ
3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง
4. การทำงานในสายอาชีพ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเฉพาะทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual skill)
2. ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations skill)
3. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill)

แบบสอบถามมีลักษณะ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า มี 4 ระดับ คือ

1. มากที่สุด หมายถึง ความต้องการที่ต้องการมากที่สุดที่จะขาดไม่ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 4 คะแนน
2. มาก หมายถึง ความต้องการที่ต้องการมาก เกณฑ์การให้คะแนน 3 คะแนน
3. น้อย หมายถึง ความต้องการที่ต้องการน้อย เกณฑ์การให้คะแนน 2 คะแนน
5. น้อยที่สุด หมายถึง ความต้องการที่ต้องการน้อยที่สุด เกณฑ์การให้คะแนน 1 คะแนน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ เพื่อที่จะให้ได้เครื่องมือที่คุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาจากแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้
 - 1.1 ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาขอบเขตและสาระสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น
 - 1.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามตามวิธีของไลเคิร์ท (Likert) จากหลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของ ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2528 : 136-143)
2. นำข้อมูลมาสร้างแบบสำรวจความต้องการ รวบรวมรวมข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการหาความต้องการในการฝึกอบรม และตัดแบ่งจากแบบสอบถามของงานวิจัยที่

เกี่ยวข้อง (อัญสิรัตน์ บุญนาค. 2530 : 97-99; ถวิล สอนสนาม. 2532 : 95-97; ประสิทธิ์ โชติกวณิช. 2535 : 80-82)

3. นำแบบสำรวจที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาการทำ
ปริญญานิพนธ์ตรวจพิจารณาปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องของเนื้อหา ความเหมาะสมในการใช้
ถ้อยคำ สำนวนภาษาและความชัดเจนในข้อความ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็น
แบบสำรวจที่จะนำไปใช้จริง

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบ (Try out) กับ
ผู้บริหารระดับต้นของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 5 คน เพื่อ
หาความเชื่อมั่น (Reliability) และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

4. วิธีรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้นำแบบสำรวจความต้องการไปทดสอบด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือ
จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสำรวจมาวิเคราะห์ข้อ
มูลโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด ให้คะแนน 4

มาก ให้คะแนน 3

น้อย ให้คะแนน 2

น้อยที่สุด ให้คะแนน 1

2. นำผลการให้คะแนนแบบสำรวจแต่ละรายการมาหาค่าเฉลี่ย แต่ละ
รายการ แล้วนำมาประเมินตามความต้องการของผู้บริหารระดับต้นในการฝึกอบรม
ตามความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้โดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

1.00 - 1.75 หมายความว่า ความต้องการที่ต้องการน้อยมาก

1.76 - 2.50 หมายความว่า ความต้องการที่ต้องการน้อย

2.51 - 3.25 หมายความว่า ความต้องการที่ต้องการมาก

3.26 - 4.00 หมายความว่า ความต้องการที่ต้องการมากที่สุด

3. นำมาหาค่าเฉลี่ย ของแบบสำรวจแต่ละรายการมาทดสอบความแตกต่างความต้องการของผู้บริหารระดับต้น ตามตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งใช้ทดสอบจากสูตรค่าทดสอบความแตกต่างค่าสถิติเอฟ (F-test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC ส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดนำมาพิจารณารวบรวมข้อคิดเห็นว่าเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยควรคำนึงถึงความที่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์
ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

N	แทน จำนวนผู้บริหารระดับต้น
$\bar{X}$	แทน คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน องศาแห่งความเป็นอิสระ
SS	แทน ผลรวมกำลังสอง
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสอง
F	แทน ค่าที่พิจารณาใน F-distribution
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้นในทักษะทาง การบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะใน เทคนิคการปฏิบัติงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยการหาคะแนน เฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานในความต้องการในการฝึกอบรมเป็นรายด้านและรายข้อ และหาคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้นในทักษะ ทางการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะใน เทคนิคการปฏิบัติงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรทางเดียว เมื่อพบค่าเอชวี้นัย สำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 สรุปความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น จากคำถาม ปลายเปิดโดยรวบรวมเป็นความถี่และเสนอเป็นคำร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 1 แสดงข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ ประสบการณ์ในการฝึกอบรม, ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร, ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก และสายอาชีพ ดังตาราง 1 ต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับต้น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการฝึกอบรม		
ผู้ผ่านการฝึกอบรม 0-1 ครั้ง	10	7.4
ผู้ผ่านการฝึกอบรม 2-5 ครั้ง	114	83.8
ผู้ผ่านการฝึกอบรม 6-10 ครั้ง	6	4.4
ผู้ผ่านการฝึกอบรม 11 ครั้งขึ้นไป	6	4.4
รวม	136	100.0
2. ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร		
ผู้มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 0-1 ปี	10	7.4
ผู้มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 2-5 ปี	42	30.9
ผู้มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 6-10 ปี	52	38.2
ผู้มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไป	32	23.5
รวม	136	100.0

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้บริหารระดับต้น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก		
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 0-1 ปี	22	16.2
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 2-5 ปี	102	75.0
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี	8	5.9
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 11 ปีขึ้นไป	4	2.9
รวม	136	100.0
4. สายอาชีพ (สายการปฏิบัติงาน)		
ผู้ไม่เคยทำงานในสายการเงินและสายสินเชื่อ	34	25.0
ผู้เคยทำงานในสายการเงิน	36	26.5
ผู้เคยทำงานในสายสินเชื่อ	54	39.7
ผู้ไม่เคยทำงานในสายการเงินและสายสินเชื่อ	12	8.8
รวม	136	100.0

หมายเหตุ สุ่มแบบสอบถามทั้งหมด 140 ฉบับ ได้รับกลับคืน 136 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 97.14

จากตาราง 1 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 136 คนเป็นผู้มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม 0-1 ครั้ง 10 คน (ร้อยละ 7.4) 2-5 ครั้ง 114 คน (ร้อยละ 83.8) 6-10 ครั้ง 6 คน (ร้อยละ 4.4) 11 ครั้งขึ้นไป 6 คน (ร้อยละ 4.4)

ในด้านประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร 0-1 ปี 10 คน (ร้อยละ 7.4) 2-5 ปี 42 คน (ร้อยละ 30.9) 6-10 ปี 52 คน (ร้อยละ 38.2) 11 ปีขึ้นไป 32 คน (ร้อยละ 23.5)

ในด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก เป็นผู้มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 0-1 ปี 22 คน (ร้อยละ 16.2) 2-5 ปี 102 คน (ร้อยละ 75.0) 6-10 ปี 8 คน (ร้อยละ 5.9) 11 ปีขึ้นไป 4 คน (ร้อยละ 2.9)

ในด้านสายอาชีพ (สายการปฏิบัติงาน) เป็นผู้ไม่เคยทำงานในสายการเงินและสายสินเชื่อ 34 คน (ร้อยละ 25.0) ผู้เคยทำงานในสายการเงิน 36 คน (ร้อยละ 26.5) ผู้เคยทำงานในสายสินเชื่อ 54 คน (ร้อยละ 39.7) ผู้เคยทำงานในสายการเงินและสินเชื่อ 12 คน (ร้อยละ 8.8)

ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์จากคะแนนเฉลี่ย เพื่อต้องการทราบว่าความต้องการใดบ้างอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด โดยวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรมในทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ดังปรากฏตามตาราง 2

ตาราง 2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน

	ความต้องการในการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.
1.	ด้านความคิด	3.02	0.45
2.	ด้านมนุษยสัมพันธ์	2.84	0.56
3.	ด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน	2.86	0.48
	รวม	2.91	0.46

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านความคิดเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ตามลำดับ

โดยความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารในแต่ละด้านนั้น ได้วิเคราะห์เป็นด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านความคิด

ความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางด้านความคิดโดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ ดังปรากฏตามตาราง 3

ตาราง 3 แสดงคะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางด้านความคิด

	ความต้องการในการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.
1.	การวิเคราะห์นโยบายของรัฐและนโยบายของธนาคาร	2.85	0.74
2.	การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ	3.41	0.67 (1)
3.	บทบาทผู้บังคับบัญชา	2.98	0.68
4.	การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต	3.28	0.71 (2)
5.	การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน	3.21	0.68
6.	ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน	3.23	0.71
7.	การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน	3.12	0.63
8.	การจัดทำแผนงานของแผนกให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก	2.76	0.75
9.	การวินิจฉัยสั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ	2.68	0.87
10.	การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพเหตุการณ์ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.19	0.79

ตาราง 3 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.
11.	การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้สำเร็จ	3.07	0.81
12.	การเป็นผู้นำในองค์การ	3.07	0.670
13.	การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์	2.94	0.73
14.	การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ	3.01	0.72
15.	การวิเคราะห์งานและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	2.88	0.72
16.	การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน	2.82	0.66
17.	แนวความคิดในการพัฒนาบท	2.76	0.83
	เฉลี่ยรวม	3.02	0.45

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารระดับต้น มีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางด้านความคิดอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ (ข้อ 2) และ การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต (ข้อ 4) มากกว่าการอบรมในเรื่องอื่น

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดย
หาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกเป็นรายข้อดังปรากฏตามตาราง 4

ตาราง 4 แสดงคะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการใน
การฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

	ความต้องการในการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.
1.	การมีมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ	2.90	0.65
2.	การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน	3.12	0.68 (1)
3.	การให้คำปรึกษาหารือและแนะนำการปฏิบัติงาน แก่ผู้ร่วมงาน	2.76	0.71
4.	ศิลปการมอบหมายงาน	2.84	0.74
5.	ศิลปการควบคุมและติดตามผลงาน	2.96	0.72
6.	การประสานงาน	2.82	0.73
7.	เทคนิคการประชุม	2.81	0.81
8.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ	2.94	0.73
9.	การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	2.88	0.74
10.	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.71	0.77

ตาราง 4 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.
11.	การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศความเป็นมิตร ในหน่วยงาน	2.88	0.78
12.	การใช้หลักการในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	2.73	0.84
13.	การวางแผนกำลังคนเพื่อการบริหารในองค์การ	2.72	0.75
14.	ความสามารถในการประยุกต์ใช้กับกระบวนการ แรงงานสัมพันธ์	2.51	0.80
15.	การพิจารณาความดีความชอบใช้หลักการประเมินผล การปฏิบัติงาน	2.81	0.81
16.	การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม	3.01	0.80 (2)
17.	การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	2.81	0.77
18.	การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	2.91	0.76
19.	การกระตุ้นใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก	3.00	0.71
20.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจาก หน่วยงานภายนอก	2.76	0.83
	เฉลี่ยรวม	2.84	0.56

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารระดับต้น มีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่อง การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน (ข้อ 2) และ การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม (ข้อ 16) มากกว่าการอบรมในเรื่องอื่น

3. ด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน

ความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นในทักษะทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานโดยหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกเป็นรายข้อดังปรากฏตามตาราง 5

ตาราง 5 แสดงคะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน

	ความต้องการในการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.
1.	การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี	2.47	0.92
2.	เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติงาน	2.63	0.82
3.	เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล	2.88	0.83
4.	เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร	2.59	0.75
5.	เทคนิคในการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน	2.94	0.75
6.	เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.76	0.73

ตาราง 5 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.
7.	การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	3.21	0.68
8.	เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล	2.97	0.79
9.	การมีความเข้าใจหลักธุรกิจการเกษตร	2.66	0.85
10.	เทคนิคการใช้กลยุทธ์การตลาด	2.87	0.81
11.	เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	3.21	0.70
12.	เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท "เฉื่อยชาล่าช้า"	3.16	0.72
	เฉลี่ยรวม	2.86	0.48

ตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารระดับต้น มีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่อง การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ (ข้อ 7) และเทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ (ข้อ 11) มากกว่าการอบรมในเรื่องอื่น

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้นในทักษะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในเทคนิคการปฏิบัติงาน

ตาราง 6 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน (ด้านความคิด, ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน) จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม

	ประสบการณ์ในการฝึกอบรม	ทั้ง 3 ด้าน		ความคิด		มนุษยสัมพันธ์		เทคนิค	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	0-1 ครั้ง	2.7364	0.43	2.90	0.36	2.57	0.55	2.73	0.42
2.	2-5 ครั้ง	2.9225	0.46	3.02	0.45	2.87	0.56	2.87	0.48
3.	6-10 ครั้ง	2.1992	0.42	3.40	0.34	3.07	0.57	3.14	0.38
4.	11 ครั้งขึ้นไป	2.6343	0.40	2.69	0.49	2.63	0.33	2.58	0.46
	รวม	2.9083	0.46	3.02	0.45	2.84	0.56	2.86	0.48

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ส่วนความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารในแต่ละด้านนั้น ได้วิเคราะห์
เป็นด้านดังต่อไปนี้

ตาราง 7 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม
จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม ด้านความคิด

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11 ครั้งขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ และนโยบายของธนาคาร	2.80	1.03	2.88	0.73	2.67	0.52	2.67	0.52	2.85	0.73
2 การวิเคราะห์ปัญหาและการ แก้ปัญหาในการบริหารงาน อย่างมีระบบ	3.20	0.42	3.44	0.70	3.67	0.52	3.00	0.00	3.41	0.67
3 บทบาทผู้บังคับบัญชา	2.80	1.03	3.00	0.65	3.33	0.52	2.67	0.52	2.98	0.68
4 การมองการณ์ไกลเพื่อผลงาน ที่มีมากกว่าในอนาคต	3.00	0.00	3.26	0.74	4.00	0.00	3.33	0.51	3.28	0.71
5 การใช้ความคิดริเริ่มในการ พัฒนางาน	3.20	0.79	3.91	0.66	3.67	0.52	3.00	0.89	3.20	0.68
6 ความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนางาน	3.40	0.84	3.21	0.70	4.00	0.00	2.67	0.52	3.23	0.71

ตาราง 7 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11 ครั้งขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านความคิด										
7 การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการ บริหารงาน	3.40	0.52	3.09	0.63	3.33	0.52	3.00	0.89	3.12	0.63
8 การจัดทำแผนงานของแผนก ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก	2.60	1.07	2.78	0.72	3.00	0.89	2.33	0.52	2.76	0.75
9 การวินิจฉัยสั่งการให้พนักงาน นำไปปฏิบัติ	1.80	0.79	2.74	0.85	3.33	0.52	2.33	0.52	2.68	0.87
10 การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพ เหตุการณ์ เศรษฐกิจสังคมและ การเมือง	2.80	0.79	3.24	0.78	3.67	0.52	2.33	0.52	3.19	0.79
11 การพัฒนาทีมงานให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ	2.80	0.42	3.12	0.80	3.33	0.52	2.33	1.37	3.07	0.81
12 การเป็นผู้นำในองค์การ	3.00	0.67	3.09	0.68	3.33	0.52	2.67	0.52	3.07	0.67
13 การนำความคิดของผู้ร่วมงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์	3.00	1.15	2.93	0.67	3.67	0.52	2.33	0.52	2.94	0.73
14 การจัดระบบและโครงสร้าง ของงานให้มีประสิทธิภาพ	3.20	0.79	3.02	0.69	3.33	1.03	2.33	0.52	3.01	0.72

ตาราง 7 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11 ครั้งขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
15	การวิเคราะห์งานและการ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน	2.80	0.79	2.89	0.74	3.00	0.00	2.67	0.52	2.88	0.72
16	การระดมทรัพยากรเพื่อการ บริหารงาน	2.80	0.42	2.81	0.69	3.33	0.52	2.67	0.52	2.82	0.66
17	แนวความคิดในการพัฒนาชนบท	2.80	0.79	2.72	0.81	3.00	0.89	3.33	1.03	2.76	0.83
	รวม	2.90	0.36	3.02	0.45	3.40	0.34	2.69	0.47	3.02	0.45

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้น มีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้านความคิด
อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
3. การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน

เมื่อจัดจำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรมแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากระียงตามลำดับจะได้ดังนี้

ประสบการณ์ 0-1 ครั้ง

1. ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน
2. การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ประสบการณ์ 2-5 ครั้ง

1. การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน
2. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงาน
อย่างมีระบบ

ประสบการณ์ 6-10 ครั้ง

1. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
2. ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน

ประสบการณ์ 11 ครั้งขึ้นไป

1. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
2. แนวความคิดในการพัฒนาตนเอง

ตาราง 8 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม

จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม ทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11 ครั้งขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ	2.80	0.79	2.93	0.62	3.00	0.89	2.33	0.52	2.90	0.65
2 ภาวะผู้นำในการบริหารงาน	2.80	0.42	3.16	0.70	3.33	0.52	2.67	0.52	3.12	0.68
3 การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	2.60	1.07	2.79	0.67	3.00	0.89	2.33	0.52	2.76	0.72
4 ศิลปการมอบหมายงาน	2.40	1.07	2.88	0.70	3.33	0.52	2.33	0.52	2.84	0.74
5 ศิลปการควบคุมและติดตาม ผลงาน	2.40	0.52	3.00	0.73	3.33	0.52	2.67	0.52	2.95	0.72
6 การประสานงาน	3.00	0.67	2.81	0.74	3.33	0.52	2.33	0.52	2.82	0.73
7 เทคนิคการประชุม	2.20	0.79	2.84	0.81	3.33	0.52	2.67	0.52	2.81	0.81
8 การสื่อความเข้าใจกับ ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ	2.80	0.42	2.93	0.75	3.33	0.52	3.00	0.89	2.94	0.73
9 การสื่อความเข้าใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	2.60	0.52	2.89	0.77	3.33	0.52	2.67	0.52	2.88	0.74
10 การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.20	0.42	2.77	0.80	2.67	0.52	2.33	0.52	2.70	0.77

ตาราง 8 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11 ครั้งขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11	การสร้างความสัมพันธ์และ บรรยากาศความเป็นมิตร ในหน่วยงาน	3.00	1.15	2.89	0.74	3.00	0.89	2.33	0.52	2.88	0.78
12	การใช้หลักธรรมในการ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	2.40	1.07	2.75	0.83	3.33	0.52	2.33	0.52	2.74	0.84
13	การวางแผนกำลังคนเพื่อการ บริหารในองค์การ	2.80	0.79	2.74	0.74	2.33	1.03	2.67	0.52	2.72	0.75
14	การประยุกต์ใช้กับ กระบวนการแรงงานสัมพันธ์	2.60	0.84	2.51	0.82	2.33	0.52	2.67	0.52	2.51	0.80
15	การพิจารณาความดีความชอบ ใช้หลักการประ เนิ่นผลการ ปฏิบัติงาน	2.40	0.84	2.84	0.84	3.00	0.00	2.67	0.52	2.81	0.81
16	การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้ บุคลากรคล้อยตาม	2.20	0.79	3.07	0.78	3.33	0.52	3.00	0.89	3.07	0.80
17	การวางตัวให้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	2.60	0.52	2.82	0.80	3.00	0.89	2.67	0.52	2.81	0.77

ตาราง 8 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11 ครั้งขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
18 การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล และสถานการณ์ต่าง ๆ	2.60	0.84	2.93	0.75	3.00	0.89	3.00	0.89	2.91	0.76
19 การกระตุ้นใจให้ร่วมงาน ร่วมมือและกล้าแสดงออก	2.60	0.52	3.05	0.71	3.00	0.89	2.67	0.52	3.00	0.71
20 การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก	2.40	1.26	2.75	0.78	3.00	0.89	3.33	0.52	2.76	0.83
รวม	2.57	0.55	2.87	0.56	3.07	0.57	2.63	0.33	2.84	0.56

ข้อมูลจากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม
3. การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ

เมื่อจัดจำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรมแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้นี้

- | | |
|---------------------------|---|
| ประสบการณ์ 0-1 ครั้ง | 1. การประสานงาน
2. การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรใน
หน่วยงาน |
| ประสบการณ์ 2-5 ครั้ง | 1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม |
| ประสบการณ์ 6-10 ครั้ง | 1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม |
| ประสบการณ์ 11 ครั้งขึ้นไป | 1. การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วย
งานภายนอก
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม |

ตาราง 9 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม โดย
จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม ทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11 ครั้งขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การจัดระบบบริหารการเงิน และบัญชี	2.40	1.26	2.47	0.88	2.67	1.36	2.33	0.52	2.47	0.92
2 เทคนิคการใช้กฎหมายระเบียบ ปฏิบัติงาน	2.60	1.07	2.65	0.83	2.33	0.52	2.67	0.52	2.62	0.82
3 เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและ จัดระบบข้อมูล	2.00	0.67	2.96	0.82	3.00	0.90	2.67	0.52	2.88	0.83
4 เทคนิคการฝึกอบรมและการ เป็นวิทยากร	3.00	0.67	2.54	0.78	3.00	0.00	2.33	0.52	2.59	0.75
5 เทคนิคในการระดมความคิด ของผู้ร่วมงาน	3.00	0.67	2.93	0.75	3.67	0.52	2.33	0.52	2.94	0.75
6 เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติ งานของพนักงาน	2.60	0.84	2.77	0.73	3.33	0.52	2.33	0.52	2.76	0.73
7 การนำเครื่องมือหรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	2.80	0.42	3.20	0.66	4.00	0.00	3.33	1.03	3.20	0.68

ตาราง 9 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	0-1 ครั้ง		2-5 ครั้ง		6-10 ครั้ง		11ครั้งขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8 เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล	2.40	0.52	3.00	0.77	3.33	1.03	3.00	0.90	2.97	0.79
9 การมีความเข้าใจหลักธุรกิจ การเกษตร	2.40	0.52	2.70	0.90	2.67	0.52	2.33	0.52	2.66	0.85
10 เทคนิคการใช้กลยุทธ์การตลาด	2.60	0.52	2.91	0.85	3.00	0.00	2.33	0.52	2.87	0.80
11 เทคนิคการทำงานให้เกิด ความสำเร็จ	3.60	0.52	3.20	0.71	3.33	0.52	2.67	0.52	3.20	0.70
12 เทคนิคการกระตุ้นบุคคล ประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง"	3.40	0.52	3.16	0.75	3.33	0.52	2.67	0.52	3.16	0.72
รวม	2.73	0.42	2.87	0.48	3.14	0.38	2.58	0.46	2.86	0.48

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
3. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง"

เมื่อจัดจำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรมแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

- | | |
|---------------------------|--|
| ประสบการณ์ 0-1 ครั้ง | 1. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
2. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท "เฉื่อยชา ล้าหลัง" |
| ประสบการณ์ 2-5 ครั้ง | 1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ |
| ประสบการณ์ 6-10 ครั้ง | 1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคการระดมความคิดของเพื่อนร่วมงาน |
| ประสบการณ์ 11 ครั้งขึ้นไป | 1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล |

ตาราง 10 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน (ด้านความคิด, ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน) จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	ทั้ง 3 ด้าน		ความคิด		มนุษยสัมพันธ์		เทคนิค	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	0-1 ครั้ง	2.8936	0.53	2.98	0.59	2.79	0.66	2.90	0.45
2.	2-5 ครั้ง	2.9103	0.45	3.03	0.42	2.85	0.54	2.85	0.48
3.	6-10 ครั้ง	2.8623	0.63	2.94	0.53	2.87	0.67	2.77	0.70
4.	11 ครั้งขึ้นไป	2.0302	0.09	2.90	0.41	3.00	0.00	3.21	0.14
	รวม	2.9083	0.46	3.02	0.45	2.84	0.56	2.86	0.48

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ส่วนความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารในแต่ละด้านนั้น ได้วิเคราะห์เป็นด้านดังต่อไปนี้

ตาราง 11 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม

โดยจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ทางด้านความคิด

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ และนโยบายของธนาคาร	2.73	1.24	2.90	0.57	2.50	0.53	3.00	1.15	2.85	0.73
2 การวิเคราะห์ปัญหาและการ แก้ปัญหาในการบริหารงาน อย่างมีระบบ	3.36	0.90	3.43	0.60	3.50	0.53	3.00	1.15	3.41	0.67
3 บทบาทพ้องกับปัญหา	3.00	1.07	3.00	0.56	3.00	0.75	2.50	0.57	2.98	0.68
4 การมองการณ์ไกลเพื่อผลงาน ที่มีมากกว่าในอนาคต	2.91	0.92	3.39	0.60	3.00	0.75	3.00	1.51	3.28	0.71
5 การใช้ความคิดริเริ่มในการ พัฒนางาน	3.18	0.96	3.21	0.61	3.50	0.53	2.50	0.58	3.20	0.68
6 ความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนางาน	3.27	0.98	3.25	0.65	3.25	0.46	2.50	0.58	3.23	0.71
7 การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการ บริหารงาน	3.27	0.63	3.14	0.63	2.75	0.46	2.50	0.58	3.16	0.63

ตาราง 11 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
6	ความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนางาน	3.27	0.98	3.25	0.65	3.25	0.46	2.50	0.58	3.23	0.71
7	การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการ บริหารงาน	3.27	0.63	3.14	0.63	2.75	0.46	2.50	0.58	3.16	0.63
8	การจัดทำแผนงานของแผนก ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก	2.82	1.05	2.76	0.68	2.50	0.92	3.00	0.00	2.76	0.75
9	การวินิจฉัยสั่งการให้พนักงาน นำไปปฏิบัติ	2.64	1.00	2.69	0.85	2.75	0.89	2.50	0.58	2.68	0.87
10	การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพ เหตุการณ์ เศรษฐกิจสังคมและ การเมือง	2.91	0.92	3.27	0.75	2.75	0.89	3.50	0.58	3.19	0.79
11	การพัฒนาทีมงานให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ	3.09	0.92	3.08	0.77	3.00	1.31	3.00	0.00	3.07	0.81
12	การเป็นผู้นำในองค์การ	3.00	0.87	3.12	0.65	2.75	0.46	3.00	0.00	3.07	0.67
13	การนำความคิดของผู้ร่วมงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์	3.09	0.92	2.88	0.68	3.25	0.89	3.00	0.00	2.94	0.73

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
14	การจัดระบบและ โครงสร้าง ของงานให้มีประสิทธิภาพ	3.18	0.73	3.00	0.72	2.75	0.89	3.00	0.00	3.01	0.72
15	การวิเคราะห์งานและการ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน	2.91	0.92	2.86	0.66	3.00	1.07	3.00	0.00	2.88	0.72
16	การระดมทรัพยากรเพื่อการ บริหารงาน	2.91	0.81	2.80	0.66	2.75	0.46	3.00	0.00	2.82	0.66
17	แนวความคิดในการพัฒนาชนบท	2.45	0.91	2.80	0.77	3.00	1.31	3.00	0.00	2.76	0.83
	รวม	2.98	0.59	3.03	0.42	2.94	0.53	2.90	0.41	3.02	0.45

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้าน
ความคิดอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
3. ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน

เมื่อจัดจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแล้ว เรื่องที่ต่องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

ระยะเวลา 0-1 ปี

1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงาน
อย่างมีระบบ
2. การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ระยะเวลา 2-5 ปี

1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงาน
อย่างมีระบบ
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต

ระยะเวลา 6-10 ปี

1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงาน
อย่างมีระบบ
2. การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน

ระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป

1. การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพเหตุการณ์เศรษฐกิจสังคม
และการเมือง
2. แนวความคิดในการพัฒนาชนบท

ตาราง 12 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม

จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ	2.64	0.79	2.94	0.61	3.00	0.75	3.00	0.00	2.90	0.65
2 ภาวะผู้นำในการบริหารงาน	2.91	0.68	3.16	0.67	3.25	0.89	3.00	0.00	3.12	0.68
3 การให้คำปรึกษาหารือและแนะนำ										
การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	2.64	0.79	2.76	0.71	3.00	0.75	3.00	0.00	2.76	0.71
4 ศิลปการมอบหมายงาน	2.64	0.90	2.86	0.72	3.00	0.75	3.00	0.00	2.84	0.74
5 ศิลปการควบคุมและติดตาม										
ผลงาน	2.73	0.77	3.00	0.72	3.00	0.75	3.00	0.00	2.95	0.72
6 การประสานงาน	2.82	0.85	2.80	0.72	3.00	0.75	3.00	0.00	2.82	0.73
7 เทคนิคการประชุม	2.73	0.88	2.82	0.81	2.75	0.89	3.00	0.00	2.81	0.81
8 การสื่อความเข้าใจกับ										
ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ	3.00	0.75	2.92	0.77	3.00	0.00	3.00	0.00	2.94	0.73
9 การสื่อความเข้าใจกับ										
ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	2.91	0.81	2.84	0.75	3.25	0.46	3.00	0.00	2.88	0.74
10 การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.73	0.88	2.70	0.78	2.50	0.53	3.00	0.00	2.70	0.77

ตาราง 12 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11	การสร้างความสัมพันธ์และ บรรยากาศความเป็นมิตร ในหน่วยงาน	3.00	0.87	2.84	0.75	3.00	1.07	3.00	0.00	2.88	0.78
12	การใช้หลักธรรมในการ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	2.73	0.98	2.74	0.82	2.50	0.92	3.00	0.00	2.73	0.84
13	การวางแผนกำลังคนเพื่อการ บริหารในองค์การ	2.64	0.79	2.70	0.72	3.00	1.07	3.00	0.00	2.72	0.75
14	การประยุกต์ใช้กับ กระบวนการแรงงานสัมพันธ์	2.36	0.79	2.57	0.75	2.00	1.31	3.00	0.00	2.51	0.80
15	การพิจารณาความดีความชอบ ใช้หลักการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	2.82	0.85	2.84	0.78	2.25	1.16	3.00	0.00	2.81	0.81
16	การใช้เทคนิคใ้มน้าวให้ บุคลากรคล้อยตาม	2.82	1.05	3.08	0.74	2.75	0.89	3.00	0.00	3.01	0.80
17	การวางตัวให้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	3.00	0.75	2.76	0.78	2.75	0.89	3.00	0.00	2.81	0.77

ตาราง 12 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
18 การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล และสถานการณ์ต่าง ๆ	3.00	0.97	2.86	0.72	3.25	0.89	3.00	0.00	2.91	0.76
19 การกระตุ้นใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือและกล้าแสดงออก	3.00	0.87	2.98	0.70	3.25	0.46	3.00	0.00	3.00	0.71
20 การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก	2.82	1.05	2.72	0.80	3.00	0.75	3.00	0.00	2.80	0.83
รวม	2.79	0.66	2.85	0.54	2.87	0.67	3.00	0.00	2.84	0.56

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม
3. การกระตุ้นใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก

เมื่อจัดจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

- | | |
|----------------------|---|
| ระยะเวลา 0-1 ปี | 1. การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ
2. การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ |
| ระยะเวลา 2-5 ปี | 1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. ศิลปการควบคุมและติดตามผลงาน |
| ระยะเวลา 6-10 ปี | 1. การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
2. การกระตุ้นจูงใจให้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก |
| ระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป | ทุกหลักสูตรมีความต้องการอยู่ในระดับมาก |

ตาราง 13 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึก
อบรมจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การจัดระบบบริหารการเงิน และบัญชี	2.54	1.01	2.45	0.90	2.25	1.16	3.00	0.00	2.47	0.92
2 เทคนิคการใช้กฎหมายระเบียบ ปฏิบัติงาน	2.91	0.81	2.63	0.80	1.75	0.89	3.00	0.00	2.63	0.82
3 เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและ จัดระบบข้อมูล	2.73	0.88	2.86	0.82	3.25	0.89	3.50	0.58	2.88	0.83
4 เทคนิคการฝึกอบรมและการ เป็นวิทยากร	2.82	0.96	2.55	0.73	2.25	0.46	3.00	0.00	2.59	0.75
5 เทคนิคในการระดมความคิด ของผู้ร่วมงาน	3.00	0.75	2.92	0.74	3.00	1.07	3.00	0.00	2.94	0.75
6 เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติ งานของพนักงาน	2.82	0.85	2.72	0.72	3.00	0.75	3.00	0.00	2.76	0.73
7 การนำเครื่องมือหรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	3.10	0.92	3.23	0.59	3.00	1.07	3.50	0.58	3.20	0.68
8 เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล	2.73	0.88	3.00	0.77	3.00	0.75	3.50	0.58	3.00	0.79

ตาราง 13 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
9 การมีความเข้าใจหลักธุรกิจ										
การเกษตร	2.54	1.01	2.70	0.80	2.00	0.75	3.50	0.58	2.67	0.85
10 เทคนิคการใช้กลยุทธ์การตลาด	3.10	0.81	2.80	0.80	3.00	1.07	3.00	0.00	2.87	0.80
11 เทคนิคการทำงานให้เกิด										
ความสำเร็จ	3.20	0.96	3.20	0.63	3.50	0.92	3.00	0.00	3.20	0.70
12 เทคนิคการกระตุ้นบุคคล										
ประเภท"เฉื่อยชาล้าหลัง"	3.36	0.66	3.10	0.72	3.25	0.89	3.50	0.58	3.16	0.72
รวม	2.90	0.45	2.85	0.48	2.77	0.70	3.21	0.14	2.86	0.48

จากตาราง 13 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
3. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล้าหลัง"

เมื่อจัดจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

- | | |
|----------------------|--|
| ระยะเวลา 0-1 ปี | <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ 2. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ |
| ระยะเวลา 2-5 ปี | <ol style="list-style-type: none"> 1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ 2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ |
| ระยะเวลา 6-10 ปี | <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ 2. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง" |
| ระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป | <ol style="list-style-type: none"> 1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ 2. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง" |

ตาราง 14 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการ
ฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน (ด้านความคิด, ด้าน
มนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานบริหาร

	ประสบการณ์ในการ ทำงานบริหาร	ทั้ง 3 ด้าน		ความคิด		มนุษยสัมพันธ์		เทคนิค	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	0-1 ครั้ง	2.7754	0.48	2.95	0.50	2.59	0.70	2.78	0.32
2.	2-5 ครั้ง	3.1061	0.36	3.21	0.35	3.06	0.47	3.04	0.36
3.	6-10 ครั้ง	2.8733	0.36	3.00	0.40	2.81	0.44	2.81	0.40
4.	11 ครั้งขึ้นไป	2.7414	0.63	2.82	0.60	2.70	0.71	2.73	0.69
	รวม	2.9083	0.46	3.02	0.45	2.84	0.56	2.86	0.50

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหาร
ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ส่วนความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารในแต่ละด้านนั้น ได้วิเคราะห์
เป็นด้านดังต่อไปนี้

ตาราง 15 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม
โดย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ทางด้านความคิด

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ และนโยบายของธนาคาร	2.60	0.84	3.05	0.49	2.92	0.68	2.56	0.95	2.85	0.73
2 การวิเคราะห์ปัญหาและการ แก้ปัญหาในการบริหารงาน อย่างมีระบบ	3.60	0.52	3.62	0.49	3.42	0.57	3.06	0.91	3.41	0.67
3 บทบาทผู้บังคับบัญชา	2.60	1.07	3.09	0.53	3.08	0.62	2.81	0.74	2.99	0.68
4 การมองการณ์ไกลเพื่อผลงาน ที่มีมากกว่าในอนาคต	3.20	0.42	3.48	0.60	3.20	0.58	3.12	1.01	3.28	0.71
5 การใช้ความคิดริเริ่มในการ พัฒนางาน	2.80	0.79	3.43	0.59	3.11	0.51	3.19	0.90	3.20	0.68
6 ความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนางาน	3.20	0.79	3.38	0.66	3.23	0.64	3.06	0.84	3.23	0.71
7 การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการ บริหารงาน	3.60	0.52	3.19	0.50	3.04	0.65	3.00	0.72	3.12	0.63

ตาราง 15 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8 การจัดทำแผนงานของแผนก ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก	2.20	1.03	2.95	0.58	2.88	0.76	2.50	0.72	2.76	0.75
9 การวินิจฉัยสั่งการให้พนักงาน นำไปปฏิบัติ	2.20	1.03	2.86	0.72	2.69	0.83	2.56	1.01	2.68	0.87
10 การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพ เหตุการณ์ เศรษฐกิจสังคมและ การเมือง	3.00	0.94	3.48	0.67	3.19	0.69	2.87	0.94	3.19	0.79
11 การพัฒนาทีมงานให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ	2.80	0.42	3.28	0.77	3.04	0.86	2.94	0.84	3.07	0.81
12 การเป็นผู้นำในองค์การ	3.20	0.79	3.24	0.69	3.04	0.59	2.87	0.71	3.07	0.67
13 การนำความคิดของผู้ร่วมงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์	3.20	0.79	3.19	0.50	2.85	0.78	2.69	0.79	2.94	0.73
14 การจัดระบบและโครงสร้าง ของงานให้มีประสิทธิภาพ	3.20	0.79	3.24	0.62	2.88	0.76	2.87	0.71	3.01	0.72
15 การวิเคราะห์งานและการ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน	3.00	0.67	3.05	0.66	2.85	0.67	2.69	0.86	2.88	0.72

ตาราง 15 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด		0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
16	การระดมทรัพยากรเพื่อการ บริหารงาน	2.60	0.52	2.65	0.73	2.88	0.58	2.62	0.71	2.82	0.66
17	แนวความคิดในการพัฒนาเขต	3.20	0.42	3.14	0.47	2.58	0.75	2.44	1.13	2.76	0.83
รวม		2.95	0.50	3.21	0.35	3.00	0.40	2.82	0.60	3.02	0.45

จากตาราง 15 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้าน
ความคิดอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
3. ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน

เมื่อจัดจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน บริหารแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

- | | |
|------------------------|--|
| ประสบการณ์ 0-1 ปี | 1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงาน
อย่างมีระบบ
2. การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน |
| ประสบการณ์ 2-5 ปี | 1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงาน
อย่างมีระบบ
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต |
| ประสบการณ์ 6-10 ปี | 1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงาน
อย่างมีระบบ
2. ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน |
| ประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป | 1. การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต |

ตาราง 16 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม

โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานบริหาร ทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ	3.00	0.67	3.09	0.53	2.85	0.61	2.69	0.78	2.90	0.65
2 ภาวะผู้นำในการบริหารงาน	3.00	0.67	3.24	0.62	3.08	0.62	3.06	0.84	3.12	0.68
3 การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ										
การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	2.60	0.84	2.81	0.67	2.69	0.67	2.85	0.79	2.76	0.71
4 ศิลปการมอบหมายงาน	2.20	1.23	3.09	0.62	2.73	0.66	2.87	0.71	2.84	0.74
5 ศิลปการควบคุมและติดตาม										
ผลงาน	2.40	0.84	3.19	0.74	2.92	0.55	2.87	0.79	2.95	0.72
6 การประสานงาน	2.80	1.03	2.86	0.84	2.85	0.54	2.75	0.76	2.82	0.73
7 เทคนิคการประชุม	2.00	0.67	3.19	0.80	2.61	0.63	2.88	0.87	2.81	0.81
8 การสื่อความเข้าใจกับ										
ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ	2.80	0.42	3.19	0.67	2.88	0.70	2.75	0.84	2.94	0.73
9 การสื่อความเข้าใจกับ										
ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	2.40	0.84	3.14	0.78	2.88	0.58	2.69	0.78	2.88	0.74
10 การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.40	0.52	3.05	0.73	2.81	0.63	2.19	0.82	2.70	0.77

ตาราง 16 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11	การสร้างความสัมพันธ์และ บรรยากาศความเป็นมิตร ในหน่วยงาน	2.80	1.03	3.09	0.62	2.73	0.72	2.87	0.94	2.88	0.78
12	การใช้หลักธรรมในการ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	2.60	1.07	2.90	0.76	2.73	0.77	2.56	0.95	2.73	0.84
13	การวางแผนกำลังคนเพื่อการ บริหารในองค์การ	2.80	1.03	2.71	0.63	2.88	0.58	2.44	0.95	2.72	0.75
14	การประยุกต์ใช้กับ กระบวนการแรงงานสัมพันธ์	2.60	0.84	2.52	0.67	2.65	0.74	2.25	0.98	2.51	0.80
15	การพิจารณาความดีความชอบ ใช้หลักการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	2.40	0.84	3.28	0.63	2.65	0.74	2.56	0.88	2.81	0.81
16	การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้ บุคลากรคล้อยตาม	2.40	0.84	3.43	0.67	2.85	0.67	2.94	0.91	3.01	0.80
17	การวางตัวให้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	2.60	0.84	3.00	0.83	2.73	0.60	2.75	0.91	2.81	0.77

ตาราง 16 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
18	การวิเคราะห์เหตุการณ์บุคคล และสถานการณ์ต่าง ๆ	3.00	0.94	3.09	0.69	2.88	0.65	2.69	0.93	2.91	0.76
19	การกระตุ้นใจให้ร่วมงาน ร่วมมือและกล้าแสดงออก	2.40	0.84	3.33	0.57	3.00	0.48	2.75	0.91	3.00	0.71
20	การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก	2.60	1.43	3.00	0.62	2.85	0.72	2.37	0.87	2.76	0.83
	รวม	2.59	0.70	3.06	0.47	2.81	0.44	2.70	0.71	2.84	0.56

จากตาราง 16 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการในการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม
3. การกระตุ้นใจให้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก

เมื่อจัดจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานบริการแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

- | | |
|------------------------|--|
| ประสบการณ์ 0-1 ปี | 1. มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ |
| | 2. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน |
| ประสบการณ์ 2-5 ปี | 1. การใช้เทคนิคใ้มนำว้ให้บุคลากรคล้อยตาม |
| | 2. การกระตุ้นเจ้ใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก |
| ประสบการณ์ 6-10 ปี | 1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน |
| | 2. การกระตุ้นเจ้ใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก |
| ประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป | 1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน |
| | 2. การใช้เทคนิคใ้มนำว้ให้บุคลากรคล้อยตาม |

ตาราง 17 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม

โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การจัดระบบบริหารการเงิน และบัญชี	2.20	0.79	2.62	0.79	2.42	0.98	2.44	1.01	2.47	0.92
2 เทคนิคการใช้กฎหมายระเบียบ ปฏิบัติงาน	2.40	0.52	2.90	0.76	2.61	0.84	2.37	0.87	2.63	0.82

ตาราง 17 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน										
3 เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและ จัดระบบข้อมูล	2.60	1.07	2.90	0.69	2.96	0.71	2.81	1.10	2.88	0.83
4 เทคนิคการฝึกอบรมและการ เป็นวิทยากร	2.80	0.79	2.81	0.74	2.46	0.64	2.44	0.88	2.59	0.75
5 เทคนิคในการระดมความคิด ของผู้ร่วมงาน	3.00	0.67	3.19	0.60	2.73	0.72	2.94	0.91	2.94	0.75
6 เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติ งานของพนักงาน	2.60	1.07	3.00	0.62	2.65	0.68	2.69	0.78	2.76	0.73
7 การนำเครื่องมือหรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	3.00	0.00	3.33	0.57	3.11	0.65	3.25	0.91	3.20	0.68
8 เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล	2.60	0.52	3.24	0.70	3.00	0.63	2.69	1.06	2.97	0.79
9 การมีความเข้าใจหลักธุรกิจ การเกษตร	2.80	0.42	3.05	0.66	2.54	0.70	2.31	1.18	2.66	0.85
10 เทคนิคการใช้กลยุทธ์การตลาด	2.80	0.42	2.95	0.73	3.00	0.65	2.62	1.13	2.87	0.80
11 เทคนิคการทำงานให้เกิด ความสำเร็จ	3.20	0.42	3.28	0.63	3.31	0.61	2.94	0.91	3.20	0.70

ตาราง 17 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	0-1 ปี		2-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
12 เทคนิคการกระตุ้นบุคคล ประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง"	3.40	0.52	3.24	0.62	2.96	0.71	3.31	0.86	3.16	0.72
รวม	2.78	0.32	3.04	0.36	2.81	0.40	2.73	0.69	2.86	0.50

จากตาราง 17 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
3. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง"
3. เทคนิคการใช้กฎหมายระเบียบปฏิบัติงาน

เมื่อจัดจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานบริหารแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

- | | |
|--------------|---|
| กลุ่ม 0-1 ปี | <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ 2. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง" |
| กลุ่ม 2-5 ปี | <ol style="list-style-type: none"> 1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ 2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ |

กลุ่ม 6-10 ปี

1. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
2. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

กลุ่ม 11 ปีขึ้นไป

1. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท "เฉื่อยชาล่าหลัง"
2. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

ตาราง 18 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน (ด้านความคิด, ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน) จำแนกตามสายอาชีพ

	สายอาชีพ	ทั้ง 3 ด้าน		ความคิด		มนุษยสัมพันธ์		เทคนิค	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	ไม่เคยทำงานทั้ง 2 สาย	2.9127	0.39	3.04	0.40	2.88	0.50	2.81	0.42
2.	สายการเงินการธนาคาร	2.9144	0.42	3.01	0.40	2.90	0.53	2.86	0.40
3.	สายการเงิน	2.9206	0.55	3.00	0.51	2.84	0.65	2.92	0.56
4.	เคยทำงานทั้ง 2 สายอาชีพ	2.8223	0.41	3.04	0.43	2.70	0.35	2.71	0.51
	รวม	2.9083	0.46	3.02	0.45	2.84	0.56	2.86	0.48

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ส่วนความต้องการในการฝึกอบรมทักษะการบริหารในแต่ละด้านนี้ ได้วิเคราะห์
เป็นด้านดังต่อไปนี้

ตาราง 19 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม
จำแนกตามสายอาชีพ ทางด้านความคิด

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	ไม่เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ และนโยบายของธนาคาร	2.76	0.89	2.78	0.64	2.89	0.74	3.17	0.39	2.85	0.73
2 การวิเคราะห์ปัญหาและการ แก้ปัญหาในการบริหารงาน อย่างมีระบบ	3.65	0.48	3.33	0.58	3.37	0.73	3.17	0.94	3.41	0.67
3 บทบาทผู้บังคับบัญชา	3.18	0.63	3.00	0.58	2.85	0.76	3.00	0.60	2.98	0.68
4 การมองการณ์ไกลเพื่อผลงาน ที่มีมากกว่าในอนาคต	3.18	0.63	3.17	0.78	3.41	0.74	3.33	0.49	3.28	0.71
5 การใช้ความคิดริเริ่มในการ พัฒนางาน	3.24	0.55	3.33	0.58	3.15	0.81	3.00	0.60	3.20	0.68

ตาราง 19 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	ไม่เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
6	ความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนางาน	3.29	0.58	3.22	0.64	3.18	0.82	3.33	0.78	3.23	0.71
7	การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการ บริหารงาน	3.12	0.59	3.00	0.68	3.22	0.63	3.00	0.60	3.12	0.63
8	การจัดทำแผนงานของแผนก ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก	2.89	0.84	2.83	0.70	2.63	0.73	2.83	0.72	2.76	0.75
9	การวินิจฉัยสั่งการให้พนักงาน นำไปปฏิบัติ	2.65	0.85	2.61	0.96	2.70	0.86	2.83	0.72	2.68	0.87
10	การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพ เหตุการณ์ เศรษฐกิจสังคมและ การเมือง	3.12	0.77	3.11	0.75	3.22	0.84	3.50	0.80	3.19	0.79
11	การพัฒนาทีมงานให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ	3.17	0.72	3.11	0.75	3.00	0.95	3.00	0.60	3.07	0.81
12	การเป็นผู้นำในองค์การ	3.12	0.59	3.11	0.67	3.00	0.73	3.17	0.72	3.07	0.67

ตาราง 19 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านความคิด	ไม่เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
13 การนำความคิดของผู้ร่วมงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์	3.00	0.70	3.17	0.77	2.74	0.70	3.00	0.60	2.94	0.73
14 การจัดระบบและโครงสร้าง ของงานให้มีประสิทธิภาพ	3.17	0.72	3.05	0.71	2.89	0.74	3.00	0.60	3.01	0.72
15 การวิเคราะห์งานและการ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน	2.94	0.65	2.94	0.79	2.85	0.76	2.67	0.49	2.88	0.72
16 การระดมทรัพยากรเพื่อการ บริหารงาน	2.88	0.69	2.72	0.57	2.89	0.74	2.67	0.49	2.82	0.66
17 แนวความคิดในการพัฒนาเขต	2.41	0.78	2.67	0.83	3.00	0.73	3.00	1.04	2.76	0.83
รวม	3.04	0.40	3.01	0.46	3.00	0.51	3.04	0.43	3.02	0.45

จากตาราง 19 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมด้านความคิดอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
3. ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน

เมื่อจัดจำแนกตามสายอาชีพแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

ไม่เคยทำงานทั้ง 2 สายอาชีพ 1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ

2. ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน

สายอาชีพการเงินการธนาคาร 1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ

2. การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน

สายอาชีพสินเชื่อ

1. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
2. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ

เคยทำงานทั้ง 2 สายอาชีพ

1. การเป็นผู้บริหารที่หันต่อสภาพเหตุการณ์ เศรษฐกิจสังคม และการเมือง
2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต

ตาราง 20 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม
จำแนกตามสายอาชีพ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	ไม่เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ	2.94	0.55	3.00	0.68	2.81	0.73	2.83	0.39	2.90	0.65
2 ภาวะผู้นำในการบริหารงาน	3.12	0.48	3.28	0.74	2.96	0.70	3.33	0.78	3.12	0.68
3 การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.00	0.60	2.78	0.80	2.70	0.72	2.33	0.50	2.76	0.71
4 ศิลปะการมอบหมายงาน	2.94	0.74	2.94	0.79	2.78	0.74	2.50	0.52	2.84	0.74
5 ศิลปะการควบคุมและติดตาม ผลงาน	3.05	0.65	2.94	0.71	3.00	0.78	2.50	0.52	2.95	0.72
6 การประสานงาน	2.94	0.74	2.89	0.57	2.78	0.84	2.50	0.52	2.82	0.73
7 เทคนิคการประชุม	2.76	0.74	2.78	0.86	2.96	0.84	2.33	0.49	2.81	0.81
8 การสื่อความเข้าใจกับ ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ	2.82	0.63	3.00	0.58	3.00	0.91	2.83	0.39	2.94	0.73
9 การสื่อความเข้าใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	2.88	0.69	3.00	0.58	2.81	0.87	2.83	0.72	2.88	0.74
10 การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.76	0.82	2.78	0.64	2.67	0.87	2.50	0.52	2.70	0.77

ตาราง 20 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	ไม่เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11	การสร้างความสัมพันธ์และ บรรยากาศความเป็นมิตร ในหน่วยงาน	2.94	0.65	2.94	0.86	2.81	0.87	2.83	0.39	2.88	0.78
12	การใช้หลักธรรมในการ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	2.88	0.84	2.50	0.84	2.78	0.84	2.83	0.72	2.73	0.84
13	การวางแผนกำลังคนเพื่อการ บริหารในองค์การ	2.82	0.72	2.83	0.77	2.67	0.78	2.33	0.49	2.72	0.75
14	การประยุกต์ใช้กับ กระบวนการแรงงานสัมพันธ์	2.47	0.86	2.44	0.97	2.59	0.69	2.50	0.52	2.51	0.80
15	การพิจารณาความดีความชอบ ใช้หลักการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	2.82	0.72	2.67	0.96	2.92	0.82	2.67	0.49	2.81	0.81
16	การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้ บุคลากรคล้อยตาม	3.00	0.69	3.00	0.75	3.04	0.93	3.00	0.60	3.01	0.80

ตาราง 20 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์	ไม่เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
17 การวางตัวให้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	2.76	0.82	2.89	0.57	2.78	0.88	2.83	0.72	2.81	0.77
18 การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล และสถานการณ์ต่าง ๆ	2.76	0.65	3.00	0.58	3.00	0.91	2.67	0.78	2.91	0.76
19 การกระตุ้นใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือและกล้าแสดงออก	3.06	0.74	3.05	0.53	2.96	0.84	2.83	0.39	3.00	0.71
20 การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก	2.82	0.87	2.72	0.81	2.74	0.85	2.83	0.72	2.76	0.81
รวม	2.88	0.50	2.90	0.53	2.84	0.65	2.70	0.35	2.84	0.56

ข้อมูลจากตาราง 20 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรม ด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม
3. การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก

เมื่อจัดจำแนกตามสายอาชีพแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

- ไม่เคยทำงานทั้ง 2 สายอาชีพ
1. การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก
 2. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน

- สายอาชีพการเงินการธนาคาร
1. การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก
 2. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน

- สายอาชีพสินเชื่อ
1. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม
 2. ศิลปการควบคุมและติดตามผลงาน

- เคยทำงานทั้ง 2 สายอาชีพ
1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
 2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม

ตาราง 21 คะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม
จำแนกตามสายอาชีพ ทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ไม่เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1 การจัดระบบบริหารการเงิน และบัญชี	2.18	1.06	2.72	0.94	2.44	0.80	2.67	0.78	2.47	0.92
2 เทคนิคการใช้กฎหมายระเบียบ ปฏิบัติงาน	2.59	0.78	2.55	0.84	2.74	0.85	2.50	0.80	2.63	0.82
3 เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและ จัดระบบข้อมูล	2.88	0.84	2.83	0.77	2.92	0.91	2.83	0.72	2.88	0.83
4 เทคนิคการฝึกอบรมและการ เป็นวิทยากร	2.41	0.86	2.61	0.60	2.67	0.82	2.67	0.50	2.59	0.75
5 เทคนิคในการระดมความคิด ของผู้ร่วมงาน	3.00	0.78	2.83	0.61	3.04	0.84	2.67	0.50	2.94	0.75
6 เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติ งานของพนักงาน	2.82	0.87	2.78	0.54	2.78	0.80	2.50	0.52	2.76	0.73
7 การนำเครื่องมือหรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	3.30	0.50	3.11	0.57	3.30	0.81	2.83	0.72	3.20	0.68

ตาราง 21 (ต่อ)

ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ไม้เคย ทั้ง 2 สายอาชีพ		การเงิน		สินเชื่อ		การเงิน และ สินเชื่อ		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
8 เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล	3.12	0.77	2.78	0.64	3.00	0.87	3.00	0.85	3.00	0.79
9 การมีความเข้าใจหลักธุรกิจ การเกษตร	2.30	0.90	2.61	0.77	2.89	0.84	2.83	0.72	2.66	0.85
10 เทคนิคการใช้กลยุทธ์การตลาด	2.60	0.78	2.89	0.82	3.04	0.80	2.83	0.72	2.87	0.80
11 เทคนิคการทำงานให้เกิด ความสำเร็จ	3.23	0.43	3.33	0.68	3.18	0.87	2.83	0.39	3.20	0.70
12 เทคนิคการกระตุ้นบุคคล ประเภท"เฉื่อยชาล่าช้า"	3.35	0.70	3.28	0.66	3.07	0.77	2.67	0.50	3.16	0.72
รวม	2.81	0.42	2.86	0.40	2.92	0.56	2.71	0.51	2.86	0.48

จากตาราง 21 แสดงว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการได้รับการฝึกอบรมด้านเทคนิค ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องต่าง ๆ มากตามลำดับดังนี้

1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
3. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง"

เมื่อจัดจำแนกตามสายอาชีพแล้ว เรื่องที่ต้องการฝึกอบรมมากเรียงตามลำดับจะได้ดังนี้

ไม่เคยทำงานทั้ง 2 สายอาชีพ 1. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง"

2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

สายอาชีพการเงินการธนาคาร 1. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท"เฉื่อยชาล่าหลัง"

2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

สายอาชีพสินเชื่อ

1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

เคยทำงานทั้ง 2 สายอาชีพ

1. เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล

2. เทคนิคการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการฝึกอบรม

ทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F (Ratio)	F (Prob)
ระหว่างกลุ่ม	3	1.2762	0.4256	2.0147	.1150
ภายในกลุ่ม	132	27.8818	0.2112		
รวม	135	29.1585			

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 22 พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรม
ทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการฝึกอบรม

ทักษะทาง การบริหารทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานบริหาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F (Ratio)	F (Prob)
ระหว่างกลุ่ม	3	2.7163	0.9054	4.5200	.0047**
ภายในกลุ่ม	132	26.4422	0.2003		
รวม	135	29.1585			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 23, พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรม ทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์การทำงานบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และเพื่อให้ทราบว่าความแตกต่างของความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร เป็นคู่ใดบ้างผู้วิจัยได้ใช้การทดสอบโดยวิธีการของ นิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 24

ตาราง 24 แสดงการทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการฝึกอบรม

ผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารในทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นรายคู่

กลุ่มตัวอย่าง	0 - 1 ปี		2 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	2.7754	3.1061	2.8733	2.7471
0 - 1 ปี	2.7754				
2 - 5 ปี	3.1061	**		**	**
6 - 10 ปี	2.8733				
11 ปีขึ้นไป	2.7471				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลจากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์การทำงานบริหารแตกต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 2-5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ในช่วงระยะเวลา 0-1 ปี 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความต้องการในการฝึกอบรมสูงกว่าช่วงระยะเวลาอื่น ๆ

ตาราง 25 แสดงการทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการฝึกอบรม
ผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์การบริการในทักษะด้านความคิด เป็นรายกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่าง	0 - 1 ปี		2 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	2.9529	3.2129	2.9955	2.8162
0 - 1 ปี	2.9529				
2 - 5 ปี	3.2129			**	**
6 - 10 ปี	2.9955				
11 ปีขึ้นไป	2.8162				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลจากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์การทำงานบริหารแตกต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 2-5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ในช่วงระยะเวลา 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 26 แสดงการทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นรายคู่

กลุ่มตัวอย่าง	0 - 1 ปี		2 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	2.5900	3.0619	2.8135	2.6906
0 - 1 ปี	2.5900				
2 - 5 ปี	3.0619	*		*	*
6 - 10 ปี	2.8135				
11 ปีขึ้นไป	2.6906				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลจากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์การทำงานบริหารแตกต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 2-5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ในช่วงระยะเวลา 0-1ปี, 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 27 แสดงการทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการฝึกอบรม
ผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารในทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติการ
เป็นรายคู่

กลุ่มตัวอย่าง	0 - 1 ปี		2 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	2.5900	3.0619	2.8135	2.6906
0 - 1 ปี	2.7833				
2 - 5 ปี	3.0437			*	*
6 - 10 ปี	2.8109				
11 ปีขึ้นไป	2.7344				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบข้อมูลจากตาราง 27 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์
การทำงานบริหารแตกต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์
อยู่ระหว่าง 2-5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ในช่วง
ระยะเวลา 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้ทราบว่าในความต้องการในการฝึกอบรม ทักษะทางการบริหารในแต่ละ
ด้านนั้น ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการแตกต่างกันหรือไม่ จึงได้เปรียบเทียบดังตารางต่อ
ไปนี้

ตาราง 28 วิเคราะห์ความแปรปรวนคะแนนความต้องการในการฝึกอบรม ของผู้บริหาร

ระดับต้น แยกตามประสบการณ์การบริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์
และด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน

ความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหาร		แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านความคิด	ระหว่างกลุ่ม		3	2.97	0.99	5.24**
	ภายในกลุ่ม		132	24.92	0.19	
	รวม		135	27.89		
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม		3	3.44	1.15	3.89*
	ภายในกลุ่ม		132	38.89	0.29	
	รวม		135	42.33		

ตาราง 28 (ต่อ)

	ความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
3.	ด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.10	0.70	3.18*
		ภายในกลุ่ม	132	29.11	0.22	
		รวม	135	31.21	.	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 28 พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรม ของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามประสบการณ์การทำงานบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 29 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการในการฝึกอบรม ใน
ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F (Ratio)	F (Prob)
ระหว่างกลุ่ม	3	0.0815	0.0272	0.1233	.9462
ภายในกลุ่ม	132	29.0770	0.2203		
รวม	135	29.1585			

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 29 พบว่า ความต้องการในการ
ฝึกอบรม ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามระยะเวลาใน
การปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมุติฐาน
ที่ตั้งไว้

ตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความถี่ในการฝึกอบรม ใน
ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามสายอาชีพ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F (Ratio)	F (Prob)
ระหว่างกลุ่ม	3	0.0988	0.0329	0.1496	9.298
ภายในกลุ่ม	132	29.0597	0.2201		
รวม	135	29.1585			

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนจากตาราง 30 พบว่า ความถี่ในการฝึกอบรม ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามสายอาชีพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3 สรุปความต้องการในการฝึกอบรมจากคำถามปลายเปิด

ความต้องการในการพัฒนาฝึกอบรมในทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับต้น
ที่ได้จากการตอบแบบสำรวจปลายเปิด ในตอนท้ายของแบบสำรวจ สรุปข้อคิดเห็นแสดงใน
ตาราง 31

ตาราง 31 ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น จากคำถามปลายเปิด

	ความต้องการในการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1	ไม่ระบุความต้องการ	111	81.62
2	ระบุความต้องการในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	10	7.35
3	ระบุความต้องการในทักษะด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน	3	2.21
4	แสดงความเห็นในเรื่องวิธีการฝึกอบรม	8	5.88
5	แสดงความเห็นในเรื่องประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	2	1.47
6	อื่น ๆ	2	1.47

จากตาราง 31 ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ไม่ระบุความต้องการในการฝึกอบรมใน
 คำถามปลายเปิดมีผู้บริหารระดับต้นเพียงร้อยละ 18 ที่ระบุความต้องการ ความต้องการที่
 ระบุมาจึงแตกต่างกันมากสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารระดับต้นต้องการฝึกอบรมในวิทยาการสมัย
 ใหม่ตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบไม่มีข้อจำกัดในเรื่อง
 ขอบประมาณโดยต้องการวิทยาการที่มีประสิทธิภาพโดยตรงในวงการธุรกิจมาให้ความรู้ในเรื่องที่
 สามารถใช้ปฏิบัติการได้จริงโดยใช้เทคนิควิธีหลาย ๆ วิธีในการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิด
 แรงจูงใจในการฝึกอบรม และอยากให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งให้ดำรง
 ตำแหน่งสูงขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้น ในทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในด้านความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นจำนวน 136 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม เป็นแบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเฉพาะทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual skill)
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skill)
3. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill)

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มี 4 ระดับ คือ

1. มากที่สุด หมายถึง ความต้องการที่ต้องการมากที่สุดที่จะขาดไม่ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 4 คะแนน
2. มาก หมายถึง ความต้องการที่ต้องการมาก เกณฑ์การให้คะแนน 3 คะแนน
3. น้อย หมายถึง ความต้องการที่ต้องการน้อย เกณฑ์การให้คะแนน 2 คะแนน
5. น้อยที่สุด หมายถึง ความต้องการที่ต้องการน้อยที่สุด เกณฑ์การให้คะแนน 1 คะแนน

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน โดยหาคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรมเป็นรายด้านและรายข้อ แล้วประเมินระดับความต้องการ

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรม ทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้านโดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและการวิเคราะห์ความแปรปรวน เมื่อพบค่าเอพินัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน คูลส์ ที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น จากคำถามปลายเปิดโดยรวบรวมเป็นความถี่และเสนอเป็นคำร้อยละ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

1. หาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรม ทักษะทางการบริหาร เป็นรายด้านและรายข้อ
2. เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรม ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับต้นโดยใช้ค่าเฉลี่ยและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มวิธีของนิวแมน-คูลส์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้นควรได้รับการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ
2. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมในทักษะด้านต่าง ๆ พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมทุกข้อในแต่ละด้านอยู่ในความต้องการระดับมาก ยกเว้นด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานเรื่องการจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี มีความต้องการอยู่ในระดับน้อย สำหรับความต้องการในการฝึกอบรมที่มีลำดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - 2.1 ทักษะทางการบริหารด้านความคิด ความต้องการให้เพียงพอได้แก่
 1. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ
 2. การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต
 3. ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน

4. การใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน
5. การเป็นผู้ริเริ่มที่ทันต่อสภาพเหตุการณ์เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
6. การคิดค้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน

2.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ความต้องการให้เพียงพอได้แก่

1. การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน
2. การใช้เทคนิคโน้มน้าวใ้บุคลากรคล้อยตาม
3. การกระตุ้นใจใ้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก
4. ศิลปะการควบคุมและติดตามผลงาน
5. การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ
6. การวิเคราะห์เหตุการณ์บุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ

2.3 ทักษะในเทคนิคการปฏิบัติงาน ความต้องการให้เพียงพอได้แก่

1. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้
2. เทคนิคการทำงานใ้เกิดควมสำเร็จ
3. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท "เฉื่อยชาล้าหลัง"
4. เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล
5. เทคนิคในการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน
6. เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล

3. ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการดำรง

ตำแหน่ง และสายอาชีพต่างกัน มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในช่วงระยะเวลา 2-5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์อยู่ในช่วงระยะเวลา 0-1 ปี 6-10 ปี และ 11 ปี ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารระดับต้นต้องการฝึกอบรมในวิทยาการสมัยใหม่ ตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบไม่มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ โดยต้องการวิทยาการที่มีประสิทธิภาพตรงในวงการธุรกิจมาให้ความรู้ในเรื่องที่สามารถใช้ปฏิบัติการได้จริง โดยใช้เทคนิควิธีหลาย ๆ วิธีในการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการฝึกอบรม และอยากให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายได้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการในการฝึกอบรมทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในเทคนิคการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน ที่ผลปรากฏเช่นนี้อภิปรายได้ว่า

1.1 ปัจจุบันกระแสโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ลักษณะวิธีการทำงาน ตลอดจนการแข่งขันในตลาดการค้า เศรษฐกิจ สังคม ส่วนที่ใช้ในชีวิตประจำวัน จึงเปลี่ยนแปลงไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นเพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมได้ ผู้คนในสังคมจึงต้องเรียนรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้บริหารระดับต้นก็เช่นกัน เนื่องจากเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับงานปฏิบัติการมากที่สุด จึงต้องประยุกต์ตนเองจากทักษะทางการบริหารที่อยู่อุดมทั้ง 3 ด้านที่ยังคงใช้ได้ตลอดไป

แต่เรียนรู้ให้ทันสมัยขึ้น ให้สามารถบริหารงานโดยใช้ประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันให้อยู่ระดับแนวหน้าในตลาดเศรษฐกิจได้ตลอดไป

1.2 เท่าที่ผ่านมาผู้บริหารระดับต้นอาจเข้าใจว่า ธนาคารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควรอันเนื่องมาจากข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหาร อีกทั้งธนาคารยังไม่มีระบบการสำรวจว่าการบริหารงานแต่ละระดับนั้นมีปัญหามากน้อยเพียงใด มีปัญหาในเรื่องใด และมีความต้องการได้รับการพัฒนาในทิศทางใดบ้าง ทำให้ผู้บริหารต้องบริหารงานภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ดำเนินงานตามรูปแบบที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมา จึงมีความต้องการในการฝึกอบรม ในแต่ละเรื่องสูงในระดับมาก

1.3 ชกส. ยังไม่สามารถจัดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรได้เต็มรูปแบบ เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ วิทยาการที่เชี่ยวชาญ กำลังคนที่จะดำเนินงานทางด้านนี้น้อย นอกจากนี้ ยังอาจขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นจากการฝึกอบรมที่ผ่านมาจึงไม่อาจจัดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารระดับต้นได้จึงมีความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละเรื่องสูงในระดับมาก

2. ผู้บริหารระดับต้น ที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะว่าสภาพปัจจุบันวิทยาการสมัยใหม่ เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะก้าวกระโดด ทำให้วิทยาการเดิมที่เคยได้รับการฝึกอบรมมาไม่ทันสมัยทำให้ผู้บริหารระดับต้นไม่ว่าจะเคยผ่านการอบรมมากครั้ง หรือเคยผ่านการอบรมน้อยครั้งมีความต้องการในการอบรมไปในทางเดียวกันคือมีความต้องการในการอบรมสูงทุกช่วงของประสบการณ์ จึงทำให้ผู้บริหารระดับต้นในแต่ละช่วงของประสบการณ์มีความต้องการในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

หรืออาจจะเป็นจากการที่ ชกส. มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และสามารถจัดฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ในทุกกลุ่ม จนทำให้ความต้องการของผู้บริหารระดับต้นไม่ว่าจะผ่านการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด มีการต้องการในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารระดับต้น ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารระดับต้นที่ผ่านการคัดเลือกไปดำรงตำแหน่งทางการบริหาร จะต้องผ่านการสอบจนทำให้บุคลากรสามารถสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้มีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน แม้ว่าจะดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ก็ยังคงมีประสิทธิภาพในการทำงานเช่นเดิมจึงมีความต้องการในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารระดับต้น ที่มีสายอาชีพต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารระดับต้นไม่ว่าจะมาจากสายอาชีพสิ้นเชื่อ หรือสายอาชีพการเงิน สามารถนำวิชาความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ไม่แตกต่างกัน เพราะสามารถเรียนรู้การปฏิบัติงานจากการทำงานจริง ดังนั้น ไม่ว่าจะ เป็นสายอาชีพใด จึงมีความต้องการในการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในช่วงระยะเวลา 2-5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในช่วงระยะเวลา 0-1 ปี 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน อาจจะเป็นเพราะ

5.1 ผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในช่วง 0-1 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย เฝ้าสังเกตในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาอันสั้น ยังไม่ทราบว่าสิ่งใดที่ตนเองควรจะได้รับ การฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน หรือสิ่งใดที่ตนเองได้รับแล้วจะเป็นการเสริมประสิทธิภาพในการทำงานโดยอ้อม

5.2 ผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในช่วง 2-5 ปี เป็นช่วงที่มีประสบการณ์พอสมควร เนื่องจากประสบปัญหาในการบริหารงานมาในช่วงหนึ่ง จึงทราบว่าสิ่งใดที่ต้องการได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในอันที่จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานทั้งทางตรง และทางอ้อมประกอบกับในช่วงนี้ผู้บริหารจะกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเนื่องจากเป็นช่วงที่จะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นต่อไป และการผ่านการฝึกอบรมเป็นปัจจัยหนึ่งนอกเหนือจากปัจจัยอื่น ๆ ในการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และภาระส่วนตัวอาจจะยังไม่มากนัก จึงมีเวลาที่จะมาทบทวนและวางแผนถึงความต้องการในการฝึกอบรม

5.3 ผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในช่วง 6 -11 ปีขึ้นไป เป็นช่วงที่มีประสบการณ์มาก จึงใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมากับปัญหาในการบริหารงานไปได้ แม้ไม่ได้รับการฝึกอบรม จึงอาจจะมองข้ามความสำคัญของการฝึกอบรมไป ประกอบกับภาระงาน และภาระส่วนตัวอาจจะมากขึ้น และอาจจะเกินได้ว่าวิทยากรในการฝึกอบรมไม่ได้มีประสบการณ์ตรงเหมือนผู้ปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มดังกล่าวจึงไม่ได้วางแผนในความต้องการของตนเองไว้ว่าจะฝึกอบรมในเนื้อหาวิชาอะไร เนื่องจากตนเองเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงมานานจนสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในทุกเรื่องได้อยู่แล้ว แม้จะไม่ได้รับการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ เพื่อการปฏิบัติ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ได้ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น
ดังนี้

1. ควรทำการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดย เน้น
ทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน
2. ในการประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหารระดับต้นควรนำผลการวิจัยไปเป็น เรื่อง
หนึ่งของการประชุม อบรม สัมมนาด้วย เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นได้ตระหนักถึงความสำ
คัญของการอบรม
3. ในการสรรหาบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ควรประเมินคุณลักษณะ
ผู้ที่มาเป็นผู้บริหารระดับต้นโดย เน้นความสำคัญในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน
4. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานควรจัดทำคู่มือ หลักเกณฑ์
แนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
5. ในการฝึกอบรมควรปรับปรุงรูปแบบการฝึกอบรมอยู่เสมอ เช่นเปลี่ยนจาก
การบรรยายเป็นการแสดงบทบาทสมมุติ หรือกรณีศึกษา หรือการดูงาน ตามความ
สามารถที่จะดำเนินการได้เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการฝึกอบรม
6. ชกส. ควรกำหนดนโยบายให้พนักงานที่จะ เข้าดำรงตำแหน่งทางการบริหาร
ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ควรจะได้รับการเตรียมพร้อมทางด้านการบริหารเพื่อให้
สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม หาก ชกส. มี
ความพร้อมและต้องการได้ผู้บริหารระดับต้นที่มีความพร้อมในทักษะทางการบริการอย่างแท้
จริง ควรกำหนดเป็นเงื่อนไข ให้ผ่านการฝึกอบรมก่อนดำรงตำแหน่งทางการบริหาร จะ
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ในระดับหนึ่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. นอกจากจะศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม ของผู้บริหารระดับต้นแล้ว น่าจะได้ทำการศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหาร เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่าความต้องการที่พึงประสงค์ใดที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการฝึกอบรมให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป
2. อาจเปลี่ยนแนวทางในการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม ไปเป็นความต้องการในการฝึกอบรม ที่ไม่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารระดับต้น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ
3. ควรมีการวิจัยความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้นโดยศึกษาตัวแปร ระดับอายุของผู้บริหารระดับต้น
4. ควรทำการวิจัยติดตามประเมินผล โครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นหลังได้รับการฝึกอบรมแล้ว
5. ควรมีการศึกษาศักยภาพที่พึงปรารถนาของผู้บริหารระดับต้นของธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
6. ควรมีการศึกษานโยบาย การบริหารงานในแผนกของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กอบพร อินทรกำแหง. ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2531. อัดสำเนา.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. รายงานการวิจัย เรื่อง การหาความต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2529.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. การพัฒนากำลังคนของประเทศไทย. เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, 122, 2532.

เฉลิม ศรีผดุง. แนวคิดในการพัฒนานักบริหาร. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือนสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีที่ 8 ตุลาคม - ธันวาคม 2533
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.

ถวิล สอนสนาม. ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด. ปรินทิพณ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์และคณะ. การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 - 2539. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2534.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การศึกษาเพื่อให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในระดับต้นในข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2531.

ประสิทธิ์ โชติภวณิชย์. ความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารระดับต้นศึกษา

เฉพาะกรณีข้าราชการในกรมทรัพยากรธรณี กระทรวงอุตสาหกรรม.

สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535. อัดสำเนา.

× เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ธนาคาร. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, 215 หน้า. 2538.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาภัณฑ์, 2528.

วาสนา สิงห์โกวินทร์. เทคนิคการพัฒนาบุคคล. เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, 157 หน้า, 2528.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมศรี กิจพิทักษ์. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัด มณฑลกรุงเทพฯ. ปรินุณานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคนอื่น ๆ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ทวีการพิมพ์, 2529.

แสวง รัตนมงคลมาศ และคณะ. การสำรวจทัศนคติต่อความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะทางการบริหารของมหาวิทยาลัยไทย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2525. 1 เล่ม (หน้าไม่ติดต่อกัน)

อัษฎสิทธิ์ บุษชินวุฒิกุล. ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ. ปริทัศน์พิมพ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

Boydell, T.H. A Guide to the Identification of Training Needs.

London : British Association for Commercial and

Industrial Education, 1979.

Davis, Keith and Newstrom John W., Human Behavior at Work

Organizational Behavior. New York : McGraw - Hill Book

Company, 1985.

Deverell, C.S. Business Administration and Management. Third Edition

London : Gee & Co., Publisher Ltd., 1973.

Honeyman, Herbert G. and Schawab, Donald P., Perspectivies on

Personel Human Resource Management. Illinois :

Richard D. Irswin, Inc., 1978.

House, Robert J. Management Development : Design, Evaluation and

Implementation. New York : McGraw - Hill Inc., 1973.

Kleinstiver, Louise. Inservice training needs of school board

members as perceived by school board members and school

superintendents. Dissertation Abstracts International.

47(9) : 3263-A : March 1987.

Louis, Allen A. Management and Organization. New York :

McGraw - Hill Inc., 1959.

- Mitchell, Terrence R., People in Organizations : An Introduction.
to Organizational Behavior. 2nd, ed., Japan : McGraw-Hill
 International Book Company, 1982.
- Nadler, Leonard. Design Training Program : The Critical
Events Model. Massachusetts : Addison Wesley
 Publishing Company, 1982.
- , Development Human Resources. Houston : Gulf
 Publishing Company, 1970.
- Paxton, Dan R. Employee Development : A Lifelong Learning Approach.
 New York, McGraw - Hill Book Company, 1976.
- Porter, Lyman W. and others. Behavior in Organizations.
 New York : McGraw-Hill Book Company, 1975.
- Robertson, Geoge Hawthorn. A Proposed In-Service Training Program
for Academic Administrators In Ontario Community Colleges.
 Dissertation Abstracts International. 37 : 3456-A, December,
 1976.
- Sayles, Leonard R. and Strauss George. Managing Human Resources.
 New Jersey : Prentice Hall Inc., 1977.
- Sherwood, Frank P. The management Approach to Budgeting. New York
 McGraw - Hill 1959.
- Terry, George R. Office Management and Control. Seventh Edition
 Illinois : Richard D. Irwing, Irwing, Inc., Homewood, 1975.

Terry, George R. Principles of Management. Sixth Edition

Illinois : Richard D. Irwing, Irwing, Inc., Homewood, 1972.

Reddin, William J. Management Effectiveness. New York:

McGraw-Hill, Company 1970.

Wyn, Reilly. Training Administrators for Development : An

Introduction for Public Servants and Government Training

Officer. London : Cox and Wynman Ltd., 1979.

1949

חברות

สรุปความต้องการ ในการฝึกอบรมจากคำถามปลายเปิด

1. "จริยธรรมในสังคม"
2. "การพัฒนาบุคลากรและศักยภาพ"
3. "จริยธรรมสำหรับนักบริหาร"
4. computer
5. "ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร"
6. "การใช้หลักธรรมกับการบริหารงาน"
7. "การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน"
8. "การปรับปรุงบุคลากร"
9. "การแก้ไขปัญหามวลชน"
10. "ความรู้เกี่ยวกับตราสาร โฉนด ตลาดหลักทรัพย์"
11. "ควรมีหลักสูตรการพูดการนำเสนอ การใช้จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน"
12. ความรู้ด้านการตลาด เพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์
13. การส่งเสริมคนดีมีคุณธรรม ให้เป็นผู้บริหารระดับสูง
14. ฝึกอบรมเพื่อเน้นความเป็น Specialist
15. ควรมีการประเมินหลักสูตรและผลการฝึกอบรม
16. กลุ่มอบรมควรเล็ก เน้นการปฏิบัติและการประยุกต์ใช้
17. ควรส่งไปอบรมภายนอก เพื่อเปิดโลกทัศน์
18. ควรอบรมระดับกลางสูงด้วย เพื่อความต่อเนื่อง
19. ควรใช้กรณีศึกษาในการฝึกอบรม
20. ไม่ควรใช้การบรรยายในการฝึกอบรม
21. ในการฝึกอบรมควรมีการสังเกตงานด้วย
22. วิทยากรควรเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงจากวงการธุรกิจ
23. ควรมีการฝึกอบรมธุรกิจเพื่อการบริหาร
24. ส่งไปฝึกอบรมภายนอกโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเรื่องงบประมาณ
25. ควรประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนตำแหน่ง



ที่ ทม 1007/ 0910

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ มกราคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางปัทมา สุทธนารักษ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารเพื่อการเกษตร
และสหกรณ์การเกษตร

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ปรีชา ลิ้มไทย

ประธาน

อ.รัฐ สาเรือง

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอให้ผู้บริหารระดับต้น ตามแห่งหัวหน้าแผนกในสำนักงานใหญ่
ตอบแบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ในระหว่างเดือนมกราคม 2539 เพื่อเป็นข้อมูลใน
การทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

แบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

คำชี้แจง

แบบสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น เฉพาะทักษะทางการบริหาร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัย เรื่อง "ความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร"

ข้อมูลและความคิดเห็นจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสำรวจให้ครบถ้วนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบ

ส่วนที่ 2 : ความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เมื่อท่านตอบแบบสำรวจเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะมารับแบบสำรวจคืนจากท่านด้วยตนเอง

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางบัวมา สุทธนารักษ์

แบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม

แบบสำรวจนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน มีคำถามทั้งหมด 49 ข้อ ส่วนที่หนึ่ง เป็นเรื่องสถานภาพส่วนตัว ส่วนที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม
โปรดตอบคำถามให้ครบถ้วนตรงกับความเป็นจริงและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง

2. วุฒิมารศึกษาสูงสุด
 - () 1. ปริญญาตรี
 - () 2. ปริญญาโท

3. ประสบการณ์ในการฝึกอบรม หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน
 - () 1. ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม
 - () 2. เคยได้รับการฝึกอบรม...ครั้ง โดย
 - เป็นหลักสูตรที่ธนาคารจัดให้.....ครั้ง
 - เป็นหลักสูตรภายนอก.....ครั้ง

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านตำแหน่งหัวหน้าแผนก..... ปี

5. ประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารงานในฐานะผู้บังคับบัญชา.....ปี

6. สายอาชีพที่เคยปฏิบัติงาน () ด้านการเงินการธนาคาร.....ปี
 - () ด้านสินเชื่อ.....ปี

ส่วนที่ 2 ความต้องการในการฝึกอบรม

โปรดพิจารณาความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมของท่าน และให้ได้ระดับความเป็นจริงในแต่ละกรณีที่กำหนดข้างล่างนี้

ขอเสนอหัวข้อทักษะทางการบริการ	ระดับความต้องการ			
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
	1	2	3	4
ทักษะในความคิด (Conceptual skill)				
1 การวิเคราะห์นโยบายของรัฐและนโยบายการดำเนินงานของธนาคาร _____				
2 การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างมีระบบ _____				
3 บทบาทผู้บังคับบัญชา _____				
4 การมองการณ์ไกลเพื่อผลงานที่มีมากกว่าในอนาคต _____				
5 การให้ความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน _____				
6 ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน _____				
7 การลดต้นทุนวัตรกรรมค่าใช้จ่ายเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน _____				
8 การจัดทำแผนงานของแผนกให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก _____				
9 การวินิจฉัยสั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ _____				
10 การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสถานการณ์ การส่งเสริมธุรกิจ สังคม และการเมือง _____				
11 การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานกิจได้เป็นผลสำเร็จ _____				
12 การเป็นผู้แทนองค์กร _____				
13 การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ _____				
14 การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ _____				
15 การวิเคราะห์งานและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน _____				

ขอใบขอเนื้อหาทักษะทางการบริหาร	ระดับความต้องการ			
	น้อย			มาก
	ที่สุด	น้อย	มาก	ที่สุด
	1	2	3	4
16 การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน				
17 แนวความคิดในการพัฒนาชนบท				
ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations skill)				
1 การมีมนุษยสัมพันธ์และการอุทิศตน				
2 การมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน				
3 การนำผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน				
4 ศิลปะการมอบหมายงาน				
5 ศิลปะการควบคุมและติดตามผลงาน				
6 การประสานงาน				
7 เทคนิคการประชุม				
8 การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ				
9 การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรทั่วไป				
10 การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่				
11 การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในหน่วยงาน				
12 การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา				
13 การวางแผนกำลังคนเพื่อการบริหารงานองค์การ				
14 ความสามารถในการประยุกต์ใช้กับกระบวนการแรงงานสัมพันธ์				
15 การพิจารณาความดีความชอบใช้หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
16 การใช้เทคนิคโน้มน้าวใจบุคลากรคล้อยตาม				

ขอบเขต: เนื้อหาทักษะทางการบริการ	ระดับความต้องการ			
	น้อย	น้อย	มาก	มาก
	ที่สุด			ที่สุด
	1	2	3	4
17 การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ _____				
18 การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ _____				
19 การกระตุ้น จูงใจให้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก _____				
20 การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก _____				
3 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill)				
1 การจัดระบบบริการการเงินและบัญชี _____				
2 เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติงาน _____				
3 เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล _____				
4 เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร _____				
5 เทคนิคในการระดมความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน _____				
6 เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน _____				
7 การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ _____				
8 เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล _____				
9 การมีความเข้าใจหลักธุรกิจการเกษตร _____				
10 เทคนิคการใช้กลยุทธ์การตลาด _____				
11 เทคนิคการทำงานก่อให้เกิดความสำเร็จ _____				
12 เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท "เฉื่อยช้าล้าหลัง" _____				

ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอะไรบ้างเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นโปรดแสดงความคิดเห็น.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางปัณมา สุทธานารักษ์
เกิด	21 ธันวาคม 2508
สถานที่เกิด	อ. เมือง จ. ชัยนาท
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	517 หมู่บ้านรัตนานิเวศน์ ซอย 8 ถ.พระราชาราชบุรีบำเพ็ญ ห้วยขวาง กรุงเทพฯ
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 5
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก กรุงเทพฯ 10300
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2526	มัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ (แผนกวิทย์-คณิต) จากโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยา
พ.ศ. 2528	ปวท. (บัญชี) จากโรงเรียนพัฒนศึกษาวิทยาลัยนครสวรรค์
พ.ศ. 2533	บธ.บ. (การจัดการทั่วไป) จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2538	กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นศึกษา เฉพาะกรณี
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

บทคัดย่อ
ของ
บัณฑิมา สุทธนารักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา

เมษายน 2538

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับต้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะในด้านความคิด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการฝึกอบรม, ประสบการณ์ในการทำงาน, ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และสายอาชีพ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารระดับต้นควรได้รับการฝึกอบรมทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ
2. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมในทักษะด้านต่าง ๆ พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมทุกข้อในแต่ละด้านอยู่ในความต้องการระดับมาก ยกเว้นด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเรื่องการจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี มีความต้องการอยู่ในระดับน้อย
3. ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และสายอาชีพต่างกัน มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในช่วงระยะเวลา 2-5 ปี มีความต้องการในการฝึกอบรมสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในช่วงระยะเวลา 0-1 ปี 6-10 ปี และ 11 ปี ในทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารระดับต้นต้องการฝึกอบรมในวิทยาการสมัยใหม่ ตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ โดยต้องการวิทยาการที่มีประสบการณ์ตรงในวงการธุรกิจมาให้ความรู้ในเรื่องที่สามารถนำไปปฏิบัติการได้จริง โดยใช้เทคนิควิธีหลาย ๆ วิธีในการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการฝึกอบรม และอยากให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

IN-SERVICE TRAINING NEEDED BY FIRST LINE SUPERVISORS
A CASE STUDY OF THE BANK FOR AGRICULTURE
AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

AN ABSTRACT
BY
PATTAMA SUTHANARUK

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Business Education
at Srinakharinwirot University
April 1995

The two main purposes to this research were studying and comparing the in-service trainings needs of the BAAC first line supervisors. The author conducted the studies in conceptual, human relations, and technical skills by classifying into 3 categories, as follows : Training Experience, Working Experience, Duration in the Present Position, and Professional Line.

The results were as follows:

1. The first line supervisors highly need all trainings, they are: Conceptual, Technicality, and Human Relations Skills respectively
2. Under the considerations of in-service training skills, the author found that the potential needs in training were extremely high. On the contrary, needs on trainings in Financial and Accounting Procedures were relatively low.
3. The first line supervisors, with training experiences but difference in duration of present position and professional line, need in-service training in a statistical insignificant value of 0.05
4. The first line supervisors, with difference working experiences, need in-service training in a statistical significant value of 0.01. For the first line supervisors with working experiences of 2 - 5 years need more in-service trainings than those who had working experiences of 0 - 1, 6 - 10, and from 11 years for all 3 skills
5. In summary, the needs of the in-service trainings, the author found that the first line supervisors need training in a modern format, within the globalization, continuity, systematically, and unlimited in funding. Competent trainers, with experiences in business, were definitely needs for the real situations. In addition, several techniques were needed for the persuasive in trainings, lastly, trainings ought to be the mean to the promotional ladders.