

บทที่ 1

บทนำ



ในปัจจุบันสถาบันและองค์กรทั้งหลายต่างก็เร่งรัดให้มีการพัฒนาการบริหารงาน และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และก็เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการพัฒนาดังกล่าว จะสำเร็จจุดลงไปด้วยดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นสำคัญ ถ้าสถาบันหรือองค์กรใดมีพนักงานผู้มีสมรรถภาพสูงในการทำงานไว้เป็นจำนวนมาก ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานในสถาบันนั้น ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และ ประหยัดกว่าสถาบันหรือองค์กรที่มีพนักงานที่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานต่ำกว่า นักบริหาร ที่ฉลาดและรอบคอบ จึงพยายามสะสมผู้มีสมรรถภาพในการทำงานสูงไว้ในองค์กรของตนให้ มากและพยายามลดจำนวนผู้มีสมรรถภาพในการทำงานต่ำให้เหลือน้อยที่สุด ส่วนสาเหตุที่ทำให้ ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพต่ำนั้นอาจมีอยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ การ ขาดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อัน เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานดังกล่าวทั้งใน ปัจจุบันและในอนาคตอาจทำได้หลายประการ เช่น การให้การศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการ ศึกษา (Formal Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาตนเอง (Self - Development) เป็นต้น แต่ในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ประจำวัน สถาบัน หรือองค์กรควรให้ความสำคัญและควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน เพราะการฝึกอบรมมี ความหมายถึง การเสริมสร้างและพัฒนาความคิดเห็น การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความชัดเจนของพนักงานในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ให้กว้างขวางและก้าวหน้า ออกไป เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อจะยกมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นบันไดที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคตของ สถาบันหรือองค์กรและตัวพนักงานผู้ปฏิบัติงานด้วย

ธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะที่เป็นธนาคารกลางอันเป็นสถาบันการเงินระดับสูง
ของประเทศก็ได้เห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมที่จะช่วยพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ
ในการทำงานสูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่วางไว้ คือ ¹

วัตถุประสงค์ทางค่างานหลัก (Line) คือ การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ
และการเงินของประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาระบบ
การเงินของประเทศ

วัตถุประสงค์ทางค่างานช่วย (Staff) คือ การจัดและปรับปรุงระบบการ
บริหารงานซึ่งจะทำให้ธนาคารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว รัดกุมและประหยัด รวมทั้งการ
จัดระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้ธนาคารสามารถ
มีบุคลากรที่มีสมรรถภาพสูงและมีจำนวนที่เหมาะสม และทำให้พนักงานทั้งหลายของธนาคารมี
ความรู้สึกมั่นคง มีความพึงพอใจและมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

ฉะนั้นในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดและปรับปรุงระบบการบริหารและการจัดระบบการ
บริหารงานบุคคลซึ่งจะตองใช้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้าน ธนาคารแห่ง-
ประเทศไทยจึงมีนโยบายที่สำคัญที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ
ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ ตลอดจน
การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการบริหารงานไปในทางที่ดี เป็น
ไปในแนวทางเดียวกันและเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวในบทบาทและ
หน้าที่รวมทั้งงานค่างานต่าง ๆ ของธนาคาร ความก้าวหน้าทางค่างานวิชาการสาขาต่าง ๆ วิธี
การบริหารงานและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่

¹ธนาคารแห่งประเทศไทย, ศูนย์ฝึกอบรม, " การสัมมนาพัฒนาการฝึกอบรม
ทางธุรกิจ " รายงานประกอบกรสัมมนา. (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ฝึกอบรม ;
ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2520) , หน้า 19.

ตลอดเวลาซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานของธนาคาร การ
 เสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกระดับชั้นจะเป็นประโยชน์ในการ
 ปฏิบัติงานให้แก่ธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และเป็นการพัฒนา
 พนักงานไว้ให้พร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไปได้อย่างดี
 และเหมาะสมกับสภาพการณ์โดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคน (Manpower Planning)
 และแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Planning) ของธนาคาร อันเป็นการพัฒนา
 พนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 และความรับผิดชอบในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไป เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 ให้แก่พนักงาน อันจะมีผลทำให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานให้แก่ธนาคารอย่างเต็มความรู้ความ-
 สามารถ และทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันด้วยว่า ในเมื่อธนาคารได้มีการจัดและปรับปรุงระบบ
 การบริหารงานบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ทางด้านงานช่วยแล้ว จะ
 มีพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมจะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารในเรื่อง
 ต่าง ๆ ได้อย่างดี อันจะส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้ธนาคารสามารถดำเนินงานให้สำเร็จตาม
 วัตถุประสงค์ทางด้านงานหลักได้ในที่สุด

ดังนั้นศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย
 จึงเป็นสถาบันที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานธนาคารในหลัก
 สูตรที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดขึ้นเองทั้งสิ้น

ขอบเขตและจุดมุ่งหมายของวิทยานิพนธ์

ตามที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายที่สำคัญที่จะต้องจัด
 ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ
 ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการ
 บริหารงานและการปฏิบัติงานไปในทางที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารมีบุคลากรที่มีความสามารถ
 และจำนวนที่เหมาะสม โดยมีศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน เป็นผู้รับผิดชอบ
 ในการดำเนินงานการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดเองทั้งสิ้น

วิทยานิพนธ์นี้จึงมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาและวิจัยถึงการบริหารงานการฝึกอบรมของ ศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย ว่ามีหลักการและ ปรัชญา กระบวนการและวิธีดำเนินงานอย่างไรที่จะทำให้พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยผู้ผ่าน การฝึกอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมทั้งทางด้านการบริหารงานและด้านปฏิบัติงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและทัศนคติอันเหมาะสมอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้โดยอาศัยแนวเหตุผลทฤษฎีและสมมติฐานในการศึกษาวิจัยดังนี้

แนวเหตุผล ทฤษฎีและสมมติฐานในการวิจัย

การศึกษานี้สร้างขึ้นตามแนวความคิดและทฤษฎีของการฝึกอบรมที่ว่า การฝึกอบรม เป็น กระบวนการที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนใน หน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และขณะเดียวกันการฝึกอบรมยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว ทำให้ได้สมมติฐานสำหรับการวิจัยวิทยานิพนธ์นี้คือ

1. การฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ในด้านที่เป็น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น อันจะมีผลต่อการบริหารงานบุคคลโดย ส่วนรวม
2. การบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย ตรงต่อความต้องการขององค์กรและความจำเป็นของพนักงาน ซึ่งมี ผลโดยตรงต่อความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานให้ดีขึ้น

เอกสารและวิธีการศึกษาวิจัย

วิทยานิพนธ์นี้ใช้วิธีการศึกษาและวิจัย ดังนี้:-

1. การวิจัยแบบค้นคว้า (Documentary Research) จากหนังสือและเอกสาร

ต่าง ๆ ของห้องสมุดตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ของหน่วยงานในธนาคารแห่งประเทศไทย และข้อมูลที่เป็นผลมาจากการสำรวจและประเมินผลของศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย และการสำรวจเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยซึ่งมีสาระที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์นี้เป็นพื้นฐาน

2. การวิจัยสนาม (Field Research) ศูนย์ฝึกอบรมได้ขยายงานและจัดตั้งจากหน่วยฝึกอบรมซึ่งเดิมสังกัดส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน มาเป็นศูนย์ฝึกอบรม มีฐานะเทียบเท่าส่วนงาน สังกัดฝ่ายเดียวกันในปลายปี 2519 ได้แบ่งโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี 2522 ออกเป็น 4 โครงการ คือ

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

โดยที่ผู้เขียนได้รับอนุมัติจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้เข้าศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมได้เมื่อประมาณกลางปี 2522 วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงขอศึกษาเฉพาะผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานและโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานในปี 2522 เท่านั้น และเนื่องจากโครงการทั้งสองจัดให้เฉพาะพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยและสามารถวัดผลในทางปฏิบัติได้ ส่วนอีก 2 โครงการเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป กล่าวคือโครงการที่ 3 เป็นเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรปฐมนิเทศน์ การให้บริการผู้มาติดต่อ การสัมมนาวิทยากรผู้บรรยาย ฯลฯ ซึ่งไม่มีการประเมินผล สำหรับโครงการที่ 4 เป็นโครงการพิเศษที่จัดเป็นครั้งคราว เช่น โครงการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติซึ่งทางราชการขอความร่วมมือมา การดำเนินงานด้านธุรกิจหลักทรัพย์หรือการสัมมนาประชาชนชมรมต่าง ๆ ของธนาคาร เป็นต้น

การวิจัยสนามนี้ก็เพื่อจะหาผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้ผ่านการฝึกอบรม มาเพื่อสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้โดย

ใช้วิธีการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) การสัมภาษณ์ (Interviews) และการสังเกตการณ์ (Observation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การออกแบบสอบถาม จะกระทำต่อนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน และโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานในปี 2522 ดังกล่าวแล้วจำนวนทั้งหมดของผู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานมีหลักสูตรการฝึกอบรม 3 หลักสูตร คือ

- หลักสูตร " การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ " ฐาน 2, 3 และ 4
- หลักสูตร " การสัมมนาการบริหารระดับหน่วยงาน " ฐาน 2 และ 3
- หลักสูตร " การสัมมนาการบริหารระดับส่วนงาน " ฐาน 1

ในแต่ละหลักสูตรของโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานดังกล่าวข้างต้นนี้ มีผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรละประมาณ 20 คน รวมจำนวนผู้ที่ต้องออกแบบสอบถาม 120 คน

สำหรับโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานมีหลักสูตรการฝึกอบรม 6 หลักสูตร คือ

- หลักสูตร " การเงินตรา " ฐาน 14, 15 และ 16
- หลักสูตร " การอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบผู้ช่วย "
- หลักสูตร " การอบรมหลักสูตรผู้ตรวจสอบ "
- หลักสูตร " การสัมมนาประจำปีของฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน "
- หลักสูตร " การตรวจสอบคอมพิวเตอร์ "
- หลักสูตร " การขับและดูแลรถยนต์ " ฐาน 1 และ 2

ในแต่ละหลักสูตรของโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานมีผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรละประมาณ 25 คน รวมจำนวนผู้ที่ต้องออกแบบสอบถาม 225 คน

สรุปแล้วจะออกแบบสอบถามพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยผ่านการฝึกอบรม จำนวน 345 คน

2.2 การสัมภาษณ์ จะทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมข้างต้นด้วยประมาณ 10% เพื่อทราบถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานว่าหลังจาก

เข้ารับการฝึกอบรมแล้วสามารถนำความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

2.3 การสังเกตการณ์ จะทำการสังเกตการณ์การจัดการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมและการสัมมนาของผู้ผ่านการฝึกอบรมซึ่งต้องกลับมาสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์หลังจากที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมาแล้วประมาณ 3 - 4 เดือน เพื่อจะได้ทราบถึงการแสดงออกและข้อคิดเห็นที่แท้จริงเพื่อประกอบกับการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถาม

การเสนอเรื่อง

นอกจากบทที่ 1 อันเป็นบทนำแล้ว จะขอเสนอเรื่องลำดับ ดังนี้

บทที่ 2 จะเสนอความเบื้องต้นเพื่อเป็นพื้นฐานเกี่ยวกับธนาคารแห่งประเทศไทย โดยจะกล่าวถึงประวัติความเป็นมา อำนาจหน้าที่ การบริหารและการแบ่งส่วนงาน จำนวนพนักงานและลูกจ้างรวมถึงองค์กรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล และประวัติการดำเนินงานการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย.

บทที่ 3 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับหลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยจะเสนอความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำโครงการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินและการติดตามผลการฝึกอบรม ว่ามีหลักการและกระบวนการอย่างไร

บทที่ 4 จะเสนอเรื่องการบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงาน และการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย ว่ามีกระบวนการ ปรัชญา หลักการและวิธีดำเนินงานอย่างไร

บทที่ 5 จะเสนอผลของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของผู้ผ่านการฝึกอบรม จากศูนย์ฝึกอบรมโดยจะพูดถึงหลักและวิธีการประเมิน และผลของการประเมิน

บทที่ 6 อันเป็นบทสุดท้าย จะเป็นการสรุปผลของการประเมินผลในบทที่ 5 อุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานของศูนย์ฝึกอบรม และจะขอเสนอแนะแนวทางและวิธีการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้การบริหารงานการฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความสำคัญและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อให้ทราบถึงระบบการบริหารงานการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การของรัฐที่สำคัญในการควบคุมธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินต่าง ๆ อันเป็นหัวใจของระบบเศรษฐกิจสังคมและการเมืองของประเทศ
2. การบริหารงานการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย จะเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจและหน่วยราชการอื่น ๆ ที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
3. เพื่อประโยชน์สำหรับผู้ต้องการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารงานการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย
4. เพื่อจะช่วยให้หน่วยงานและสถาบันต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล
5. เพื่อเสริมสร้างทางด้านวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย