

บทที่ ๔



การบริหารงานการฝึกอบรม ของศูนย์ฝึกอบรม

ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย

ปรัชญาและแนวความคิดของการฝึกอบรม

แนวความคิดของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับชั้นให้ เป็นไปในแนวทางที่ดีและเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการพัฒนาพนักงานและ เสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันและ พร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นไปในอนาคตได้อย่างมี ประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลและเป็นการ เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการพัฒนาและรู้จักการพัฒนา ตนเองเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้โดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคน และแผน พัฒนาอาชีพพนักงานของธนาคาร ซึ่งนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน แล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานที่จะปฏิบัติงานให้แก่ธนาคาร อย่างเต็มที่ ตั้งใจ และเต็มความรู้ ความสามารถ อันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อ ธนาคาร ซึ่งธนาคารก็จะสามารถดำเนินธุรกิจ ตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะ ธนาคารกลางได้โดยสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์

ปรัชญาในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย จึงเป็นไป ในลักษณะที่จะสนองนโยบายในการบริหารงานบุคคลด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้ง ภายในและภายนอกในฐานะธนาคารกลางของประเทศ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อระบบ

เศรษฐกิจและการเงินของประเทศ โดยส่วนรวมให้เหมาะสมด้วย คือ¹

1. คำเนิการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในลักษณะที่เป็นระบบ และถูกต้องครบถ้วนตามหลักวิชาการที่ทันสมัย
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในด้านการบริหารงานและการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับงาน เกี่ยวกับคน การพัฒนาตนเองและค่านการทำงานเป็นทีม
3. สร้างขวัญและช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของพนักงานในกรณีที่มีปัญหาข้อขัดข้องนั้น ๆ สามารถแก้ไขได้ควยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
4. สร้างความเข้าใจ การร่วมมือประสานงาน และการสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงและระดับต่าง ๆ ของธนาคาร รวมทั้งพนักงานผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนพนักงานของศูนย์ฝึกอบรม และวิทยากรผู้บรรยายต่าง ๆ
5. พยายามสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องมนุษยพฤติกรรม ควบคู่กันให้ความรู้ทางคานพฤติกรรมศาสตร์ หรือเนนทางคานพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน รวมถึงคานการปฏิบัติพื้นฐานเพื่อกำเนิการเรื่องการพัฒนาองค์กรต่อไป (Organization Development)

จากปรัชญาและแนวความคิดของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทยดังกล่าวข้างตน จึงได้มีการกำหนดหลักการและแนววิธีการ คือ.

หลักการ ธนาคารแห่งประเทศไทยพิจารณาว่า การรับบุคคลเข้ามาทำงานในธนาคารไม่ว่าจะเป็นบุคคลผู้ซึ่งเพิ่งสำเร็จการศึกษาหรือเคยผ่านการปฏิบัติงานจากสถานอื่น ๆ และแม้ว่าธนาคารจะมีวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานชั้นหนึ่งแล้วก็ตาม ก็

¹ธนาคารแห่งประเทศไทย, ศูนย์ฝึกอบรม, " แผนงานปี 2520 " (กรุงเทพมหานคร: ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2520), หน้า 6 - 11.

ยังไม่เป็นหลักประกันว่าคุณคนนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานในธนาคารตามที่ได้รับมอบหมาย ตามสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทันที ซึ่งพนักงานใหม่นั้น ๆ อาจต้อง เรียนรู้ด้วยตนเองในลักษณะการ เรียนงานหรือได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน อันเป็นการเสียเวลาและไม่เป็นระบบที่ดี หลักการในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจึง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นไปตามกระบวนการในลักษณะระบบซึ่งมีความต่อเนื่องกัน โดยให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคนและแผนพัฒนาอาชีพพนักงานของธนาคาร คือ

1. เริ่มให้การฝึกอบรมนับตั้งแต่พนักงานใหม่บรรจุเข้าทำงานในธนาคารโดยให้ได้ ทราบและมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระหน้าที่และงานของธนาคารรวมทั้งสิทธิประโยชน์ ของพนักงานโดยทั่ว ๆ ไป
2. ฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ ประสิทธิภาพ และการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมทั้งทางด้านการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงาน สำหรับ ตำแหน่งงานนั้น ๆ ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ
3. ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ ประสิทธิภาพ และการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมทั้งทางด้านการปฏิบัติงานด้านการบริหารงาน และด้านอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไปตามลำดับอย่างมีประสิทธิภาพ และ
4. ส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งเสริมสร้างให้พนักงานรู้จักการพัฒนาตนเองและตระหนักถึง ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน และสามารถปฏิบัติงาน ให้แก่ธนาคารได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และมีความสุข

แนววิธีการ เพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานได้ดำเนินไปตามหลักการและปรัชญา ในการฝึกอบรม แนววิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของศูนย์ฝึกอบรมประกอบไปด้วย

1. เลือกใช้เทคนิคและวิธีการในการสอน การฝึกอบรมและการพัฒนาในหลาย ๆ แบบ ให้เหมาะสมกับลักษณะและสภาพการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก่พนักงานผู้เข้ารับการอบรมและ พัฒนามากที่สุด

2. สร้างบรรยากาศเพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันให้มากที่สุด
3. ให้ความรู้ ความเข้าใจในด้านทฤษฎี แนวความคิดและหลักการในลักษณะทางค่านิชาการ (Academic)
4. ให้กรเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในค่านิยม ทศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมในลักษณะที่เป็นการฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training)¹ เพื่อให้เห็นจริงด้วยตนเอง
5. ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่จะนำไปปฏิบัติและเพื่อดำเนินการได้อย่างแท้จริงภายในสถานการณ์ตามสภาพในที่ทำงาน ในลักษณะที่เป็นการกระทำกิจกรรมด้วยตนเองหรือร่วมกับผู้อื่น
6. เสริมสร้างการพัฒนาพนักงานแต่ละคนในลักษณะเป็นการพัฒนาแต่ละบุคคลและให้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
7. สร้างความรู้ ความเข้าใจ และวางรากฐานในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่จะนำไปสู่การปรับปรุง และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยส่วนรวมทั้งระบบ

การจัดองค์การของศูนย์ฝึกอบรม

ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานตามหลักสูตรที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดขึ้นเอง² โดยได้ขยายงานจากหน่วยฝึกอบรมซึ่งเดิมสังกัดส่วนการ

¹คำว่า Laboratory Training มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า Sensitivity Training หรือ T-Group

²ดูรายละเอียดประวัติการดำเนินงานการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทยได้ในบทที่ 2

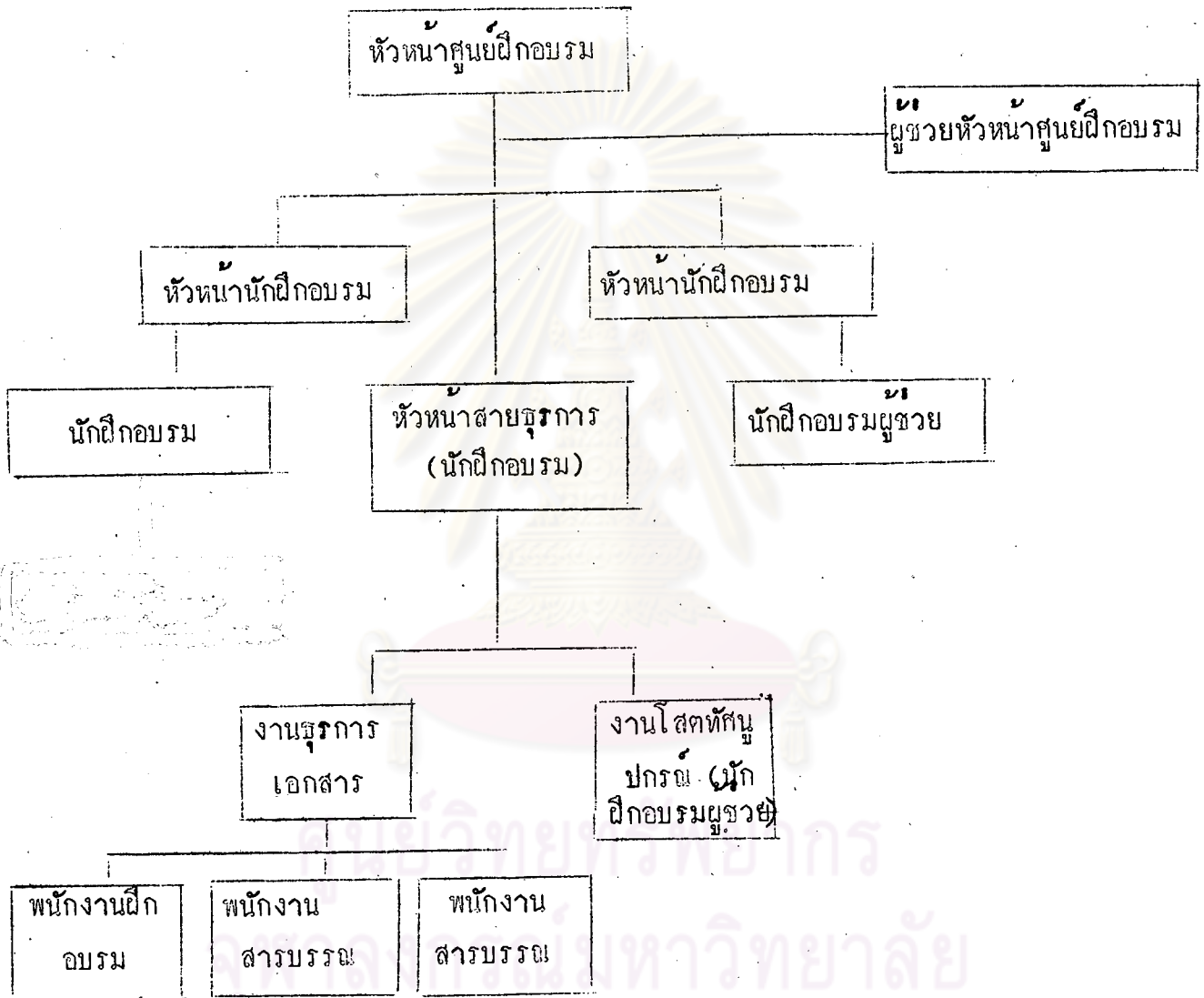
พนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน จัดตั้งเป็นศูนย์ฝึกอบรม มีฐานะเทียบเท่าส่วนงานสังกัดฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานเมื่อปลายปี 2519 ดังนี้.

จำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ปัจจุบัน (ธันวาคม 2522) อัตรากำลังพนักงานของศูนย์ฝึกอบรมมีจำนวนทั้งสิ้น 12 อัตรา ประกอบด้วย

1. หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม	(ชั้น 7)	1 อัตรา
2. ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม	(ชั้น 6)	1 อัตรา
3. หัวหน้านักฝึกอบรม	(ชั้น 6)	2 อัตรา
4. นักฝึกอบรม	(ชั้น 5)	2 อัตรา
5. นักฝึกอบรมผู้ช่วย	(ชั้น 4)	2 อัตรา
6. พนักงานฝึกอบรม	(ชั้น 3)	2 อัตรา
7. พนักงานสารบรรณ	(ชั้น 3)	2 อัตรา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัตราการจัดตั้งกลาวยกออกเป็นสายงานดังนี้ คือ.



สำหรับพนักงานผู้จัดโต๊ะห้องฝึกอบรม จัดเลี้ยงเครื่องดื่มระหว่างพักนักการในการดูแลทำความสะอาดห้องฝึกอบรม และสถานที่ทำงานของศูนย์ฝึกอบรม เป็นอัตรากำลังพนักงานส่วนรวมของหน่วยบริการ และหน่วยสถานที่สำนักงานสุรวงศ์

หน้าที่และความรับผิดชอบ งานทางด้านการศึกษาฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งดำเนินการโดยศูนย์ฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ร่วมกับหน่วยวางแผนพนักงาน
 2. ศึกษา พิจารณา วางโครงการ ค่าเป็นการฝึกอบรม ประสานงานและประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม การสัมมนาและการประชุมของธนาคารตามโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี
 4. จัดทำและเผยแพร่ตำรา คู่มือและเอกสารเพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรม และ
 5. จัดอำนวยความสะดวกด้านธุรการในการจัดประชุม สัมมนา ฯลฯ ของธนาคาร
- การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ตามที่ได้กล่าวในบทที่ 2 แล้วว่านโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทยได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่ธนาคารเป็นผู้จัดขึ้นเอง โดยมีศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง และการพิจารณาจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษานหรือศึกษาต่อจากสถาบันภายนอก ซึ่งมีหน่วยวางแผนพนักงานเป็นผู้ดำเนินการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยจึงอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ¹

¹ สัมภาษณ์ ร.ค. ยอดชาย ชูศรี, หัวหน้าหน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 15 กุมภาพันธ์ 2523.

1. ความจำเป็นถาวร หมายถึง ความจำเป็นที่ศูนย์ฝึกอบรมสามารถกำหนดให้มีการจัดฝึกอบรมได้เป็นประจำไม่ต้องการการสำรวจหรือวิเคราะห์ ได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศน์พนักงานเข้าใหม่ หรือการอบรมหัวหน้างานเป็นการอบรมพนักงานผู้อยู่ในตำแหน่งที่พร้อมจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานต่อไป (Supervisory Skill)

2. ความจำเป็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

3. ความจำเป็นที่เกิดขึ้นเฉพาะจากส่วนต่าง ๆ เป็นการให้ความร่วมมือหรืออำนวยความสะดวกจัดฝึกอบรมให้เฉพาะหน่วยงาน เช่น การสัมมนาประจำปีของฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน ฯลฯ

ศูนย์ฝึกอบรมจะเริ่มสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในช่วงปลายปี โดยมีวิธีในการดำเนินงานหลายทาง คือ¹

1. วิธีการออกแบบสอบถามไปถึงหัวหน้าส่วนและหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ถึงความสนใจและต้องการตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่กำหนดให้ รวมทั้งออกแบบสอบถามเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ที่น่าสนใจหรือควรทราบ เช่น หลักสูตร " การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ " อาจถามถึงวิธี การวางแผนงานและการจัดรูปงาน การมอบหมายงาน การสื่อข้อความ-การเขียนรายงานสัมพันธ์ภาพในงาน และปัญหาทั่ว ๆ ไปทั้งอุปสรรคและทางแก้ไข

2. วิธีการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะกระทำต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน และอาจสัมภาษณ์ถึงลักษณะของงานปัญหา วิธีการแก้ไขและรวมถึงความต้องการของบุคคลที่อยากจะแก้ไขตัวเอง การสัมภาษณ์ดังกล่าวจะกระทำด้วยการสุ่มตัวอย่างจากทุกฝ่ายเช่นกัน

¹ พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ, " การบริหารงานฝึกอบรม: เปรียบเทียบระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด " (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 106 - 110.

การออกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ดังกล่าวของต้นอาจจะกระทำขณะที่มีการอบรม อยู่ด้วย ซึ่งจะทำให้ได้คำตอบรวดเร็วและจำนวนมาก

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมบางครั้งเกิดจากความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ใน ธนาคารเองซึ่งได้กล่าวแล้ว เช่น ฝ่ายกำกับและตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ และฝ่ายกำกับและ ตรวจสอบสถาบันการเงิน ซึ่งจำเป็นต้องอบรมให้บุคลากรตรวจสอบมีความสามารถในการตรวจสอบ อย่างแท้จริงในกรณีเช่นนี้ศูนย์ฝึกอบรมจะเป็นผู้ประสานงาน ช่วยกำหนดหัวข้อวิชา วิธีการแก้ไข ปัญหาและโปรแกรมการฝึกอบรมให้

4. ศูนย์ฝึกอบรมจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปพบผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ และสาขาประมาณ ปีละครั้งเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลด้วย

ผลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ศูนย์ฝึกอบรมจะต้อง นำมาวิเคราะห์ว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ขัดข้องต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ¹ พยายาม แยกว่าอะไรเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคคลโดยส่วนตัว (Individual Needs) และอะไรเป็นความต้องการของกลุ่มบุคคลหรือขององค์กร เพราะความจำเป็นในการฝึกอบรม จะเป็นตัวสำคัญต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดหลักสูตร ว่ามีจุดประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร และสำคัญต่อการกำหนดเนื้อหาวิชาและวิธีการฝึกอบรม กล่าวคือถ้าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ อาจ ไม่ต้องใช้วิธีการลึกซึ้ง แต่ถ้ามองการสร้างทักษะต้องมีวิธีการยุ่งยากมากขึ้น เช่น การแสดง บทบาทสมมติฐาน การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการและการฉายภาพยนตร์ เป็นต้น

¹ มนูญ วงศ์นารี, " การฝึกอบรมด้านการบริหารงาน " บรรยายสรุป ณ. ห้อง ฝึกอบรมชั้น 7 ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานสุรวงศ์, 30 มกราคม 2523. (สังเกต การณ์ ในโอกาสที่ข้าราชการสำนักงานข้าราชการพลเรือนกลาง ณ. ศูนย์ฝึกอบรม).

การจัดทำโครงการฝึกอบรม¹

โครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปีของศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายพนักงานและการจัดองค์งาน จะจัดทำขึ้นจากข้อมูลในการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม จากส่วนงานต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว รวมทั้งความต่อเนื่องของโครงการฝึกอบรม จากปีที่แล้วที่ยังมีความจำเป็นอยู่ โดยคำนึงถึงและให้สอดคล้องกับนโยบายในการปรับปรุงระบบบริหารและนโยบายในการบริหารงานบุคคลด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และตามแผนพัฒนากำลังคน และแผนพัฒนาอาชีพของธนาคาร สำหรับพนักงานทุกระดับชั้นให้ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและเป็นไปทั่วทั้งธนาคาร โดยศูนย์ฝึกอบรมจะเริ่มจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี ตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม และจะเสนอแผนงานประจำปี (Annual Plan) ประมาณเดือนพฤษภาคมไปยัง ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานเพื่อพิจารณา ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานจะส่งไปยังฝ่ายการบัญชีและฝ่ายการบัญชีจะเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณ คณะกรรมการนโยบายและแผนงาน คณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาอนุมัติในหลักการ ส่วนใหญ่ในขั้นนี้คณะกรรมการจะมุ่งพิจารณาวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสำคัญ เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาอนุมัติแผนงานประจำปีแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมจะนำโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติตามแผนงานมาจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการ เช่น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร จำนวนวันที่จัดอบรม ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ ผู้เข้าร่วมการอบรม ผู้บรรยายและเสนอให้อำนวยการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานอนุมัติ แต่กรณีที่ค่าใช้จ่ายของแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมเกินกว่างบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้ ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานจะต้องนำเสนอขออนุมัติจากผู้ช่วยผู้อำนวยการสายงานที่ 3 อีกครั้งหนึ่ง

¹ดูรายละเอียดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำปี 2522 ได้ที่ภาคผนวก.

โดยปกติโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย จะแบ่งออกเป็นโครงการด้านต่าง ๆ รวม 4 ด้านและแต่ละด้านมีวัตถุประสงค์ ดังนี้คือ¹:-

1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน การที่ธนาคารแห่งประเทศไทย จะสามารถปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น บ่มจำเป็น จะต้องอาศัยหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม ในการบริหารงานซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนงาน การจัดรูปองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงานในหน่วยงานของตน.

โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานจึงมุ่งที่จะฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานหรือหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือบริหารงานในปัจจุบันได้อย่างดีและให้พร้อมที่จะบริหารงานในระดับ ที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไปตามที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง

2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มุ่งที่จะฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และลักษณะงานในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพทั่วไปของพนักงาน มุ่งที่จะฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมนับตั้งแต่พนักงาน เริ่มเข้ามาทำงานในธนาคาร เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้หลักการและแนวความคิด ใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย อันเป็นการเสริมสร้างและ พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้พร้อมอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี

¹ธนาคารแห่งประเทศไทย, ศูนย์ฝึกอบรม, " การสัมมนาพัฒนาการฝึกอบรมทาง ธุรกิจ " รายงานประกอบการสัมมนา. (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2520), หน้า 3-7 (เอกสารแนบหมายเลข 2).

4. โครงการพิเศษเพื่อสนับสนุนนโยบายของธนาคารที่มีความสำคัญลำดับสูง ในกรณี
ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยมีความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะนำเอานโยบาย แผนงานและวิธีการ
บริหารงานหรือปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้และเพื่อเป็นหลักประกันว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติได้
อย่างถูกต้องสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของธนาคาร ย่อมมีความจำเป็นจะต้องฝึกอบรมและพัฒนา
ตลอดจนการประชุมสัมมนาชักชวนความเข้าใจให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมทั้งพนักงานที่
เกี่ยวข้องได้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในอันที่จะสามารถปฏิบัติงาน
ในเรื่องนั้น ๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีความจำเป็น
ต้องจัดฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการศึกษา เพื่อความมั่นคงของชาติตามนโยบายของรัฐบาลซึ่ง
ขอความร่วมมือมารวมทั้งจัดดำเนินการฝึกอบรม สัมมนาและประชุมในกรณีที่มีความจำเป็นรีบ
ด่วนตามความต้องการของส่วนงานต่าง ๆ ที่มีได้คาดการณ์เอาไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน
ผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายและวิธีการใหม่ ๆ นั้นได้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานเหล่านั้นได้
โดยเร็วที่สุด.

สำหรับการดำเนินงานในแต่ละโครงการ หัวหน้านักฝึกอบรมและนักฝึกอบรมได้แยกกัน
รับผิดชอบเป็นแต่ละโครงการไป โดยแต่ละท่านจะรับผิดชอบทั้งโครงการนับตั้งแต่การกำหนด
หลักสูตรเนื้อหาวิชาวิธีการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนถึงประเมินผลและการ
ติดตามผลการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม

เมื่อศูนย์ฝึกอบรมมีแผนงานหรือโครงการฝึกอบรมที่ได้รับอนุมัติจากธนาคารแล้ว จะ
ส่งบันทึกและโครงการฝึกอบรมไปยังหน่วยวางแผนพนักงาน และหน่วยวางแผนพนักงานจะจัด
ส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อที่หน่วยงานนั้น ๆ จะได้ส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตามหัวข้อ
วิชาหรือหลักสูตรที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานของหน่วยงานนั้น ๆ เมื่อศูนย์ฝึก
อบรมได้รับรายชื่อพนักงานที่จะเข้ารับการอบรมแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมโดยสายงานธุรการจะดำเนินการ
ขึ้นต่าง ๆ คือ

1. ติดต่อและทำหนังสือเชิญวิทยากรผู้บรรยายพร้อมทั้งขอเอกสาร (ถ้ามี) เพื่อเตรียม
ประกอบการฝึกอบรม ปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยยังไม่มีระบบการให้การตอบแทนที่เหมาะสม

สำหรับพนักงานซึ่งเชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ จากส่วนงานอื่น ๆ ของธนาคาร ซึ่งศูนย์ฝึกอบรมเชิญให้มาเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ซึ่งมีเป็นจำนวนมากและเป็นแหล่งวิทยากรที่สำคัญ โดยที่พนักงานดังกล่าวมีงานประจำที่จะต้องปฏิบัติอย่างฉะฉานเมื่อการมาเป็นวิทยากรบรรยายจึงเป็นงานที่มากด้วยความสมัครใจและใจรัก ยินดีเสียสละเวลาส่วนตัวในการศึกษา ค้นคว้า โดยศูนย์ฝึกอบรมได้จัดให้มีการสัมมนาวิทยากรบรรยายให้แก่พนักงานเหล่านั้น โดยให้ทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการฝึกอบรม เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม การบรรยาย การนำอภิปรายและการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม

2. จัดพิมพ์รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม พร้อมแจ้งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมให้หน่วยงานเจ้าสังกัดทราบ
3. จัดเตรียมแฟ้ม กระดาษ ดินสอสำหรับผู้เข้ารับการอบรม
4. จัดเตรียมสถานที่ เครื่องดื่มรับรองระหว่างพัก
5. พิมพ์โปรแกรมการฝึกอบรมนั้น ๆ บรรจุในแฟ้มสำหรับให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดส่งให้กับผู้บรรยาย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
6. จัดเตรียมใบประเมินผล ใบประเมินวิชาและผู้บรรยาย
7. จัดเตรียมค่าตอบแทนสำหรับผู้บรรยาย
8. เตรียมใบกรอกประวัติผู้บรรยายเพื่อใช้ในการแนะนำตัวผู้บรรยายก่อนการอบรมแต่ละวิชา

สถานที่จัดฝึกอบรม ปัจจุบันศูนย์ฝึกอบรมมีห้องที่ใช้ฝึกอบรมที่สมบูรณ์แบบอยู่ 1 ชุด ประกอบด้วยห้องฝึกอบรมใหญ่ (Conference Room) 1 ห้อง และห้องประชุมกลุ่มย่อย (Syndicate Room) 4 ห้อง ตั้งอยู่ที่อาคารชั้น 8 และห้องฝึกอบรมขนาดจุได้ 30 คน 1 ห้อง แต่ไม่มีห้องแยกกลุ่ม ตั้งอยู่ที่อาคารชั้น 7 สำนักงานสุรวงศ์ และห้องประชุม สำนักงานใหญ่บางขุนพรหม 1 ห้อง

สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดฝึกอบรมที่ทันสมัยมาก ซึ่งประกอบไปด้วย โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์

เครื่องฉายภาพนิ่ง จอฉายภาพยนต์ เครื่องขยายเสียงและเครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการฝึกอบรมได้ดี และสำหรับเครื่องใช้ในสำนักงานก็ประกอบไปด้วยเครื่องใช้ที่ทันสมัยเช่นกัน เช่น เครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า เครื่องเข้าชุดเอกสาร เครื่องเย็บและทำปกเอกสาร ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเอกสารเตรียมการอบรมได้มาก

ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรมจะประกอบด้วย ค่าสมนาคุณวิทยากรผู้บรรยายจากสถาบันภายนอก ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ ชั่วโมงละ 200.- บาท ค่าเลี้ยงเครื่องดื่มระหว่างพัก (ซึ่งเดิมกำหนดไว้มีโต๊ะละ 10.- บาท/คน ต่อมาได้ลดลงเหลือมีโต๊ะไม่เกิน 2.- บาท ตามอัตราราชการด้วยเหตุผลบางประการ) และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดเป็นค่าฟิล์มถ่ายรูป ว่างอัดขยายรูปตามความเหมาะสม และอาจรวมถึงค่าที่พักกรณีที่มีการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ สำหรับในกรณีที่มีบุคคลภายนอกเข้าร่วมรับการฝึกอบรมและมีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการฝึกอบรมด้วยก็ได้มีการเลี้ยงเครื่องดื่มระหว่างพักมีโต๊ะละ 5 - 10.- บาท/คน และเลี้ยงอาหารกลางวันมีโต๊ะละ 25 - 35.- บาท แล้วยกกรณี

การประเมินผลการฝึกอบรม

โดยปกติศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายพนักงานและการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย จะทำการประเมินผลการฝึกอบรมใน 3 ลักษณะที่สำคัญคือ:-

1. การประเมินผลวิชาและวิทยากร เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมหรือเข้าสัมมนา โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบสอบถาม เพื่อคุฏปฏิบัติวิริยาและความรู้ความเข้าใจ ที่ได้รับจากแต่ละวิชาว่ามีเพิ่มขึ้นหรือได้รับประโยชน์เพียงใด และในขณะเดียวกันก็ให้มีการประเมิน วิทยากรผู้บรรยายด้วย เพื่อคุความสามารถในคานต่างๆ เช่น การแสดงตน (กริยา ท่าทาง สีหน้า วาจา) การเตรียมเรื่อง การทำให้เรื่องเป็นที่น่าสนใจ การสร้างและรักษาบรรยากาศที่ดี การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ การให้ความสนใจต่อผู้ฟัง การจัดและการใช้เวลาเป็นต้น รวมทั้งให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เช่น ข้อควรปรับปรุงต่าง ๆ ปัญหาที่คิดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในงาน ฯลฯ

2. การประเมินผลหลักสูตร เป็นการประเมินคุณค่าทั้งหลักสูตรว่าหลักสูตรที่จัดเป็นอย่างไร เช่น ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ และประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในงานได้เพียงใด การจัดเนื้อหาวิชา การจัดวิทยากร การสร้างบรรยากาศ การจัดสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และเวลาที่ใช้สำหรับหลักสูตรนั้น ๆ เหมาะสมหรือไม่เพียงใด รวมทั้งขอทราบความคิดเห็น และขอเสนอแนะเพิ่มเติม เช่น ข้อควรปรับปรุง วิชาที่ควรเพิ่มหรือตัด ปัญหาในการมาเข้ารับการอบรม และปัญหาที่คิดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ฯลฯ โดยปกติการประเมินผลหลักสูตรจะกระทำในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมหรือสัมมนาโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบสอบถามเช่นเดียวกับการประเมินผลวิชาและวิทยากร

การประเมินผลการฝึกอบรมทั้ง 2 ลักษณะที่กล่าวข้างต้น ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยให้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงานฝึกอบรมของศูนย์ ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป

3. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการสัมมนาหรือรับการอบรมใน 2 ลักษณะย่อย คือ.

3.1 การเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติงาน

3.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

การประเมินผลในลักษณะที่ 3 นี้จะอยู่ในส่วนของการติดตามผลซึ่งจะขอกล่าวในรายละเอียดต่อไป

การติดตามผลการฝึกอบรม

โดยปกติศูนย์ฝึกอบรมจะไม่ทำการติดตามผลการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร เช่น การประชุมพิเศษ การสัมมนาคณะผู้แทนพนักงาน การสัมมนาวิทยากรผู้บรรยาย การสัมมนานักบริหาร สถาบันการเงิน หรือการสัมมนานักบริหารระดับสูง ซึ่งผลของหลักสูตรต่าง ๆ ดังกล่าวนี้มีความหมายอยู่ในตัวเองแล้ว และในบางหลักสูตรการติดตามผลอาจออกในรูปแบบการถามไถ่แบบง่าย เช่น หลักสูตรผู้ตรวจสอบ ผู้ช่วย หลักสูตรผู้ตรวจสอบ ซึ่งมักจะเป็นพนักงานฝ่ายกำกับและตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ และฝ่ายกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงินรวมถึงพนักงานในฝ่ายตรวจสอบกิจการภายในด้วย ซึ่งพนักงานดังกล่าวปีหน้าที่สำคัญ ที่จะต้องเป็นผู้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินทั่วประเทศ จำเป็นจะต้องมีความรู้และความสามารถ เฉพาะในหลักสูตรนั้น ๆ อย่างแท้จริง

ตามที่ได้อธิบายในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมแล้วว่าการติดตามผลการ ของศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทยจะออกมาใน 2 ลักษณะ¹ คือ.

1. การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมปฏิบัติงาน
2. การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

การติดตามผลดังกล่าวจะช่วยให้ทราบถึงปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมได้โดยมุ่ง ที่จะพิจารณาว่า ความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับไปจากการอบรมจะไปมี ความเกี่ยวข้องอย่างไรในการทำงานของเขา ดังนั้นก่อนจบหลักสูตรศูนย์ฝึกอบรมจะให้ผู้ผ่านการ ฝึกอบรมเขียนสิ่งที่เขาต้องการให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในหน่วยงานของเขา และสภาพการณ์หรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมกลับไป ปฏิบัติหน้าที่ตามปกติสักระยะหนึ่งก่อน (ประมาณ 3 - 6 เดือน) ศูนย์จะเชิญผู้เข้ารับการ อบรมกลับมาพบปะพูดคุยกันอีกครั้งหนึ่งถึงความสำเร็จ ความเป็นไปได้ ปัญหาหรืออุปสรรค และ ข้อมูลต่าง ๆ ในการนำความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน การสัมมนาติดตามผลจะใช้เวลาประมาณ 1 - 2 วัน และในบางหลักสูตรอาจมีการ กำหนดแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและเตรียมการที่จะกลับมานำเสนอต่อที่ประชุม เดิมภายหลังที่ได้เข้าสัมมนาและกลับไปปฏิบัติหน้าที่ตามปกติแล้วประมาณ 3 - 6 เดือนเช่นกัน โดยจะต้องมีการกำหนด เรื่องหรือปัญหาที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม วันที่ เริ่มทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิธีการและขั้นตอนที่นำมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ผล เฉพาะเจาะจง ที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ (มีอะไรเป็นเกณฑ์วัด) รวมตลอด ถึงประสบการณ์ ข้อสังเกตหรืออุปสรรคที่พบในระหว่างที่ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และวิธี

¹ มนูญ วงศ์นารี, " การฝึกอบรมค่านิยมการบริหารงาน " บรรยายสรุป ณ. ห้องประชุม ชั้น 7 ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานสุรวงศ์, 30 มกราคม 2523.

การแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ การนำเสนอต่อที่ประชุมสัมมนาติดตามผล ผู้เข้าสัมมนาอาจใช้เวลาทานละประมาณ 30 นาที โดยเป็นการเสนอเรื่อง 15 นาทีและที่ประชุมร่วมอภิปราย 15 นาที

ศูนย์ฝึกอบรมให้ความสำคัญต่อการประเมินผลและการติดตามผลดังกล่าวข้างต้นอย่างมาก¹ โดยคาดการณ์และตระหนักว่าหากผู้เข้ารับการอบรมเห็นคุณค่าของการสัมมนาและได้นำไปทดลองใช้กับการทำงานประจำวันและหากเขาทำไม่สำเร็จ เพื่อร่วมกลุ่มสัมมนาจะช่วยกันติงและแก้ไขปัญหาเกิดการร่วมกันแก้ปัญหาและหากบรรยากาศของกลุ่มดี พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนไปตามกลุ่มได้และข้อมูลดังกล่าวอาจนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารงานของศูนย์ฝึกอบรมและใช้เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ มนูญ วงศ์นารี, " การฝึกอบรมด้านการบริหารงาน " บรรยายสรุป ณ. ห้องประชุม ชั้น 7 ภาควิชาการแห่งประเทศไทย สำนักงานสุรวงศ์, 30 มกราคม 2523.