บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมภายในธนาคารระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมภายในธนาคาร การจัดโครงสร้างองค์การฝึกอบรม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ รวมทั้งการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลของทั้งสองสถาบัน เพื่อนำผลที่ได้รับจากการศึกษาเปรียบเทียบดังกล่าวมาเสนอแนะ อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นธนาคารกลาง ทำหน้าที่เป็นนายธนาคารของรัฐ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ อันเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและแนะนำปัญหาทางเศรษฐกิจการเงินให้กับรัฐบาลและสถาบันการเงินต่างๆ รวมทั้งมีหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม และดูแลสถาบันการเงินต่างๆให้มีความมั่นคง จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานทุกระดับของธนาคารอย่างทั่วถึงโดยส่วนรวม วิธีการพัฒนาพนักงานวิธีหนึ่งคือ การฝึกอบรม และการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทยเริ่มดำเนินการเป็นระบบเมื่อมีฐานะเป็น"ศูนย์ฝึกอบรม" ต่อมางานฝึกอบรมมีภาวะการขยายตัวมากขึ้นเป็น"สำนักฝึกอบรมและพัฒนา" ซึ่งถือได้ว่าการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ยังอยู่ในฐานะเริ่มต้น จึงยังมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมที่จะต้องนำมาปรับปรุงแก้ไข ประกอบกับธนาคารแห่งประเทศไทย มีนโยบายพัฒนาเฉพาะพนักงานของธนาคารเท่านั้น ทำให้บทบาทหน้าที่ในการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ค่อนข้างที่จะจำกัดอยู่ในขอบเขตที่แคบ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบทบาท หน้าที่ในการฝึกอบรมของธนาคารกลางประเทศต่างๆในเอเชียตะวันออกเฉียงให้แล้ว จึงสมควรหาทางปรับปรุง แก้ไขปัญหา อุปสรรคดังกล่าว ตลอดจนขยายบทบาท หน้าที่ในการฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับความเป็นธนาคารกลางเช่นเดียวกับธนาคารกลางของประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ที่มีลักษณะเดียวกันกับของธนาคารแห่งประเทศไทย คือการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจด้านเกษตรกรรม นอกจากนี้ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานทุกระดับขึ้นด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยมีการจัดตั้งสถาบันฝึกอบรม

ของตนเองขึ้นและเป็นสถาบันที่มีการบริหารงานและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีขอบข่ายการดำเนินงานฝึกอบรมอย่างกว้างขวางทั้งภายในธนาคาร และกระจายไปสู่สถาบันภายนอกต่างๆทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน จึงเห็นสมควรนำสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มาเป็นกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ยึดกรอบความคิด 2 ส่วนที่สำคัญคือ กรอบความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม และกรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม มาใช้เป็นหลักในการดำเนินการศึกษาเปรียบเทียบ ตลอดจนการเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมภายในธนาคารของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทยตามหลักวิชาการซึ่งนอกเหนือจากผลการศึกษาเปรียบเทียบ สำหรับวิธีการศึกษา ผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการกับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารงานและการดำเนินงานภายในธนาคารของทั้ง 2 ประเทศ จากนั้นจึงนำมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์

เพื่อสะดวกต่อการศึกษาและความเข้าใจของผู้อ่าน ผู้ศึกษาจึงได้แบ่งหัวข้อในการบริหารงานและการดำเนินงานตามหลักการฝึกอบรมที่เป็นระบบออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม ประกอบด้วย
   1.1 ศึกษา สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
   1.2 วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม
   1.3 ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม
2. การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม
3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม

จากการศึกษาเปรียบเทียบ ปรากฏว่าการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

<u>ความคล้ายคลึงกัน</u>

1. การบริหารฝึกอบรมภายในธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงานฝึกอบรมและการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งเป็นสายงานต่าง ๆ นั้น มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีรูปแบบและการจัดดำเนินการฝึกอบรมเป็นระบบตามแนวความคิดหรือหลักวิชาการแบบเดียวกัน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในด้านการขาดแคลนนักฝึกอบรมโดยอาชีพและการขาดการทำงานเป็นทีม

ความแตกต่างกัน

1. นโยบายของธนาคาร เนื่องจากธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีการวางแผนองค์การโดยรวม จึงทำให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานของธนาคารฯ โดยกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาพนักงานให้เหมาะสมกับการวางแผนอาชีพ ส่วนนโยบายในการพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยยังไม่ชัดเจน ประกอบกับไม่มีการวางแผนอาชีพพนักงาน จึงทำให้ขาดทิศทางหรือเป้าหมายในการพัฒนาพนักงาน จากความแตกต่างของนโยบายธนาคารนี้ จึงส่งผลให้การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการติดตามผลการฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ มีเป้าหมายและวิธีการแตกต่างกันออกไปบ้าง

2. นโยบายในการฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายให้การฝึกอบรมเฉพาะพนักงานของธนาคารฯเท่านั้น ส่วนธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์มีนโยบายให้การฝึกอบรมเปิดกว้างกระจายไปสู่สถาบันการเงินภายนอกโดยเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น สถาบันการเงินเพื่อการให้สินเชื่อแก่ภาคเกษตรกรรม รวมทั้งสถาบันอื่นๆของรัฐบาลและเอกชนที่มีความประสงค์ให้สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์จัดดำเนินการฝึกอบรมให้ด้วย

3. วิธีการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม เนื่องจากการมีนโยบายในการฝึกอบรมแตกต่างกัน ดังนั้นจุดเน้นในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมจึงแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้การบริหารและการดำเนินงานฝึกอบรมมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ทั้งกระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม โดยเฉพาะในส่วนของการวางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม และการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม

4. ความคล่องตัวในการดำเนินงาน

4.1 ความมีอิสระในการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เนื่องจากสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายพัฒนาบุคลากร ดังนั้นการขออนุมัติหรือการรายงานผลการฝึกอบรม จึงต้องผ่านรองผู้อำนวยการฝ่ายซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถาบันเสนอต่อผู้อำนวยการฝ่ายพิจารณา แล้วจึงเสนอต่อผู้ช่วยผู้ว่าการและฝหรือรองผู้ว่าการ ซึ่งเป็นการผ่านสายการบังคับบัญชาหลายขั้น จึงทำให้การดำเนินงานขาดความเป็นอิสระเท่าที่ควรและมีความคล่องตัวน้อยกว่าสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทยที่ผ่านสายการบังคับบัญชาเพียงแค่ผู้อำนวยการสำนักฯเสนอต่อผู้ช่วยผู้ว่าการโดยตรง

4.2 การขออนุมัติงบประมาณ งบประมาณเพื่อใช้จ่ายในการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จะขออนุมัติเป็นเงินก้อน (lump sum - money) สำหรับหลักสูตรในโครงการฝึกอบรมตลอดปี จึงสามารถถัวจ่ายในแต่ละหลักสูตร ทำให้เกิดความคล่องตัว และสามารถยืดหยุ่นในการใช้จ่ายงบประมาณได้มากกว่าสถาบันฝึกอบรม

ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ที่ต้องขออนุมัติงบประมาณเป็นรายหลักสูตร ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่คล่องตัวเท่าที่ควรและมีข้อจำกัด

5. สภาพแวดล้อม แม้ว่าสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์จะเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายพัฒนาบุคลากร แต่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารฯให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่โดยเฉพาะด้านการขยายบทบาทออกไปสู่สถาบันภายนอกมากขึ้น ส่วนธนาคารแห่งประเทศไทยเพิ่งเริ่มตื่นตัวในเรื่องของการฝึกอบรม ประกอบกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารฯ ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมภายในธนาคารเท่าที่ควร จึงทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมภายในธนาคารของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระยะค่อยเป็นค่อยไป ยังไม่มีบทบาทที่เด่นชัดนักและจำกัดอยู่ในวงแคบ

6. การประสานงานกับฝ่ายการพนักงาน เนื่องจากสถาบันฝึกอบรมและการบริหารงานบุคคลของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ต่างเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายพัฒนาบุคลากร จึงสะดวกต่อการประสานงานในด้านการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับการวางแผนอาชีพ ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงสนับสนุนให้การฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีความสำคัญยิ่งขึ้นต่อความเจริญก้าวหน้าของพนักงานในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ส่วนธนาคารแห่งประเทศไทยยังไม่มีการวางแผนอาชีพพนักงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งงานวางแผนอาชีพอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน การประสานงานและการร่วมมือกันระหว่างสำนักฝึกอบรมและพัฒนากับการพนักงานและการจัดองค์งานของธนาคารแห่งประเทศไทยในด้านการพัฒนาพนักงาน จึงเป็นในลักษณะการแก้ไขปัญหามากกว่าจะพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้น ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่ยังไม่เอื้อต่อการบริหารและการดำเนินงานฝึกอบรมเท่าที่ควร จึงทำให้การฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ยังไม่มีบทบาทสำคัญอันจะมีผลต่อการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงานอย่างแท้จริง จึงเป็นเพียงการพัฒนาจิตใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเท่านั้น

7. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านแรงจูงใจของพนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรม เนื่องจากผู้บริหารของสถาบันและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ยังไม่เห็นความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของพนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรม จึงทำให้มีโอกาสน้อยในการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับสูง รวมทั้งโอกาสในการหมุนเวียนงานหรือย้ายไปยังส่วนงานอื่น ๆ ค่อนข้างน้อยเช่นกัน จึงทำให้พนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรมขาดแรงจูงใจ อันเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการปฏิบัติงานของสถาบันฝึกอบรม ส่วนสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ยังอยู่ในระยะที่กำลังเติบโต ประกอบกับ

โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หมุนเวียนงานหรือย้ายไปยังส่วนงานอื่นๆสามารถกระทำได้ง่ายกว่า จึงยังไม่เกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ

จากปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม รวมทั้งผลการศึกษาเปรียบเทียบ ผู้ศึกษาจึงขอนำกรอบความคิดตามหลักวิชาการ และข้อดีจากการศึกษาเปรียบเทียบของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มาเป็นข้อเสนอแนะบางประการในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ในแนวทางที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

1. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

1.1 การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของสายวิชาการ ควรร่วมมือกับฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ในการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบันทึกหรือเอกสารต่างๆ เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างทดลองงาน การย้ายพนักงาน หรือรายงานการร้องทุกข์ นอกเหนือจากวิธีสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สามารถสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ชัดเจนขึ้น

1.2 การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม นอกจากเพื่อต้องการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ยังควรมีลำดับความสำคัญหรือความสนใจของหัวข้อวิชาในแต่ละหลักสูตร เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นแก่สายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการในการจัดดำเนินการเพื่อให้ตรงต่อกลุ่มคนที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมด้วย

1.3 ควรให้ความรู้ ความเข้าใจในการฝึกอบรมที่เป็นระบบแก่ผู้ประสานงานหลักสูตรของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้ผู้ประสานงานเหล่านั้นเข้าใจกระบวนการฝึกอบรม โดยเฉพาะในเรื่องการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างแท้จริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกหลักสูตรที่ส่วนงานเสนอในขั้นแรกด้วย

1.4 หน่วยงานฝึกอบรมด้านการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ควรเพิ่มบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนงานต่างๆในการเป็นผู้อภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นและการพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้บริหารของส่วนงาน จากนั้นจึงควรให้ผู้บริหารของส่วนงานนั้นพิจารณาคัดเลือกแนวทางแก้ปัญหาจากข้อเสนอแนะนั้นเอง(ตามแผนภาพที่ 4 รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเป็นที่ปรึกษา ในบทที่ 2) วิธีนี้จะทำให้ได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมของส่วนงานนั้นๆอย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นการให้ความเป็นอิสระและให้อำนาจแก่ส่วนงานนั้นคัดเลือกแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม

2.1 ควรลดจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมและจัดกลุ่มหลักสูตรที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อไม่ให้หลักสูตรเกิดการซ้ำซ้อน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโครงการมีเวลาสำหรับการพัฒนาหลักสูตรมากขึ้น

2.2 ควรเพิ่มบทบาทของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ให้มากขึ้น โดยให้เป็นผู้พิจารณาการจัดหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละปีมากขึ้น รวมทั้งทำหน้าที่วิเคราะห์งานที่สมควรเข้ารับการฝึกอบรม นอกเหนือจากการพิจารณาตามการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการกระจายโอกาสให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง

2.3 ควรจัดทำแผนการฝึกอบรมรายเดือนส่งให้แก่ส่วนงานต่างๆ เพื่อเป็นการเผยแพร่ข่าวสารของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบกับเป็นการชี้ชวนผู้ที่สนใจเข้ารับการฝึกอบรม โดยการให้เขียนใบสมัครสำหรับหลักสูตรต่างๆส่งมายังสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ทั้งนี้การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากใบสมัครนี้ จะกระทำควบคู่กับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในตอนแรก การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้นอกจากจะได้ผู้ที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมโดยสมัครใจแล้ว ยังทำให้ทราบความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปัจจุบัน รวมทั้งได้ทราบภูมิหลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยไม่ต้องเสียเวลาค้นหาในภายหลัง

2.4 ในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรทุกหลักสูตร ควรจัดให้มีกลุ่มทำงาน (working group) เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งกลุ่มทำงานนี้จะเป็นพนักงานจากสายงานต่างๆที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือเกี่ยวข้องกับหลักสูตรนั้นๆ เพื่อให้การจัดหลักสูตรเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.5 สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ควรเพิ่มบทบาทของพนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรม โดยการพัฒนาและส่งเสริมในการเป็นวิทยากรนอกเหนือจากการเป็นเพียงผู้ประสานงานหลักสูตร(course organizer) ทั้งนี้เพื่อสนองตามนโยบายของธนาคารฯในการใช้วิทยากรภายในธนาคารฯให้มากขึ้น และเพื่อเป็นการนำความรู้ ความสามารถของพนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ตามที่ระบุไว้ในรายละเอียดของงาน (job description)

2.6 ควรรักษาระดับอัตราการพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยไว้ไม่ให้ลดลง เพราะนอกจากการฝึกอบรมจะเป็นการพัฒนาพนักงานแล้ว ยังเป็นการให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอีกด้วย

2.7 ควรลดปริมาณด้านการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของหัวหน้าสายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการ เพื่อให้มีเวลาในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้งานมีความละเอียดถูกต้องมากยิ่งขึ้น และการผ่านงานตามสายการบังคับบัญชาสามารถกระทำได้รวดเร็วขึ้น

3. <u>การประเมินผลการฝึกอบรม</u>

3.1 ออกแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลให้มีความหลากหลายและกระทัดรัดมากขึ้น เพื่อให้ตรงต่อหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละประเภท เช่น หลักสูตรฝึกอบรมด้านจิตวิทยา หลักสูตรการสัมมนา หลักสูตรฝึกอบรมที่มีการทัศนศึกษา

3.2 ออกแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลฝึกอบรมให้มากขึ้นกรณีที่เป็นหลักสูตรระยะยาว เช่น เพิ่มแบบฟอร์มประเมินผลช่วงกลางหลักสูตร แบบฟอร์มประเมินผลปฏิกิริยาประจำวัน เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงหัวข้อวิชาต่างๆในหลักสูตรได้ต่อไป

3.3 เพิ่มความละเอียดและขอบเขตในการถาม โดยเฉพาะการประเมินหัวข้อวิชาในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการจัดหัวข้อวิชา อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ในโอกาสต่อไป

3.4 การประเมินผลวิทยากร เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วควรคำนวณจัดลำดับเปรียบเทียบคะแนนของวิทยากรแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อจัดลำดับความสามารถของวิทยากรแต่ละด้าน อันจะเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกวิทยากรได้เหมาะสมกับหัวข้อวิชาต่างๆได้ต่อไป

3.5 ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล โดยเฉพาะการประเมินผลหลักสูตรโดยการจัดเป็นหัวข้อหนึ่งในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ตอบมีเวลาคิดและตอบตามความเป็นจริงยิ่งขึ้น

3.6 ควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมให้มากขึ้น โดยเฉพาะหลักสูตรด้านพฤติกรรม และหลักสูตรที่จัดดำเนินการฝึกอบรมทุกปี โดยเฉพาะหลักสูตรระยะยาวที่ธนาคารฯต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก

4. <u>การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม</u>

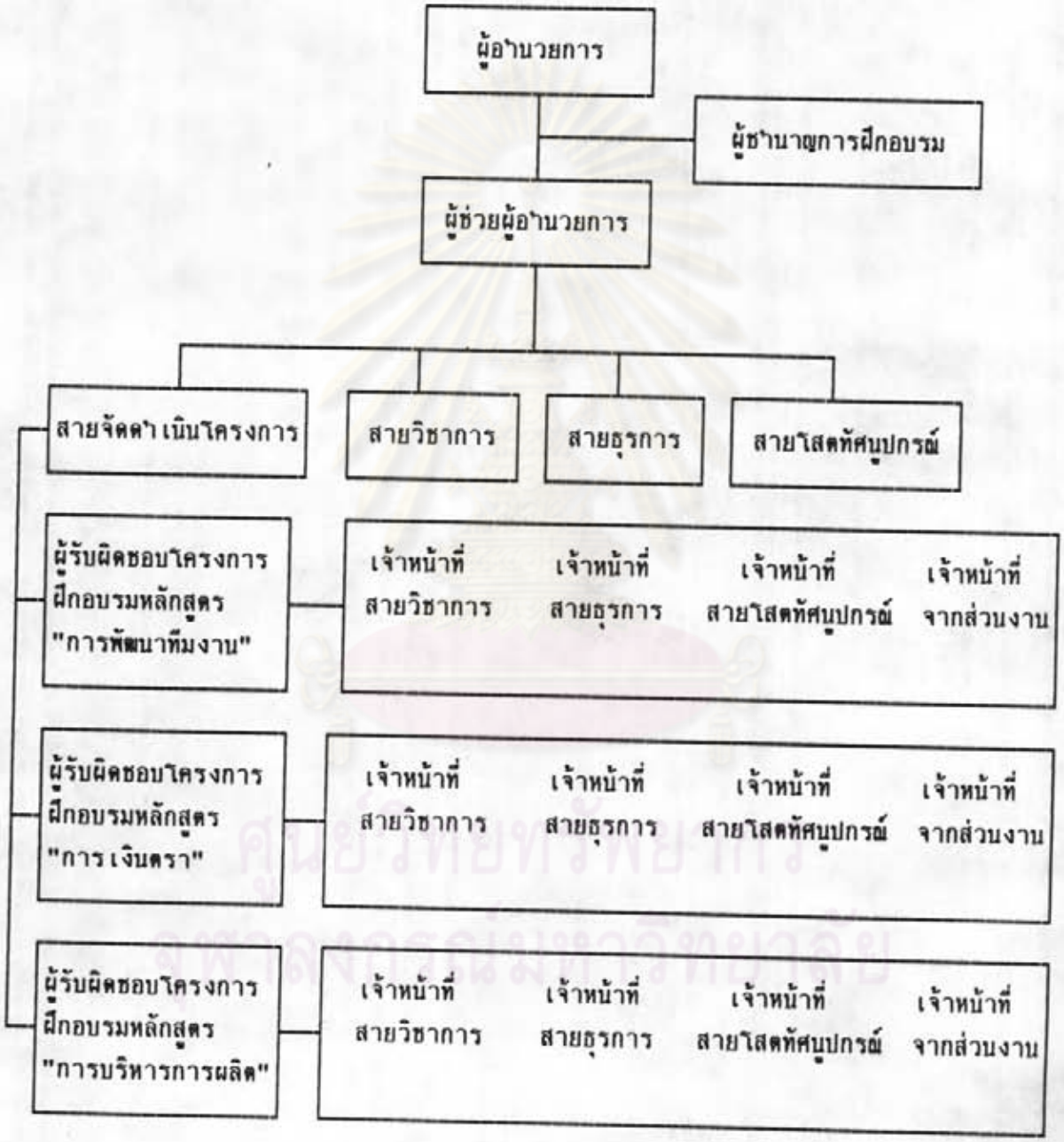
จากปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดโครงสร้างของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 จึงสมควรปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรมดังนี้

4.1 รูปแบบการจัดโครงสร้าง ควรเปลี่ยนจากการจัดองค์การแบบเน้นหน้าที่เป็นการจัดองค์การแบบผสม โดยการจัดโครงการหรือหลักสูตรหนึ่งๆจะต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งพนักงานทุกคนจากสายงานต่างๆของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาต้องทำงานเต็มเวลาให้กับโครงการและรายงานการดำเนินงานทั้งต่อผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงและผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตนด้วย การจัดรูปแบบองค์การแบบผสมนี้ จะทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการมีอำนาจอิสระและสั่งการได้เต็มที่ ทำให้เกิดความคล่องตัวและความรวดเร็วในการบริหารงานและการดำเนินงาน

หากเป็นไปได้การจัดตั้งคณะทำงานแต่ละโครงการหรือหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ควรยืมตัวพนักงานจากส่วนงานที่รับผิดชอบหลักสูตรนั้นๆร่วมอยู่ในคณะทำงานด้วย เมื่อโครงการเสร็จสิ้น พนักงานเหล่านั้นก็จะกลับส่วนงานของตนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ การยืมตัวแบบนี้จะทำให้สามารถได้ผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญในเรื่องนั้นๆ โดยไม่ต้องออกจากส่วนงานของตน อีกทั้งยังทำให้หลักสูตรฝึกอบรมตรงตามความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานนั้นอย่างแท้จริง(ดังแผนภาพที่ 25)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่25 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์ของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา



4.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการประเมินผลหลักสูตร ควรเปลี่ยนจากสายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการเป็นสายวิชาการ ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการประเมินผลและการติดตามผลอยู่แล้ว ทั้งนี้เพื่อไม่ให้การทำงานซ้ำซ้อนกัน นอกจากนี้ยังทำให้การประเมินผลและการรายงานผลการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรมีความเป็นกลางและปลอดจากค่านิยมหรือความลำเอียงของผู้รับผิดชอบโครงการด้วย

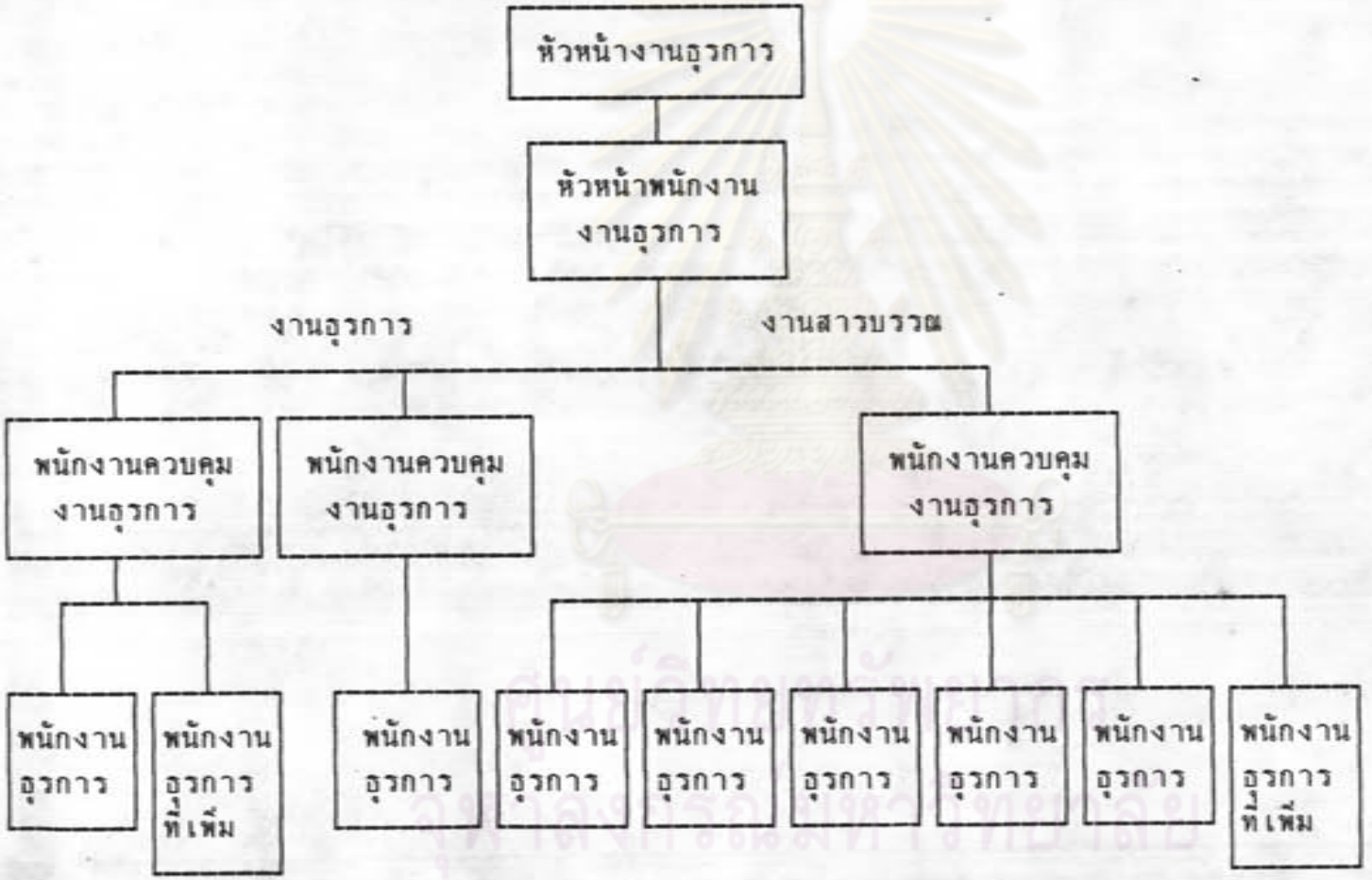
4.3 ควรจัดตั้งสายพัฒนาหลักสูตรและจัดทำกรณีศึกษา เพื่อเป็นผู้ประสานงานระหว่างสายวิชาการและจัดดำเนินโครงการในการพัฒนา ปรับปรุง และการสร้างหลักสูตร โดยจัดให้มีการหมุนเวียนพนักงานจากส่วนงานต่างๆของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาต่างๆเฉพาะด้านมาประจำในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตร สร้างหลักสูตร และจัดทำกรณีศึกษา สำหรับหลักสูตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานด้านการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อช่วยวิทยากรในหลักสูตร กำหนดขอบเขตและแนวการบรรยายให้ตรงต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมยิ่งขึ้น นอกจากนี้พนักงานเหล่านั้นยังควรทำหน้าที่เป็นวิทยากรในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือเรื่องทั่วไปที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว

4.4 ควรจัดโครงสร้างองค์การแบบมีสายการบังคับบัญชาเพียงหนึ่งเดียว (unity of command) เพื่อให้การประสานงานระหว่างสายงานต่างๆง่ายและคล่องตัวขึ้น

4.5 ควรเพิ่มอัตรากำลังของสายธุรการด้านงานสารบรรณ (งานพิมพ์) และด้านงานธุรการ (บริการงานฝึกอบรม) อย่างละ 1 อัตรา เพื่อให้สามารถรองรับงานจากสายงานต่างๆได้มากขึ้น(ดังแผนภาพที่ 26) นอกจากนั้นพนักงานควบคุมงานธุรการฝึกอบรมควรกระจายงาน เช่น ร่างจดหมายเชิญวิทยากรหรือรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม อีกทั้งควรกระจายการตัดสินใจในขอบเขตที่รับผิดชอบแก่พนักงานธุรการด้วย จะทำให้งานรวดเร็วและคล่องตัวขึ้นมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่26 อัตรากำลังใหม่ของพนักงานสายธุรการ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย



5. อื่นๆ

5.1 ขยายบทบาทของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยการจัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันฝึกอบรมเพื่อเป็นศูนย์กลางในการจัดฝึกอบรมให้กับธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินต่างๆอีกด้วย โรงเรียนหรือสถาบันฝึกอบรมนี้ส่วนหนึ่งควรจัดให้มีลักษณะเป็นที่พักแรม(residential) เพื่อเป็นที่พักของพนักงานจากสาขาภาคที่มาเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน หรือฝึกงานระยะยาว ทั้งนี้นอกจากจะช่วยประหยัดงบประมาณของธนาคารแล้ว ยังเพิ่มความปลอดภัยในการพักแรมให้กับพนักงานจากสาขาภาคอีกด้วย

5.2 ควรรีบประสานงานกับฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์การในการจัดทำการวางแผนอาชีพพนักงาน เพื่อให้การฝึกอบรมมีบทบาทที่สำคัญต่อการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

5.3 ควรจัดการประชุมระหว่างสายงานต่างๆเป็นประจำทุกปี เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานและร่วมปรึกษาหารือในการกำหนดหลักสูตรหรือพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย