

การบริหารงานและการดำเนินงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย

การบริหารงานและการดำเนินงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม
2. การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม
3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม

1. กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม

กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา มีขั้นตอนตามลักษณะงานและหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ

1. ศึกษา สํารวจ เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์การ
 2. วางแผนการฝึกอบรม โครงการ งบประมาณ หลักสูตรและเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการฝึกอบรม
 3. บริหาร ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติ
 4. ติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรมและวิเคราะห์ความก้าวหน้าของโครงการฝึกอบรม ตลอดจนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 5. ให้คำแนะนำ คำปรึกษาหารือหรือช่วยเหลือและประสานงานเกี่ยวกับงานการฝึกอบรมพนักงานของส่วนงานและองค์การ
 6. ศึกษา วิเคราะห์และประสานงานเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาพนักงานขององค์การ
 7. วางแผนเพื่อกำหนดโครงการพัฒนาพนักงานทุกระดับชั้น
 8. ศึกษา ติดตาม และประเมินผลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการพัฒนา
- จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว สรุปเป็นกระบวนการที่สำคัญ ๆ ดังนี้
1. ศึกษา สํารวจ เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์การ
 2. วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้รับการอนุมัติจากธนาคาร
 3. ติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรมและวิเคราะห์ความก้าวหน้าของโครงการฝึกอบรม ตลอดจนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ศึกษา สํารวจความจําเป็นในการฝึกรวม

การศึกษา สํารวจความจําเป็นในการฝึกรวม เป็นหน้าที่ของสายวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกรวม เพื่อวางแผนหลักสูตรการฝึกรวมให้เหมาะสมกับส่วนงานต่าง ๆ สําหรับการกําหนดความจําเป็นในการฝึกรวมของสํานักฝึกรวมและพัฒนา ในช่วงปี 2528-2530 ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ก. ค้นอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน ตลอดจนวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้

2 วิธีการ คือ การประชุม (conference) และการใช้แบบสอบถาม (questionnaire)

1. การประชุมเป็นวิธีการสํารวจความจําเป็นในการฝึกรวมของส่วนงาน (departmental needs) โดยสํานักฝึกรวมฯ ได้ขอความร่วมมือส่วนงานต่าง ๆ เพื่อแต่งตั้ง "ผู้ประสานงาน" ในการหาความจําเป็นในการฝึกรวมประจำปี เพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสํานักฝึกรวมฯ และส่วนงานของตน หลังจากนั้นได้จัดประชุมผู้ประสานงานกับสํานักฝึกรวมฯ เพื่อชี้แจงและให้คําแนะนําเกี่ยวกับหลักการ ขั้นตอนในการสํารวจความจําเป็นในการฝึกรวม และกําหนดหลักสูตรการฝึกรวม แล้วให้ผู้ประสานงานกลับไปร่วมปรึกษาหารือกับคณะผู้บริหารในส่วนงานของตน เพื่อกําหนดปัญหาความจําเป็นในการฝึกรวม แล้วจัดทำโครงร่างฝึกรวมของส่วนงานประจำปีส่งให้สํานักฝึกรวมฯ ต่อจากนั้น จึงจัดประชุมผู้ประสานงานกับสํานักฝึกรวมฯ อีกครั้งหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรับปรุงในรายละเอียดของหลักสูตรฝึกรวมที่ร่างขึ้นนั้น เสร็จแล้วผู้ประสานงานฝึกรวมกลับไปปรึกษาหารือกับคณะผู้บริหารของส่วนงานเพื่อปรับปรุงหลักสูตรฝึกรวมประจำปีให้สมบูรณ์ แล้วเสนอให้ ผู้ช่วยผู้ว่าการ หรือ รองผู้ว่าการ ที่ควบคุมงานของส่วนงานตนเป็นผู้พิจารณา เพื่อให้ความเห็นชอบ ก่อนส่งให้สํานักฝึกรวมฯ ได้พิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย เพื่อรวบรวมเป็นหลักสูตรของส่วนงานต่าง ๆ

2. การใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการสํารวจความจําเป็นในการฝึกรวมของพนักงานแต่ละบุคคล (individual needs) โดยการส่งแบบสอบถามให้พนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 3-9 โดยตรงทุกคน แบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ชุด คือ

2.1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารที่เป็นพนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 8 ขึ้นไป คําถามในแบบสอบถามจะไม่ถามในรายละเอียด แต่จะถามความคิดเห็นในการฝึกรวมว่ามีหลักสูตรใดบ้างที่สามารถส่งเสริมงานในส่วนงานของตน

2.2 เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 3-7 แบบสอบถามจะประกอบด้วย

2.2.1 ข้อมูลที่ต้องการทราบ แบ่งเป็น

ก. ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยชื่อ อายุ ตำแหน่งและรายละเอียดลักษณะงาน (job description)

ข. ทิศนคติของพนักงานต่อการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุง
หลักสูตรและเพื่อสนองความต้องการได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

2.2.2 หลักการวิเคราะห์ ต้องสร้างคำถามเพื่อนำไปสู่คำตอบ
ตรงตามวัตถุประสงค์ (validity) และให้มีความเชื่อถือได้ (reliability) โดยจะทำการ
ทดสอบแบบสอบถามนั้นก่อน (pre-test) ที่สำนักฝึกอบรมฯ

2.2.3 หลักจิตวิทยา เพื่อให้ทราบปัญหาการปฏิบัติงานจาก
ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้คำถามที่ง่ายต่อการตอบ

2.2.4 หลักสถิติ คำถามที่สร้างจะมีลักษณะเชิงปรนัย
(objectivity) เพื่อให้สามารถใช้วิธีทางสถิติวิเคราะห์

ปัญหาที่ได้จากแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับคน
และปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์ว่าปัญหาใดสามารถแก้ไขได้
ด้วยการฝึกอบรม ใครบ้างควรเข้ารับการฝึกอบรม (individual level) หน่วยงานใดควร
เข้ารับการฝึกอบรม (job or career level) และฝึกอบรมเรื่องใด (organizational
level) ผลการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจากแบบสอบถาม จะทำให้ทราบแนวทางและ
พัฒนาหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น หากปัญหาใดสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมจะเสนอเป็นหลักสูตรต่อไป

ข. ประเมินหลักสูตรในปีที่ผ่านมา หากเห็นว่าหลักสูตรใดยังเป็นประโยชน์และเป็น
ผลดีต่อธนาคารก็นำมาจัดต่อไป

ค. พิจารณาหลักสูตรต่อเนื่องที่ธนาคารมีนโยบายให้จัดฝึกอบรมอยู่แล้ว

ง. พิจารณาความต้องการของส่วนงานที่จะส่งพนักงานไปอบรมที่สถาบันภายนอก
หากสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ได้ศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่าจำนวนพนักงานของส่วนงานต่าง ๆ ที่
ต้องการฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ มีมากก็จะนำมาจัดเป็นหลักสูตรกลางของธนาคารเอง

จ. พิจารณา นโยบายของธนาคาร การให้กฎระเบียบต่าง ๆ

ฉ. พิจารณาแผนพัฒนาบุคคลประจำปี ซึ่งได้จากการทำแผนพัฒนาพนักงานของ
ส่วนงานต่าง ๆ ประจำปี

ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้ สำนักฝึกอบรมฯ ได้นำมารวบรวมจัดทำเป็นหลักสูตร
การฝึกอบรมต่าง ๆ ขึ้น และได้ผนวกเข้ากับหลักสูตรของส่วนงานต่าง ๆ จัดทำเป็นโครงการ
ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารงานฝึกอบรม
และพัฒนาพนักงานต่อไป

2. วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม

การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาจะดำเนินงานฝึกอบรมตาม
"โครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี" ที่ธนาคารอนุมัติ โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน
2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน
3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน
4. โครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ

1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรมและการสัมมนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแขนงต่าง ๆ โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของธนาคารในระดับต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในแขนงงานนั้น ๆ เช่น หลักสูตร "การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์" "การจัดทำแผนงานของ ธปท." "การป้องกันระงับอัคคีภัย" "ผู้ตรวจสอบผู้ช่วย" "ผู้ตรวจสอบอาวุโส" "วิวัฒนาการด้านธุรกิจใหม่ ๆ ในตลาดเงิน" ฯลฯ

2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน ประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรมและการสัมมนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสม ที่เกี่ยวกับความรู้ในเรื่องทั่วไปต่าง ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปสำหรับพนักงานของธนาคารในระดับและแขนงงานต่าง ๆ เช่น หลักสูตร "จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน" "การเงินตรา" "การให้บริการผู้มาติดต่อ" "ภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน" "เทคนิคการนำเสนอ" "ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์" ฯลฯ

3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรมและการสัมมนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสมที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานสำหรับพนักงานของธนาคารในระดับต่าง ๆ เช่น หลักสูตร "การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ" "การพัฒนาทีมงาน" "การพัฒนาผู้บริหาร" "การสัมมนาผู้บริหารระดับสูง"

4. โครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ ประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมชี้แจง ฯลฯ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสมที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน หรือการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน และอื่น ๆ ซึ่งมีได้กำหนดรายละเอียดของหลักสูตรไว้ในโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี แต่ธนาคารเห็นว่ามีความจำเป็นและรีบด่วนที่จะต้องจัดให้มีหลักสูตร



การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมชี้แจง ฯลฯ ดังกล่าวภายในปีนั้น ๆ ซึ่งสำนักฝึกอบรมและ
พัฒนาได้ตั้งงบประมาณรายจ่ายสำรองเอาไว้แล้ว

สำนักฝึกอบรมและพัฒนา จะวางแผนจัดดำเนินการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้าตลอดปี โดย
กำหนดไว้ว่าจะจัดหลักสูตรอะไรและเมื่อใด ภายใต้โครงการย่อยประเภทใด เมื่อกำหนดได้แล้ว
พนักงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบและประสานงานหลักสูตร
การฝึกอบรมนั้น ๆ ในสายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินการโครงการ จะทำการศึกษาและวิเคราะห์
โครงการแต่ละโครงการโดยละเอียด เพื่อพิจารณาจัดสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม
พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ๆ ต่อไป

รายละเอียดของหลักสูตรการฝึกอบรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

- ก. ชื่อหลักสูตร
- ข. หลักการและเหตุผล
- ค. วัตถุประสงค์
- ง. หัวข้อวิชาและระยะเวลาที่ใช้สำหรับแต่ละหัวข้อวิชา
- จ. วัตถุประสงค์และรายละเอียดของแต่ละหัวข้อวิชา
- ฉ. คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ช. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ซ. เทคนิควิธีการฝึกอบรม
- ฅ. วิทยากรในการฝึกอบรม
- ญ. ระยะเวลาการฝึกอบรม/ประเภทการฝึกอบรม
- ฎ. กำหนดเวลาการฝึกอบรม
- ฏ. สถานที่จัดดำเนินการฝึกอบรม

เมื่อได้จัดทำรายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าว พร้อมทั้งจัดทำประมาณการ
ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ แล้ว ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็น
ผู้พิจารณาอนุมัติหลักสูตรการฝึกอบรมและค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ตามอำนาจ
ที่ธนาคารมอบหมายให้ แต่ถ้าเกินอำนาจที่ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมและพัฒนาจะอนุมัติได้ ก็จะมี
ได้นำเสนอธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

เมื่อได้มีการอนุมัติให้จัดและดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ได้แล้ว สำนักฝึกอบรม
และพัฒนาจะได้แจ้งให้ส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ โดยจัดส่งรายละเอียดหลักสูตรการ
ฝึกอบรมไปให้พิจารณาเสนอชื่อพนักงานในสังกัดตามคุณสมบัติที่กำหนด และ ตามจำนวนที่นั่งที่ได้
จัดสรรให้เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม สำหรับรายชื่อพนักงานที่ส่วนงานต่าง ๆ เสนอให้เข้ารับการ
ฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรนั้น เมื่อผ่านความเห็นชอบของสำนักฝึกอบรมฯ แล้วถือว่าธนาคารได้
อนุมัติให้เข้ารับการฝึกอบรมได้

หลังจากนั้น สำนักฝึกอบรมฯ จะได้รับหนังสือพร้อมทั้งส่งรายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้ทราบเพื่อให้มาเข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งแจ้งส่วนงานเจ้าสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ เพื่อขออนุญาตให้พนักงานผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวไปเข้ารับการฝึกอบรม

ในขณะเดียวกัน สำนักฝึกอบรมฯ ก็จะได้รับหนังสือเชิญวิทยากรพร้อมทั้งหนังสือขออนุญาตส่วนงานเจ้าสังกัดของวิทยากรนั้น ๆ อย่างเป็นทางการ ทั้งวิทยากรจากสถาบันภายนอกธนาคารและวิทยากรภายในจากส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคาร ทั้งนี้ ตามที่ได้มีการทบทวนเป็นทางการภายในกับวิทยากรนั้น ๆ เอาไว้ล่วงหน้าแล้ว

ในการนี้ สำนักฝึกอบรมฯ จะได้เตรียมการและดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการด้านต่าง ๆ สำหรับการนัดและดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ เช่น การเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายสำหรับหลักสูตร การจัดสถานที่ การจัดเลี้ยง เครื่องดื่มและของว่างระหว่างการฝึกอบรม การจัดทำแฟ้มและเอกสารประกอบการฝึกอบรม บัญชีชื่อดังโต๊ะ บัญชีติดหน้าอกสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร ประสานงานกับวิทยากรในการจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม รวมทั้งการจัดทำโสตทัศนวัสดุ และจัดเตรียมโสตทัศนอุปกรณ์ สำหรับวิทยากรเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรม ฯลฯ

เมื่อถึงกำหนดการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ก็จะได้ดำเนินการจัดฝึกอบรม สำหรับประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรมนั้น ๆ ถ้าเป็นการฝึกอบรมหลักสูตรกลางทั่วไป ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมและพัฒนา จะเป็นประธานในพิธี แต่ถ้าเป็นการฝึกอบรมหลักสูตรโดยเฉพาะของส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง ก็จะได้เชิญผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานนั้น ๆ มาเป็นประธานในพิธี สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นระหว่างประเทศ และธนาคารเป็นเจ้าภาพก็ได้เชิญผู้บริหารระดับสูงของธนาคารมาเป็นประธานในพิธีเช่นกัน

ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรนั้น พนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องลงเวลาในการมาเข้ารับการฝึกอบรมทั้งมาและกลับ หากมาเข้ารับการฝึกอบรม/การสัมมนา ไม่ถึงร้อยละ 80 ของระยะเวลาของหลักสูตรจะถือว่าไม่ผ่านการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรนั้น ๆ

ในระหว่างการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรนั้น พนักงานของสำนักฝึกอบรมฯ ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบ/ประสานงานหลักสูตร ซึ่งเป็นผู้จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ๆ มาตั้งแต่ต้น จะเป็นผู้คอยควบคุมและอำนวยความสะดวกในการจัดดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรนั้นอยู่ตลอดเวลา

จากการสำรวจการดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ในช่วงปี 2528-2530 แยกรายละเอียดได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดจริง ในช่วงปี 2528-2530

ประเภทของหลักสูตร/โครงการ	จำนวน (ร้อยละ) ของหลักสูตรที่จัดจริง		
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530
1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน	44 (55.00)	49 (61.25)	52 (59.78)
2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน	22 (27.50)	17 (21.25)	21 (24.14)
3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน	5 (6.25)	3 (3.75)	7 (8.04)
4. โครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ	9 (11.25)	11 (13.75)	7 (8.04)
รวม	80 (100.00)	80 (100.00)	87 (100.00)
อัตราเปลี่ยนแปลงจากปีก่อน คิดเป็นร้อยละ	-	0	+8.75

จากตาราง สรุปได้ว่าในช่วงปี 2528-2530 สำนักฝึกอบรมและพัฒนาจัดหลักสูตรการฝึกอบรมจำนวน 80, 80, 87 ตามลำดับ ซึ่งอัตราเปลี่ยนแปลงในปี 2529 ไม่เพิ่มขึ้น แต่ในปี 2530 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.75 โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน

ในช่วงปี 2528-2530 จำนวนหลักสูตรค่อย ๆ เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับประเภทโครงการอื่น ๆ แล้วปรากฏว่าเป็นอัตราส่วนร้อยละ 55.00, 61.25 และ 59.78 ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่เกินกว่ากึ่งหนึ่งของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดในแต่ละปี และเป็นผลมาจากนโยบายของธนาคารที่มุ่งเน้นให้พัฒนาทักษะและสมรรถภาพของพนักงานแต่ละส่วนงานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงทำให้มีจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทโครงการอื่น ๆ ประกอบกับส่วนงานต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมพนักงานในสังกัดเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนจำนวนหลักสูตรประเภทโครงการอื่น ๆ ในแต่ละปีมีอัตราการเปลี่ยนแปลงทั้งเพิ่มขึ้นและลดลงเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายของธนาคารฯ ในแต่ละปีว่าจะฝึกอบรมพนักงานไปในทิศทางใด รวมทั้งการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นสำคัญด้วย

สำหรับวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม พบว่าจากจำนวนหลักสูตรที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาจะใช้วิธีการบรรยาย (lecture) เป็นส่วนใหญ่ คือ ประมาณร้อยละ 80 นอกจากนี้ จะใช้วิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ ประกอบแต่เป็นจำนวนน้อย ได้แก่ วิธีการอภิปราย (discussion) ประมาณร้อยละ 5 วิธีการใช้กรณีศึกษา (case study) ประมาณร้อยละ 2 วิธีการแสดงบทบาทสมมติ (role playing) ประมาณร้อยละ 1 วิธีการฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก (sensitivity training) ประมาณร้อยละ 1 วิธีการระดมสมอง (brain storming) ประมาณร้อยละ 1

การที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนาจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้วิธีการบรรยายเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ประกอบกับหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้น การใช้วิธีการบรรยายจึงค่อนข้างจำเป็น แต่ก็มีบางหลักสูตรที่ใช้วิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งถือว่ามีเป็นจำนวนน้อย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 จำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมในช่วงปี, 2528-2530

ประเภทของหลักสูตร/โครงการ	จำนวนหลักสูตร (ร้อยละ)			จำนวนวันที่จัด (ร้อยละ)			จำนวนชั่วโมงที่จัด (ร้อยละ)		
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530
1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน	44 55.00	49 61.25	52 59.77	172 48.59	204 54.26	222 52.24	835 45.68	977 52.98	1,103 49.60
2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน	22 27.50	17 21.25	21 24.14	136 38.42	85 22.61	138 32.47	667 36.49	507 27.49	648 29.14
3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน	5 6.25	3 3.75	7 8.05	26 7.34	13 3.46	39 9.18	156 8.53	78 4.23	318 14.30
4. โครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ	9 11.25	11 13.75	7 8.05	20 5.65	74 19.68	26 6.12	170 9.30	282 15.29	155 6.97
รวม	80 100.00	80 100.00	87 100.00	354 100.00	376 100.00	425 100.00	1,828 100.00	1,844 100.00	2,224 100.00

จากตาราง สรุปได้ว่า

1. จำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรม เพิ่มสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มของจำนวนหลักสูตร และหลักสูตรประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน มีจำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมประมาณกึ่งหนึ่งของจำนวนรวมทั้งหมด ซึ่งมากกว่าจำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของหลักสูตรประเภทโครงการอื่นๆ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 1
2. จำนวนวันที่จัดดำเนินการฝึกอบรม ซึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนหลักสูตรที่ดำเนินการฝึกอบรมทุกประเภทในโครงการ ในช่วงปี 2528-2530 โดยเฉลี่ยเป็นจำนวน 3-5 วัน ต่อหลักสูตร และจัดอยู่ในหลักสูตรระยะสั้น

ตารางที่ 3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงปี 2528-2530

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530
อัตรากำลังพนักงานชั้น 1-9 ของธนาคาร	4,065	4,233	4,821
จำนวนพนักงานของธนาคาร ที่เข้ารับการฝึกอบรม	2,655	2,630	3,036
คำนวณเทียบผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับ อัตรากำลังพนักงานชั้น 1-9 คิดเป็นร้อยละ	65.31	62.13	62.97
จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ารับ การฝึกอบรม	15	234	110
จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งหมด	2,670	2,864	3,146

จากตารางสรุปได้ว่า

1. ในช่วงปี 2528-2530 มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 2,670 คน 2,864 คน และ 3,146 คน ตามลำดับ คิดเป็นอัตราการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับทุกปี คือ ในปี 2529 เพิ่มขึ้นจากปี 2528 ร้อยละ 7.27 และในปี 2530 เพิ่มขึ้นจากปี 2529 ร้อยละ 9.85 ทั้งนี้ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน (ตามตารางที่ 1)

2. จากจำนวนรวมดังกล่าว เมื่อแยกเป็นพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ในช่วงปี 2528-2530 มีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,655 คน 2,630 คน และ 3,036 คน ตามลำดับ คิดเป็นอัตราการเปลี่ยนแปลงดังนี้ คือ ในปี 2529 ลดลงเล็กน้อยจากปี 2528 เพียงร้อยละ 0.94 ทั้งนี้ เนื่องจากมีหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้า

ร่วมรับการฝึกอบรมกับพนักงานของธนาคารฯ เพิ่มขึ้น จึงทำให้ปริมาณพนักงานของธนาคารฯ ที่เข้ารับการฝึกอบรมลดลง และในปี 2530 เพิ่มขึ้นจากปี 2529 ร้อยละ 19.44

3. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบจำนวนพนักงานของธนาคารฯ ที่เข้ารับการฝึกอบรมกับอัตรากำลังพนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 1-9 ของธนาคารฯ ในช่วงปี 2528-2530 คิดเป็นร้อยละ 65.31, 62.13 และ 62.97 ตามลำดับ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นอัตราสำหรับการพัฒนาพนักงานในแต่ละปีก่อนข้างสูง

4. สำหรับบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมรับการฝึกอบรมกับพนักงานของธนาคารฯ ในช่วงปี 2528-2530 มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน 23 คน และ 110 คน ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานชั้น 1-9 ของธนาคารฯ ที่เข้ารับการอบรมและสัมมนา จะแตกต่างกันร้อยละ 99.44, 91.10 และ 96.38 ตามลำดับ ซึ่งเป็นปริมาณที่แตกต่างกันค่อนข้างสูง ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารฯ มีได้มีนโยบายที่จะกระจายการฝึกอบรมออกไปสู่สถาบันภายนอก นอกจากที่เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ร่วมกันกับพนักงานของธนาคารเท่านั้น อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าในปี 2529-2530 ธนาคารฯ เริ่มเปิดโอกาสให้สถาบันภายนอกส่งพนักงานในสังกัดเข้าร่วมรับการฝึกอบรมกับพนักงานของธนาคารฯ เพิ่มขึ้นจากปี 2528 ค่อนข้างสูง ซึ่งสถาบันภายนอกในความหมายนี้คือ สถาบันการเงิน นั่นเอง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรจากภายในธนาคารฯ ในช่วงปี 2528-2530

ประเภทหลักสูตร/โครงการ	จำนวนชั่วโมง-คน (ร้อยละ)		
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530
1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านการปฏิบัติงาน	343 (51.93)	636.75 (19.57)	856 (26.99)
2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านทั่วไปของพนักงาน	248.5 (37.62)	324 (9.96)	589.50 (18.58)
3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านการบริหารงาน	54 (8.18)	12 (0.37)	94 (2.97)
4. โครงการเพื่อสนองความ ต้องการพิเศษ	15 (2.27)	85.50 (2.63)	109 (3.43)
รวม	660.50 (35.73)	1,058.25 (32.52)	1,648.50 (51.96)

ศูนย์วิทยะทังเพย กอ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรจากภายนอกอาคารฯ ในช่วงปี 2528-2530

ประเภทหลักสูตร/โครงการ	จำนวนชั่วโมง-คน (ร้อยละ)		
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530
1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน	510 (42.93)	1,452.50 (44.64)	759 (23.92)
2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน	505.5 (42.55)	432 (13.28)	408 (12.86)
3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน	76.5 (6.44)	68 (2.09)	312 (9.83)
4. โครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ	96 (8.08)	243 (7.47)	45 (1.42)
รวม	1,188 (64.27)	2,195.50 (67.48)	1,524 (48.04)

จากตารางแสดงให้เห็นว่า

1. ประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ในช่วงปี 2528-2530 มีจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกับจำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัด สำหรับจำนวนชั่วโมงการบรรยายของวิทยากรภายในอาคารฯ ค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้น ส่วนจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในอาคารฯ ค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้น ในปี 2529 และลดลงในปี 2530

2. ประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม ในปี 2529 ลดลง และเพิ่มขึ้นในปี 2530 เช่นเดียวกับจำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัด แต่จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในอาคารฯ ค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้น ส่วนจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายนอกค่อย ๆ ลดลง

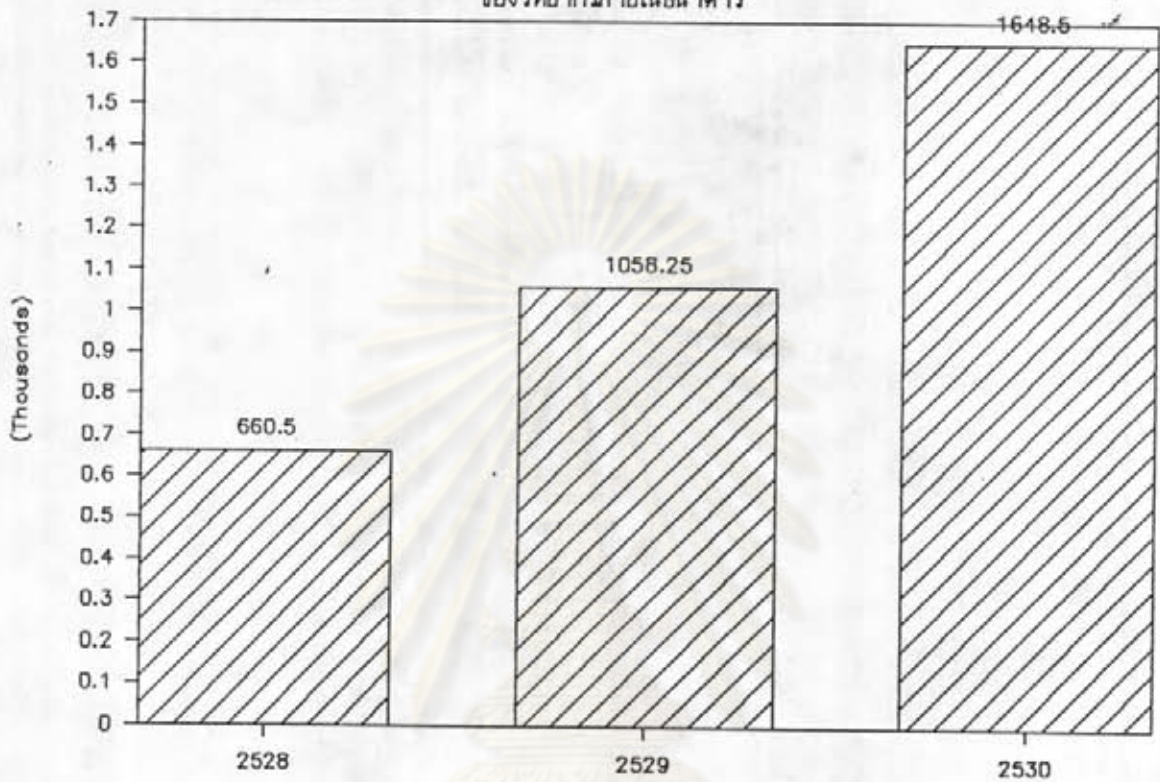
3. ประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน จำนวนหลักสูตร ผูกอบรม ในปี 2529 ลดลงและเพิ่มขึ้นในปี 2530 เช่นเดียวกับจำนวนวันและจำนวนชั่วโมง ที่จัด อีกทั้งจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในธนาคารฯ และวิทยากรภายนอกที่มีปริมาณ ลดลงในปี 2529 และเพิ่มขึ้นในปี 2530 เช่นเดียวกัน

4. ประเภทโครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ จำนวนหลักสูตรผูกอบรมเพิ่มขึ้น ในปี 2529 และลดลงในปี 2530 เช่นเดียวกับจำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัด แต่จำนวนชั่วโมง การบรรยายของวิทยากรภายในธนาคารฯ ค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ส่วนจำนวนชั่วโมงการบรรยาย ของวิทยากรภายนอกเพิ่มขึ้น ในปี 2529 และลดลงในปี 2530

5. โดยส่วนรวม จำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัด มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นตามอัตราการ เพิ่มของจำนวนหลักสูตรผูกอบรม รวมทั้งชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในธนาคารฯ มีแนวโน้ม เพิ่มขึ้น ส่วนจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายนอกเพิ่มสูงเฉพาะในปี 2529 และลดลง ในปี 2530 สรุปได้ว่า จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในธนาคารฯ มีแนวโน้มค่อย ๆ สูงขึ้นตามลำดับ ส่วนจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายนอกมีอัตราเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ เนื่องจากธนาคารฯ มีนโยบายให้จัดหลักสูตรโดยใช้วิทยากรภายในธนาคารฯ ให้มากที่สุด โดย ได้จัดให้มีการผูกอบรมหลักสูตร "วิทยากรผู้บรรยาย" เป็นประจำทุก ๆ ปี เพื่อเตรียมพนักงาน ของธนาคารให้พร้อมที่จะเป็นวิทยากรด้วย แต่เนื่องจากพนักงานของธนาคารฯ ที่สามารถทำ หน้าที่เป็นวิทยากรยังมีจำนวนไม่มากนัก จึงต้องอาศัยวิทยากรจากภายนอกจำนวนหนึ่งมาช่วย งานผูกอบรมของธนาคารฯ โดยเฉพาะ สำหรับหลักสูตรประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านการบริหารงานส่วนใหญ่ยังคงต้องอาศัยวิทยากรภายนอก ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และวิทยาการสมัยใหม่กับวิทยากรภายนอก อีกประการหนึ่ง สำหรับหลักสูตร ประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ที่เป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการสัมมนาการ ปฏิบัติงานสำหรับส่วนงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิทยากรภายในของธนาคารฯ จึงเป็นอีก สาเหตุหนึ่งส่งผลให้จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในของธนาคารฯ สูงขึ้น ดังแสดง ในแผนภาพที่ 9 และ 10

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

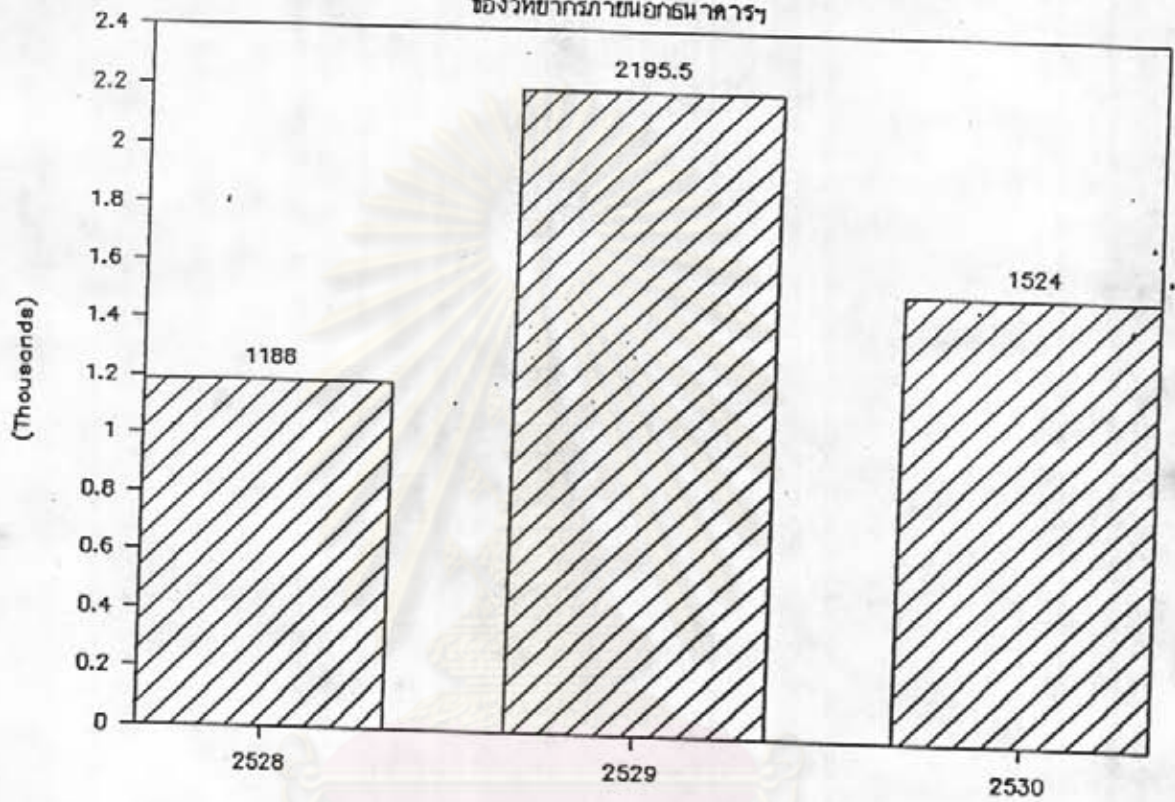
แผนภาพที่ 9 แสดงจำนวนชั่วโมงการบรรยาย
ของวิทยากรภายในธนาคาร



ศูนย์วิทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 10 แสดงจำนวนชั่วโมงการบรรยาย
ของวิทยากรภายนอกอาคาร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 งบประมาณในการฝึกอบรม ในช่วงปี 2528-2530

ปี พ.ศ.	จำนวนหลักสูตร	จำนวนวันที่จัด (วัน)	จำนวนผู้เข้ารับ การฝึกอบรม (คน)	งบประมาณในการ ฝึกอบรม (บาท)
2528	80	354	2,670	725,652.00
2529	80	376	2,864	993,403.00
2530	87	425	3,146	1,155,939.00

จากตารางสรุปได้ว่า

1. งบประมาณในการฝึกอบรมค่อย ๆ เพิ่มขึ้น และมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเป็นลำดับตามอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม จำนวนวันที่จัด และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม อันเป็นสาเหตุที่ทำให้ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

2. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบงบประมาณในการฝึกอบรมกับจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม จำนวนวันที่จัด และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงปี 2528-2530 ปรากฏว่า

2.1 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อหลักสูตร เป็นเงิน 11,592.00 บาท

2.2 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อวัน เป็นเงิน 2,471.00 บาท

2.3 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อคน เป็นเงิน 329.00 บาท

สำหรับค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ในช่วงปี 2528-2530 แยกรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายในหลักสูตร ร้อยละ 70.00 ประกอบด้วย

1.1 ค่าเครื่องดืมและของว่าง

1.2 ค่าสมนาคุณวิทยากร

1.3 ค่าอาหาร (กรณีจัดนอกอาคาร)

1.4 ค่าที่พัก (กรณีจัดนอกอาคาร)

1.5 ค่ายานพาหนะ (กรณีจัดนอกอาคาร)

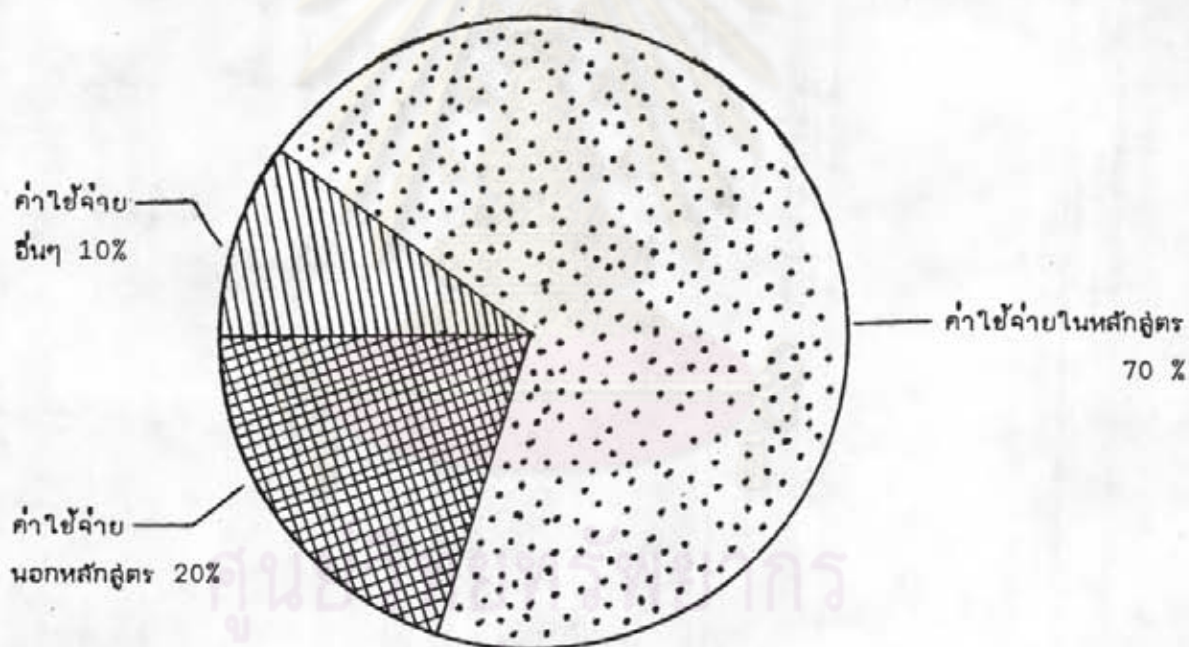
1.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

2. ค่าใช้จ่ายนอกหลักสูตร ร้อยละ 20.00 ประกอบด้วย

2.1 ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด

- 2.2 ค่าตอบแทนอื่น ๆ
- 2.3 ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
- 3. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ร้อยละ 10.00 ประกอบด้วย
 - 3.1 ค่าเช่าอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม
 - 3.2 ค่าวัสดุห้องสมุด
 - 3.3 ค่ารับรอง
 - 3.4 อื่น ๆ

แผนภาพที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยของยอดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ในช่วงปี 2528-2530



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ใช้การประเมินใน 3 ระดับ คือ

1. การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (reaction)
2. การประเมินผลการเรียนรู้ (learning)
3. การประเมินผลพฤติกรรม (behavior)

การประเมินผลในแต่ละหลักสูตรจะไม่ประเมินทุกระดับ โดยมีการพิจารณาว่าหลักสูตรใดควรจะใช้การประเมินผลถึงระดับใด ทั้งนี้เนื่องจาก

1. การจัดฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา มีความแตกต่างกันมากในแต่ละหลักสูตร ดังนั้น การที่จะสร้างแบบประเมินผลขึ้นมาใช้ตั้งแต่ระดับการประเมินผล การเรียนรู้ จนถึงขั้นการติดตามผล (follow-up) สำหรับทุกหลักสูตร ซึ่งนอกจากจะไม่มีเวลาจำเป็นแล้วยังเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และกำลังคนด้วย

2. บางหลักสูตรไม่มีความจำเป็นต้องใช้วิธีประเมินผลการเรียนรู้ ประเมินผลพฤติกรรม และประเมินผลระดับสุดท้ายของการฝึกอบรม เนื่องจากมีการจัดฝึกอบรมเพียงครั้งเดียว หรือในบางหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงอยู่ในวงแคบ เป็นต้น

3. การประเมินผลถึงระดับสุดท้ายของการฝึกอบรมคงจะกระทำได้ยาก เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และมีลักษณะค่อนข้างจะเป็นนามธรรม (abstract) ซึ่งจะหาตัวชี้ (indicator) ได้ยาก

ดังนั้น การประเมินผลในแต่ละระดับของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาที่นำมาใช้จนถึงปัจจุบันจึงมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (reaction)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ซึ่งความพึงพอใจจะนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับต่อไป

วิธีการ การประเมินผลระดับปฏิกิริยาจะกระทำทุกหลักสูตร โดยใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน 2 แบบ เพื่อประเมินผลวิชาและวิทยากร และประเมินผลหลักสูตร

แบบประเมินผลวิชาและวิทยากร จะสอบถามในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

- ก. ความรู้ ความเข้าใจก่อนและหลังการฝึกอบรมในวิชานั้น ๆ
- ข. ประโยชน์ที่ได้รับ

ค. การนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ง. ความคิดเห็นต่อวิทยากร ในส่วนที่เกี่ยวกับการแสดงตน การเตรียมเรื่อง

การสร้างบรรยากาศ

- จ. ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น
- ฉ. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบบประเมินผลหลักสูตร จะสอบถามในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้
- ก. ความรู้ ความเข้าใจที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับเพิ่มขึ้น
- ข. ประโยชน์ที่ได้รับจากหลักสูตร
- ค. ความรู้ ความเข้าใจที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- ง. การจัดดำเนินการหลักสูตร ประกอบด้วย
 - 1) เนื้อหาวิชา
 - 2) การจัดวิทยากร
 - 3) การสร้างบรรยากาศที่ดี
 - 4) อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม/สัมมนา
 - 5) การอำนวยความสะดวกและการให้บริการต่าง ๆ
 - 6) ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระที่บรรจุในหลักสูตร
 - 7) ความเหมาะสมของระยะเวลาที่จัดในหลักสูตร
 - 8) ส่วนที่ให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. การประเมินผลการเรียนรู้ (learning)

วัตถุประสงค์ เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ รวมทั้งนำผลการทดสอบนั้นมาพิจารณาขีดความสามารถในการถ่ายทอดของวิทยากร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงวิทยากรและเนื้อหาสาระให้มีคุณภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น

วิธีการ ประเมินโดยการสอบวัดผล เพื่อเป็นการวัดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมที่ได้รับว่ามีมากน้อยเพียงใด และนำผลการวัดนี้ใช้เป็นมาตรฐานกำหนดให้ผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาเข้ารับการทดสอบใหม่ หลักสูตรที่มีการวัดผลโดยการทดสอบเท่าที่เคยปฏิบัติ แบ่งเป็น

ก. หลักสูตรที่มีการทดสอบเพื่อวัดผลสำหรับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานของธนาคารฯ เช่น หลักสูตร "ความรู้ทางการบัญชีสำหรับงานตรวจสอบ" แต่ผลของคะแนนหรือเกรดที่ได้จะไม่มีผลต่อการแข่งขันเพื่อการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด

ข. หลักสูตรที่ทดสอบเพื่อวัดความรู้ในเรื่องที่ฝึกอบรมว่ามีมากน้อยเพียงใด ผลการทดสอบมิได้ใช้วัดเพื่อเลื่อนตำแหน่ง แต่ถ้าผู้ใดไม่ผ่านการทดสอบจะต้องกลับเข้ารับการฝึกอบรมใหม่ เช่น หลักสูตร "สถิติ" หลักสูตร "ผู้ตรวจสอบผู้ช่วย" แต่ระยะหลังบางหลักสูตรมิได้ใช้การทดสอบ แต่มีการทำแบบฝึกหัด แล้วเปรียบเทียบก่อน-หลังการฝึกอบรม

3. การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (behavior)

วัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร หลังจากที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว

- วิธีการ
- ก. ใช้การประเมินพฤติกรรมโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยสอบถามจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การใช้แบบสอบถามนี้จะใช้ก่อนและหลังการฝึกอบรม แล้วนำผลดังกล่าวที่แปลงเป็นคะแนนก่อนนำมาเปรียบเทียบโดยใช้รูปภาพ
 - ข. ใช้การติดตามผลหลังจากที่สิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว และนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับงานที่ปฏิบัติว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด มีปัจจัยและสภาพแวดล้อมใดที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรค ส่วนใหญ่หลักสูตรที่ใช้การติดตามผลนี้มักจะระบุปัญหาที่ต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เช่น หลักสูตร "การพัฒนาทีมงาน" หรือ "จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน"

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

1. ยึดการประเมินผลระดับปฏิบัติการเป็นหลัก กล่าวคือ เมื่อผู้รับผิดชอบโครงการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินแล้ว ก็จะนำไปจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร โดยจะผนวกข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของผู้รับผิดชอบโครงการเข้าไปด้วย ก่อนมีการจัดหลักสูตรลักษณะเดียวกันนี้อีก ผู้รับผิดชอบโครงการก็จะนำรายงานนี้ไปศึกษาก่อนจัดฝึกอบรมทุกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้มีความกระชับและเหมาะสมต่อไป

2. จากรายงานดังกล่าวจะมีการจัดทำรายงานสรุปการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเป็นรายไตรมาส (3 เดือน)

3. การจัดทำรายงานประจำปี มีส่วนของการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงงานด้านฝึกอบรมของธนาคารต่อไป

แนวทางที่คาดว่าจะดำเนินการประเมินผลต่อไป

1. ประเมินผลปฏิบัติการทุกหลักสูตรและการประเมินการเรียนรู้ ยังถือปฏิบัติต่อไป
2. ในส่วนของการประเมินผลพฤติกรรม อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหลักการไปบ้าง กล่าวคือ อาจจะไม่เป็นการประเมินโดยถามจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน แต่อาจใช้การสอบถาม (แบบสอบถาม) และการสัมภาษณ์ผู้มาเข้ารับการฝึกอบรม หลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้มีการปรับปรุงความเหมาะสมของหลักสูตรต่อไป

การประเมินผลแต่ละหลักสูตรนั้น ผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานหลักสูตร จะเป็นผู้รวบรวม "แบบประเมินผลหัวข้อวิชาและวิทยากร" และ "แบบประเมินผลหลักสูตร" จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจัดทำเป็นรายงานการประเมินการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ให้ส่วนงานที่ส่งพนักงานมาเข้ารับการฝึกอบรม และให้ธนาคารฯ ทราบต่อไป ตามระยะเวลาที่กำหนดและทุกสิ้นปี เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

การติดตามผลการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อติดตามว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด และจากการนำความรู้ไปใช้นั้นได้ก่อให้เกิดผลดีต่องานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคและข้อจำกัดประการใดที่ยังผลให้ไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อตรวจสอบความมีประโยชน์ของหลักสูตรต่อธนาคารและความคุ้มค่า เพื่อเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาว่าสมควรจะดำเนินการต่อไปอีกหรือไม่ หรือมีแนวทางที่จะปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นได้อย่างไร โดยจะนำผลสรุปที่ได้เสนอต่อคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

หลักเกณฑ์ในการติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม จะกระทำประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนหลักสูตรที่จัดดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละปี โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกหลักสูตรที่จะนำมาติดตามผลการฝึกอบรม ดังนี้

1. มีแนวโน้มที่จัดหลาย ๆ รุ่น
2. มีระยะเวลายาวนานพอสมควร
3. กระจายอยู่ในทุกประเภทโครงการ
4. คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรคัดเลือก

วิธีการติดตามผลการฝึกอบรม

1. การออกแบบสอบถาม สำนักฝึกอบรมและพัฒนาใช้วิธีการออกแบบสอบถามส่งให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานผู้นั้น เช่น การติดตามผลหลักสูตร "การพัฒนาทีมงาน" รุ่นที่ 1 "การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ" รุ่นที่ 15 "หลักการและเทคนิคการพัฒนาผู้บังคับบัญชา" รุ่นที่ 2 "การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์" รุ่นที่ 1
2. การสัมภาษณ์ สำนักฝึกอบรมและพัฒนาใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่มาติดต่อกับธนาคารฯ สำหรับหลักสูตร "การให้บริการผู้มาติดต่อ" เพื่อติดตามว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้ในการให้บริการผู้มาติดต่อไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ และผู้มารับบริการ หรือผู้มาติดต่อพึงพอใจต่อการให้บริการหรือไม่

2. การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม

ดังที่กล่าวไว้ตั้งแต่ตอนต้นแล้วว่า สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ได้มีวิวัฒนาการในการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์งานเรื่อยมาเป็นลำดับ ตั้งแต่เริ่มเป็นงานฝึกอบรมงานหนึ่งในหน่วยงาน สังกัดส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นหน่วยฝึกอบรม และยังสังกัดส่วนการพนักงานเช่นเดิม ในช่วงปี 2513-2519 งานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรวมถึงงานด้านทุนการศึกษาของธนาคารฯ ได้มีอัตราการขยายตัวมากขึ้น ในปลายปี 2519 ธนาคารฯ จึงได้เปลี่ยนแปลงลักษณะองค์งานโดยยกฐานะของหน่วยฝึกอบรม ขึ้นเป็น ศูนย์ฝึกอบรม มีฐานะเทียบเท่า "ส่วน" โดยสังกัดฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ คือ การจัดและดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี โดยแยกเอางานด้านการจัดและดำเนินการฝึกอบรมภายในธนาคารดังกล่าว จากหน่วยฝึกอบรม ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ส่วนงานด้านการจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ฝึกงาน ประชุม ณ สถาบันภายนอกต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และงานด้านทุนการศึกษาของธนาคาร ให้โอนไปเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยวางแผนพนักงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ สังกัดส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน

อย่างไรก็ตาม ศูนย์ฝึกอบรมก็ยังไม่สามารถสนองความต้องการในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ให้กับส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารได้อย่างเต็มที่และทั่วถึง เนื่องจากธนาคารฯ มีนโยบายที่จะให้มีการกระจายการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารฯ อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ธนาคารฯ ยังมียุทธศาสตร์ให้ส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารฯ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในสังกัด โดยเน้นเรื่องการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติมากขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารฯ อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับงานด้านพัฒนาภายนอกที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน และการจัดองค์งาน ควรจะรวมอยู่กับงานฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน เพราะมีความสัมพันธ์กันในเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) และการวางแผนพัฒนาบุคคลประจำปีร่วมกัน จึงจะเป็นระบบอย่างสมบูรณ์ และเพื่อให้งานด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานของธนาคารฯ สามารถดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพสูงสุดและเพื่อสนองนโยบายของธนาคารฯ ในการเร่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งในปัจจุบันและในตำแหน่งหน้าที่ที่จะรับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะองค์งานให้เหมาะสมตามสภาพการณ์ โดยยกฐานะจาก "ศูนย์ฝึกอบรม" เป็น "สำนักฝึกอบรมและพัฒนา" ขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2528 เพื่อให้ทำหน้าที่เป็น "องค์กร" หรือ "ส่วนงาน" กลาง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารงานฝึกอบรมและพัฒนา

พนักงานของธนาคาร ซึ่งจะเป็งานด้านการจัดและดำเนินการฝึกอบรมภายในธนาคาร (in-house training) งานด้านการจัดและดำเนินการส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรม ณ สถาบันต่าง ๆ ภายนอกธนาคาร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนงานด้านทุนการศึกษาของธนาคาร (external training) ซึ่งแยกมาจาก หน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน นอกจากนี้ ยังจัดให้มีงานทะเบียนกลางเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน จัดและดำเนินการฝึกอบรมอีกด้วย

การแบ่งส่วนงาน

การจัดตั้งสำนักฝึกอบรมและพัฒนา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้งานด้านการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีระบบและมีความสมบูรณ์ในตัวเอง สามารถสนองความต้องการของธนาคาร ซึ่งได้มีการขยายตัวทั้งในด้านขอบเขต หน้าที่ ปริมาณงาน และการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้กับงานของธนาคาร ในอันที่จะเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่การงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. เพื่อให้งานด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานของธนาคารอยู่ร่วมกัน โดยรวมงานด้านพัฒนาพนักงาน ณ สถาบันต่าง ๆ ภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งงานด้านทุนการศึกษาของธนาคาร มาอยู่ร่วมกับงานด้านการฝึกอบรม อันจะทำให้การบริหารงานด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานของธนาคารเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3. เพื่อให้เป็นแหล่งข้อมูลและทะเบียนกลางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานของธนาคารทั้งหมดโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ในอันที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน จัดและดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนการพัฒนาพนักงานดำเนินไปได้โดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนและให้บริการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารคือ งานโสตทัศนูปกรณ์ และงานธุรการฝึกอบรม อันจะทำให้งานด้านบริหารจัดการและดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานของธนาคารเป็นไปโดยราบรื่นและ เต็มศักยภาพ

จากวัตถุประสงค์และการเปลี่ยนแปลงการจัดโครงสร้างองค์งาน สำนักฝึกอบรมและพัฒนา จึงได้มีการแบ่งส่วนงานในการดำเนินงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยได้แบ่งงานออกเป็น 2 ด้านสำคัญ ๆ คือ

- ก. ด้านการฝึกอบรม
- ข. ด้านการพัฒนา
- ก. ด้านการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 สายงาน คือ
 - 1. สายวิชาการ
 - 2. สายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการ 1,2



3. งาน โสภทัศน์อุปกรณ์

1. สายวิชาการ แบ่งออกเป็น 2 งาน คือ

1.1 งานวิเคราะห์ความจำเป็นและประเมินผล ปฏิบัติหน้าที่ในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อนำมาพิจารณาวางแผนและโครงการสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคาร รวมทั้งการประเมินผล (evaluation) ทั้งในด้านการจัดฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ของธนาคาร

1.2 งานแปลและแผนการสอน ปฏิบัติหน้าที่ในการแปล เรียบเรียง และเขียนเอกสารวิชาการ ทั้งที่เป็นบทความและรูปเล่ม เพื่อเผยแพร่ และวิทยาการใหม่ ๆ รวมทั้งประกอบการเรียนรู้สำหรับการฝึกอบรม รวมทั้งจัดทำแผนการสอน (lesson plan) สำหรับหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐาน

2. สายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการ 1,2 ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตาม "โครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี" ที่ได้ผ่านการตรวจสอบและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้วอย่างเป็นระบบ จากนั้นจึงจัดสร้างและพัฒนาหลักสูตร กำหนดหัวข้อวิชา และระยะเวลา กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกวิทยากร ประสานงาน จัดดำเนินการฝึกอบรม และจัดทำรายงานผลการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

3. งาน โสภทัศน์อุปกรณ์ มีหน้าที่ศึกษา พิจารณา พัฒนาและจัดทำโสตทัศนวัสดุเพื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในลักษณะที่เป็นโสตทัศนวัสดุประกอบหัวข้อวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของวิทยากร และในลักษณะที่เป็น "ชุดสื่อการสอน" (package) สำหรับหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการให้บริการเกี่ยวกับการใช้โสตทัศนอุปกรณ์ และ โสตทัศนวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

ข. ด้านการพัฒนา จัดแยกประเภทของงานออกเป็น

1. สายพัฒนาพนักงานภายนอก

2. สายธุรกิจการฝึกอบรม

1. สายพัฒนาพนักงานภายนอก

1.1 งานพัฒนาพนักงานภายนอก มีหน้าที่ศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับหลักสูตรของสถานศึกษา การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม หรือการดูงานภายนอกธนาคาร กล่าวคือเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดส่งพนักงานไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ฝึกงาน ณ สถาบันภายนอกต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือเป็นงานพัฒนาพนักงาน ณ สถาบันภายนอก รวมทั้งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับด้านทุนการศึกษาของธนาคาร

1.2 งานทะเบียนกลาง มีหน้าที่ศึกษา พิจารณา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม การพัฒนาพนักงาน และทุนการศึกษาของธนาคาร รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นแหล่งข้อมูลกลาง สำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนางานทุกระดับขึ้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สายธุรการฝึกอบรม

2.1 งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการจัดดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมและพัฒนางานประจำปี เช่น การเบิกเงิน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การออกหนังสือติดต่อวิทยากรภายในและวิทยากรภายนอก การจัดเตรียมแฟ้ม และเอกสารสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การรับส่งเอกสารประกอบการฝึกอบรมของวิทยากร การจัดทำทะเบียน รวบรวมค่าใช้จ่ายและงบประมาณต่าง ๆ ความควบคุมดูแลการลงทะเบียนการฝึกอบรม การจัดสถานที่ฝึกอบรม การจัดป้ายชื่อต่าง ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร และการประสานงานในการจัดเลี้ยงเครื่องดื่ม และของว่างระหว่างพักและ/หรืออาหารกลางวันแล้วแต่กรณี

2.2 งานสารบรรณ มีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไปและงานสารบรรณทั้งปวงของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา เช่น งานสารบรรณ การลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ งานพิมพ์ติดต่อ งานอัดสำเนาและถ่ายเอกสาร งานจัดทำรูปเล่มเอกสารประกอบการฝึกอบรม งานทะเบียนเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ งานประมวลและแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่ง อัตราค่าเลี้ยงและทะเบียนประวัติ งานควบคุมดูแลการเบิกจ่ายพัสดุและครุภัณฑ์ งานควบคุมดูแลการให้ยืมหนังสือและเอกสารของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

อัตราค่าเลี้ยง

การจัดตั้งสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งได้มีการโอนงานด้านการจัดและดำเนินการฝึกอบรมภายในธนาคารของศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน และงานด้านการจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ฝึกงาน ประชุม ณ สถาบันภายนอกต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งงานด้านทุนการศึกษาของธนาคาร ของหน่วยวางแผนพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน จึงได้มีการปรับปรุงองค์งานและอัตราค่าเลี้ยงใหม่ โดย

1. โอนอัตราค่าเลี้ยงของศูนย์ฝึกอบรม และโอนย้ายอัตราค่าเลี้ยงหน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน เข้าเป็นอัตราค่าเลี้ยงของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา
2. เพิ่มอัตราค่าเลี้ยงสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นการเพิ่มตามการปรับปรุงองค์งานและตามปริมาณงาน

การปรับปรุงอัตราค่าเลี้ยง มีผลทำให้สำนักฝึกอบรมและพัฒนา มีอัตราค่าเลี้ยง รวมทั้งสิ้น 49 คน ประกอบด้วยพนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 8 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 7 จำนวน 3 อัตรา

ชั้น 6 จำนวน 5 อัตรา ชั้น 5 จำนวน 8 อัตรา ชั้น 4 จำนวน 17 อัตรา ชั้น 3 จำนวน 15 อัตรา โดยแยกตามด้านดังนี้ คือ

1. ด้านการฝึกอบรม

1.1 สายวิชาการ ประกอบด้วย พนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 6 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 5 จำนวน 2 อัตรา ชั้น 4 จำนวน 3 อัตรา

1.2 สายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการ 1,2 ประกอบด้วยพนักงานแต่ละสาย คือ พนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 6 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 5 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 4 จำนวน 2 อัตรา

1.3 งานโสตทัศนูปกรณ์ ประกอบด้วยพนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 5 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 4 จำนวน 2 อัตรา ชั้น 3 จำนวน 3 อัตรา

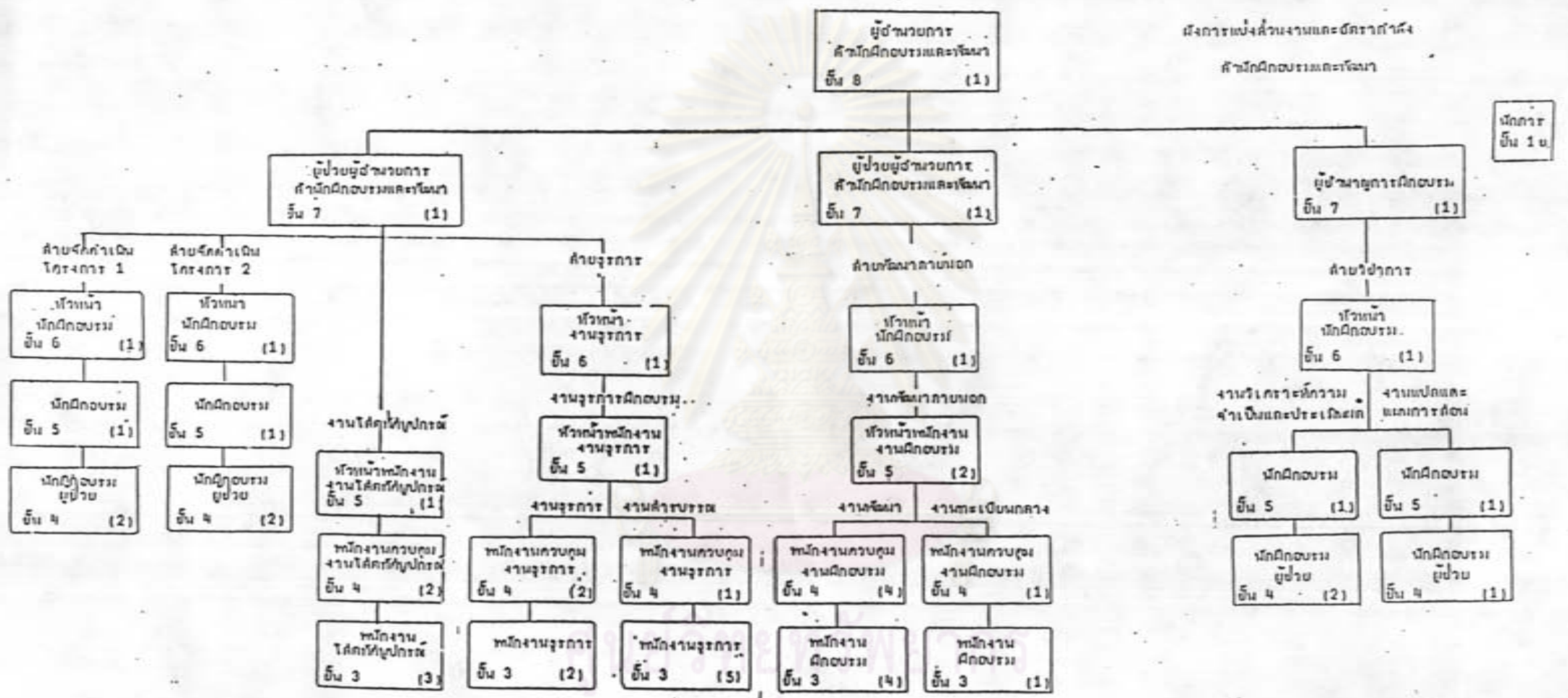
2. ด้านการพัฒนา

2.1 สายพัฒนาพนักงานภายนอก ประกอบด้วยพนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 6 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 5 จำนวน 2 อัตรา ชั้น 4 จำนวน 5 อัตรา ชั้น 3 จำนวน 5 อัตรา

2.2 สายธุรการฝึกอบรม ประกอบด้วยพนักงานอัตราเงินเดือนชั้น 6 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 5 จำนวน 1 อัตรา ชั้น 4 จำนวน 3 อัตรา ชั้น 3 จำนวน 7 อัตรา และพนักงานชั้น 1 ข จำนวน 1 อัตรา

ศูนย์วิทยพัชรากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 12 ผังการแบ่งส่วนงานและอัตรากำลังของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม

จากการสัมมนาการปฏิบัติงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา และจากการสอบถามพนักงานในสายงานต่าง ๆ ของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ได้ดังนี้

3.1 นโยบาย แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

3.1.1 นโยบายระดับธนาคารในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารฯ ยังไม่ชัดเจน พนักงานไม่มีโอกาสได้ทราบว่าธนาคารฯ จะพัฒนาพนักงานในทิศทางใด ประกอบกับธนาคารฯ ยังไม่มีการวางแผนระยะยาวว่าจะพัฒนาพนักงานในด้านใด นโยบายจึงมีลักษณะปีต่อปี

3.1.2 นโยบายระดับส่วน เนื่องจากผู้บริหารของส่วนงานต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมเท่าที่ควร เน้นเฉพาะงานในส่วนงานตนที่รับผิดชอบ ประกอบกับนโยบายของธนาคารฯ ยังไม่ชัดเจน จึงทำให้ไม่มีนโยบายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในระดับส่วนงานและ ไม่มีการวางแผนเตรียมบุคลากรไว้ล่วงหน้า

3.2 งบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานยังมีข้อจำกัด เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานของรัฐ การใช้จ่ายงบประมาณอยู่ในการพิจารณาของคณะกรรมการงบประมาณและแผนงาน ซึ่งมีการตัดทอนงบประมาณทุกปี ดังนั้นจึงต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างประหยัด นอกจากนี้ การใช้จ่ายเงินงบประมาณต้องอยู่ในความควบคุมของผู้ตรวจสอบกิจการภายใน และ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน จึงทำให้การบริหารเงินงบประมาณในส่วนของการฝึกอบรมไม่คล่องตัว

3.3 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

3.3.1 ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม และการกำหนดเค้าโครงหลักสูตร บางครั้งไม่ตรงตามความต้องการของส่วนงาน หรือเกิดปัญหาเมื่อนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจาก

ก. บางส่วนงานผู้ประสานงานฝึกอบรมและผู้ประสานงานแต่ละหลักสูตรเป็นคนละคนกัน ทำให้ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมากำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือเค้าโครงหลักสูตรไม่สมบูรณ์ จึงทำให้เบี่ยงเบนและคลาดเคลื่อนจากความต้องการจริง ๆ ของส่วนงานนั้น ๆ

ข. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม และการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ยังไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างจริงจังระหว่างสายวิชาการ ซึ่งมีหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมกับสายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการ ซึ่งทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตร จัดดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรม จึงทำให้ขาดข้อมูลและข้อสังเกตในทางปฏิบัติไปประกอบการตัดสินใจของสายวิชาการ

3.3.2 การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรนั้นส่วนใหญ่สามารถสนองความต้องการในระดับองค์การหรือส่วนงานได้ แต่ยังไม่สามารถสนองความต้องการในระดับบุคคลได้เต็มที่

3.3.3 ผู้ประสานงานจากส่วนงานต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมประชุมหารือในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมักไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานนั้น ๆ ทำให้ขาดฐานอำนาจในการประชุมหารือกับผู้บริหารในส่วนงานของตน และมองปัญหาอยู่ในวงแคบ

3.4 การดำเนินงานฝึกอบรม

3.4.1 การจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ เท่าที่ผ่านมา มุ่งเน้นในเชิงปริมาณมากกว่าในเชิงคุณภาพ ทำให้หลักสูตรการฝึกอบรมบางหลักสูตรที่จัดขึ้นมีลักษณะเนื้อหาที่ซ้ำซ้อน หรือไม่ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมที่แท้จริง

3.4.2 การจัดหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง ยังกระทำได้อย่างเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีภาระหน้าที่ในงานมาก ทำให้ไม่มีเวลาที่จะไปเข้าร่วมสัมมนาและปัญหาที่สำคัญคือ หาเวลาที่ว่างพร้อมกันลำบากมาก

3.4.3 การพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้และตามความต้องการในแต่ละหลักสูตร ทั้งนี้เนื่องจาก

ก. วิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนายังไม่เป็นระบบ เนื่องจากขาดการบันทึกข้อมูลรายบุคคล จึงใช้วิธีแจ้งบัญชีรายชื่อผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมแล้วให้ส่วนงานต่าง ๆ พิจารณาคัดเลือกผู้ที่ยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์งานว่างงานประเภทใด ควรเข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรใด และพนักงานผู้ใดที่เหมาะสมจะได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

ข. ส่วนงานต่าง ๆ มักไม่เห็นความสำคัญของวิธีการตามข้อ ก. เนื่องจากเห็นว่าถึงอย่างไรก็ต้องประชุมหารือกับผู้บริหารในส่วนงานของตน เพื่อพิจารณาคัดเลือกพนักงานในสังกัดเข้ารับการฝึกอบรมตามโควตาที่ได้รับ ดังนั้น ปัญหาเรื่องคนใกล้ชิดและสงฆ์จึงเกิดขึ้นเป็นประจำ

3.4.4 การคัดเลือกและติดต่อวิทยากรภายนอกกระทำได้อย่างเนื่องเนื่องจาก

ก. วิทยากรมีค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการฝึกอบรมของสถาบันต่าง ๆ

ข. วิทยากรต่างมีงานประจำทำให้มีเวลาในส่วนของการเป็นวิทยากรค่อนข้างจำกัด

ค. วิทยากรมักไม่ดำเนินการตามแนวการบรรยายที่เตรียมไว้ให้ ทำให้เนื้อหาที่บรรยายไม่ตรงกับหัวข้อวิชาหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้

ง. เนื่องจากข้อ ก. และ ข. ทำให้วิทยาการขอเลื่อนกำหนดการบรรยาย ดังนั้น การฝึกอบรมจึงไม่สามารถวางแผนได้ดีเท่าที่ควร

3.5 การประเมินผลการฝึกอบรม

3.5.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลเท่าที่ควร ดังนั้น ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจึงไม่ตรงกับความเป็นจริงเท่าที่ควร

3.5.2 แบบประเมินผลหลักสูตรเป็นแบบประเมินผลเพื่อวัดปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยทั่วไปต่อหลักสูตร ซึ่งใช้ในการประเมินผลหลักสูตรทุกหลักสูตร แต่ในบางหลักสูตร แบบประเมินผลนี้ไม่สามารถวัดได้ว่าการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ โดยเฉพาะหลักสูตรด้านจิตวิทยา หรือ เชิงพฤติกรรม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3.6 การจัดโครงสร้างของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา

3.6.1 เน้นการแบ่งสายงานหรือการแบ่งงานเฉพาะด้านมากกว่าการทำงานเป็นทีมกับสายงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้การประสานงานระหว่างสายงานดังกล่าวไม่คล่องตัวเท่าที่ควรจะเป็น จึงเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ในทางปฏิบัติผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะเป็นผู้พิจารณาปรับปรุงหลักสูตรโดยลำพัง เพียงผ่านความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงานที่ตนสังกัด ก็ถือว่าเสร็จสิ้น ทำให้หลักสูตรที่ได้ปรับปรุงแล้วขาดความสมบูรณ์

3.6.2 การจัดตั้งกลุ่มทำงานในการจัดดำเนินการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร แม้ลักษณะงานจะจัดตั้งแบบโครงการ แต่ในทางปฏิบัติมีปัญหาในเรื่องการควบคุมบังคับบัญชา เนื่องจากผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมไม่มีอำนาจเต็มที่ในการควบคุม และสั่งการกลุ่มทำงานดังกล่าว จึงยังต้องผ่านงานไปยังผู้บังคับบัญชาตามสายงานของแต่ละคนในกลุ่มทำงานก่อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานแต่ละโครงการ

3.6.3 ปริมาณงานล้น เนื่องจากปริมาณหลักสูตรมีมาก แต่อัตรากำลังมีจำกัด อาทิเช่น สายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินการ มีอัตรากำลังในปัจจุบันเพียง 8 คน แต่ต้องรับผิดชอบโครงการฝึกอบรมเฉลี่ยคนละ 13 โครงการ ต่อปี ซึ่งแต่ละโครงการมีขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่สร้างและพัฒนาหลักสูตร ขออนุมัติโครงการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม และรายงานผลการฝึกอบรม ฯลฯ โดยแต่ละโครงการฝึกอบรมจะต้องขอเสนอบันทึกเพื่อขออนุมัติก่อน 1 เดือนครึ่ง หากพิจารณาปริมาณหลักสูตรและหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วจะเห็นว่าผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมแต่ละคนจะต้องเร่งทำโครงการให้เสร็จตามกำหนดการที่ได้วางไว้ ทำให้ไม่มีโอกาสหรือใช้เวลาในการพัฒนาหลักสูตรได้เต็มที่ นอกจากนี้สายธุรการ ซึ่งมีหน้าที่รองรับงานต่าง ๆ คือ งานธุรการฝึกอบรม งานสารบรรณ และงานให้บริการในเรื่องต่าง ๆ ของสำนักฝึกอบรมฯ แต่อัตรากำลังไม่พอเพียงพอ โดยเฉพาะงานธุรการฝึกอบรมซึ่งมีอัตรากำลังเพียง 4 คน เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานธุรการและบริการงานฝึกอบรมในหลักสูตรที่กำลังดำเนิน

อยู่ แล้วยังต้องดำเนินงานธุรการฝึกอบรมตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อเตรียมหลักสูตรต่อไป จึงทำให้
งานไม่คล่องตัวและไม่รวดเร็วเท่าที่ควร

3.6.4 เนื่องจากอัตรากำลังในสายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการ
มีจำกัด และปริมาณหลักสูตรมีมาก ดังที่ได้กล่าวแล้วในข้อ 3.6.3 นั้น จึงทำให้หัวหน้าสายซึ่ง
เป็นพนักงานในระดับบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมนอกเหนือจากงานด้าน
บริหาร จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาปรับปรุงงานและตรวจงานของผู้บังคับบัญชาก่อนเสนอ
ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง จึงส่งผลให้งานล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็นและไม่เป็นไปตามเวลาที่ได้กำหนด
ไว้ในแผน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย