

การบริหารงานฝักอบรม เปรียบเทียบ



การบริหารงานฝักอบรมของทั้งหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัท เอกชน แทบทุกแห่งนั้น มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันมาก ตั้งแต่การสำรวจหาความจำเป็นในการฝักอบรม การจัดทำโครงการฝักอบรม การดำเนินการฝักอบรม การประเมินผล จะมีส่วนที่ต่างกันบ้างก็คือการจัดองค์การ การแบ่งส่วนงาน และรายละเอียดปลีกย่อยในการบริหารงานในเรื่องการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรม การติดตามผล รวมถึงการดำเนินการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงการบริหารงานฝักอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ศูนย์ฝักอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย และศูนย์ฝักอบรมบริษัท เซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด

๑. การบริหารงานฝักอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย

กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม หรือศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๐๔ ตามโครงการร่วมมือกันระหว่างรัฐบาลไทย และองค์การสหประชาชาติ มีข้อตกลงว่า องค์การสหประชาชาติจะให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการเป็นเวลา ๔ ปี โดยองค์การกรมกระระหว่างประเทศ ในฐานะสำนักงานตัวแทนบริหารขององค์การสหประชาชาติ ใ้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาฝักอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ฝักอบรมชาวไทย ต่อมาได้รับความช่วยเหลือเพิ่มเติมต่อจากโครงการแรกอีก ๓ ปี (สิ้นสุดโครงการเมื่อปี ๒๕๑๓) จากนั้นรัฐบาลได้ดำเนินการสืบเนื่องเป็นโครงการถาวร โดยโอนศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทยจากกรมโรงงานอุตสาหกรรมมาสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๗ ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๑๔ และได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๗๗ ลงวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๑๔ แบ่งส่วนราชการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมใหม่ ให้มีกองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมขึ้น มีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนฐานะจากศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งดำเนินการในรูปโครงการมาเป็นการดำเนินงานรูปหน่วยงานราชการ มีคณะกรรมการเพิ่มผลผลิต และคณะกรรมการพิจารณาสนับสนุนชาวต่างประเทศเข้าเมืองเพื่อประโยชน์แก่กิจการอุตสาหกรรม (กสศ.) เพื่อให้คำแนะนำในเรื่องนโยบายระดับสูงแก่กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม

อำนาจหน้าที่ของกองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับ

๑. จัดการฝักอบรม ให้แก่เจ้าหน้าที่จากหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน ทุกระดับชั้น ทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาค ด้านการจัดการทุกแขนงวิชา โดยแบ่งเป็นสาขาใหญ่ ๆ ๔ สาขา คือ การจัดการโดยใช้หลักบัญชี การจัดการตลาด การจัดการบริหารงานบุคคล การจัดระบบและบริหารงานทั่วไป และการจัดการผลิต

๒. ทำหน้าที่บริการให้คำปรึกษาแนะนำในสาขาวิชาการจัดการทุกแขนง ให้แก่หน่วยงานธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และหน่วยราชการ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาทางด้านการจัดการต่าง ๆ

๓. จัดสัมมนาทางวิชาการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับปัญหาทางด้านการจัดการ ให้แก่หน่วยงานทั้งของ เอกชนและรัฐบาล

๔. ให้บริการในการพิจารณาสนับสนุนชาวต่างประเทศ เข้าเมือง เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (เฉพาะกรณีของกิจการซึ่งไม่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน)

๕. ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานตัวแทนของประเทศ ประสานงานติดต่อร่วมมือและขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากองค์การเพิ่มผลผลิตแห่ง เอเชีย

๖. ทำหน้าที่ติดต่อขอรับความช่วยเหลือด้านผู้เชี่ยวชาญจากคณะกรรมการดำเนินงานให้ความร่วมมือทางการจัดการระหว่างประเทศ

๗. ให้บริการข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิชาการจัดการ และการเพิ่มผลผลิตในทางธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยมีวารสารเพิ่มผลผลิตออกเป็นประจำทุกเดือน และให้บริการด้านโสตทัศน โดยมีฟิล์มภาพยนตร์และภาพสไลด์เกี่ยวกับการจัดการ และเพิ่มผลผลิตทางธุรกิจอุตสาหกรรม ให้แก่หน่วยงานทั้ง เอกชนและรัฐบาลยืม

๘. ดำเนินการตามโครงการพิเศษเพื่อการเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม ให้แก่หน่วยงานธุรกิจเอกชนและอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมยังได้ดำเนินการให้ความสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มวิชาการสมาคมต่าง ๆ อาทิ สมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย (สฝทท), สมาคมการตลาด, กลุ่มเพิ่มผลผลิตรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและเพิ่มผลผลิตธุรกิจอุตสาหกรรมในรูปแบบต่าง ๆ อีกด้วย

การจัดแบ่งส่วนงานของกองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม



อัตรากำลังของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย

๑. ผู้อำนวยการศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย (ระดับ ๗)	๑ ตำแหน่ง
๒. หัวหน้าฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ (ระดับ ๖)	๑ ตำแหน่ง
๒.๑ ข้าราชการระดับ ๒ - ๔	๔ ตำแหน่ง
๒.๒ ลูกจ้างประจำ	๒๘ ตำแหน่ง
๒.๓ ลูกจ้างชั่วคราว	๑ ตำแหน่ง
๓. หัวหน้าฝ่ายวิชาการจัดการ (ระดับ ๖)	๑ ตำแหน่ง
๓.๑ ข้าราชการระดับ ๓ - ๔	๗ ตำแหน่ง
๓.๒ ลูกจ้างประจำ	๑๔ ตำแหน่ง
๔. หัวหน้าฝ่ายวิชาการวิศวกรรม (ระดับ ๖)	๑ ตำแหน่ง
๔.๑ ข้าราชการระดับ ๒ - ๔	๔ ตำแหน่ง
๔.๒ ลูกจ้างประจำ	๑ ตำแหน่ง
๕. หัวหน้าฝ่ายปรึกษาแนะนำ (เจ้าหน้าที่เทคนิคชั้น ๑)	๑ ตำแหน่ง
๕.๑ ลูกจ้างประจำ	๔ ตำแหน่ง
รวม	๗๔ ตำแหน่ง

มีนาคม ๒๕๒๒

งานฝึกอบรมด้านวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของเอกชนและรัฐบาล และงานสัมมนา

ทางวิชาการ

ดำเนินการให้การฝึกอบรมทางด้านการจัดการและการเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงานราชการ ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ใน ๔ แขนงวิชา คือ วิชาการจัดการผลิต การจัดการโดยใช้หลักบัญชี การจัดการตลาด การจัดการงานบุคคล และการจัดระบบและบริหารงาน ณ ที่ทำการศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย

ปี ๒๕๑๔	ปี ๒๕๑๕	ปี ๒๕๒๐	ปี ๒๕๒๑
๑,๑๑๒ คน (๖๑ รุ่น)	๑,๐๔๑ คน (๕๒ รุ่น)	๑,๓๓๔ คน (๖๕ รุ่น)	๑,๓๖๖ คน (๖๐ รุ่น)

	ปี ๒๕๑๘	ปี ๒๕๑๙	ปี ๒๕๒๐	ปี ๒๕๒๑
จัดอบรม สัมมนาพิเศษ ให้แก่บริษัท โรงงาน หน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้ความสนใจติดต่อ ภายนอกที่ทำการ	๔๐๕ คน (๑๕ ครั้ง)	๖๐๐ คน (๒๕ ครั้ง)	๖๖๔ คน (๓๔ ครั้ง)	๑,๖๕๘ คน (๔๖ ครั้ง)
รวมให้การฝึกอบรมตลอดปี	๑,๕๑๗ คน	๑,๖๕๑ คน	๒,๐๐๒ คน	๓,๐๒๔ คน

แผนงานและโครงการที่กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมจะจัดทำในอนาคต นอกเหนือจากงานประจำซึ่งกองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมจักได้ดำเนินการในเชิงปริมาณต่าง ๆ ไปเป็นปกติแล้ว กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมได้วางแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดดำเนินการขึ้นในอนาคตไว้หลาย

โครงการด้วยกัน ซึ่งบางโครงการได้เริ่มดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลไปบ้างแล้ว ดังนี้

๑. โครงการส่งเสริมและยกระดับการจัดการบำรุงรักษาเครื่องจักรในโรงงานอุตสาหกรรม
๒. โครงการขยายงานด้านฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการจัดการออกไปยังส่วนภูมิภาค
๓. โครงการฝึกอบรมกลุ่มเกษตรกรทั่วประเทศ
๔. โครงการเป็นหน่วยงานประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานฝึกอบรม เทคนิคทางวิชาการจัดการ ทั้งของเอกชนและรัฐบาลทั่วประเทศ
๕. โครงการช่วยพัฒนาและช่วยเหลืออุตสาหกรรมขนาดย่อมในท้องถิ่นชนบท
๖. โครงการสำรวจความต้องการทางด้านการฝึกอบรมวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ ของหน่วยงานอุตสาหกรรม ธุรกิจ เอกชน รัฐวิสาหกิจและรัฐบาล ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
๗. โครงการจัดพิมพ์เอกสารและหนังสือทางวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการจัดฝึกอบรมทางวิชาการจัดการ ที่กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมได้ดำเนินการอยู่ รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมอุตสาหกรรมอื่น ๆ
๘. โครงการจัดทำโสตทัศนอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนงานด้านฝึกอบรมของกรม
๙. โครงการเป็นหน่วยประสานงานวางแผนฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรม-ส่งเสริมอุตสาหกรรม

การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ได้จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานของธุรกิจเอกชน โรงงาน รัฐวิสาหกิจ และหน่วยราชการที่ต้องการ โดยจัดโปรแกรมการอบรมตลอดปี นับแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๕ โดยได้แบ่งการฝึกอบรมทางด้านวิชาการ จัดการออกเป็น ๕ แขนง คือ การฝึกอบรมด้านการจัดการในการผลิต การฝึกอบรมด้านการจัดการ โดยใช้หลักบัญชี การฝึกอบรมด้านการจัดการงานบุคคล การฝึกอบรมด้านการตลาด และการฝึกอบรม การจัดระบบและบริหารงาน โดยในระยะเริ่มแรกได้มีผู้เชี่ยวชาญจากองค์การกรรมกรระหว่าง ประเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือและทำการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์ ฯ ที่จะเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมในสาขาวิชาการจัดการแขนงต่าง ๆ การกำหนดโครงการฝึกอบรมในระยะเริ่มแรก นั้นก็ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการสำรวจความต้องการฝึกอบรมจากทั้งหน่วยงานของ รัฐ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชนต่าง ๆ มาเป็นแนวทางโดยสังเขป โดยได้เน้นหนักในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตร T.W.I. (Training Within Industry) ซึ่งเป็นหลักสูตรมาตรฐานสากลซึ่งให้การอบรมกับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางในวิชา Job Relations, Job Instruction, Job Method และ Job Safety ซึ่งได้รับความสนใจจากธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างกว้างขวางจนถึงทุกวันนี้

เนื่องจากศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เป็นศูนย์ฝึกอบรม (Training Centre) แห่งแรกในประเทศไทย ที่ให้บริการด้านการอบรมทางด้านวิชาการแขนงต่าง ๆ จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัท ธุรกิจและโรงงานอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละวิชา ซึ่งมียอดเพิ่มสูงขึ้นทุกปี การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง แต่อย่างไรก็ตามก็ได้สำรวจความต้องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมบ้างเป็นครั้งคราวในรูปของการสัมภาษณ์พูดคุย การออกแบบสอบถาม การประเมินผลการฝึกอบรม แนวโน้มของสถานการณ์ด้านแรงงาน ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อจะได้จัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้สนองตอบแก่ความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมได้อย่างถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

อย่างไรก็ดี เมื่อได้มีการจัดองค์การศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ใหม่ในปี ๒๕๑๙ โดยได้จัดตั้งงานสำรวจและประเมินผลขึ้นในฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการขึ้นแล้ว งานสำรวจและประเมินผลก็ได้ให้ความสำคัญและความสนใจอย่างจริงจังต่อการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมากขึ้น

โดยได้เริ่มโครงการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กล่าวคือ ในปี พ.ศ. ๒๕๑๙ - ๒๕๒๐ ได้ทำการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จำนวน ๕๖ แห่ง โดยการออกแบบสอบถามไปยังหน่วยงานดังกล่าว และโครงการปี ๒๕๒๑ - ๒๕๒๒ ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการ ได้แก่โครงการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมภาคใต้ โดยร่วมมือกับศูนย์เศรษฐกิจอุตสาหกรรมภาคใต้ โดยการใช้แบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล และภาคเอกชนเป็นจำนวน ๓,๐๐๐ ชุด

การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ จะพิจารณาการจัดทำโครงการฝึกอบรม ประจำปีประมาณเดือนตุลาคมของแต่ละปี เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรมได้แก่ฝ่ายวิชาการจัดการ ฝ่ายวิชาการวิศวกรรม และฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการ ได้ร่วมกันพิจารณาถึงโครงการฝึกอบรมของแต่ละงานในปีต่อไปทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยงานแต่ละงานจะพิจารณาถึงโปรแกรมการฝึกอบรมของแต่ละงานเกี่ยวกับหัวข้อ เรื่อง รายละเอียด เนื้อหาหลักสูตร จำนวนหลักสูตร ระยะเวลา ฯลฯ ของตน แล้วเสนอให้ฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการจัดทำโปรแกรมรวมทั้งหมดตลอดปีต่อไป และเมื่อฝ่ายบริการและเผยแพร่ทางวิชาการได้จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปีต่อไปเรียบร้อยแล้วก็จะจัดส่งโปรแกรมการฝึกอบรมประจำปีไปยังหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ ธนาคาร บริษัท โรงงานต่าง ๆ ต่อไป

สำหรับโครงการการฝึกอบรมซึ่งแต่ละงานจะพิจารณาสำหรับจัดฝึกอบรมในแต่ละปีนั้น อาจจะพอสรุปหลักเกณฑ์พิจารณาได้ดังนี้

๑. อาศัยวิชาเดิมซึ่งมีผู้สนใจเข้ารับการอบรมอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ โดยปรับปรุงให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๒. ปรับปรุงวิชาเดิมจากผลสรุปการประเมินผลและผลสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง
๓. จัดวิชาใหม่ตามความต้องการในการจัดฝึกอบรมที่ได้รับข้อมูลมาจากการสำรวจและประเมินผล
๔. จัดวิชาใหม่ตามข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่ที่ไปเข้ารับการอบรมมาจากสถาบันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการต่อส่วนรวม
๕. จัดวิชาใหม่เพื่อเผยแพร่ความรู้ในทางการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นวิชาที่ยังไม่เคยมีผู้จัดการฝึกอบรมวิชาดังกล่าวมาก่อน

โปรแกรมฝึกอบรมประจำปี ๒๕๒๒  
ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

การจัดระบบและบริหารงาน

๑. การจัดเก็บเอกสารให้มีประสิทธิภาพ	๖	วัน
๒. การปรับปรุงวิธีทำงานในสำนักงาน	๓	วัน
๓. การควบคุมทรัพยากรในสำนักงาน	๒	วัน
๔. การพัฒนาองค์การ	๒	วัน
๕. การบริหารและควบคุมงานสำนักงาน	๑	วัน
๖. เทคนิคในการจัดการ	๑	วัน
๗. การจัดระบบงานเลขานุการ	๒	วัน
๘. การสร้างทีมงาน	๑	วัน
๙. การบริหารงานสำนักงาน	๑	วัน

การจัดการตลาด

๑. ศิลปการขาย	๖	วัน
๒. การจัดการขาย	๑	วัน
๓. การตลาดสำหรับพนักงานขาย	๑	วัน
๔. การส่งเสริมการขาย	๑	วัน
๕. การควบคุมพนักงานขาย	๒	วัน
๖. การขายปลีก	๑	วัน
๗. การบริหารงานขาย	๑	วัน

การจัดการงานบุคคล

๑. การสอนงาน	๓	วัน
๒. สัมพันธภาพในงาน	๓	วัน



๓. Human Resource Development	๒	รุ่น
๔. ศิลปการบังคับบัญชางาน	๓	รุ่น
๕. การพัฒนาผู้บังคับบัญชา	๓	รุ่น
๖. การจัดการงานบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชาทั่วไป	๑	รุ่น
๗. วิธีจัดฝึกอบรมในหน่วยงาน	๑	รุ่น
๘. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน	๒	รุ่น
๙. Job Problem Solving	๑	รุ่น
๑๐. การจัดการตามวัตถุประสงค์	๑	รุ่น

#### การจัดการบัญชี

๑. การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ	๒	รุ่น
๒. การบริหารงานคลังพัสดุและสินค้าคงเหลือ	๒	รุ่น
๓. การตัดสินใจเพื่อการลงทุน	๒	รุ่น
๔. การควบคุมต้นทุนในธุรกิจอุตสาหกรรม	๒	รุ่น
๕. การศึกษาโครงการ	๑	รุ่น
๖. การเงินเพื่อนักบริหารที่ไม่ใช่พนักงานการเงิน	๑	รุ่น

#### การจัดการผลิต

๑. การรักษาความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม	๗	รุ่น
๒. การปรับปรุงวิธีทำงานในอุตสาหกรรม	๓	รุ่น
๓. การวัดผลงานในอุตสาหกรรม	๒	รุ่น
๔. การบริหารงานรักษาความปลอดภัย	๒	รุ่น
๕. การควบคุมคุณภาพ	๒	รุ่น
๖. เทคนิคการวางแผนและควบคุมการผลิต	๒	รุ่น
๗. การจัดการในการผลิต	๒	รุ่น
๘. วิศวกรรมระบบงานและอุตสาหกรรม	๑	รุ่น

การดำเนินการฝึกอบรม หน่วยงานที่สนใจเข้ารับการอบรมในวิชาและเวลาที่ศูนย์เพิ่ม-  
ผลผลิตแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ จะต้องแจ้งชื่อผู้ที่ประสงค์จะเข้ารับการอบรม เป็นเวลาล่วงหน้า  
ก่อนจะเปิดการอบรมในแต่ละวิชาประมาณ ๒ อาทิตย์ โดยติดต่อโดยตรงกับงานจัดฝึกอบรมและ  
โสตทัศนซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับสมัครผู้เข้ารับการอบรม การจัดเตรียมสถานที่ การจัดเตรียม  
เอกสาร และการติดต่อสอบถามทั่วไปเกี่ยวกับงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย

สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนนี้ส่วนใหญ่เป็นภาระของงานจัดฝึกอบรมและโสตทัศน ซึ่ง  
รับผิดชอบเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. สอบถามคำยืนยันจากผู้ที่แสดงความจำนงค์ขอเข้ารับการอบรม เพราะบางวิชา  
มีผู้สมัครไว้อ่วงหน้าหลายเดือน และบางครั้งข้ามปี
๒. ทำหนังสือตอบรับเข้ารับการอบรม ถึงเจ้าสังกัดของผู้สมัครเข้ารับการอบรม
๓. เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม ตามคำแนะนำของผู้บรรยายแต่ละวิชา
๔. จัดพิมพ์รายชื่อผู้เข้ารับการอบรมให้ผู้บรรยายและจัดใส่แฟ้มสำหรับแจกผู้เข้า  
รับการอบรมในวันเปิดอบรม
๕. จัดเตรียมห้องอบรมซึ่งมีอยู่จำนวน ๒ ห้อง ขนาด ๑๔ และ ๒๕ คน เตรียม  
ป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรม เครื่องโสตทัศน เช่น กระดาน เมจิก ปากกา overhead projector  
ไมโครโฟน กระดานดำ ซอลด์ flipchart เป็นต้น โดยสอบถามความประสงค์ในการใช้จากผู้  
บรรยาย เป็นรายบุคคล
๖. จัดเตรียมใบประเมินผล ใบยื่นความจำนงค์ขอรับวุฒิบัตร ใส่ไว้ในแฟ้มเพื่อแจก  
ผู้เข้ารับการอบรม
๗. ทำหนังสือเชิญผู้บรรยายพิเศษ (ถ้ามี) ตามความต้องการของงานฝึกอบรมแขนง  
ต่าง ๆ ที่แจ้งมาให้ทราบ
๘. จัดทำใบรับรองการเข้ารับการอบรมเพื่อมอบให้กับผู้เข้ารับการอบรมภายหลัง  
การอบรมจบสิ้นไปแล้ว (โดยมีเงื่อนไขว่าผู้เข้ารับการอบรมต้องเข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่า ๘๐%  
ของเวลาทั้งหมด)
๙. บางหลักสูตรมีโปรแกรมการดูงานนอกสถานที่ด้วย จึงต้องติดต่อหน่วยงานที่ประสงค์  
ที่จะนำผู้เข้ารับการอบรมเข้าชมกิจการให้เสร็จสิ้นก่อนเปิดการอบรมอย่างน้อยที่สุด ๑ สัปดาห์

๑๐. ในกรณีที่จัดฝึกอบรมในส่วนภูมิภาค ติดต่อหาสถานที่ใช้จัดฝึกอบรมในส่วนภูมิภาค และขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ช่วยเผยแพร่ข่าวการฝึกอบรม และรับสมัครผู้ประสงค์จะเข้าอบรมให้ด้วย

การประเมินผลการฝึกอบรม งานสำรวจและประเมินผลซึ่งมี นายสุเมธ วงศ์บุญยัง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๔ เป็นผู้รับผิดชอบได้ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๙ โดยมีโครงการโดยสังเขปในการประเมินผลงานดังนี้

#### ๑. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

การประเมินผล เกี่ยวเนื่องกับการฝึกอบรมทางวิชาการ ที่องเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมกำลังจัดทำผู้มี ๒ ประเภท คือ

ประเภทที่ ๑ การประเมินผล จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และทั้งที่จัดในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นสถิติของจำนวนหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม และสถิติผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

ประเภทที่ ๒ ประเมินผลข้อมูลเฉพาะหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารของหน่วยงาน
- ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บรรยาย
- ข้อมูลเกี่ยวกับการหาความจำเป็นของการฝึกอบรม (Training Need)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- แก้ไขปรับปรุงการบริหารฝึกอบรมของหน่วยงาน
- แก้ไขปรับปรุงวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมากที่สุด
- แก้ไขปรับปรุงขีดความสามารถของผู้บรรยาย
- วางแผนจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในปีต่อไป

๒. วิธีการประเมินผล (ขั้นตอน, ระยะเวลา, เครื่องมือที่ใช้ ฯลฯ)

รายการ	การประเมินผล ประเภทที่ ๑	การประเมินผล ประเภทที่ ๒
ก. แหล่งข้อมูลที่ใช้ประเมินผล	- ประเมินผลจากบัญชีผู้เข้ารับการฝึกอบรม	- ประเมินผลจากแบบสอบถาม
ข. ระยะเวลา	- ประเมินข้อมูลเป็นรายเดือน รายงวด (๔ เดือน) และรายปี	- ประเมินข้อมูลโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง หลักสูตรต่าง ๆ (๕๐ % ของจำนวนจริง)
ค. เครื่องมือที่ใช้	- แจกนับด้วยมือ (Manual Tabulation)	- แจกนับด้วยมือ (Manual Tabulation) - ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติ
ง. วิธีเสนอข้อมูล	เสนอเป็นสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำเดือน ประจำงวด (๔ เดือน) และประจำปี ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	เสนอเป็นรายหลักสูตรวิชาที่ทำการประเมินผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และเสนอเป็นสรุปการประเมินผล การฝึกอบรม ประจำปี

๓. ผลการประเมิน (ตุลาคม ๒๕๒๐ - กรกฎาคม ๒๕๒๑)

ประเภทที่ ๑ จัดฝึกอบรมทางวิชาการ ณ ที่ทำการกองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม

ในช่วงเวลาดังกล่าว ๔๔ ครั้ง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น ๑,๑๒๑ คน

จัดฝึกอบรม - สัมมนาทางวิชาการ นอกที่ทำการกองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม

ในช่วงเวลาดังกล่าว ๔๔ ครั้ง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น ๒,๑๓๐ คน

รวมได้จัดการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ไปแล้ว ๘๘ ครั้ง รวมผู้เข้าฝึกอบรม

๓,๒๕๑ คน

ประเภทที่ ๒ เนื่องจากเป็นการประเมินผลโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง และเป็นการประเมินรายละเอียดเฉพาะหลักสูตร ยังมีได้จัดรวบรวมผลการประเมินประจำปี จึงไม่สามารถแสดงผลการประเมินได้

สำหรับการสรุปผลการประเมินผลนี้ ทางศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ได้ขอความร่วมมือในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักปลัดกระทรวง ในการสรุปผลการประเมินผลทุกหลักสูตร และเมื่อได้สรุปผลแล้วก็ส่งไปให้งานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ ทราบ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องในการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป

ตัวอย่าง ๑

<u>แบบสอบถาม</u>	<u>หลักสูตร</u> _____
<u>เพื่อประเมินผลการฝึกอบรม</u>	<u>วันที่</u> _____ <u>วันที่</u> _____
<u>ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย</u>	<u>ห้องอบรมหมายเลข</u> _____

ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการแสดงความคิดเห็นต่อการฝึกอบรม ด้วยความจริงใจ โดยใส่เครื่องหมาย ( ) และกรอกข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในช่องว่างที่กำหนดไว้

**ส่วนที่ ๑ : ผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

๑. ท่านเข้ารับการอบรมที่ศูนย์ ฯ โดย
 

<input type="checkbox"/> สมัครใจที่จะมาเข้ารับการอบรม	<input type="checkbox"/> หน่วยงานของท่านส่งมาให้เข้ารับการอบรม
---	--
๒. ท่านสำเร็จการศึกษาระดับ
 

<input type="checkbox"/> ประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา	<input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
๓. ท่านคิดว่าท่านสามารถนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้กับงานของท่านได้มากน้อยเพียงใด
 

<input type="checkbox"/> ใช้ได้น้อย	เพราะเหตุใด _____
<input type="checkbox"/> ใช้ได้พอสมควร	_____
<input type="checkbox"/> ใช้ประโยชน์ได้เต็มที่	_____

ส่วนที่ ๒ : การบริการของศูนย์ ฯ

๑. ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อกับศูนย์ ฯ ในเรื่องการสมัครเข้ารับการอบรมหรือไม่

- ไม่สะดวก เพราะ \_\_\_\_\_
- สะดวกดี \_\_\_\_\_

๒. โปรดให้ความเห็นในเรื่องเหล่านี้

	ควร ปรับปรุงกลาง	ปาน กลาง	ดี	ถ้าควรปรับปรุง โปรด แสดงเหตุผลประกอบ	ข้อเสนอแนะ
การปรับอุณหภูมิ					
ห้องฝึกอบรม					
แสงสว่างในห้อง อบรม					
เสียงรบกวน					
ห้องน้ำ					
บริการอื่น ๆ ที่ ทางศูนย์ ฯ จัดให้					

๓. ท่านคิดว่าในโอกาสต่อ ๆ ไป ทางศูนย์ ฯ ควรจะจัดฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวกับ (ตอบเพียงตัวว่าง ๆ)

---



---



---



---



---



---

ส่วนที่ ๓ : ผู้บรรยาย
-----------------------

ชื่อผู้บรรยาย \_\_\_\_\_ เรื่องที่บรรยาย \_\_\_\_\_

๑. เนื้อหาที่บรรยาย

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาที่บรรยาย

- ก.  ตรงกับ เรื่องที่กำหนดไว้  
 ไม่ตรงกับ เรื่องที่กำหนด
- ข.  ชัดเจน - เข้าใจดี  
 ยังคลุมเครือ ไม่ชัด
- ค.  ยากเกินไป  
 เหมาะสมดีแล้ว

---



---



---



---



---



---

	ควร ปรับปรุงกลาง	ปาน	ดี	ถ้าควรปรับปรุง โปรด แสดงเหตุผลประกอบ	ข้อเสนอแนะ
๒. การใช้อุปกรณ์ใน การสอน					
๓. เอกสารประกอบ การบรรยาย					
๔. การกำหนด แบบฝึกหัด (ถ้ามี)					
๕. บุคลิกภาพ-ท่าทาง ของผู้บรรยาย					

ชื่อผู้บรรยาย \_\_\_\_\_ เรื่องที่บรรยาย \_\_\_\_\_

๑. เนื้อหาที่บรรยาย

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาที่บรรยาย

ก.  ตรงกับเรื่องที่กำหนดไว้ ไม่ตรงกับเรื่องที่กำหนดข.  ชัดเจน - เข้าใจดี ยังคลุมเครือ ไม่ชัดค.  ยากเกินไป เหมาะสมดีแล้ว

	ควรปรับปรุง	ปานกลาง	ดี	ถ้าควรปรับปรุง โปรดแสดงเหตุผลประกอบ	
๒. การใช้อุปกรณ์ในการสอน					
๓. เอกสารประกอบการบรรยาย					
๔. การกำหนดแบบฝึกหัด (ถ้ามี)					
๕. บุคลิกภาพ-ท่าทางของผู้บรรยาย					

หลังจากที่ท่านได้กรอกแบบสอบถามฉบับนี้เสร็จแล้ว ขอความกรุณาวางไว้บนโต๊ะในห้องฝึกอบรมในวันสุดท้ายของการอบรม เพื่อที่เจ้าหน้าที่จะได้เก็บรวบรวมไปใช้ประโยชน์ต่อไป และข้อมูลทั้งหมดนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของศูนย์ ฯ ในโอกาสต่อไป.

ขอขอบคุณ

งานสำรวจและประเมินผล

ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย





ส่วนที่ ๒ : ประเมินการบริการของศูนย์ ฯ

๑. ผู้เข้าอบรมได้รับความสะดวก.....% ในการติดต่อสมัครเข้าอบรม

ไม่ได้รับความสะดวก.....%

๒.

	ควรปรับปรุง %	ปานกลาง %	ดี %	ข้อเสนอแนะและเหตุผลประกอบ
การปรับปรุงอุณหภูมิ				
ห้องฝึกอบรม				
แสงสว่างในห้องอบรม				
เสียงรบกวน				
ห้องน้ำ				
บริการอื่น ๆ ที่ทางศูนย์ ฯ จัดให้				

๓. ในโอกาสต่อไปศูนย์ ฯ ควรจัดฝึกอบรมในเรื่อง

---



---



---



---



---



---



---



---

## ส่วนที่ ๓ : ประเมินผู้บรรยาย

ชื่อผู้บรรยาย _____				ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	
๑. เนื้อหาที่บรรยาย ก.	ตรงกับ เรื่องที่กำหนดไว้.....%				
	ไม่ตรงกับ เรื่องที่กำหนดไว้.....%				
	ข.	ชัดเจน - เข้าใจดี	.....%		
		ยังคงคลุมเครือ ไม่ชัด	.....%		
ค.	ยากเกินไป	.....%			
	เหมาะสมดีแล้ว	.....%			
๒.	ควรปรับปรุง %	ปานกลาง %	ดี %	ข้อเสนอแนะและ เหตุผลประกอบ	
การใช้อุปกรณ์ใน การสอน					
เอกสารประกอบ การบรรยาย					
การกำหนดแบบฝึกหัด (ถ้ามี)					
บุคลิกภาพ-ท่าทาง					



๖. โปรดแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้	ดี	ปาน- กลาง	ควร ปรับปรุง	สาเหตุที่ควรปรับปรุงและข้อ เสนอแนะ
ก. ความเหมาะสมของห้องอบรมใน เรื่องต่าง ๆ อาทิ เสียงรบกวน ความสะอาด แสงสว่าง ฯลฯ				
ข. อุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรมรวมทั้ง เอกสารประกอบ				
ค. การบริการอาหาร				
ง. การบริการที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ ศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ				
จ. บริการอื่น ๆ				

๗. ท่านคาดว่าจะนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในงานของท่าน

- ใช้ได้น้อย - เพราะ .....
- ใช้ได้พอควร .....
- ใช้ได้เต็มที่ .....

๘. ท่านคิดว่าในโอกาสต่อไปควรจัดอบรมวิชา.....

.....

.....

๙. ในภูมิภาคนี้ควรจัดอบรมที่จังหวัด.....สถานที่.....

กำหนดระยะเวลา (ประมาณเดือน).....

.....

ส่วนที่ ๒ : ประเมินผลวิทยากร
------------------------------

ชื่อวิทยากร .....

๑. เนื้อหาสาระในการบรรยาย

ครอบคลุมดี/ตรงหัวข้อ

ปานกลาง

ควรปรับปรุง

๒. ท่านได้รับประโยชน์จากการบรรยายหัวข้อนี้

ได้ประโยชน์มาก

ปานกลาง

ได้ประโยชน์น้อย

๓. ความเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....

.....

.....

ชื่อวิทยากร .....

๑. เนื้อหาสาระในการบรรยาย

ครอบคลุมดี/ตรงหัวข้อ

ปานกลาง

ควรปรับปรุง

๒. ท่านได้รับประโยชน์จากการบรรยายหัวข้อนี้

ได้ประโยชน์มาก

ปานกลาง

ได้ประโยชน์น้อย

๓. ความเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....

.....

.....

ชื่อวิทยากร .....

๑. เนื้อหาสาระในการบรรยาย

ครอบคลุมดี/ตรงหัวข้อ

ปานกลาง

ควรปรับปรุง

๒. ท่านได้รับประโยชน์จากการบรรยายหัวข้อนี้

ได้ประโยชน์มาก

ปานกลาง

ได้ประโยชน์น้อย

๓. ความเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....  
.....  
.....

ชื่อวิทยากร .....

๑. เนื้อหาสาระในการบรรยาย

- ครอบคลุมดี/ตรงหัวข้อ
- ปานกลาง
- ควรปรับปรุง

๒. ท่านได้รับประโยชน์จากการบรรยายหัวข้อนี้

- ได้ประโยชน์มาก
- ปานกลาง
- ได้ประโยชน์น้อย

๓. ความเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

ชื่อวิทยากร .....

๑. เนื้อหาสาระในการบรรยาย

- ครอบคลุมดี/ตรงหัวข้อ
- ปานกลาง
- ควรปรับปรุง

๒. ท่านได้รับประโยชน์จากการบรรยายหัวข้อนี้

- ได้ประโยชน์มาก
- ปานกลาง
- ได้ประโยชน์น้อย

๓. ความเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

การติดตามผล อาจกล่าวได้ว่าการติดตามผล (follow-up) เกี่ยวกับงานฝึกอบรมของ ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ยังมีได้มีระบบการติดตามผลที่เป็นรูปแบบที่แน่นอน เพราะเท่าที่ ดำเนินการอยู่ทุกวันนี้ ก็เป็นภาระของงานฝึกอบรมแต่ละงานที่เป็นเจ้าของโปรแกรมการอบรมแต่ละ เรื่องที่จะดำเนินการติดตามผล เองในลักษณะของการไปสัมภาษณ์ถึงผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับจากการ อบรมจากศูนย์เพิ่มผลผลิต ฯ ในอันที่จะนำความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน พฤติกรรม หัตถ์คดี เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ จะออกไปพบปะกับผู้ผ่านการอบรม เป็นครั้งคราว หลังจากผ่านการอบรมไปแล้ว ๓ - ๖ เดือน แต่ การดำเนินการติดตามผลดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับกำลังคนและ เวลาของเจ้าหน้าที่เป็นสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ งานสำรวจและประเมินผลจะดำเนินการติดตามผลอย่าง จริงจังและรับผิดชอบในงานนี้อย่างเต็มที่ โดยมีโครงการที่จะสุ่มตัวอย่าง (sampling) ออกแบบ สอบถามและติดตามสัมภาษณ์ผู้ผ่านการอบรม ไปแล้วทุกหลักสูตร เพื่อจะได้ทราบถึงการฝึกอบรมของ ศูนย์ ฯ แต่ละหลักสูตรมีความสามารถที่จะนำไปใช้ได้จริงมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรค อย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

๒. การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย

ประวัติธนาคารแห่งประเทศไทย

ความคิดในการจัดตั้งธนาคารแห่งประเทศไทย เริ่มขึ้น เมื่อพระเจ้าบรมวงศ์เธอ- กรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย เสนาบดีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุล- จอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงตั้งสำนักงาน "บุคคัลภย" บ.ช.ง. (Book Clup Association) ซึ่ง ต่อมาคือแบงก์สยามกัมมาจล และเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ในปัจจุบัน) ขึ้น และตั้ง พระทัยว่าหากกิจการเจริญดีจะให้เป็นธนาคารกลางต่อไป

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๔๕๗ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญทาง การธนาคารชาวอังกฤษ เพื่อให้พิจารณาเปลี่ยนแปลงแบงก์สยามกัมมาจลเป็นธนาคารกลางของ ประเทศจนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๔๗๖ ที่ปรึกษาการคลังของรัฐบาลซึ่งเป็นชาวต่างประเทศเช่นกัน ให้ความเห็นว่ายังไม่พร้อมที่จะจัดตั้งธนาคารกลางในประเทศไทย ในระยะนี้ความคิดในการจัดตั้ง



ธนาคารกลางจึงเจียบหายไป จนกระทั่งเมื่อวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๔๘๒ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งสำนักงานธนาคารชาติไทยขึ้น โดยตั้งเป็นทบวงการเมืองขึ้นอยู่กับกระทรวงการคลัง มีทุนค่า-  
เงินงานซึ่งได้รับจากรัฐบาลจำนวน ๑๐ ล้านบาท และเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๔๘๓

ในระยะแรกสำนักงานธนาคารชาติไทยได้ดำเนินการธนาคารกลางเฉพาะบางประเภทเท่านั้น เช่น รับฝากเงินจากรัฐบาลเอง องค์การรัฐบาล ธนาคารพาณิชย์ ให้กู้เงินและโอนเงินระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน

หลังจากเกิดสงครามมหาเอเซียบูรพา เมื่อปลายปี ๒๔๘๔ รัฐบาลญี่ปุ่นซึ่งมีกองทัพอยู่ในประเทศไทย ได้เสนอให้ประเทศไทยจัดตั้งธนาคารกลาง โดยมีที่ปรึกษาและหัวหน้าหน่วยงานเป็นชาวญี่ปุ่น พระองค์เจ้าวิวัฒนไชย ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานธนาคารชาติไทยในขณะนั้น ทรงคัดค้านว่าไม่จำเป็นเพราะมีสำนักงานธนาคารชาติไทยอยู่แล้ว

ด้วยเหตุที่ได้รับการบีบบังคับจากญี่ปุ่นในเดือน เมษายน ๒๔๘๔ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทยขึ้น กำหนดให้เป็นองค์การอิสระ และธนาคารแห่งประเทศไทยในรูปแบบของธนาคารกลางที่สมบูรณ์ ก็ได้ดำเนินการขึ้นเมื่อวันที่ ๑๐ ธันวาคม ๒๔๘๔ มีทุนเริ่มแรกจำนวน ๒๐ ล้านบาท ใช้อาคารของธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้เป็นสำนักงานในระยะแรก ต่อมาในปี ๒๔๘๘ จึงย้ายสำนักงานมาอยู่ที่วังบางขุนพรหม

#### หน้าที่ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ตามพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๔๘๕ กำหนดให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมีหน้าที่ดำเนินงานสำคัญ ๆ ๔ ประการ คือ

๑. ออกธนบัตรโดยมีทุนสำรองเงินตราเป็นเครื่องหนุนหลัง ซึ่งประกอบด้วยทองคำ เงินตราต่างประเทศ (ดอลลาร์ เยน ฯลฯ) หลักทรัพย์ต่างประเทศ และหลักทรัพย์ของรัฐบาลไทย เป็นมูลค่าเท่ากับมูลค่าของธนบัตรที่หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ

๒. เป็นนายธนาคาร ตัวแทน และที่ปรึกษาของรัฐบาล โดยรับฝากเงินและให้กู้ยืมเงินแก่รัฐบาลและหน่วยราชการต่าง ๆ เป็นตัวแทนของรัฐบาลในองค์การการเงินระหว่างประเทศ และให้คำปรึกษาแก่รัฐบาลในด้านนโยบายทางเศรษฐกิจ

๓. เป็นนายธนาคารของธนาคารพาณิชย์ โดยรับฝากเงินส่วนหนึ่งของธนาคารพาณิชย์ไว้ และให้ธนาคารพาณิชย์กู้ยืมเงินเมื่อยามขาดส้น หรือเพื่อวัตถุประสงค์ตามที่ธนาคารแห่ง

ประเทศไทยกำหนด

๔. กำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ให้ปฏิบัติไปตามกฎหมาย และเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ของประชาชน

๕. จัดระบบหักบัญชีระหว่างธนาคาร โดยการจัดตั้งสำนักหักบัญชีขึ้นในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียกเก็บเงินระหว่างธนาคารด้วยกัน

๖. จัดการหนี้สาธารณะ รวมถึงการจัดจำหน่าย ใต้อ่อน และจ่ายดอกเบี้ยพันธบัตรรัฐบาลและตั๋วเงินคลัง

๗. ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยดูแลให้การนำเงินเข้าและการส่งเงินออกนอกประเทศเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย

๘. รักษาทุนสำรองระหว่างประเทศ หาทางทำให้ทุนสำรองเงินตรา (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินตราต่างประเทศ) ที่มีอยู่เกิดดอกออกผล โดยนำไปฝากหรือลงทุนในแหล่งที่ปลอดภัยและให้ผลประโยชน์สูง

๙. ควบคุมเครดิตและดำเนินนโยบายการเงินทั้งในและนอกประเทศ โดยใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น | เพิ่มหรือลดเงินสดสำรองตามกฎหมาย เพิ่มหรือลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่ให้แก่ธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้ปริมาณเงินมีจำนวนพอเหมาะกับภาวะ และรักษาค่าของเงินบาทให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

การที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะดำเนินนโยบายและมาตรการทางการเงินให้ได้ผลจริง ๆ นั้น ต้องอาศัยระบบการเงินที่พัฒนาพอสมควร ฉะนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยจึงพยายามเร่งรัดพัฒนาให้ระบบการเงินและสถาบันการเงินก้าวหน้า และเป็นปึกแผ่นมั่นคงยิ่งขึ้น และให้มีบทบาทในการพัฒนาประเทศมากขึ้น

ถึงแม้ธนาคารแห่งประเทศไทยจะทำหน้าที่เป็นนายธนาคารของรัฐบาลและธนาคารพาณิชย์ แต่ก็มิได้หมายความว่าธนาคารแห่งประเทศไทยจะมีใช้ธนาคารเพื่อประชาชน เพราะวัตถุประสงค์และการดำเนินงานของธนาคารก็มีผลต่อประชาชนด้วย โดยเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมค่าเงินบาท และการรับช่วงซื้อลดตั๋วเงินที่เกิดจากการประกอบการอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการส่งสินค้าออก ซึ่งก็เท่ากับเป็นการให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม เกษตรกร และผู้ส่งออกเป็นผู้กู้ยืมนั่นเอง

นอกจากนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยยังร่วมมือกับธนาคารกลางของประเทศในภูมิภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ ในเรื่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ร่วมกัน อาทิ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นเป็นประโยชน์ การจัดตั้งศูนย์วิจัยและฝึกอบรมร่วมกัน การปรึกษาหารือเกี่ยวกับนโยบายการเงินระหว่างประเทศ เป็นต้น

#### การจัดตั้งองค์การของธนาคารแห่งชาติ

การจัดตั้งองค์การของธนาคารแห่งประเทศไทย ๒๕๒๐ จำนวนพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยรวมทั้งสิ้น ๒,๗๘๖ คน โดยจัดแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ใดดังนี้

	จำนวนพนักงาน
๑. ฝ่ายธุรการ	๒๔๕ คน
๒. ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน	๑๒๒ คน
๓. ฝ่ายการตรวจสอบกิจการภายใน	๑๑๐ คน
๔. ฝ่ายวิชาการ	๑๔๒ คน
๕. ฝ่ายกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน	๒๔๗ คน
๖. ฝ่ายการบัญชี	๕๐ คน
๗. ฝ่ายการธนาคาร	๒๑๒ คน
๘. ฝ่ายการต่างประเทศ	๑๗๕ คน
๙. ฝ่ายออกบัตรธนาคาร	๓๓๖ คน
๑๐. โรงพิมพ์ธนบัตร	๕๔๕ คน
๑๑. สำนักผู้ว่าการ	๓๑ คน
๑๒. สำนักงานกฎหมาย	๔ คน
๑๓. สำนักงานรักษาความปลอดภัย	๑๗๑ คน
๑๔. สำนักงานคณะกรรมการโครงการก่อสร้างอาคารธนาคาร	๖ คน
๑๕. ศูนย์ประมวลผล	๔๔ คน
๑๖. ห้องสมุดและศูนย์สารนิเทศ	๑๔ คน
๑๗. สาขาภาคใต้	๕๓ คน
๑๘. สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๕๔ คน
๑๙. สาขาภาคเหนือ	๕๓ คน

รวม ๒,๗๘๖ คน

การบริหารงาน และการแบ่งส่วนงานของธนาคารแห่งประเทศไทย

ตาม พ.ร.บ. ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๔๘๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่กำกับโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของธนาคารแห่งประเทศไทยส่วนการควบคุมดูแลตามปกติอยู่ในอำนาจของคณะกรรมการธนาคารอันประกอบด้วย ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า ๕ นาย (ปัจจุบันมี ๕ นาย) พระมหากษัตริย์ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ โดยคำแนะนำของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการเป็นประธานและรองประธานของคณะกรรมการตามลำดับโดยตำแหน่ง คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งและถอนพนักงานรวมทั้งกำหนด เงินค่าตอบแทนแก่พนักงานของธนาคาร โดยไม่อยู่ในบังคับแห่ง พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน

ธนาคารแห่งประเทศไทยประกอบด้วยส่วนงานต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ

ได้ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ ส่วนงานที่ทำหน้าที่อื่น เป็นงานหลักของธนาคารแห่งประเทศไทยโดยตรง

ได้แก่

- ๑. ฝ่ายการธนาคาร มีหน้าที่ประกอบธุรกิจอันเป็นการธนาคารภายในประเทศ
- ๒. ฝ่ายการต่างประเทศ มีหน้าที่ประกอบธุรกิจอันเป็นการธนาคารต่างประเทศ  
ดำเนินการกิจการกับต่างประเทศ และควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน
- ๓. ฝ่ายกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน มีหน้าที่ดูแลและแนะนำการดำเนินงานของสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ บริษัท เงินทุนและบริษัทหลักทรัพย์ ให้อยู่ในขอบเขตแห่งบทบัญญัติของกฎหมายธนาคารพาณิชย์ และบทบัญญัติของกฎหมาย หรือข้อกำหนดแห่งเงื่อนไขในการอนุญาตตามลำดับ ตรวจสอบกิจการและทรัพย์สินของสถาบันการเงินดังกล่าว ตลอดจนศึกษา เสนอแนะ และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสถาบันการเงิน
- ๔. ฝ่ายออกบัตรธนาคาร มีหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยระบบเงินตรา ทำการจ่ายและรับแลก เลิกใช้และพิสูจน์ธนบัตรและบัตรธนาคาร และรักษาทุนสำรองเงินตราและผลประโยชน์ทุนสำรองเงินตรา
- ๕. โรงพิมพ์ธนบัตร มีหน้าที่พิมพ์ธนบัตรและสิ่งมีค่าอื่นตามที่ธนาคารกำหนด

กลุ่มที่ ๒ ส่วนงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหลักของธนาคารแห่งประเทศไทย

ได้แก่

๑. ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ติดตาม ศึกษาริวิจัย และคาดคะเนภาวะเศรษฐกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายของธนาคารและหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง จัดทำและเผยแพร่รายงานภาวะเศรษฐกิจและสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนและทำหน้าที่ตัวแทนทางการเงินของรัฐบาลในกองทุนการเงินระหว่างประเทศ และองค์การการเงินระหว่างประเทศ ประเทศอื่น ๆ ที่รัฐบาลมอบหมายแก่ธนาคาร
๒. ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการพนักงานและการจัดองค์งานของธนาคาร
๓. ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับธุรการของธนาคาร
๔. ฝ่ายการบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางรูปและระเบียบการบัญชี การประมวลบัญชีต่าง ๆ ของธนาคาร รวมทั้งของฝ่ายออกบัตรธนาคารและโรงพิมพ์ธนบัตร ห้างบพิสูจน์และงบดุล จัดการเกี่ยวกับฐานะการเงิน จัดการเกี่ยวกับงบประมาณของธนาคาร และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของธนาคาร
๕. ฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานกิจการโดยทั่วไปของธนาคาร
๖. สำนักผู้ว่าราชการ มีหน้าที่ทำงานเลขานุการและงานประชาสัมพันธ์ของธนาคาร รวมทั้งงานพิเศษ ทั้งทางด้านนโยบายและธุรการตามที่ได้รับมอบหมายจากธนาคาร
๗. สำนักงานกฎหมาย มีหน้าที่ให้ความเห็น แนะนำ และช่วยในการปฏิบัติงานของธนาคาร และส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทางด้านกฎหมาย เช่น การพิจารณาการตรวจและช่วยในการจัดร่างกฎหมาย กฎข้อบังคับ คำสั่งและเอกสารอื่น ๆ ที่มีลักษณะเกี่ยวกับกฎหมาย การตีความและแปลกฎหมาย ทำรายงานเกี่ยวกับกฎหมาย ซึ่งมีความสำคัญสำหรับกิจการของธนาคาร
๘. ศูนย์ประมวลผล มีหน้าที่ศึกษา พิจารณาจัดการ ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการประมวลผลเพื่อประโยชน์ในงานของธนาคาร และเพื่อเป็นบริการแก่ส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคาร ศึกษา วางแผน และดำเนินการเกี่ยวกับระบบศูนย์รวมข้อมูลสำหรับผู้บริการ รวมทั้งประสานงานกับศูนย์ฝึกอบรมในการฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อประโยชน์

ในการบริหารงาน และการปฏิบัติงานของธนาคาร

๙. ห้องสมุดและศูนย์สารนิเทศ มีหน้าที่จัดการและดำเนินงานห้องสมุด และศูนย์สารนิเทศของธนาคาร ร่วมมือกับสถาบันอื่นในแขนงวิชาเดียวกัน ทั้งในและนอกประเทศ ประสานงานและ เสนอแนะวิธีการจัดห้องสมุดให้แก่ห้องสมุดของสาขา และห้องสมุดของสำนักงานสุรวงศ์ รวมทั้ง เก็บรักษาเอกสารมีค่าของธนาคาร

๑๐. สำนักงานรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่ศึกษา จัดวาง ควบคุมและแก้ไขระบบการรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินทั้งหมดของธนาคาร รวมทั้งของสาขาหรือหน่วยงานอื่นที่อยู่ในสังกัดความรับผิดชอบของธนาคาร สอดส่องสืบสวนพฤติกรรมของบุคคลทั้งภายในและภายนอกที่สงสัยว่าจะมีท่าทีสื่อไปในทางไม่สุจริตหรืออาจทำความเสียหายต่อกิจการหรือทรัพย์สินของธนาคาร รวบรวมจัดทำประวัติและพฤติกรรมของบุคคล ติดต่อประสานงานโดยใกล้ชิดและ/หรือให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายสืบสวนและฝ่ายการข่าวของทางราชการ กับเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมายของรัฐบาลในการดำเนินการข้างต้นและในการดำเนินการอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวกับงานของธนาคาร

๑๑. สำนักงานคณะกรรมการโครงการก่อสร้างอาคารธนาคาร (ก.อ.ธ.) มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคนิคและธุรการของโครงการก่อสร้างอาคารธนาคาร ควบคุมและติดต่อประสานงานการปฏิบัติการทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การออกแบบ การประกวดราคา การก่อสร้างและการก่อตั้งอุปกรณ์ ตลอดจนประมวลแนะนำเรื่องเสนอธนาคารเพื่อทราบเพื่อสั่งการ หรือเพื่ออนุมัติเกี่ยวกับการดำเนินงานดังกล่าว

### กลุ่มที่ ๓ สาขาธนาคารได้แก่

๑. สาขาภาคใต้ มีสำนักงานอยู่ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
๒. สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสำนักงานอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
๓. สาขาภาคเหนือ มีสำนักงานอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

แต่ละสาขาธนาคารมีหน้าที่ประกอบธุรกิจอันเป็นการธนาคารในประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับการออกบัตรธนาคาร และควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานกิจการของธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน และบริษัทหลักทรัพย์ ในเขตปฏิบัติการของสาขา ศึกษาวิเคราะห์ และรายงานภาวะเศรษฐกิจและการเงินของท้องถิ่น

ฝ่าย สำนักงาน ศูนย์ และสาขาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ยังแบ่งออกเป็น ส่วนและหน่วย  
งานย่อย ๆ อีกหลายหน่วยงาน ในที่นี้จะเน้นเฉพาะการพนักงานและการจัดองค์การเท่านั้น

### ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์การ แบ่งออกเป็น

#### ๗.๑ ส่วนการพนักงาน ประกอบด้วย

(๑) หน่วยพนักงาน มีหน้าที่จัดทำและรักษาทะเบียนพนักงานและลูกจ้าง  
ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหา คัดเลือก บรรจุ ถอดถอน และเลิกจ้างพนักงาน ศึกษา สํารวจ และ  
พิจารณาเกี่ยวกับระบบเงินเดือนและค่าจ้าง ศึกษาและพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินค่างานของ  
ตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนการคำนวณและทำบัญชีรายการเงินเดือน ค่าจ้าง เงินทุนเลี้ยงชีพ ภาษี-  
เงินได้ การขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง

(๒) หน่วยวางแผนพนักงาน มีหน้าที่สํารวจ ศึกษา พิจารณาและดำเนินการ  
เกี่ยวกับการประเมินผลงานและการวางแผนพนักงาน ซึ่งรวมถึงการวางแผนกำลังและการวางแผน  
อาชีพ พิจารณาและดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้งและย้ายพนักงาน ร่วมกับศูนย์ฝึกอบรม  
สํารวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานในส่วนต่าง ๆ ติดตาม  
ศึกษา และพิจารณาเกี่ยวกับหลักสูตรของสถานศึกษา และแหล่งฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ  
พิจารณาวางแผน ดำเนินการติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษา และการจัดส่งพนักงาน  
ไปรับการฝึกอบรมหรือดูงานนอกธนาคาร

(๓) หน่วยพนักงานสัมพันธ์ มีหน้าที่ศึกษา พิจารณาประมวลและดำเนินการ  
เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่และระเบียบวินัยพนักงาน จัดทำคู่มือพนักงาน ร่วมมือประสานงานกับคณะผู้แทน  
พนักงานในเรื่องพนักงานสัมพันธ์ จัดการและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการของพนักงาน พิจารณาและ  
ดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องทุกข์ของพนักงาน ให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีปัญหา สํารวจและวิเคราะห์  
ความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงาน

(๔) หน่วยสวัสดิการ มีหน้าที่ศึกษา พิจารณา จัดการ และดำเนินการเกี่ยว  
กับการให้สวัสดิการแก่พนักงานและลูกจ้างของธนาคาร ซึ่งรวมถึงการรักษาพยาบาล การอาคาร-  
สงเคราะห์ การให้กู้ยืมเงิน และการส่งเสริมการออมทรัพย์

๗.๒ ส่วนการจัดองค์การ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดองค์การ การบริหารงาน  
การวางแผนงาน การวางอัตรากำลัง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานพัสดุและแบบ-

พิมพ์สำรวจ ติดตามและวิเคราะห์เพื่อการจัดวางและปรับปรุงระเบียบและวิธีการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือสำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดทำรายละเอียดลักษณะงาน ตั้งชื่อตำแหน่งงาน และกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานต่าง ๆ

๗.๓ ศูนย์ฝึกอบรม มีหน้าที่สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนา และฝึกอบรมของพนักงานในส่วนต่าง ๆ ร่วมกับหน่วยวางแผนพนักงาน ศึกษา พิจารณา วางโครงการดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมของธนาคาร ประเมินผล เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดเอง จัดทำและเผยแพร่ตำราคู่มือและ เอกสารเพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรม การเสริมสร้างและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งอำนวยความสะดวกด้านธุรการในการจัดประชุมสัมมนา ฯลฯ ของธนาคาร

#### การบริหารงานของศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย

การพัฒนาบุคคลไม่ว่าจะเป็นลูกจ้าง พนักงาน ของห้างร้าน บริษัท องค์กรเอกชน หรือข้าราชการก็ดี แม้ว่าหลักสูตรฝึกอบรม เครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนผู้ทำการฝึกอบรมจะได้รับการคัดเลือกอย่างดีที่สุดเพียงใดก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่า การฝึกอบรมจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็หาไม่ เพราะกลไกสำคัญของการฝึกอบรมคือ การบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม จัดทำโครงการฝึกอบรม จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม กำหนดตารางการฝึกอบรม บันทึกรายงานและทดสอบการฝึกอบรม สรรหาผู้ทำการฝึกอบรม ติดตามผล ลู่ทาง การนำความรู้ความชำนาญที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ตลอดจนศึกษาถึงอุปสรรคข้อจำกัดบางประการด้วย

ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพแห่งหนึ่ง ประกอบด้วยห้องฝึกอบรมที่ทันสมัยและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของศูนย์ฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรมในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (หัวหน้าศูนย์) ๑ อัตรา ชั้น ๗ มีหน้าที่

ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ธนาคารเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมของธนาคาร ควบคุม บังคับบัญชา ผู้อำนวยการ และจัดให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและโครงการ



ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานของธนาคาร รวมทั้งประสานงานด้านอำนวยความสะดวกด้านธุรการในการจัดประชุม สัมมนา ฯลฯ ของธนาคาร

๒. ตำแหน่งหัวหน้าฝึกอบรม ๒ อัตรา ชั้น ๖

กลุ่มวางแผน ๑ อัตรา มีหน้าที่ ควบคุมบังคับบัญชา อำนวยการ และดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผน และจัดทำโครงการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน ประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม และติดต่อประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกธนาคาร

กลุ่มดำเนินการ ๑ (การบริหารงาน) ๑ อัตรา มีหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา อำนวยการ และจัดให้มีการดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรม พิจารณาจัดวางโครงการและหลักสูตรโดยละเอียด เกี่ยวกับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารงานและการพัฒนาองค์การบริหารงานโครงการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และติดต่อประสานงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกธนาคาร

๓. ตำแหน่ง นักฝึกอบรม ๒ อัตรา ชั้น ๕

กลุ่มวางแผน ๑ อัตรา มีหน้าที่ช่วยควบคุมดูแลและดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผน และจัดทำโครงการฝึกอบรม ประเมินผลและติดตามผลการอบรม

กลุ่มดำเนินงาน ๑ (การบริหารงาน) ๑ อัตรา มีหน้าที่ช่วยควบคุมดูแลและดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรม ช่วยพิจารณาจัดวางโครงการและหลักสูตรโดยละเอียด เกี่ยวกับการฝึกอบรมทางด้านบริหารงานและการพัฒนาองค์การ และช่วยบริหารงานโครงการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร

๔. ตำแหน่ง นักฝึกอบรม (ผู้ช่วย) ๒ อัตรา ชั้น ๔

นักฝึกอบรมผู้ช่วย (สายอุปกรณ์การฝึกอบรม) มีหน้าที่ช่วยจัดทำและจัดหาเครื่องมือช่วยการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดสถานที่ฝึกอบรม สัมมนา และประชุม ระบบการไร้เสียง แสง บันทึกภาพนิ่ง หรือภาพยนตร์ และ เทป

นักฝึกอบรมผู้ช่วย (สายเอกสารการฝึกอบรม) มีหน้าที่ช่วยดำเนินการในการจัดทำหรือจัดหาตำราคู่มือวารสารและ เอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

๕. ตำแหน่ง พนักงานนักฝึกอบรม ๒ อัตรา ชั้น ๓

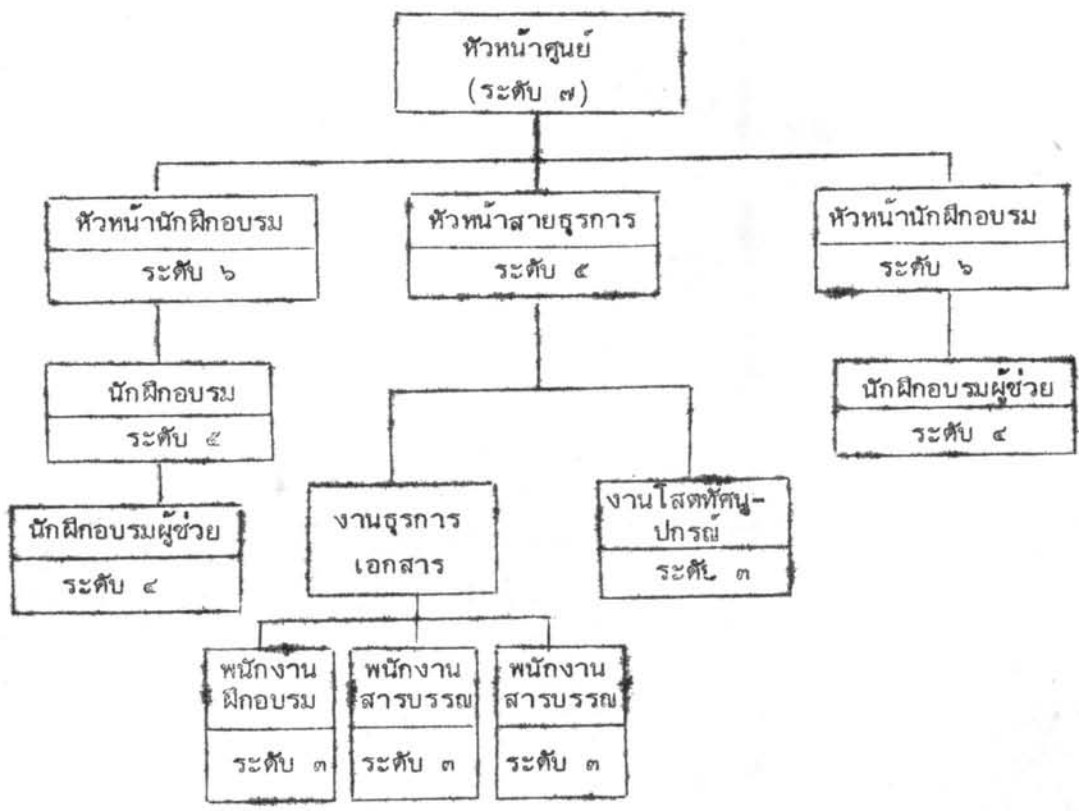
พนักงานฝึกอบรม (สายอุปกรณ์การฝึกอบรม) ๑ อัตรา ช่วยจัดทำเครื่องมือ  
ช่วยการสอน อุปกรณ์การฝึกอบรม จัดสถานที่ฝึกอบรม สัมมนา และประชุมควบคุมระบบการใช้เสียง  
แสง และการจัดการบันทึกภาพ ฯลฯ

พนักงานฝึกอบรม (สายเอกสารการฝึกอบรม) ๑ อัตรา ช่วยปฏิบัติงานด้าน  
การจัดทำตำรา คู่มือ วารสาร และเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน

๖. ตำแหน่ง พนักงานสารบัญ ๒ อัตรา ชั้น ๓

การจัดองค์การของศูนย์ฝึกอบรม

ธนาคารแห่งประเทศไทย



### การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่ง เป็นหัวใจของการจัดฝึกอบรมทุกครั้งนั้น ศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนี้

๑. ออกแบบสอบถามไปยังหัวหน้าส่วนและหัวหน้าหน่วย เพื่อสอบถามถึงโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอยู่ถึงความสนใจและความต้องการ รวมทั้งออกแบบสอบถาม ranking item เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ที่เขาคิดว่าจำเป็นอยากจะทำ

๒. ทำการสัมภาษณ์ ทั้งตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาของเขา และผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเกี่ยวกับปัญหาในงาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน และสัมภาษณ์ถึงลักษณะงาน ปัญหา วิธีการแก้ไข สัมพันธภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์กับผู้บังคับบัญชากับ เพื่อนร่วมงานและกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา รวมถึงถามถึงความต้องการของเขาที่อยากจะแก้ไขตัวเองอย่างไรด้วย การสัมภาษณ์นี้จะทำการสุ่มตัวอย่าง (sampling) ทุกฝ่าย

๓. การหาความจำเป็นบางครั้งเกิดจากทางฝ่ายต่าง ๆ อาจต้องการจัดหลักสูตรบางหลักสูตรให้ทางศูนย์ฝึกอบรมก็จะจัดส่งเจ้าหน้าที่ออกไปสำรวจเสียก่อนว่าจำเป็นหรือไม่ โดยไปหาข้อมูล สัมภาษณ์ ประชุม หาปัญหา เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาแล้วจึงนำมากำหนดเป็นเนื้อหา หัวข้อวิชา โดยกำหนดปัญหาที่แก้ได้โดยการฝึกอบรม แล้วกำหนดวิชาต่าง ๆ โดยให้ทาง line ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย

๔. หาความจำเป็นในการฝึกอบรมขณะจัดหลักสูตรอบรมอยู่ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กรอกแบบสอบถามซึ่งได้คำตอบรวดเร็วและจำนวนมาก

๕. ศูนย์ฝึกอบรม ๆ จะให้เจ้าหน้าที่ไปพบผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อพูดคุยและปรึกษาหารือเกี่ยวกับด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งจะทราบถึงปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม และยังคงลงไปหาปัญหาจากระดับล่างด้วย เพื่อตรวจสอบปัญหาที่แท้จริง

ตัวอย่าง

แบบสอบถาม

เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

หลักสูตร "การเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ" (สำหรับพนักงานชั้น ๔ - ๕) ของธนาคาร  
แห่งประเทศไทย

-----

ชื่อพนักงาน.....( ) หน่วย.....

ส่วน..... ฝ่าย.....

งานในหน้าที่ที่ท่านทำมีอะไรบ้าง (โดยย่อ).....

.....  
.....  
.....

การวางแผนงานและการจัดรูปงาน

เวลาที่ท่านทำงานส่วนมากท่านจะวางแผนล่วงหน้าก่อนหรือไม่ และงานที่ท่านนั้นจะวางแผนล่วงหน้าได้นานเพียงใด.....

.....  
.....  
.....

งานที่ท่านทำส่วนมากเสร็จทันเวลาตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ (กรณีที่ไม่ว่างตามกำหนดเวลา  
เพราะเหตุใด).....

.....  
.....  
.....

การมอบหมายงาน

ในการทำงานของท่านท่าน เคยให้ลูกน้องช่วยทำงานประเภทใดบ้าง.....

.....  
.....  
.....

ท่านถือหลัก เกณฑ์อะไรในการมอบหมายงานให้แก่ลูกน้องแต่ละคน.....

.....  
.....  
.....

เมื่อมอบงานให้ลูกน้องแล้วท่านมีหลัก เกณฑ์ในการติดตามผลงานนั้น ๆ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

การสื่อข้อความ - การเขียนรายงาน

ท่านสั่งงานแก่ลูกน้องอย่างไร.....

.....  
.....  
.....

งานที่ท่านมอบหมายให้ลูกน้องทำผิดพลาดบ่อยแค่ไหน เพียงใด.....

.....  
.....  
.....

ในกรณีที่ลูกน้องมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานท่านทำความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ กับลูกน้อง  
 อย่างไร.....  
 .....  
 .....  
 .....

- การทำรายงานนั้นต้องทำบ่อยครั้งแค่ไหน เพียงใด  
 ทั้งสิ้น ทุกวัน ทุกเดือน หรืออื่น ๆ.....
- ท่านมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำรายงานอย่างไรบ้าง.....  
 .....  
 .....  
 .....

สัมพันธภาพในงาน

- ท่านมีอุปสรรคในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้องอย่างไรบ้าง  
 .....  
 ผู้บังคับบัญชา .....  
 เพื่อนร่วมงาน .....  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา.....
- ลูกน้องของท่านส่วนมากมีความรับผิดชอบในงานดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด.....  
 .....  
 .....  
 .....

พนักงานในหน่วยงานของท่านมักมีการเสนอเรื่องหรือร้องทุกข์ข้ามชั้นการบังคับบัญชาหรือไม่  
(ถ้ามี เพราะเหตุใด).....

.....  
.....  
.....  
.....

ในหน่วยงานของท่านมีอัตราการทำงานสาย - ขาดงาน อย่างไรบ้าง.....

.....  
.....  
.....

การติดต่อกับหน่วยงานอื่นมีอุปสรรคอย่างไรบ้าง.....

.....  
.....  
.....

ทั่วไป

ทางแก

อุปสรรค

ท่านคิดว่ามีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค

สำคัญ ๆ ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของท่าน

(๑).....

ทางแก .....

.....

(๒).....

ทางแก .....

.....

(๓).....

ทางแก .....

.....

การจัดทำโครงการฝึกอบรม การจัดทำโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่อาศัยผลจากการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งทางศูนย์ฝึกอบรมอาจจะพิจารณาเสริมหลักสูตรหรือหัวข้อบางเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ เพื่อให้โครงการอบรมแต่ละโครงการสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยศูนย์ฝึกอบรมจะเริ่มจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงเดือนพฤษภาคม และจะเสนอแผนงานประจำปี (annual plan) ประมาณเดือนพฤษภาคม ให้ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณ คณะกรรมการนโยบายและวางแผน คณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาอนุมัติในหลักการ ส่วนใหญ่ในขั้นนี้คณะกรรมการจะมุ่งพิจารณาวัตถุประสงค์ของโครงการแต่ละโครงการ เป็นสำคัญ เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาอนุมัติแผนงานประจำปีแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมก็จะนำโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติตามแผนงานมาจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการ เช่น วัตถุประสงค์ (อย่างละเอียด) จำนวนวันที่จัดอบรมที่แน่นอน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ ผู้เข้าร่วมการอบรม ผู้บรรยาย แล้วให้ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานนำเสนอขออนุมัติอีกครั้งหนึ่งจากผู้ช่วยผู้ว่าการสายงานที่ ๓ คำอนุมัติดังกล่าว จะถือเป็นคำสั่งในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งโดยปริยายไปด้วย

โครงการฝึกอบรม สัมมนา ประชุม

ของธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำปี ๒๕๒๑

มกราคม	(๓ - ๖)	ผู้ตรวจสอบประจำปี ๒๕๒๐
	(๘ - ๑๓, ๑๖ - ๒๐)	ผู้ตรวจสอบผู้ช่วยประจำปี ๒๕๒๐ (หลักสูตรที่จัดตามแผนงานปีก่อน)
กุมภาพันธ์	(๒๓)	วิเคราะห์เศรษฐกิจระยะสั้น (หลักสูตรที่ธนาคารอนุมัติ)
มีนาคม	(๑ - ๓)	สัมมนาคณะผู้แทนพนักงานประจำปี ๒๕๒๑
	(๑๓ - ๑๗)	ปฐมนิเทศ รุ่น ๑/๒๕๒๐
	(๒๕ - ๒๖)	สัมมนาฝ่ายการธนาคาร
	(๒๘ - ๓๑)	ประชุมผู้อำนวยการสาขา (หลักสูตรที่ธนาคารอนุมัติแล้ว)



เมษายน	(๘)	การวางแผนงาน (หัวหน้าส่วน) (หลักสูตรที่ธนาคารอนุมัติแล้ว)
พฤษภาคม	(๒ - ๔)	การวิเคราะห์ปัญหาและเขียนรายงาน
	(๘ - ๑๑)	การวางแผนงาน (หัวหน้าหน่วย)
มิถุนายน	-	
กรกฎาคม	(๓ - ๗)	การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ รุ่น ๑
	(๑๒ - ๑๔)	ปฐมนิเทศ รุ่นที่ ๒/๒๕๒๑
	(๒๔ - ๒๖)	ปฐมนิเทศ รุ่นที่ ๓/๒๕๒๑ (หลักสูตรที่ธนาคารอนุมัติแล้ว)
สิงหาคม	(๒๑ - ๒๔)	การเงินตรา รุ่น ๑๑
	(๒๑ - ๓๐)	ศิลป์ในการควบคุมงาน รุ่น ๑ (หลักสูตรที่ธนาคารอนุมัติแล้ว)
กันยายน	(๑, ๔, ๕)	การให้บริการผู้มาติดต่อ รุ่น ๑
	(๖ - ๘, ๑๑ - ๑๔, ๑๔ - ๒๒)	การสัมมนานักบริหารสถาบันทางการเงิน รุ่นที่ ๗ (พทยา)
	(๒๕ - ๒๘)	การเงินตรา รุ่น ๑๒
ตุลาคม	(๒ - ๖)	การพัฒนาการบริหารงานรุ่น ๑ (พนักงานชั้น ๖)
	(๗ - ๘)	การป้องกันการปลอมแปลงเอกสารและเช็ค
	(๘ - ๑๓)	การพัฒนาการบริหารงาน รุ่น ๑ (พนักงานชั้น ๖)
	(๑๖ - ๒๐)	การสัมมนาฝ่ายตรวจสอบกิจการของธนาคาร สัมมนา การกำลัง และตรวจสอบ (บางขุนพรหม) (หลักสูตรที่จะจัด ยังไม่ได้รับอนุมัติ)
	(๒๕ - ๒๘, ๓๐ - ๓๑)	การเงินตรา รุ่น ๑๓ (หลักสูตรที่จะจัด ธนาคารอนุมัติแล้ว)
พฤศจิกายน	(๑ - ๓, ๖ - ๑๐)	การกำกับและวิเคราะห์สถาบันการเงิน
	(๑๓ - ๑๗)	ธุรกิจเงินตราต่างประเทศ

	(๑๖ - ๑๗)	การสัมมนาฝ่ายการพนักงาน รุ่น ๑
	(๒๑ - ๒๔, ๒๗)	การกำกับและวิเคราะห์สถาบันการเงิน หลักสูตรที่ธนาคารยังไม่อนุมัติ (จะจัด)
ธันวาคม	(๔)	ติดต่อหัวหน้างาน
	(๖ - ๘)	นักบริหารสถาบันการเงิน รุ่น ๗ (สัมมนาติดตามผล)
	(๑๒)	ศิลป์ในการควบคุมงาน (สัมมนาติดตามผล)
	(๑๔ - ๑๕)	สัมมนาสื่อมวลชน เรื่องนโยบายการเงินและการธนาคาร
	(๑๖ - ๑๗)	สัมมนาฝ่ายการพนักงาน รุ่น ๒
	(๒๐ - ๒๒)	ปฐมนิเทศ
	(๒๗ - ๒๙)	ปฐมนิเทศ
		} ยกเลิก

การดำเนินการการฝึกอบรม เมื่อศูนย์ฝึกอบรมมีแผนงานหรือโครงการฝึกอบรมที่สมบูรณ์แล้ว ศูนย์จะส่งโครงการฝึกอบรมไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานนั้น ๆ จะได้ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามหัวข้อวิชาที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานของหน่วยงานนั้น ๆ เมื่อศูนย์ฝึกอบรมได้รับรายชื่อพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมจะดำเนินการขึ้นต่าง ๆ ต่อไปดังนี้

๑. เตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรม (ติดต่อกับผู้บรรยาย)
๒. จัดพิมพ์รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ใส่ในแฟ้ม)
๓. จัดเตรียมแฟ้ม กระดาษ ดินสอ สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
๔. จัดเตรียมสถานที่ (ห้องอบรมศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย) มี ๒ ห้อง อยู่ชั้น ๗, ๘ สำนักงานสุรวงศ์บรรจได้ห้องละ ๓๕ คน มีห้องประชุมกลุ่มย่อยจุได้ห้องละ ๑๐ - ๑๒ คน จำนวน ๘ ห้อง
๕. จัดเตรียมโสตทัศนูปกรณ์สำหรับผู้บรรยาย เช่น ไมโครโฟน กระดานดำ Flipchart Overhead Projector, แผ่นใส Transparency ปากกาเขียนแผ่นใส, เมจิกเขียน

Flipchart pcintor

- ๖. พิมพ์โปรแกรมของการฝึกอบรมนั้น ๆ บรรจุในแฟ้มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และส่งให้กับผู้บรรยายรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
- ๗. จัดเตรียมใบประเมินผลหลักสูตร วิชา และผู้บรรยาย บรรจุในแฟ้ม
- ๘. จัดเตรียม เครื่องดื่มและอาหารว่างถ้ามี
- ๙. จัดเตรียมค่าตอบแทนสำหรับผู้บรรยาย และงบประมาณสำหรับรายจ่ายอื่น ๆ รวมทั้งใบรับเงินของผู้บรรยาย
- ๑๐. เตรียมใบกรอกประวัติของผู้บรรยาย เพื่อใช้ในการแนะนำตัวผู้บรรยายก่อนการอบรมแต่ละวิชา

ตัวอย่าง

แผนงาน

หลักสูตร .....

วันที่ .....

เอกสาร

- โครงการ
- รายละเอียดหัวข้อวิชา
- ตาราง
- รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ภูมิหลังผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- เขตวิทยาการ ภายนอก
- ภายใน
- แจ้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- แจ้งผู้บังคับบัญชาผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ธุรกิจ      สถานที่
- เครื่องขยายเสียง

เครื่องตีระหว่างพัก

เบิกค่าใช้จ่าย

ขออนุมัติทำงานล่วงเวลา

แบบลงเวลาผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ใบเสร็จค่าสมนาคุณวิทยากร

ธุรกิจ

ติดต่อเชิญผู้กล่าวปราศรัยเปิด

ส่งบัตรจอดรถให้ผู้เกี่ยวข้อง

อื่น ๆ

โสต ฯ

แพทย์

ป้ายชื่อตั้งโต๊ะ

หน้าอก

โปสเตอร์ในห้อง

แผ่นใส

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลของศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย

จะทำการประเมิน ๓ เรื่อง ที่สำคัญคือ

- ๑. ประเมินวิชาการ
- ๒. ประเมินวิทยากร
- ๓. ประเมินหลักสูตรการอบรม

ตลอดจนความเห็นของผู้รับการอบรม เพื่อทราบว่าเขาได้รับความรู้ ทักษะ ทัศนคติต่าง จากก่อนที่เขาจะรับการอบรมอย่างไร เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการจัดทำหลักสูตร หลายหลักสูตรจะมีการประเมินทั้งก่อนและหลังการอบรมไปแล้ว นำมาเปรียบเทียบกัน

ตัวอย่าง

แบบประเมินผลหลักสูตร

หลักสูตร..... วันที่.....

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความจริงมากที่สุด แล้วคืนแบบประเมินผลให้เจ้าหน้าที่โดยไม่ต้องลงชื่อ ความเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงานฝึกอบรมของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น

ศูนย์ฝึกอบรมขอขอบคุณในความร่วมมือ

ข้อ	คำถาม	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก
๑	การฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้ท่านมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพียงใด					
๒	ตัวท่านเองได้ประโยชน์จากหลักสูตรนี้เพียงใด					
๓	สิ่งที่ได้จากหลักสูตรนี้ จะนำไปใช้ได้ประโยชน์ในงานของท่านได้เพียงใด					

ข้อ	คำถาม	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก
๔	การจัดหลักสูตรนี้ทำได้ดีเพียงใดในด้าน.-					
	๑) การจัดเนื้อหาวิชา	ไม่ดี	ไม่ค่อยดี	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
	๒) การจัดวิทยากร					
	๓) การสร้างบรรยากาศที่ดี					
	๔) การจัดสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ					
	๕) การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ					
		น้อยไป	พอดีแล้ว		มากไป	
๕	เนื้อหาวิชาที่บรรจุในหลักสูตรนี้พอดีแล้วหรือไม่เพียงใด					
๖	เวลาที่ใช้สำหรับหลักสูตรนี้พอดีแล้วหรือไม่เพียงใด					

ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (เช่น ข้อควรปรับปรุงต่าง ๆ วิชาที่ควรตัดหรือเพิ่ม ปัญหาในการมาเข้ารับการฝึกอบรม ปัญหาที่คิดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในงาน ฯลฯ)

---

---

---

---

---

ศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน



## ตัวอย่าง

## แบบประเมินผลวิชาและวิทยาการ

วิชา..... วิทยาการ.....  
 หลักสูตร..... วันที่ .....

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด แล้ว  
 คินแบบประเมินผลให้เจ้าหน้าที่โดยไม่ต้องลงชื่อ ความเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง  
 งานฝึกอบรมของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น

## ศูนย์ฝึกอบรมขอขอบคุณในความร่วมมือนะ

ข้อ	คำถาม	น้อย	ค่อนข้าง น้อย	ปานกลาง	ค่อนข้าง มาก	มาก
		ไม่	ไม่ค่อยดี	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
๑	ก่อนการฝึกอบรม ท่านมีความรู้ความเข้าใจ ในวิชานี้อยู่แล้วเพียงใด					
๒	หลังการฝึกอบรม ท่านมีความรู้ความเข้าใจ ในวิชานี้เพียงใด					
๓	สำหรับตัวท่านเองได้รับประโยชน์จากวิชานี้ เพียงใด					
๔	สิ่งที่ได้จากวิชานี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ใน งานของท่านได้เพียงใด					
		ไม่	ไม่ค่อยดี	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
๕	วิทยาการที่ท่านทำได้ดีเพียงใดในเรื่อง.- ๑) การแสดงตน (กิริยา ท่าทาง สหน้า วาจา ฯลฯ ) ๒) การเตรียมเรื่อง ๓) การทำให้เรื่องเป็นที่น่าสนใจ					

ข้อ	คำถาม	ไม่ดี	ไม่ค่อยดี	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
	๔) การสร้างและรักษาบรรยากาศที่ดี ๕) การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ๖) การให้ความสนใจต่อผู้ฟัง ๗) การจัดเวลาและใช้เวลา					
		น้อยไป	พอดีแล้ว	มากไป		
๖	ท่านคิดว่าเวลาที่ใช้สำหรับวิชานี้ เหมาะสมหรือไม่ประการใด					

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (เช่น ข้อควรปรับปรุงต่าง ๆ ปัญหาที่คิดว่าจะ  
เกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในงาน ฯลฯ)

---

---

---

---

---

ศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการปฏิบัติงานและการจัดองค์งาน

การติดตามผล สำหรับการติดตามผล ธนาคารจะไม่ทำทุกโครงการ เช่น การปฐมนิเทศพนักงาน และหลักสูตรบางหลักสูตร เช่น หลักสูตรการบริหารการเงิน หรือการเงินการธนาคาร ซึ่งศูนย์ฝึกอบรมไม่สามารถจะติดตามผลการฝึกอบรมว่าได้ผลหรือไม่ แต่ศูนย์จะสามารถประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมโดยการสอบถามข้อสอบที่ใกล้เคียงกับเหตุการณ์จริง ๆ ถ้าการสอบผ่านไปได้ ก็สามารถลงความเห็นได้ว่า การอบรมได้ผล

นอกจากจะใช้การสอบแล้ว ธนาคารยังเชิญผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว กลับมาที่ศูนย์ฝึกอีก หลังจากจบการฝึกอบรมไปแล้วในระยะเวลาพอสมควร (๔ - ๑๒ เดือน) แล้วจะเปิดโอกาสให้แต่ละคนพูดถึงสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมครั้งที่แล้วในการที่จะพัฒนาการทำงาน และที่ไม่ได้ผลเพราะอะไร มีปัญหาอะไรบ้าง หรืออาจจะใช้แบบสอบถามให้ตอบเป็นข้อ ๆ ก็ได้ แต่บางโครงการเราอาจจะตรวจสอบจากหัวหน้าหน่วยได้โดยตรง เช่น เรื่องการวางแผนงาน ซึ่งพนักงานกรอกไม่ถูก จึงเข้ารับการฝึกอบรม และหลังจากฝึกอบรมก็สามารถสอบถามจากหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบได้

การจัดทำ pre-test และ post-test จะช่วยทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของผู้รับการอบรมได้ (reaction evaluation) โดยมุ่งที่จะพิจารณาว่า ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่ผู้รับการอบรมได้รับไปจากการอบรมจะไปมีความเกี่ยวข้องอย่างไรในการทำงานของเขา ดังนั้นก่อนจบหลักสูตรจะให้ผู้รับการอบรมเขียนเรื่องที่เขาต้องการไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นว่ามีอะไรบ้างในแต่ละคน ระหว่าง ๑ - ๓ เรื่อง ทั้งเรื่องงานและพฤติกรรม แล้วหลังจากนั้นสักระยะหนึ่ง (๓ - ๖ เดือน) จะเชิญผู้รับการอบรมไปแล้วมาพบปะพูดคุยกันอีกครั้งหนึ่งถึงความสำเร็จ ความเป็นไปได้ ปัญหา อุปสรรค และข้อมูลต่าง ๆ ในการนำความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ได้รับขณะฝึกอบรมไปปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจนำมาใช้เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป

ตัวอย่าง

การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

"การบริหารระดับหน่วยงาน รุ่นที่ ๑"

พฤหัสบดีที่ ๑๔ - ศุกร์ที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๒๒

ณ ห้องประชุม (ชั้น ๔) สำนักงานสุรวงศ์ ธนาคารแห่งประเทศไทย

-----

ชื่อ.....สังกัด.....

ตลอดระยะเวลา ๑๐ วัน คือนับตั้งแต่วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๒๑ เป็นต้นมา ท่านได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ทั้งด้านการบริหารงานทั้งในห้วงสัมมนาและนอกห้วงสัมมนาพอสมควรแล้ว ดังนั้นต่อไปขอให้ท่านระบุเรื่องหรือสิ่งที่ เป็นงานที่อยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่ท่านเห็นว่าควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม อนึ่ง เรื่องหรือสิ่งที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นจะเป็นผลดีหรือไม่แค่นั้นเพียงใดนั้น จะได้นำมาพูดมาสัมมนา กันในวันพฤหัสบดีที่ ๑๔ และศุกร์ที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๒๒

(โปรดเขียนให้ชัดเจน - อ่านง่าย และส่งให้ นายมัญญ วงศ์นารี ภายในวันศุกร์ที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๒๑ ขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดียิ่ง)

เรื่องหรือสิ่งที่ท่านต้องการจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น (จากอะไรไปสู่อะไร)	สภาพการณ์หรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง (สามารถวัดได้และตรวจสอบได้)
๑.	๑.

### ๓. การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด

#### ประวัติ

ก่อนปี พ.ศ. ๒๔๓๕ นั้น น้ำมันที่มีจำหน่ายในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นน้ำมันก๊าดมาจาก ประเทศรัสเซียเพียงแห่งเดียว จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๔๓๕ ก็เริ่มมีการส่งน้ำมันก๊าดมาจากสุมาตรา มาจำหน่ายควบคู่กันไปกับน้ำมันก๊าดจากรัสเซีย น้ำมันก๊าดจากสุมาตรานี้มีชื่อว่า น้ำมันก๊าดตรามงกุฏ

การค้าน้ำมันทั้งสองชนิดนี้มารวม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในปี พ.ศ. ๒๔๔๖ และได้ประกอบ ขึ้นเป็นรากฐานแห่งกลุ่มน้ำมันตราหอยที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายอยู่ทุกวันนี้ โดยที่มีบริษัทบอร์เนียว จำกัด เป็นผู้แผนขายน้ำมันตราหอย ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๔๖ เป็นต้นมา จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๔๔๗ กลุ่มบริษัท น้ำมันตราหอยจึงตั้งบริษัท เอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด ขึ้น เพื่อดำเนินกิจการค้าน้ำมันด้วย ตนเอง โดยมีสำนักงานแห่งแรกอยู่ในตรอกโอเรียนเต็ล ซึ่งตึกสำนักงานแห่งแรกของบริษัท ฯ ก็ยังคงอยู่ตราบเท่าทุกวันนี้

ถึงแม้จะเข้ามาดำเนินการค้าน้ำมันด้วยตนเองโดยมิได้ให้บริษัทบอร์เนียว จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายเหมือนอย่างแต่ก่อนแล้วก็ตาม ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัท ฯ ทั้งสองก็ยังมิอยู่ ตลอดมา และเมื่อบริษัทบอร์เนียว จำกัด ได้เปิดสำนักงานใหญ่ขึ้นที่บ้านหวาย บริษัท เอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด ก็ย้ายไปอยู่ที่ชั้นบนของตึกเดียวกันด้วย แต่ตึกตึกนั้นได้ถูกระเบิดทำลาย ไปเสียแล้วในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒

ในปี พ.ศ. ๒๔๔๘ บริษัท เอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด ได้ไปเปิดสำนักงานใหญ่ แห่งใหม่ที่ถนนเจริญกรุง ตอนมุมถนนสุรวงศ์ ซึ่งตึกนั้นเคยเป็นสำนักงานของธนาคารโยโกฮามาสเปซี และเคยเป็นที่ตั้งของห้างแบทแมนแอนดโก อันเป็นที่รู้จักดีของชาวกรุงเทพฯ ฯ ในอดีต สำนักงาน ของบริษัท เอเชียติค ฯ ตอนนั้นเป็นสำนักงานแรกในบรรดาบริษัทต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ ฯ ที่มีเครื่อง ทำความเย็นโดยตลอดทั้งตัวอาคาร

บริษัท เอเชียติคปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๔๘๘ และอีกสิบปีต่อมา กิจการส่วนใหญ่ของบริษัท ฯ ได้ย้าย ไปตั้งสำนักงานอยู่ ณ ชั้นหนึ่งถึงชั้นสามของตึกแกรนด์ไฮเต็ล ถนนพระรามหนึ่ง หน้ากรีฑาสถานแห่ง-ชาติ และอีกส่วนหนึ่งยังคงอยู่ ณ สำนักงานเดิม จนกระทั่ง พ.ศ. ๒๕๐๔ จึงย้ายไปรวมกันอยู่ ณ ตึก

เลขที่ ๑ ถนนพัฒนาพงศ์ สุรวงศ์ และอยู่ที่นั่นเป็นเวลาถึง ๑๒ ปี จึงย้ายสำนักงานครั้งล่าสุดในวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๖ มาอยู่ที่อาคารเซลล์แห่งใหม่ เลขที่ ๑๔๐ ถนนวิบูลย์ กรุงเทพมหานคร จนกระทั่งปัจจุบัน

บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบกิจการค้าผลิตภัณฑ์น้ำมัน แต่มิได้สำรวจ ขุดค้น หรือกลั่นน้ำมันเอง คลังน้ำมันใหญ่ของบริษัท ฯ ตั้งอยู่ที่ข่วงนนทรี บนฝั่งซ้ายของแม่น้ำเจ้าพระยา นอกจากนั้นบริษัท ฯ ยังมีคลังน้ำมันในจังหวัดต่าง ๆ อีกรวมทั้งสิ้น ๑๕ แห่ง คลังน้ำมันที่บริษัท ฯ ดำเนินกิจการเองมี ๑๓ แห่ง คือที่ คอนเมือง นครสวรรค์ พิษณุโลก ลำปาง เชียงใหม่ ขอนแก่น อุบลราชธานี อุตรธานี ภูเก็ต ปากพั่น สงขลา บ้านดอน และที่สมุทรสงคราม

ส่วนคลังน้ำมันที่อยู่ต่างจังหวัด และดำเนินการโดยผู้รับเหมา ยังมีอีก ๒ แห่ง คือ ที่ เคนชัย และหนองคาย

สำนักงานใหญ่ของบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด ปัจจุบันตั้งอยู่ที่ตึกเซลล์ เลขที่ ๑๔๐ ถนนวิบูลย์ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร มีพนักงานทั้งหมดประมาณ ๘๕๐ คน ในจำนวนนี้ร้อยละ ๘๕ เป็นคนไทย

บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในรูปของน้ำมัน ๒๐ ชนิด แก๊สทุ้งต้ม และเคมีภัณฑ์อีก ๔๘ ชนิด เฉพาะในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ บริษัท ได้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ได้จากน้ำมันไปเป็น ปริมาณทั้งสิ้นประมาณ ๒,๗๐๐,๐๐๐,๐๐๐ ลิตร

การแบ่งส่วนงานของบริษัท เซลล์ บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด แบ่งการทำงาน ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้ ๖ ฝ่าย คือ

๑. ฝ่ายการตลาด รับผิดชอบในด้านการขายผลิตภัณฑ์น้ำมันและแก๊ส การพัฒนาตลาด การส่งเสริมและโฆษณา การค้าต่างประเทศและวิชาการ และการปฏิบัติการด้านการจัดหาจัดส่ง ผลิตภัณฑ์ กิจการคลังน้ำมัน และวิศวกรรม

๒. ฝ่ายการเงิน รับผิดชอบในด้านการเงิน การคลัง การบัญชี งบประมาณของบริษัท ตลอดจนการจัดการระบบและประเมินผลงานรวมทั้งศูนย์เครื่องจักรประมวลผล

๓. ฝ่ายวางแผนและจัดหา ทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ คาดหมาย ให้คำแนะนำและวางแผนโดยทั่วไปของบริษัท ฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น ในด้านการจัดหาและจัดสรรน้ำมันดิบ และผลิตภัณฑ์น้ำมัน สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองที่สัมพันธ์กับการดำเนินการของบริษัท

ตลอดจนการลงทุนอื่น ๆ เป็นต้น

๔. ฝ่ายเคมี ทำหน้าที่จัดหา ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์เคมีอุตสาหกรรม เคมีภาคเกษตร และเคมีฝ่ายผู้ใช้

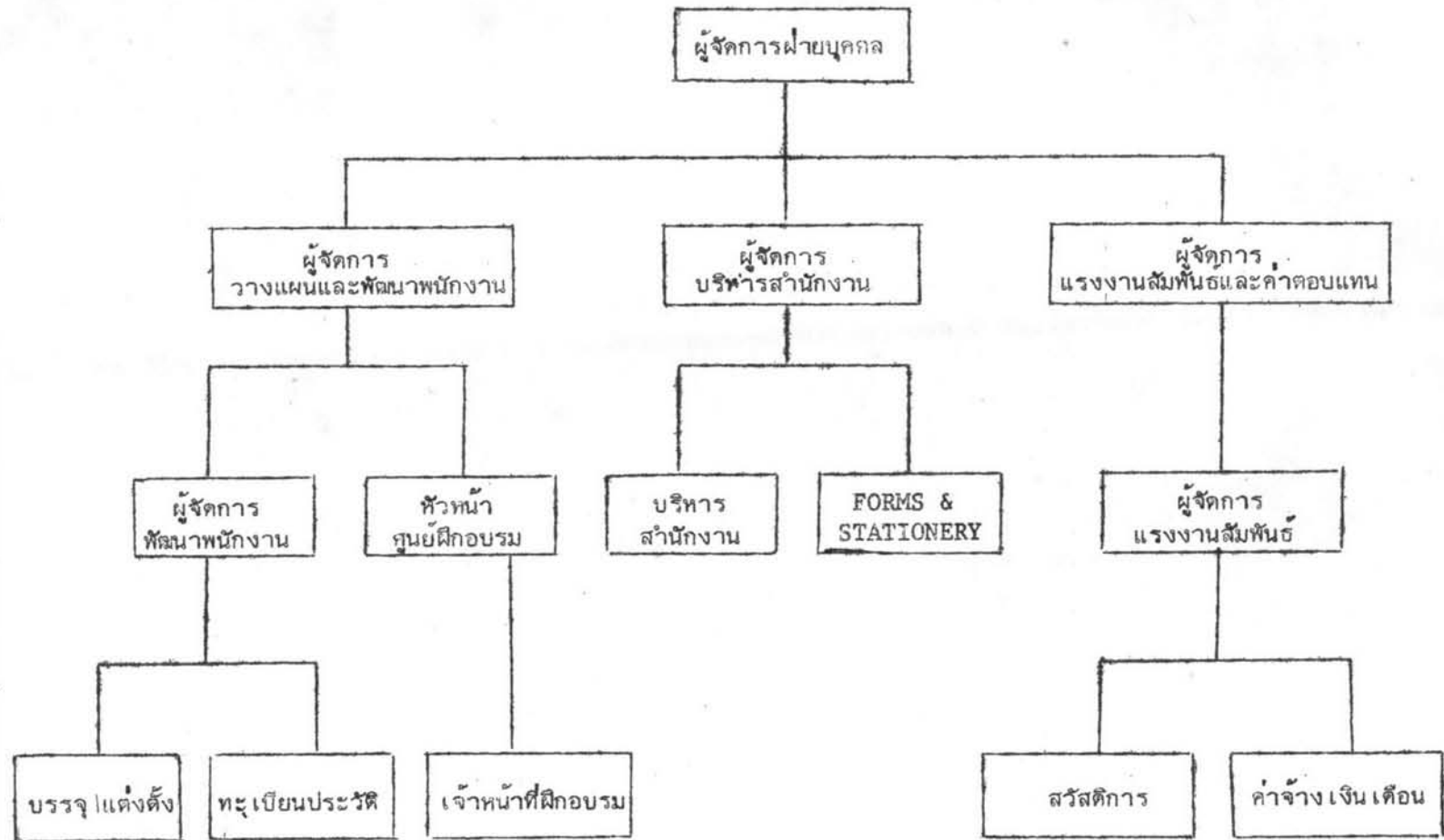
๕. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่แจ้งให้ประชาชนทราบถึงกิจการ ผลงานและนโยบายของบริษัท เพื่อส่งเสริมความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ประชาชน ตลอดจนของพนักงานในบริษัท และสร้างมโนภาพในจิตใจของคนทั่วไปว่าบริษัทกระทำหน้าที่เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

๖. ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและบริการ เพื่อให้พนักงานทั้งหลายของบริษัท ทำงานให้แก่บริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข โดยการวางนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ กำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการ ตลอดจนให้การฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น



การแบ่งส่วนงานของฝ่ายบุคคล

การจัดองค์การของฝ่ายบุคคล บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด แบ่งออกได้ดังนี้



ฝ่ายบุคคลมีพนักงานทั้งสิ้น ๓๒ คน

เมษายน ๒๕๒๒



### การบริหารงานฝึกอบรมของบริษัทเชลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด

การฝึกอบรมของบริษัท ฯ เริ่มต้นมาประมาณ ๓๐ ปีแล้ว โดยได้รับแนวทางการดำเนินงานเริ่มแรกจากบริษัทเชลล์ในประเทศอังกฤษ ปัจจุบันศูนย์ฝึกอบรมเป็นหน่วยงานหนึ่งในหกหน่วยของฝ่ายบุคคล ดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยยึดถือ "ความจำเป็นในการฝึกอบรม" (Training Needs) และ "นโยบายของบริษัท ฯ ในด้านการพัฒนาพนักงาน" (Manpower Planning & Career Development) เป็นแนวทาง

ศูนย์ฝึกอบรมมีหัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบชั้นตรงต่อ ผู้จัดการวางแผนและพัฒนาพนักงาน มีผู้ช่วยเหลือดำเนินงานของศูนย์ฝึกอีก ๑ คน คือ วิทยากรฝึกอบรม (Training Officer) การดำเนินงานของศูนย์ฝึกอบรมยึดถือ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective) เป็นแนวทาง กล่าวคือ ในแต่ละปี หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรมจะต้องเสนอแผนงานของศูนย์ฝึก (Annual Work-Plan) ระบุกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่ต้องการดำเนินงาน พร้อมทั้งเสนองบประมาณที่จะต้องใช้ แล้วเสนอแผนงานนั้นต่อผู้จัดการวางแผนและพัฒนาพนักงาน เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมก็ต้องปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันนั้น

#### การดำเนินงาน

๑. เมื่อมีการพิจารณาประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะระบุความต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมของผู้บังคับบัญชาของตนลงในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ความต้องการดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดต่อมายังศูนย์ฝึกอบรมในรูปของข้อมูลดิบ ศูนย์ฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์ความต้องการที่ได้รับมานั้น เพื่อพิจารณาลักษณะของการฝึกอบรมที่จะต้องจัดขึ้น เพื่อสนองความต้องการนั้น

๒. ในส่วนของการพัฒนาพนักงานนั้น ผู้จัดการแผนกพัฒนาพนักงานจะหารือกับผู้บังคับบัญชาตามสายงานในเรื่อง Career Planning ของพนักงานแต่ละคน และแล้วผู้จัดการแผนกพัฒนาพนักงาน และ/หรือผู้บังคับบัญชาตามสายงานก็จะหารือกับศูนย์ฝึกอบรมในเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคลตามแนวอนาคตการทำงานที่วางแผนกันไว้แล้วนั้น

ในกรณีเช่นนี้ ศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของหลักสูตรการ

ฝึกอบรมต่าง ๆ ไว้สำหรับเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม เป็น  
ขั้น ๆ ไป ดังจะได้กล่าวในตอนที่เกี่ยวข้องกับประเภทของหลักสูตรการฝึกอบรม

๓. ในระหว่างการปฏิบัติงานตามปกติ ศูนย์ฝึกอบรมจะต้องหาโอกาสหยุดคุยหรือเก็บ  
ข้อมูลต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาตามสายงานว่ามีปัญหาใดบ้างที่การฝึกอบรมจะสามารถมีส่วนช่วย  
แก้ไขได้ และจะประมวลข้อมูลเหล่านั้นไว้ประกอบการพิจารณา กำหนดแผนงานประจำปีร่วมกับข้อมูล  
ดังกล่าวข้างต้น

๔. ในระหว่างการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ศูนย์ฝึกอบรมจะเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับ  
การอบรม เพื่อดูว่าจะมีความต้องการการฝึกอบรมในลักษณะใดบ้าง

#### ประเภทหลักสูตร/การฝึกอบรม

๑. การฝึกอบรมภายในบริษัท (In-company Training Programmes) จาก  
ผลของการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ศูนย์ฝึกอบรมจะหารือกับผู้เกี่ยวข้อง  
และผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดหลักสูตร (Course Design) และวัตถุประสงค์ (Course Aims)  
ให้สอดคล้องกับความต้องการมากที่สุด แล้วกำหนดตารางการฝึกอบรมประจำปีขึ้น เพื่อแจกจ่ายกลับ  
ไปยังผู้บังคับบัญชาตามสายงานทุกแผนก พร้อมทั้งแบบฟอร์มการเสนอตัวพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม  
(Nomination Forms) สำหรับผู้บังคับบัญชาจะได้พิจารณาเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมต่อไป

๒. การฝึกอบรมในภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ Regional Training Course  
ทุก ๆ ปีศูนย์ฝึกอบรมภูมิภาค (ปัจจุบันอยู่ที่สิงคโปร์) จะทำการสำรวจหาความต้องการการฝึกอบรม  
จากบริษัทเซลล์ในภูมิภาคนี้ว่ามีความต้องการการฝึกอบรมประเภทใดบ้างที่แต่ละบริษัทไม่สามารถจัด  
ขึ้นได้เอง จากผลการสำรวจดังกล่าวศูนย์ฝึกอบรมภูมิภาคจะกำหนดตารางการฝึกอบรม (Training  
Programmes) ประจำปีแล้วส่งให้กับประเทศต่าง ๆ เพื่อพิจารณาเสนอรายชื่อพนักงานเข้ารับการ  
ฝึกอบรมต่อไป

ในกรณีนี้ศูนย์ฝึกอบรมจะต้องแจกจ่ายตารางการฝึกอบรมดังกล่าวให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง  
และเข้าไปช่วยเสนอแนะความเห็น พร้อมทั้งแสดงประวัติการฝึกอบรมของพนักงานให้ผู้บังคับบัญชาตาม  
สายงานทราบว่าได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรใดมาแล้วบ้าง

เมื่อได้มีการพิจารณาอนุมัติให้มีการส่งตัวพนักงานไปรับการฝึกอบรมระดับภูมิภาคแล้ว  
ศูนย์ฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้ประสานงานการติดต่อทั้งหมด หากจะมีหลักสูตรใดที่ประเทศไทยรับ เป็น

เจ้าภาพจัด ศูนย์ฝึกอบรมจะต้องประสานงานกับศูนย์ภูมิภาคในเรื่องการจัดเตรียมและดำเนินการ จนกระทั่งแล้วเสร็จ

๓. การฝึกอบรมในประเทศภาคพื้นยุโรป (U.K. Training) สำนักงานใหญ่ ณ กรุงลอนดอน จะมี Central Training Office ดำเนินการจัดหลักสูตรทำนองเดียวกันกับการดำเนินงานของศูนย์ภูมิภาค แต่จะมีลักษณะที่กว้างขวางกว่า และครอบคลุมไปถึงการอบรมทางเทคนิคที่จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษทางวิชาการ รวมไปถึงการนำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางด้านการฝึกอบรมมาใช้ สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้ศูนย์ฝึกต่าง ๆ จนกระทั่งศูนย์ฝึกภูมิภาคหรือศูนย์ฝึกของแต่ละประเทศสามารถดำเนินการเองได้

การเสนอตัวผู้เข้ารับการอบรมนั้นใช้แนวทางเดียวกันกับการเสนอชื่อเข้ารับการอบรมระดับภูมิภาค

๔. การใช้บริการของสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Outside or Non-Shell Training/Seminars) เมื่อมีความต้องการการฝึกอบรมบางเรื่องที่จะเป็นประโยชน์แก่พนักงานและเป็นการประหยัดกว่า ศูนย์ฝึกอบรมจะทำหน้าที่ป้อนข่าวสารและประสานงานการส่งตัวเข้ารับการฝึกอบรมตามความประสงค์ของบริษัท ฯ สถาบันภายในประเทศนั้นรวมทั้งสถาบันการศึกษาของราชการและของเอกชนทั้งหมด เช่น จุฬา ฯ, ธรรมศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สมาคมการจัดการธุรกิจ, สมาคมฝึกอบรม, สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ฯลฯ สำหรับสถาบันการฝึกอบรมต่างประเทศนั้น เช่น Asian Institute of Management (Philippines), Ashridge Management Centre (England), Sundridge Park Management Centre (England)

๕. การจัดฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ศูนย์ฝึกอบรมเซลล์ได้เริ่มนำเอาหลักการพัฒนาองค์การมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมเป็นเวลา ๗ - ๘ ปีมาแล้ว และปัจจุบันผู้บังคับบัญชาตามสายงานได้นำเอาหลัก O.D. มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างทีมงานได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ

๖. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Programmes) นอกเหนือจากการฝึกอบรมประเภทที่กล่าวข้างต้นแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมยังมีส่วนในการจัด การเผยแพร่ความรู้ และส่งเสริมความสามารถในการทำงานเป็นครั้งคราวตามความต้องการ เช่น การจัดให้มีการสอนภาษาอังกฤษสำหรับ

ผู้ที่ต้องการใช้ภาษาอังกฤษเป็นพิเศษ, การจัดให้มีการสอนวิชา Investment Evaluation เป็นกลุ่มเล็ก ๆ, การเผยแพร่ความรู้ในเรื่องการปฏิบัติตามกฎจราจร, การให้ความรู้ในเรื่องปัจจุบันพยาบาลทั่ว ๆ ไปนอกเหนือจากหลักสูตร Safety Course ที่จัดอยู่แล้วเป็นประจำ

การจัดหาวิทยากร สำหรับการฝึกอบรมบางหลักสูตรที่เป็นเรื่องของการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะของบริษัท ๆ เช่น หลักสูตร Background Information, Safety Course, Products Knowledge Introduction to computer นั้น อาศัยความรู้จากวิทยากรจากภายในบริษัท ๆ เกือบจะทั้งหมด ในบางกรณีอาจจะมีการขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะเรื่องจากบริษัท ๆ ที่มีการติดต่อกันในทางธุรกิจ เช่น จากบริษัทโรงกลั่นน้ำมันไทย เป็นต้น

สำหรับหลักสูตรที่มีลักษณะเป็นวิทยาการทางการจัดการ (Management techniques, Behavioral Sciences) นั้น ได้อาศัยความอนุเคราะห์จากสถาบันทางวิชาการ ประกอบกับวิทยากรภายในบริษัท ๆ ซึ่งก็มีปัญหาอยู่บ้างในด้านการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งท่านเหล่านั้นมีราชการงานประจำอยู่แล้ว ไม่สามารถปลีกตัวมาช่วยได้เต็มที่ แต่โดยทั่วไปแล้วศูนย์ฝึกอบรมได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ความสนับสนุนจากฝ่ายจัดการ ฝ่ายจัดการของบริษัท ๆ ได้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและให้ความสนับสนุนเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทุกระดับให้ความช่วยเหลือและสละเวลาให้กับศูนย์ฝึกอย่างเต็มที่ทั้งในด้านการจัดวิทยากรภายในให้ และการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานของศูนย์ฝึกอบรม

พนักงานที่ได้รับการเสนอชื่อเข้ารับการฝึกอบรม จะได้รับการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างแจ่มชัด ก่อนที่จะไปรับการฝึกอบรม เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสใช้วิชาความรู้ที่ได้รับมานั้นตามขอบเขตของการทำงาน กับทั้งจะคอยติดตามประเมินผลความก้าวหน้า เพื่อพิจารณาระบุความต้องการการฝึกอบรมต่อไป เมื่อถึงกำหนดการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

นอกจากกิจการฝึกอบรมภายในบริษัท ๆ แล้ว พนักงานของบริษัท ๆ ทุกคนที่มีความสามารถเฉพาะในวิชาชีพของตน ได้รับการสนับสนุนจากบริษัท ๆ ให้ได้มีโอกาสใช้ความรู้ของตนเพื่อประโยชน์

แก่ส่วนรวมอยู่เสมอ ๆ

ศูนย์ฝึกและอุปกรณ์ หัวศูนย์ฝึกอบรมประกอบด้วย ห้องฝึกอบรม บรรจผู้เข้ารับการ  
อบรม ๑๘ - ๒๐ คน, ห้องฝึกตีมน้ำชา-กาแฟ, ห้องประชุมกลุ่มย่อย ๒ ห้อง ขนาดบรรจุห้องละ  
๖ - ๘ คน, ห้องเก็บอุปกรณ์ช่วยฝึกอบรมและเอกสาร ๑ ห้อง

สำหรับอุปกรณ์ช่วยฝึกอบรมนั้นมี เครื่องฉายภาพยนตร์ขนาด ๑๖ ม.ม. พร้อมจอ,  
เครื่องฉายแผ่นภาพใส, เครื่องอัดเสียง, เครื่องฉายสไลด์, เครื่องฉายฟิล์มสตริป, เครื่องเล่น  
จานเสียง, เครื่องมือทดสอบการขับรถ ฯลฯ

ในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรมนั้น ศูนย์ฝึกอบรมได้รับการบริการจากหน่วย  
ผลิตเอกสาร ซึ่งมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตเอกสารสามารถสนองความต้องการได้โดยรวดเร็ว

โครงการฝึกอบรมภายในบริษัทในปี ค.ศ. ๑๙๗๔

1. BACKGROUND INFORMATION COURSE	จำนวน ๒	วัน
2. PERSUASION & MOTIVATION TECHNIQUES	" ๑ "	"
3. PRODUCTS KNOWLEDGE COURSE	" ๒ "	"
4. FUNCTIONAL PSYCHOLOGY I	" ๒ "	"
5. OIL ACCOUNTING SEMINAR	" ๑ "	"
6. PROBLEM ANALYSIS & DECISION MAKING	" ๑ "	"
7. INTRODUCTION TO COMPUTERS FOR MARKETING STAFF	" ๒ "	"
8. SAFETY COURSE FOR SUPERVISORS	" ๑ "	"
9. การพัฒนาพนักงานขาย	" ๑ "	"
10. FUNCTIONAL PSYCHOLOGY II	" ๒ "	"
11. ADVANCE SUPERVISORY COURSE	" ๑ "	"

ตัวอย่าง  
การส่งคนเข้ารับการอบรม

PERSONNEL & CONFIDENTIAL

IN-COMPANY TRAINING PROGRAMME

NOMINATION FORM

Titled of Course/Seminar .....

Date .....

Name of Participant .....

Department ..... Division .....

Present Job ..... Job Group .....

Date of Birth .....

Year of Service .....

Qualifications .....

Appointment held in last five years .....

.....  
.....

Likely future assignments .....

Reason for nomination .....

\_\_\_\_\_  
Nominator

Date .....

การประเมินผลการฝึกอบรม หลังจากการสิ้นสุดการอบรมแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมจะใช้แบบฟอร์มเพื่อให้ผู้รับการอบรมกรอกแสดงความคิดเห็น เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้ง

ตัวอย่าง

แบบประเมินผล

"INTRODUCTION TO COMPUTER"

๒๗ - ๒๘ มิถุนายน ๒๕๒๑

-----

๑. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด

- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ไม่มีเลย

๒. จากการฝึกอบรมครั้งนี้ ท่านมีความเข้าใจในเรื่องนี้มากน้อยเพียงไร

- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ยังไม่เข้าใจ

๓. ท่านคิดว่าจะนำความรู้ที่ได้นี้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้หรือไม่

- ได้เต็มที่
- ได้พอสมควร
- ได้น้อย
- ไม่ได้เลย

เหตุผล .....

.....

.....

.....

๔. สาระของการฝึกอบรมครั้งนี้

- มากเกินไป
- พอดี
- น้อยเกินไป

ถ้ามากไปหรือน้อยไป กรุณาให้เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

๕. เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

มากไป

พอดี

น้อยไป

หัวข้อใดที่คิดว่าควร会增加เวลา.....

หัวข้อใดที่คิดว่าควรจะลดเวลา .....

๖. จากการฝึกอบรมครั้งนี้ กรุณาเรียงลำดับหัวข้อที่ท่านคิดว่าจะใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

- ๑. ....
- ๒. ....
- ๓. ....
- ๔. ....

๗. หัวข้อที่ท่านคิดว่าควรจะจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม

- ๑. ....
- ๒. ....
- ๓. ....
- ๔. ....

เหตุผล .....

๘. หากท่านมีข้อ เสนอแนะหรือความคิดเห็นที่คิดว่าจะ เป็นประโยชน์ เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมประเภทนี้  
กรุณาแสดงความคิดเห็นหรือ เสนอแนะได้

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## ตัวอย่าง

การทบทวนบทเรียนสำหรับ.....

วันที่.....

กรุณาอ่านความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการอบรมครั้งนี้ ที่ได้แจกไว้แล้วให้ถี่ถ้วน และตอบคำถามทุกข้อด้วย จะขอบคุณมาก

๑. คุณคิดว่าการอบรมครั้งนี้ได้ผลที่ตั้งไว้แค่ไหน? กรุณา  ด้วย

- ไม่ได้เลย       น้อย       พอควร  
 ดีมาก       ดีเลิศ

๒. สำหรับเวลาที่ว่างไว้ เป็นอย่างไร?

- น้อยเกินไป       พอดีแล้ว       มากเกินไป

๓. ถ้าน้อยเกินไป กรุณาบอกด้วยว่าเป็นเรื่องอะไร

๑.  
๒.  
๓.  
๔.

๔. ถ้ามามากเกินไป กรุณาบอกด้วยว่าเป็นเรื่องอะไร

๑.  
๒.  
๓.  
๔.

๕. คุณภาพของผู้บรรยายโดยรวม เป็นอย่างไรบ้าง?

- ไม่ดี       พอใช้       ดี

๖. ถ้าไม่คิด กรุณาบอกชื่อผู้บรรยายด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข

๑. ชื่อ.....

เหตุผล .....  
.....  
.....

๒. ชื่อ.....

เหตุผล .....  
.....  
.....

๓. ชื่อ.....

เหตุผล .....  
.....  
.....

๗. มีบทเรียนอันใดบ้างที่คิดว่า ควรมีการปรับปรุง กรุณาบอกชื่อ

๑. ชื่อบทเรียน.....

ควรปรับปรุงอย่างไร.....  
.....  
.....

๒. ชื่อบทเรียน.....

ควรปรับปรุงอย่างไร.....  
.....  
.....

๘. ชอบบทเรียนอันไหนมากที่สุด และน้อยที่สุด

มากที่สุด ๑.

๒.

๓.

๔.

- น้อยที่สุด ๑.  
 ๒.  
 ๓.  
 ๔.

๙. การฉายภาพยนตร์หรือภาพนิ่งประกอบคำบรรยาย เป็นอย่างไรบ้าง?

ไม่ดี                       พอใช้                       ดี

๑๐. ถ้าไม่ดี เป็นเพราะอะไร โปรดอธิบาย

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

๑๑. เวลาพัก (หึ่งกาแฟ และอาหารกลางวัน) เพียงพอหรือไม่?

ไม่เพียงพอ                       พอดีแล้ว                       มากเกินไป

๑๒. คิดว่าจะนำสิ่งที่ได้ไปจากการอบรมครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในงานของคุณอย่างไรบ้าง?

๑. ....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 ๒. ....  
 .....  
 .....  
 .....



การติดตามผล การติดตามผลการฝึกอบรมของศูนย์อบรม เซลล์นั้น เดิมทำในรูปของการประเมินผลการทำงาน (performance appraisal) คือพิจารณาผลการทำงานจริง ๆ ของแต่ละบุคคลว่ามีจุดอ่อน ข้อบกพร่อง ข้อดี อย่างไรบ้าง แล้วให้ผู้ถูกประเมินนั้นเซ็นรับทราบการประเมิน และอีกส่วนหนึ่งเป็นการประเมินศักยภาพของผู้ถูกประเมิน ซึ่งผู้ถูกประเมินไม่มีความจำเป็นต้องรับทราบ ซึ่งการประเมินทั้ง ๒ ส่วนนี้จะส่งไปยังแผนกพัฒนาพนักงาน เพื่อทำ MANPOWER PLANNING ในส่วนที่เกี่ยวกับด้านการฝึกอบรมพนักงานก็จะส่งมายังศูนย์ฝึกอบรมในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วนำมาจัดทำโครงการฝึกอบรมต่อไป

สำหรับการติดตามผลโดยศูนย์ฝึกอบรมอย่างจริงจังนั้นได้เริ่มทำในปี ๑๙๗๔ โดยเริ่มทำจากหลักสูตร FUNCTIONAL PSYCHOLOGY I, II (ซึ่งมีช่วงเวลาห่างกัน ๓ เดือน) โดยในระยะเวลาหลังการอบรมหลักสูตร I ประมาณเดือนครึ่งจะออกแบบสอบถามไปยังผู้เข้ารับการอบรมว่าได้นำหลักการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในชีวิตและการทำงานได้บ้างหรือไม่ ที่ไม่ได้ใช้เป็นเพราะอะไรเป็นอุปสรรค ที่ใช้ได้เป็นเพราะเหตุใด และผู้รับการอบรมต้องการจะทราบอะไรเพิ่มเติมอีกบ้าง.