

บรรณานุกรม

หนังสือ

- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522. (ม.ป.ท., ม.ป.ป.)
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- เสนาะ คีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.
- อรุณ รัถธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

วารสาร

- นิมิตร นนทพันธุ์ชาวาทย์. "การธนาคารในประเทศไทย." วารสารธนาคาร (เมษายน 2522) : 59-64.
- ส. ศุภกิจ. "การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ." วารสารธนาคาร (ตุลาคม 2525) : 48-55.

เอกสารอื่น ๆ

- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. "การวางแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นรายบุคคล." เอกสารประกอบคำบรรยาย ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. (อัคราเนา.)
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด. "กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์." เอกสารประกอบคำบรรยาย ส่วนพัฒนาบุคคล ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด, 2526. (อัคราเนา.)

- นราศรี ไววนิชกุล. "ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ." เอกสารประกอบคำบรรยาย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัครสำเนา.)
- บุบผา กฤษณามระ. "การวางแผนกำลังคนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล." เอกสารประกอบคำบรรยาย ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2526. (อัครสำเนา.)
- ประภิต วิริโยทัย. "การวางแผนกำลังคนและวิธีการพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล." เอกสารประกอบคำบรรยาย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัครสำเนา.)
- สุจาโรจน์ บั้น เก้า. "การคาดคะเนความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาพาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- สมบุญ ศรีสุพรรณคิษฐ์. "Human Factors as an environment of Business Management." เอกสารประกอบคำบรรยาย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. (อัครสำเนา.)
- สมิต สัจฉกร. "การจัดทำผังทดแทนและพัฒนาพนักงานสายอาชีพ." เอกสารประกอบคำบรรยาย ส่วนพัฒนาบุคคล ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด. (อัครสำเนา.)

สัมภาษณ์

- จุฑารัตน์ มัยลาภ. หัวหน้าหน่วยประวัติพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2527.
- ชูเกียรติ ประทีปทอง. รองผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2526.
- บุบผา กฤษณามระ. ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2526 และ 20 พฤศจิกายน 2526.

- ประกอบ พงศ์พันธ์. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2527.
- พทชวรรษ วิสัยหงษ์. เจ้าหน้าที่ประจำสำนักการพนักงาน ให้สัมภาษณ์แทนหัวหน้าสำนักการพนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด. สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2526 และ 2 กรกฎาคม 2527.
- สมชาติ อินทรทศ. ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 7 กันยายน 2526.
- สมิต สัจฉกร. หัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคล ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด. สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2526 และ 19 กรกฎาคม 2527.

Books

- Mariann, Jehnek. Career Management for the Individual and the Organization. St. Clair Press, 1979.
- Walker, James W. Human Resource Planning New York. McGraw - Hill, Inc., 1980.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธนาคาร

แบบสอบถามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธนาคาร

คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือแหล่งที่มา

โปรดทำเครื่องหมายลงในคำตอบที่ท่าน เห็นด้วยหรือ เติมข้อความลงในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านปฏิบัติงานสังกัดฝ่าย..... ธนาคาร.....
สาขา.....

2. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน..... อายุงาน.....ปี

3. อายุของท่านในปัจจุบัน

ก. ต่ำกว่า 30 ปี

ข. 30-40 ปี

ค. 40 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาชั้นสูงสุดในปัจจุบัน

ก. ต่ำกว่า ม.ศ. 5

ข. ม.ศ.5 / ปวช.

ค. ปวส. / อนุปริญญา

ง. ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

1. ธนาคารของท่านมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานหรือไม่

ก. มี

ข. ไม่มี

2. ท่าน เห็นด้วยกับนโยบายการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของธนาคารหรือไม่ (ตัวอย่าง เช่น ธนาคารมีนโยบายที่จะให้ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม เพื่อเตรียมตัวรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น)

- ก. เห็นด้วย เพราะ ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นทางไปสู่ความก้าวหน้าของพนักงาน และทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ข. ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

ค. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

3. ท่านคิดว่า แผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของธนาคารจะมีประโยชน์ต่อท่านในแง่ใดมากที่สุด (ในหมายเลข 1, 2, 3, 4 เรียงตามลำดับความสำคัญ)

- ก. ทำให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ข. ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าเพิ่มขึ้น และรู้สึกมั่นคงในอนาคตการทำงาน
- ค. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวท่านกับบังคับบัญชาโดยตรง
- ง. ทำให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และมีประสบการณ์ในการทำงาน

4. ท่านคิดว่า การได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งานในธนาคาร เป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่

- ก. จำเป็น เพราะ ทุกคนย่อมหวังความก้าวหน้าในการทำงาน
- เป็นผลทางคานขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ข. ไม่จำเป็น เพราะ.....

5. นอกเหนือจากคำตอบแทนที่ท่านได้รับแล้ว สิ่งต่อไปที่ท่านคาดหวังว่าจะได้รับจากการทำงานในอนาคตมากที่สุด คือ (ในหมายเลข 1, 2, 3, 4 เรียงตามลำดับความสำคัญ)

- ก. การมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
- ข. การได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
- ค. การได้รับความมั่นคงในการทำงาน
- ง. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ถ้าทางธนาคารประกาศรับสมัครพนักงาน เพื่อคัดเลือกส่งไปศึกษาอบรมทางธนาคาร ๆ ที่เป็นประโยชน์กับงานธนาคาร ท่านจะสนใจสมัครหรือไม่

- ก. สนใจ เพราะ ทำให้ได้ความรู้เพิ่มเติมและมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- ต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตการทำงาน
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ข. ไม่สนใจ เพราะ.....

7. ท่านเคยคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง (เช่น ไปศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ) เพื่อความก้าวหน้าของตัวท่านในอนาคตหรือไม่

- ก. เคย (ตอบข้อ 8)
- ข. ไม่เคย (ผ่านไปข้อ 9)

8. ถ้าท่านตอบข้อ ก. ท่านได้ความคิดนี้จาก (เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ก. ด้วยตนเอง
- ข. ผู้บังคับบัญชาแนะนำ
- ค. เพื่อนแนะนำ
- ง. ใ้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของธนาคาร
- จ. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

9. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตัวท่านเองจะประสบผลตามเป้าหมาย ถ้าท่านและผู้บังคับบัญชาของท่านได้ร่วมมือปรึกษาหารือระหว่างกัน

- ก. เห็นควย เพราะ ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้นับบัญชีเป็นส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้าของเราในอนาคต
- จะไต่ถามถึงข้อดีและข้อเสียของตัวเราเพื่อนำมาแก้ไข เพราะผู้นับบัญชีอาจยอมรับดีกว่าผู้อื่น
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ข. ไม่เห็นควย เพราะ.....

10. ท่าน เคยได้มีโอกาสปรึกษาหารือกับผู้นับบัญชีเกี่ยวกับอนาคตความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตัวเองหรือไม่

- ก. เคย
- ข. ไม่เคย

11. จากการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ท่าน เคยได้รับสิ่งเหล่านี้เพิ่มขึ้นจากผู้นับบัญชีของท่านหรือไม่

- 11.1 มอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้ทำ
- ก. เคย ข. ไม่เคย
- 11.2 ฝึกสอนและให้คำแนะนำปรึกษางานที่มอบหมายให้ทำ
- ก. เคย ข. ไม่เคย
- 11.3 การมอบหมายความรับผิดชอบที่ท่านสามารถรับได้ให้เพิ่มขึ้น
- ก. เคย ข. ไม่เคย
- 11.4 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานในอนาคต
- ก. เคย ข. ไม่เคย

12. จากข้อ 11 ท่านพอใจหรือไม่ที่ได้รับการปฏิบัติเช่นนั้นจากผู้นับคัมภีร์ชา
(เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ก. พอใจ เพราะ เท่ากับว่าผู้นับคัมภีร์ชาที่มีความต้องการ
ที่จะส่ง เสริมให้เราก้าวหน้าขึ้น
- ทำให้เรารักพัฒนาตนเอง มีความ
เพิ่มขึ้นและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

- ข. ไม่พอใจ เพราะ เป็นการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ซึ่งน้อย
เกินไป
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

13. ท่านคิดว่าท่านควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าใน
หน้าที่การงานของตัวท่านเองหรือไม่

ก. ควร เพราะเราจะได้ออกคัมภีร์ชาไปทำงานที่เราชอบ
คืออะไร เพื่อความก้าวหน้าของตัวเราเอง

ข. ไม่ควร เพราะควรจะเป็นหน้าที่ของผู้นับคัมภีร์ชาแต่ผู้เดียว

14. ท่านคิดว่ามีความจำเป็นที่ธนาคารควรจะเผยแพร่ให้ความเข้าใจและให้
ความสำคัญในเรื่องการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่พนักงานมากยิ่งขึ้น
หรือไม่

ก. จำเป็น เพราะ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
ของพนักงานซึ่งจะเป็นผลดีต่องานโดย
ส่วนรวม

เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ พนักงานยังไม่ค่อย
รู้และไม่ค่อยเข้าใจ ควรประชาสัมพันธ์
ให้มากเพื่อพนักงานจะใคร่หาทุกชีวิตมี
คุณค่าควรได้รับการเอาใจใส่

ข. ไม่จำเป็น เพราะ

15. ทานตองการไทรนาตารปรึบปรุง เกึยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของ
พนักงานโนคานไคยวง (โปครระบุ)

- ก.
- ข.
- ค.

ช อช อบพร ะคุณ



ภาคผนวก ข

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ที่ทำการสำรวจ

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด¹

นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาพนักงานจะเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลทั้งในทางความรู้ ความคิดอ่านและประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยเหตุนี้นโยบายในการพัฒนาพนักงานจึงมีลักษณะเป็นการให้ หรือเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคล โดยมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าตามขีดความสามารถของเขาและในขณะที่เดียวกันองค์การก็ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับผลพลอยได้ในแง่การไหลประโยชน์จากกำลังคนของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวข้างต้น ย่อมเห็นได้ว่าการพัฒนาพนักงาน เป็นกระบวนการที่กว้างขวาง กล่าวคือ

1. ครอบคลุมกิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถและการเรียนรู้ของพนักงาน และรวมไปถึงการสอนหรือการให้ความรู้ทุกประเภทไม่ว่าจะมีลักษณะและวิธีการแบบใด
2. ครอบคลุมการใช้คนในโดยตรงและเต็มตามขีดความสามารถ ซึ่งหมายถึงการมอบหมายงานในตรงกับความรู้และความถนัด ทั้งนี้อาจกระทำเป็นขั้น ๆ ภายใต้การแนะนำและดูแลของ "ผู้ฝึก" หรือ "พี่เลี้ยง" ซึ่งอาจเป็นผู้นับถือนับวิชา หรือ บุคคลอื่นที่ใคร่รับมอบหมายก็ได้
3. ครอบคลุมการปฏิบัติทางด้านการบริหาร ซึ่งมีผลทำให้บุคคลนั้นเข้าใจทั้งงานของตนและขององค์การอย่างกว้างขวาง ทั้งในลักษณะที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง หรือที่เกี่ยวข้องกัน รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานขององค์การล่วงรู้ข้อเท็จจริงและปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางทุกแง่ทุกมุม

¹ สัมภาษณ์ บุนนาค ฤกษ์งามระ, ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 10 กันยายน 2526 และ 20 พฤศจิกายน 2526.

จากความหมายและขอบเขตซึ่งที่กล่าวมานี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีโครงการและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มพูนและปรับปรุงพนักงานของนครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน กล่าวคือ มีทั้งด้านให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานโดยตรงและที่เกี่ยวเนื่องกัน ใ้ทักษะหรือความชำนาญในด้านปฏิบัติและให้โอกาสในความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เท่าที่จะกระทำได้โดยพิจารณาตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละกรณี ๆ ไป

ซึ่งธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีปรัชญาในการพัฒนาพนักงานของธนาคารว่า

1. ธนาคารเชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนมีขีดความสามารถที่จะพัฒนาให้รับผิดชอบในหน้าที่การงานต่าง ๆ ของตนได้ ธนาคารจึงมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยสอดคล้องกับระดับความสามารถของตน
2. ธนาคารเชื่อมั่นว่าในตัวพนักงานทุกคนยังมีพลังกำลัง แอ่แฝงที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้อย่างเต็มที่ ถ้าเพียงแต่ให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ปรับทัศนคติ ความศึคอ่านและปรับปรุงฝีมือในการทำงาน ก็จะสามารถนำพลังดังกล่าวของตนและของผู้อื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคารได้อย่างเต็มที่
3. ธนาคารเชื่อมั่นว่าการให้โอกาสพนักงานได้ปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เท่ากับ เป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของตัวพนักงานและความมั่นคงในชีวิตอนาคตของตน ทั้ง เป็นการแสดง เจตนาอารมย์และความตั้งใจดีของธนาคารที่จะไม่ทอดทิ้งพนักงานของตนตลอดเวลาที่ร่วมงานกับธนาคาร
4. ธนาคารเชื่อมั่นว่าการพัฒนาพนักงานจะมีผลในทาง เสริมสร้าง ความมั่นใจในชีวิตอนาคตทางการงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในธนาคาร และจะรวมกันสละ เวลาและแรงงานสร้างสรรค์ธนาคารของเราให้เจริญก้าวหน้า เพียบพร้อมด้วย ความสามานฉันท์สามัคคีและมีน้ำใจรักใคร่ ไม่ตรีประจักษ์ อยคร้ว เคียวกัน

จากปรัชญาการพัฒนาพนักงานดังกล่าวข้างต้น ธนาคารจึงได้สรุปเพื่อกำหนดนโยบายและหลักการในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพพนักงานดังต่อไปนี้

นโยบายทั่วไป

1. ธนาคารมีนโยบายที่จะให้ โอกาสพนักงานทุกคน ใ้มี โอกาสปรับปรุงฝีมือ ความชำนาญ และความรู้ ในการงาน ของตน ทุกระดับ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และตามความจำเป็น ของงาน เมื่อ โอกาส ใ้พนักงาน ใ้มี โอกาส ใ้เรียน เชาว์รับการ ฝึกอบรม เพื่อการ ทำงาน ที่มี ประสิทธิภาพ

2. ธนาคาร จะให้ โอกาส แก่พนักงาน ที่มี ศักยภาพ ที่จะ มีความก้าวหน้า ใน หน้าที่ การงาน ใ้รับการ อบรม และ พัฒนา ตน เอง เพื่อ เตรียม ใ้รับ หน้าที่ ความ รับผิดชอบ สูง ขึ้น เมื่อ มี โอกาส ใ้กล่าว

นโยบาย เฉพาะ

1. จะ จัด ใ้มีการ ฝึกอบรม เพื่อ ใ้ความ ใ้รู ใ้เบื่อง ใ้คน และ ความ ใ้รู ใ้จำเป็น แก่ การ ปรับ ใ้คน ใ้ให้ เชาว์ ใ้งาน และ สภาวะ แวด ล้อม ใน การ ทำงาน แก่ พนักงาน ทุกระดับ

2. จะ จัด ใ้มีการ ฝึกอบรม ทาง เทคนิค ใ้จำเป็น ใ้พนักงาน ใน ทุกระดับ เพื่อ ปรับ ใ้ตัว ใ้ให้ สอด ใ้คล้อง ใ้กับ ลักษณะ งาน เฉพาะ ใ้อย่าง ใ้โดย ใ้ให้ ความ ใ้รู ความ สามารถ เฉพาะ ใ้กิจ ใ้ที่จะ ใ้ต้อง ปฏิบัติ ตาม หน้าที่ ความ ใ้รับผิดชอบ ใ้โดย เจา จะ ใ้จริง ลง ใ้ไป

3. จะ จัด ใ้มีการ ฝึกอบรม ทาง การ บริหาร ใ้ให้ พนักงาน ใ้ที่เป็น หัวหน้า งาน ทุกระดับ ใ้มีความ ใ้รู ความ สามารถ ในการ บริหาร และ การ ปก ครอง บัง คับ ใ้บัญชา และ ใ้มีความ ใ้รู ใน ด้าน ใ้ต่าง ใ้ๆ ทาง การ บริหาร เพื่อ ใ้ประโยชน์ ในการ นำ ใ้คน และ การ สร้าง ใ้ทีม ใ้ทำงาน เพื่อ ใ้ผล ทาง ใ้คาน งาน และ การ ใ้ดำรง ใ้ชีวิต ใ้ของ พนักงาน

หลัก ในการ ใ้ดำเนินการ ใ้ให้เป็น ใ้ไปตาม นโยบาย ใ้ข้าง ใ้ต้น อาจ ใ้กระทำ ใ้ได้ ใ้โดย

1. ใ้จัด ใ้โปรแกรม อบรม ใ้ประ มุ นิ เทศ ใ้ใ้ให้ ความ ใ้รู ใ้เกี่ยวกับ ใ้ธุรกิจ ของ ธนาคาร และ ความ ใ้รู ใ้ทั่วไป ใ้ใ้จำเป็น ในการ ปฏิบัติ งาน และ จะ ใ้รวม ใ้มี ใ้จัด ใ้โปรแกรม ใ้รวม ใ้กับ ใ้หน่วยงาน ใ้ที่ เกี่ยว ใ้ของ เพื่อ ใ้ให้ การ ใ้ฝึกอบรม และ การ ใ้ฝึก งาน ใ้ใ้จำเป็น ใ้ทั้ง ใน ใ้รูป การ ใ้อบรม เป็น ใ้กลุ่ม และ / หรือ เป็น ใ้ราย ใ้ตัว ตาม ความ ใ้จำเป็น ของ งาน

2. ใ้จัด ใ้โปรแกรม ทาง ใ้คาน เทคนิค และ การ บริหาร ใ้ระดับ หัวหน้า ใ้หน่วย ใ้ช่วย- ใ้หัวหน้า ส่วน และ หัวหน้า ส่วน ใ้ตลอด จน ใ้มี บัง คับ ใ้บัญชา ระดับ สูง ขึ้น ใ้ไป ใ้ใ้ใ้ให้ ความ ใ้รู ใ้และความ

ชำนาญทางเทคนิคและการบริหาร รวมทั้งมีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่ช่วยให้สามารถใช้ฝีมือการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของตนอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานยิ่ง ๆ ขึ้น

3. เตรียมฝึกอบรมพนักงานใหม่คุณภาพตามที่กำหนดไว้ในงานแต่ละตำแหน่ง ให้เพียงพอและสอดคล้องกับแนวนโยบายและการขยายตัวของธนาคาร

4. ให้โอกาสพนักงานที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตามความจำเป็นของตน โดยส่งพนักงานเข้าประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการที่จัดโดยสถาบันการศึกษาหรือสมาคมวิชาชีพทั้งภายในและต่างประเทศตามควรแก่กรณี กล่าวคือ

ก. ในกรณีการพัฒนาตนเองในความรู้ทางวิชาการ จะให้โอกาสพนักงานไปศึกษาต่อยังสถาบันการศึกษาและฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยธนาคาร เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด หรือบางส่วนตามแต่กรณีและประเภทของการศึกษาอบรมนั้น ๆ

ข. ในกรณีการประชุมสัมมนาทางวิชาการที่จัดโดยสถาบันการฝึกอบรมภายนอก จะให้โอกาสพนักงานเข้าประชุมและสัมมนาทางวิชาการนั้น ๆ ตามความจำเป็นของงาน เป็นกรณี ๆ ไป ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และเป็นโอกาสได้เขารับทัศนคติความคิดอ่านจากผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ๆ ที่มาจากธุรกิจต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง อันจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับปรุงตนเอง และทัศนคติความคิดอ่านให้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก

ค. จัดให้มีโปรแกรมส่งเสริมความรู้แก่พนักงาน โดยจัดบทความทางวิชาการ เพื่อศึกษาคือสัมพันธ์ในความรู้ทางการบริหารและวิชาการด้านต่าง ๆ แก่พนักงานของธนาคาร โดยผ่านทางวารสารภายในของธนาคาร

ง. จัดหาและอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการพัฒนาตนเอง อาทิ โดยการจัดโปรแกรม และแนะนำเอกสารอ้างอิงสำหรับให้พนักงานได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และพิจารณาหยิบยกเรื่องที่ตนสนใจ เป็นพิเศษมาศึกษาเพิ่มเติมเฉพาะเรื่อง ภายใต้ความร่วมมือช่วยเหลือแนะนำจากศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงาน และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อนึ่ง ใ้จัดใ้มีการปรับปรุง และ เปลี่ยนแปลง แนวค้ำเนินการคั้งกล่าวใ้
เหมาะสมแกสสภาพการณและความตองการของชนาคาร เป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ เพื่อใ้
ความคลอตัวและสอคล้องกับนโยบายของชนาคาร อยู่คลอเวลา

วัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ก่อนที่จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาพนักงานนั้น จะขอกล่าว
นำถึงความจำเป็นที่ตองมีการพัฒนาพนักงาน ซึ่งชนาคารใ้ตระหนักถึง เสมอ

ความจำเป็นที่ตองมีการพัฒนาพนักงาน: การพัฒนาพนักงาน เป็นงานใ้มี
ความเกี่ยวเนื่องกับการปรับคนใ้ เขาก็กับสภาวะแวดล้อมและ เขาก็กับงานใ้จะตองปฏิบัติ
จ้กระทำ ถาจะกล่าววาทษาตส่วนหนึ่งของการพัฒนาคนก็คือ การพัฒนาหรือปรับปรุง
องคการใ้โดยอาศัยกรรมวิธีใ้การฝึกอบรม และปรับตัวบุคคลใ้สอคล้องกับสภาวะ
ความเปลี่ยนแปลงก็คั้งจะไม่ผิด แผนงานคั้งกล่าวจะ เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้
เพราะการพัฒนาและปรับปรุงประสทธิภาพพนักงานอาจกระทำใ้โดยอาศัยวิธีการคั้ง ๆ
อีกมากมายหลายวิธี แต่ใ้ปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันมากยั้งซึ่งวาทการฝึกอบรมและสัมมนา เป็น
กลไกส่วนหนึ่งใ้ช่วยใ้ให้องคการมีลักษณะใ้สามารถปรับตัวตามภาวะการณแวดล้อมทุก ๆ
กานอยู่คลอเวลา

การพัฒนาพนักงานใ้โดยวิธีฝึกอบรมและสัมมนาจ้มีประโยชน์หลายค้ำน อาทิ

1. มีบทษาช่วยใ้สามารถปรับคนใ้ เขาก็กับงานใ้จะตองทำใ้โดย เฉพาะ เจาจะจง
และช่วยใ้ปรับตัว เองใ้ เขาก็หรือสอคล้องกับสภาพความเป็นจ้ริง หรือสภาพแวดล้อมใ้
การทำงาน ซึ่งอาจผิดไปจากการคาดคะเนหรือความนึกคั้งคั้ง ๆ ใ้มีมาก่อน โดย เฉพาะ
ใ้ปฏิบัติงานทุกคนจะตองมีความพรักพรอมใ้ในการปรับตนเองใ้สอคล้องกับสภาพความ
เปลี่ยนแปลงใ้เกิดขึ้นอยู่คลอเวลา เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือแนวทางปฏิบัติงาน
ซึ่งอาจกระทำเป็นระยะ ๆ เป็นคน
2. มีบทษาช่วยใ้พนักงานสามารถถคิตตามความก้าวหน้าทางด้านความคั้งคั้ง
หลักวิชา เทคโนโลยี และเทคนิคการทำงานใ้ใหม่ ๆ เทากับ เป็นการ เพิ่มคุณค่าของตนเอง
ใ้โดยการสะสมทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งยอมจะมีผลมาถึง ่องคการใ้ทั้งใ้โดยทางตรงและ
ทางอ้อม

3. ส่งเสริมกำลังใจแก่พนักงาน เนื่องจากการฝึกอบรมและสัมมนาอบรมจะมีผลโดยตรงหรือทางอ้อมในระยะสั้นหรือระยะยาวต่อความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน รวมตลอดไปถึงความพึงพอใจและความมั่นใจอันเกิดจากความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ เพิ่มเติม ทำให้ตนเองปรับปรุงสมรรถภาพและความนึกคิดได้เป็นระยะ ๆ และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าไม่ลาหลัง (โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นหลัง) โดยนัยนี้การฝึกอบรมและสัมมนาอบรมมีค่าเท่ากับเสริมสร้างความมั่นคงในแกอนาคตในการทำงานมากยิ่งขึ้น ๆ

4. ช่วยให้องค์กรสามารถทราบและแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาและความคับข้องใจต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้มักจะแสดงออกในระหว่างการฝึกอบรมและสัมมนา หากการจัดโปรแกรมดังกล่าวดำเนินไปอย่างรัดกุม ทั้งยังเป็นโอกาสเปรียบเทียบปัญหาของตนกับบุคคลอื่น เปรียบเทียบความนึกคิดและวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลในที่สุดเท่ากับสะสมและพัฒนาจิตใจและความหนักแน่นของตนเอง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการคิดสร้างสรรค์และปรับปรุงงาน

5. ลดปัญหาค่านแรงงานสัมพันธ์ อันเนื่องมาจากมีโอกาสไต่ถามเรื่องข้องใจต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานทุกด้านมาถกเถียง และระบายความอึดอัดใจลงเสียบ้าง และเป็นช่องทางสร้างความเข้าใจร่วมกันในทางเสริมสร้างองค์การให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ประเภทของความจำเป็นความต้องการในการฝึกอบรม

จากผลดีของการฝึกอบรมและสัมมนาที่กล่าวนี้ ในหลักการ เพื่อให้ให้การฝึกอบรมและสัมมนาสนองเจตนารมณ์และเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่แก่ตัวพนักงานเองและธนาคาร จึงจำเป็นที่จะต้องจัดโปรแกรมให้สอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรม ความจำเป็นดังกล่าวแยกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความต้องการขององค์การ เนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องนำความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวชี้แจงหรือฝึกให้พนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ในกรณีของธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีอาทิ การนำแนวความคิดและวิธีการบริหารงานโดยมีเป้าหมายมาชี้ การปรับปรุงวิธีการโอนเงินภายในประเทศ จากความต้องการดังกล่าวจึงเกิดการริเริ่มหรือปรับปรุงงานเดิมของธนาคาร

และมุ่งที่จะให้งานดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานธนาคารก็จะเข้าใจและปฏิบัติ
งานภายหลังการฝึกอบรมและสัมมนาสอดคล้องกันทั่วทุกแห่งในประเทศ

นอกจากนี้ในแง่งาน องค์การใด ๆ ก็ตามย่อมต้องการหรือหวังที่จะให้
พนักงานของตนสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จลุล่วงไปด้วยดี ในแต่ละ
ตำแหน่งงานผลสำเร็จตามที่คาดหวัง เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานจริง ถ้าต่างกันมากย่อม
บ่งชี้ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมด้วย

2. ความต้องการของพนักงาน พนักงานแต่ละคนย่อมมีความสนใจและมีปัญหา
ในการทำงานต่าง ๆ กัน เมื่อใดที่รู้สึกงานของตนดำเนินไปไม่คล่องตัว หรือเกิดปัญหา
ในทางปฏิบัติงานซึ่งอยากจะแก้ไขปรับปรุงให้เข้ากับสภาวะความเป็นจริง หรือระบบ
หรือเป็นการปรับทัศนคติความคิ่อกอ่านและความรอบรู้ในเรื่องหนึ่ง เรื่องใดให้เท่าทันกับโลก
ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ย่อมจะเกิดความปรารถนาใครจะแสวงหาความรู้ความคิดอ่านเพิ่ม
เติม อันเป็นลักษณะของมนุษย์ปุถุชนทั่วไป เมื่อมีการฝึกอบรมหรือสัมมนา จึง เป็น
โอกาสอันดีที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ และสนอง
ความต้องการส่วนตัวของตนเองด้วย

3. ความต้องการของผู้จัดฝึกอบรม ในกรณีนี้หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่
เป็นผู้จัดและดำเนินการโปรแกรมฝึกอบรมและสัมมนาหน่วยงานดังกล่าว หากปฏิบัติงาน
อย่างกระตือรือร้นและตระหนักบทบาททางคานสร้างสรรของคองงานของธนาคาร ย่อม
จะปรับปรุงตนเองให้ทันคัวอยู่ตลอดเวลาต่อสภาวะความเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน ทั้งด้าน
วิชาการ และคานการบริหารภายในองค์การนั้น ๆ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรม
จึงต้อง เป็นคนที่มีคานค้นคว้าคองการรับและวิเคราะห์ความรู้สึกนึกคิ่ของผู้นั้นและคอง
สภาวะการคอง ๆ รวมทั้งคองหาทางเขาคถึงปัญหาคอง ๆ ขององค์การ ซึ่งจากคองผล
คองสารที่คองรับจากการคองคองสัมพันธ์กับบุคคลในองค์การนี้เองจะช่วยให้สามารถมีและ
คองรับบทบาทในการพิจารณาาคองคองความต้องการในการฝึกอบรมในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ
ซึ่งจะช่วยให้คองสามารถมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการจัดคองโปรแกรมฝึกอบรมและสัมมนา
ที่สนองคององค์การของคอง

ทวย เหตุนี้ จึงกล่าวโดยสรุปว่าความคองการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม มีที่มาจาก ๆ กัน แต่ในท้ายที่สุดจะมารวมอยู่ที่เดียวกัน คือ คองการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้พนักงานและองคการ

วัตถุประสงค์ทั่วไปในการพัฒนาพนักงาน วัตถุประสงค์ทั่วไปของการพัฒนาพนักงานมีกว้างขวางหลายคาน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่การ เพิ่มพูนหรือปรับปรุงบุคคลในคานคาง ๆ

1. ในคานการปรับศวีให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะ เป็น ความเปลี่ยนแปลงทางคาน เทคนิค ทางสังคม หรือทางคานสภาวะแวดล้อม
2. ความสามารถในการปรับปรุง และ เปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความรอบรู้ และ ความชำนาญานกว้างขวางยิ่งกว่าเดิม แทนที่จะจำกัดความชำนาญานแคเพียง คานใดคานหนึ่ง อย่าง เกียว เท่านั้น
3. สามารถปรับปรุงและเพิ่มพูนความเข้าใจในเรื่องคาง ๆ จากวงแคบให้ มีขอบเขตกว้างขวาง ถึงระดับสร้างเสริมแนวความคิดอ่านในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์ถกถันกรอง และกำหนดความสัมพันธ์สอดคล้องกัน
4. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของตนในลักษณะที่ "ตนเองจูงใจตนเอง" มากกว่าที่จะต้องให้คนอื่นคองนำทางหรือชี้แนะอยู่ตลอดเวลา
5. ส่งเสริมให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานในลักษณะที่ใช่ฝีมือทั้งในคานวิเคราะห์และการใช้ความคิดอ่านอย่างรอบคอบของตน มีใช่เป็นเพียง "นุรับคำสั่ง" อย่าง เกียว เท่านั้น
6. มีจิตใจที่เบิกกว้างพร้อมที่จะเปลี่ยนลักษณะการทำงานจากการพึ่งพาอาศัยคนอื่นหรือให้คนอื่นพึ่งพาอาศัยคนอย่าง เกียว มาเป็นการทำงานในลักษณะที่อาศัยเอกลักษณ์ และความเป็นอิสระของตนเป็นหลัก โดยยึดมั่นในหลักการหรือเหตุผลเป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับสภาวะการณและลักษณะงานทวย โดยพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป

ขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานในแต่ละครั้งมักจะขอให้แผนนั้น ๆ สอดคล้องตรงกับนโยบายหลักของธนาคาร เสมอ ตัวอย่าง เช่น ปีนี้ธนาคารมีนโยบายที่จะพัฒนาเจ้าหน้าที่สินเชื่อของสาขาให้โคจจำนวนหนึ่งตามที่กำหนด ก็จะต้องมีหลักสูตรอบรมสำหรับให้พวกที่จะเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อเร่งควนในปีนั้น ฉะนั้น จะเห็นว่าหลักสูตรที่มาจากนโยบายจะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนในการพัฒนาพนักงานในแต่ละปี ซึ่งต้องทราบนโยบายทั้งระยะสั้นและระยะยาวก่อนที่จะมาทำแผน ส่วนนักวิจัยและแผนงานของธนาคารจะเป็นผู้รวบรวมนโยบายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคารมาสรุปเป็นกิจกรรมแล้วแจกเป้าหมายให้ตามหน่วยงาน แล้วจึงเสนอเป็นแผนใหญ่ของธนาคาร ซึ่งแผนพัฒนาส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้น คือ ปีต่อปี ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของธนาคารที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี

การวางแผนพัฒนาพนักงานนั้น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีหลักการเบื้องต้นแรก ๆ ว่า ต้องพัฒนาให้ถูกจุด คือ ให้ตรงกับความต้องการส่วนใหญ่ของพนักงาน ความต้องการมักจะ เป็นไปในทาง เกี่ยว โดย เป็นความต้องการขององค์การ อย่าง เกี่ยว ไม่ใ้คมองว่าพนักงานอยากจะมีส่วนร่วมควยหรือไม่ เรื่องที่จะกล่าวถึงนี้จะ เป็นการพัฒนาโดยทั้งสองทาง เช่น ธนาคาร เห็นว่าพนักงานผู้ใดมีความสามารถและเหมาะสมที่จะแต่งตั้งในตำแหน่งที่ว่าง ก็จะต้องควยว่าพนักงานชอบหรือไม่ที่จะพัฒนา ถ้าพนักงานไม่ชอบโอกาสที่ธนาคาร เสียเงิน เปล่าอาจ เกิดขึ้น บางที่พนักงานอาจจะไม่ชอบงานที่ธนาคารจะแต่งตั้งให้ พอตำแหน่งขึ้นในส่วนอื่นว่าง พนักงานก็อาจจะขอย้ายทันที ฉะนั้นการพัฒนาซึ่งธนาคารจัดเตรียมไว้พัฒนาให้พนักงานก็อาจจะเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

ขอควรคำนึงก่อนการวางแผนพัฒนาพนักงาน ควรสร้างบรรยากาศในองค์การ ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารระดับสูง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง เพราะ เรื่องการพัฒนาพนักงาน เป็น เรื่องของการลงทุน ซึ่งต้อง เสียค่าใช้จ่ายสูง ผลที่ไ้จะปรากฏในอนาคต และจะไ้คผลแคไ้ไหนอยู่ที่ผู้บริหารว่าจะสามารถ ธิชคนที่ไ้รับการพัฒนาฝึกอบรมแล้วให้ เกิดประโยชน์ไ้คอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความจริงใจที่จะ สนับสนุนในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาควรทำพร้อม ๆ กัน เป็นทีม ทุกคนจะค่อย ๆ เหมือนกันจึงจะสามารถก้าวไปพร้อม ๆ กันได้ ตัวอย่าง เช่น สมมติว่าธนาคารส่งพนักงานไปศึกษาในต่างประเทศคนหนึ่ง เพื่อต้องการให้ความคิดใหม่ ๆ เขามาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการของธนาคาร แต่อีก 30 คนที่เหลือเป็นคนเก่า ไม่นานคนใหม่ก็จะถกถกสนทนาความคิดเก่า ๆ ของคนเก่าสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียนรู้อาจหายไปหมด เพราะว่าไม่สามารถชักจูงให้คนเก่าซึ่งเป็นชนกลุ่มใหญ่คล้อยตามได้ ฉะนั้นการพัฒนาต้องพัฒนาเป็นกลุ่ม เพื่อจะได้สามารถทำงานเป็นทีม

3. ในการฝึกอบรมพนักงาน ควรใช้ภาษาที่ง่ายที่สุด อ่านสบาย และสามารถเข้าใจได้โดยง่าย จะคงทำให้เขาเรียนรู้สึกว่าเป็นเรื่องง่าย ๆ ในความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะหลักสูตรด้านการจัดการ ซึ่งสามารถใช้หลักพุทธศาสนาหรืออิสลามยู่ส่วนนี้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างดี

ในการวางแผนพัฒนาพนักงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด สามารถสรุปเป็นขั้นตอน ได้ดังนี้

1. ทำการศึกษาเกี่ยวกับตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร ในขั้นนี้เราจะต้องสามารถทำความเข้าใจรายละเอียดงาน และข้อกำหนดของตำแหน่งงานของทั้งองค์กร เพื่อจะใคร่รู้ว่าตำแหน่งในธนาคารมีอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบแค่ไหนอย่างไร การพัฒนาอย่างมีระบบของเรื่องดังกล่าว เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 วิธีการทำการประเมินผลงาน เราใช้วิธีไหนตามคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อความเที่ยงกันก็คะแนน ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีการประเมินผลงานที่ยากและซับซ้อนกว่าการใช้วิธีประเมินผลงานโดยการจัดลำดับ เหตุที่ใช้วิธีนี้ เพราะ เป็นวิธีที่จะสามารถตอบข้อซักถามของพนักงานได้ว่า ตำแหน่งหน้าที่การงานของคุณแตกต่างกับของผู้อื่น ๆ ก็คะแนนในทานใดบาง เท่าใด หลังจากประเมินผลงานแล้ว เราก็ได้จัดระดับของตำแหน่งงานปฏิบัติการ เป็น 11 ระดับ ในระยะแรกพนักงานยังไม่เข้าใจว่าการใช้ระบบการประเมินค่าตำแหน่งงานก็อย่างไร จึงยังไม่ยอมรับ ทำให้คงเลิกกันไป ซึ่งคงมาตั้งคนใหม่อีกในเวลาต่อมา จึงทำให้เสียเวลาทำการศึกษเกี่ยวกับตำแหน่งงานในองค์กร ตั้งแต่แรกจนใช้ เป็นระบบได้ถึง 6 ปี ข้อกำหนดของตำแหน่งงานซึ่งได้มีมาตั้งแต่แรกนั้น ก็เพียงจะ

มาเจาะลึกได้เมื่อปี พ.ศ. 2518 ว่า คนจะทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องใช้พื้นฐาน ความรู้อะไรบ้าง ต้องเรียนรู้เรื่องอะไรบ้าง ต้องมีประสบการณ์มานานเท่าไร ในปี พ.ศ. 2519 ธนาคารใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งงาน มีการประกาศว่ามีชื่อตำแหน่ง อะไรบ้างในธนาคารทั้งหมด

2. ทำสายความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตำแหน่งงานในองค์การ ถ้าจะโยกย้ายหรือเลื่อนชั้นไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จะต้องเตรียมตัวอย่างไร จะต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง ในคุณสมบัติขั้นต่ำจะบอกไว้ (คุณังสายความก้าวหน้าในภาค แผนก ค และภาคแผนก ง)

3. ทำการวิเคราะห์ตำแหน่งงานกับงานสายอาชีพในองค์การ เพื่อบรรจุ คนในโครง เมื่อใดทั้งหมดก็จะนำมาวิเคราะห์ว่าแต่ละตำแหน่งงานเดียวกัน ควรจะต้อง มีความรู้หลักในเรื่องอะไรบ้าง จึงจะตรงกับคุณสมบัติขั้นต่ำที่กำหนดไว้

4. ทำแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคคลในองค์การ ซึ่ง หมายถึง การวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคล โดย จะมาพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนจะมีแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานใดอย่างไรบ้าง จะสามารถโยกย้ายหรือเลื่อนชั้นไปสายงานใดได้บ้าง

5. ทำแผนการพัฒนาพนักงานของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งขณะนี้อยู่ใน ชั้นที่ 5 ซึ่งธนาคารจะมีแบบฟอร์ม ทำในรูปของ แบบสอบถามให้หญิง คับบัญชาทำกับ ผู้ใ้บังคับบัญชา ซึ่งแบบฟอร์มแรกจะเป็นแบบฟอร์ม IDP I ถามว่า ตัวพนักงานผู้นั้น อยากทำงานในตำแหน่งอะไรบ้าง แบบฟอร์ม IDP II จะให้หญิง คับบัญชา เป็นคนออก ให้ความเห็นว่าคุณบังคับบัญชาจะไปทางไหนดีที่สุด ถ้าหญิง คับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชา คอยตรงกัน ก็ถือเป็นแนวทางที่ใช่ก็ จะมาวิเคราะห์หาควรทำแผนพัฒนาให้ (จะอธิบายอย่างละเอียดในเรื่องของการพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล)

6. ทำการพัฒนาพนักงานคววิธีต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาที่ได้ วางไว้ จากชั้นที่ 5 เมื่อวิเคราะห์ได้ว่าควรทำการพัฒนาพนักงาน ก็จะมาพิจารณาว่า จะสามารถพัฒนาพนักงานได้ในแง่ใดบ้าง ซึ่งธนาคาร อาจจะช่วยในแง่ของวิชาการว่าควร จะเพิ่ม เติมอะไรไปบ้าง ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการหาความต้องการในการฝึกอบรม ของธนาคารได้

ในระยะแรกนี้ ธนาคารได้มีการวางแผนความเจริญก้าวหน้าสำหรับพนักงานระดับบริหาร เป็นส่วนใหญ่ เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านี้จะคงเป็นผู้บริหารงานหลักของธนาคารต่อไปในอนาคต ซึ่งในหัวข้อต่อไป ผู้เขียนจะชอกลาวยกตัวอย่างของการวางแผนพัฒนา เจ้าหน้าที่บริหารสาขา เป็นรายบุคคลมา เป็นตัวอย่าง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงเรื่องของการวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สำหรับการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น ธนาคารก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก จึงได้มีการจัดทำคู่มือการชี้แจงสายความก้าวหน้าสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับตำแหน่งงาน ซึ่งชี้แจงสายความก้าวหน้า คือ แผนผังแสดงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เดิมหรือในตำแหน่งงานใหม่ ในการทำผังสายความก้าวหน้านี้ ธนาคารมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นว่าในอนาคตจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานในธนาคารอย่างไรบ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่าแผนผังที่แสดงไว้จะเป็นข้อผูกมัดว่าจะต้องเป็นไปตามที่กำหนดเสมอไป ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลจะต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของหลักเกณฑ์การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงาน ซึ่งมีดังนี้

1. ต้องมีอัตรากำลังตั้งรับ
2. มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดของ แต่ละตำแหน่งงาน โดยข้อกำหนดที่เกี่ยวกับคุณวุฒิ เฉพาะพนักงาน เกาให้ใช้ประสบการณ์ เทียบเท่าได้โดยอนุโลม
3. กรณีที่เลื่อนระดับขึ้นจาก เดิมในตำแหน่งงาน เดียวกัน ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของระดับงานนั้น
4. การ เปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งงานใหม่
 - 4.1 กรณีที่เป็นระดับ เดียวกันกับระดับ เดิมให้ เป็นไปตามข้อกำหนดของระดับงานนั้น
 - 4.2 กรณีที่เป็นระดับสูงกว่า เดิม ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นใน ระดับที่ต่ำกว่า 1 ระดับก่อน ไม่น้อยกว่า 6 เดือน
5. แผนการฝึกอบรมตามข้อกำหนดของ ตำแหน่งงานก่อนหรือหลังดำรงตำแหน่งงานนั้น

วิธีการจัดทำผังสายความก้าวหน้าของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ใ้ค้อาศัยหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและโครงสร้างของหน่วยงานของธนาคารในปัจจุบันเป็นหลัก ซึ่งใ้ค้อจัดทำออกมาเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผังสายความก้าวหน้าใ้ค้อแสดง เป็นกลมงาน จะประกอบด้วยแผนผังย่อย ๆ อีก 3 ผัง คือ

1.1 ผังสายความก้าวหน้ากลมค่างานหลักของสาขา

1.2 ผังสายความก้าวหน้ากลมค่างานหลักของสำนักงานใหญ่

1.3 ผังสายความก้าวหน้ากลมค่างานบริหารของสำนักงานใหญ่และ

สาขา

2. ผังสายความก้าวหน้าใ้ค้อแสดง เป็นรายค่างาน

2.1 ธนาคาร ใ้ค้อจัดทำผังสายความก้าวหน้า เฉพาะค่างานที่ เป็นไปใ้ค้อ

เสียก่อน

2.2 ค่างานใ้ค้อที่อยู่ในระหว่างการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.3 ค่างานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่น้อย เช่น งานช้านาญการ

หรือ งานวิชาชีพ ยังไม่ใ้ค้อจัดทำผังสายความก้าวหน้าใ้ค้อ เพราะใ้ค้อว่า เป็นกลมงานพิเศษ ซึ่งจะค้อจัดทำแผนการพัฒนา เป็นรายบุคคลค้อไป

รายละเอียดใ้ค้อในการจัดทำผังสายความก้าวหน้า

1. ใ้ค้อจัดทำกับค่างานมาตรฐานจำนวน 35 ค่างานก่อน

2. เส้นใ้ค้อลากแสดงความก้าวหน้าของ แต่ละค่างาน จะค้อไปค้อกับค่างานที่ค่างานสูงขึ้น ไปทั้งในสายงาน เดิม และในสายงานอื่นตามใ้ค้อระดับใ้ค้อในช้อกำหนดของค่างาน ยกเวนค่างานที่ เป็นงานวิชาชีพ หรืองาน เทคนิคใ้ค้อไม่สามารถเรียนรูใ้ค้อใ้ค้อในระยะเวลาอันสั้น เช่น โปรแกรมเมอร์ แพทย์ เป็นต้น

3. การ เลื่อนหรือเปลี่ยนไปค่างานใหม่

- ถ้า เป็นระดับสูงสุดของค่างานใหม่ หรือ

- เป็นระดับที่ค้อมีความรับผิดชอบใ้ค้อในการบังคับบัญชา หรือ

- เป็นเจ้าหน้าที่ใ้ค้อได้รับมอบหมาย

จะมีเครื่องหมาย * ไว้เค็อน หรือเป็นชอคคึกว่ ถ่าจะเปลี่ยนหรือย้ายไป
 ค่ำแห่งที่ม้ เครื่องหมาย * โอกาสที่่จะเปลี่ยนก็่จะยากขึ้น

โปรคคึกว่อย่างม้่งสายควมกว่หน้าในภาคณวก สำหรับม้่งสายควม
 กว่หน้าซ่ง เป็นรายค่ำแห่งนั้น จะชอยกคึกว่อย่าง เพ็่งค่ำแห่งงาน เค็ยว เถานั้น คึอ
 ม้่งสายควมกว่หน้าค่ำแห่งพนักงนพิมพ์คึก สารบรรณ ซ่งชอกำหนคชของค่ำแห่ง
 งานพิมพ์คึก และสารบรรณ จะเป็นคังนี้

ค่ำแห่งงาน	ระคัษ	ชั้น	คณวชึ	ประสัษ การณ	คณสมบคึกที่่คองการ อื่น ๆ	การคึก อบรม
งานพิมพ์คึก	1	พ. 2 อันคัษ 2	ปวช. (พานชยกรรม) หรือเทียบ เทา	4 เค็อน	พิมพ์คึกไทย/อังกฤษ 30ค่ำ/นาทึ	
	2	พ. 1 อันคัษ 1		1 ปี	พิมพ์คึกไทย/อังกฤษ 35-40ค่ำ/นาทึ, วา่ง รูปแบบการพิมพ์คึก, ค่านวณงาย ๆ ไค	
	3	พ. 1 อันคัษ 2	1 ปี			
	4	ครึ อันคัษ 1	3 ปี	พิมพ์คึกไทย/อังกฤษ 20 ค่ำ/นาทึ ไซ เครื่งค่านวณคึ มี ควมละเอ็ยค มี ควมรอบรพอสมควร ในงานที่่เก็ยวชอง		
งานสารบรรณ	1	พ. 2 อันคัษ 2	ปวช. (พานชยกรรม) หรือเทียบ เทา	1 ปี	พิมพ์คึกไทย 25 ค่ำ/ นาทึ และ/หรือพิมพ์ คึกภษาอังกฤษคึ	หลักสคร สาร บรรณ
	2	พ. 1 อันคัษ 1		2 ปี	30 ค่ำ/นาทึ	
	3	พ. 1 อันคัษ 2	ปวส. (พานชยกรรม)	3 ปี		

ตำแหน่งงาน	ระดับ	ชั้น	คุณวุฒิ	ประสบการณ์	คุณสมบัติของการอื่น ๆ	การฝึกอบรม
	4	ตรี อันดับ 1	ปวช. (พาณิชย์กรรม) ปวส. (พาณิชย์กรรม) สำหรับปฏิบัติ	5 ปี 2 ปี	พิมพ์ดีดไทย/อังกฤษ 20 คำ/นาที จัด ระบบการจำแนก เอกสารและจัดทำ สรุปเรื่อง, สามารถ ควบคุมงาน, ความรู้ ความเข้าใจภาษา อังกฤษดี	
	5	ตรี อันดับ 2	ปวช. ปวส.	7 ปี 3 ปี	พิมพ์ดีดไทย/อังกฤษ 20 คำ/นาที มีความ สามารถในการคนควา และวิเคราะห์ข้อมูล มีความรู้ภาษาอังกฤษ ดี มีความสามารถในการ การร่างจดหมาย โต้ตอบ เป็นภาษา ต่างประเทศ	

ความสำคัญของการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

เนื่องจากธนาคารมีความตระหนักว่า พนักงานทุกคนควรมีโอกาสเจริญ
ก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ตนถนัดทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์
ดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของ
พนักงานทุกระดับอย่างจริงจัง เพราะการดำเนินงานตามที่กล่าวจะอำนวยความสะดวกให้
แก่ส่วนรวมได้หลายทาง เป็นคนว่า :

1. เป็นการวางระบบการพัฒนาดำเนินการบริหารงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้นำระดับบัญชาทุกระดับในการจัดการหรือการบริหารงาน
2. เป็นการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำบัญชาทุกระดับกับผู้นำบัญชาทุกระดับสูง
3. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารทุกระดับ ซึ่งจะทำให้ผลผลิตของธนาคาร เพิ่มขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. เป็นการ เตรียมผู้บริหารไว้สำหรับงานที่จะขยาย

การวางแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารนี้ เป็นวิธีหนึ่ง ที่ผู้นำบัญชาทุกระดับ จะไม่มีโอกาสปรึกษาหารือกับผู้นำบัญชาทุกระดับสูง เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่และที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างน้อยปีละครั้ง เจ้าหน้าที่บริหารแต่ละท่านจะไม่มีโอกาสพบทวนความคืบหน้าของงานที่ตนทำ งานชนิดใด เป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหารแต่ละคนจะสอดคล้องกับเป้าหมายของธนาคาร และสามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละขณะใดด้วย

การวางแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารสาขา เป็นรายบุคคล

การวางแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เป็นรายบุคคล คือ แผนการที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลอย่างมีระบบตามนโยบายของธนาคาร โดยร่วมกันพิจารณาระหว่างผู้นำบัญชาและผู้นำบัญชา

การวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลนี้ แยกออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ด้วยกัน แต่ละลักษณะจะมีความ เป็น เอกเทศของตัว เอง ถึงแม้จะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ก็ไม่จำเป็นจะต้องกระทำ เป็น เรื่อง เกี่ยวกัน เสมอไป กล่าวคือ

1. มีลักษณะ เป็นกิจกรรมการบริหาร ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนย่อมจะดำเนินการได้เองโดยตรง เช่น
 - 1.1 ประชุมนิเทศเกี่ยวกับงานในหน้าที่
 - 1.2 ใ้หาการศึกษาภายใต้การแนะนำเรื่อง

- 1.3 มอบหมายให้ศึกษาเอกสารคำราทางวิชาการ และ/หรือ คู่มือ
ปฏิบัติงาน เรื่อง
- 1.4 มอบหมายให้เป็นผู้บริหารโครงการ
- 1.5 ให้รวมเป็นกรรมการโครงการ โดยให้เป็นกรรมการ
ย่อย ๆ ของหน่วยงาน ซึ่ง เป็นกรรมการโดยไม่มี เป็นระเบียบกำหนดไว้ แต่วัตถุประสงค์
เพื่อฝึกใหม่ความเชื่อมั่นในตัวเอง การพัฒนาพนักงานวิชนพนักงานจะคงศึกษาออก เห็น
จากงานที่คงปฏิบัติทุกวัน ซึ่ง ถือเป็นการพัฒนาโดยไม่รู้ตัว เรียกว่าการพัฒนาในเชิงบริหาร
ไม่คงส่ง ไป เขาหลักสตร อบรมให้ เปลื้องค่าใช้จ่าย วิธีนี้จะประหยัดและงานก็คงด้วย
แต่ผู้บังคับบัญชาจะคงให้คำแนะนำและดูแล กลลซิคพอสมควร
- 1.6 การสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ผู้บังคับบัญชาตัวต่อตัว เป็น
คน ๆ ไป
- 1.7 ให้ฝึกลงมือทำงาน จะทำเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มก็ได้
- 1.8 การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยการตั้งให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย ตัวอย่าง
เช่น ผู้บังคับบัญชา เป็น เลขานที่ประชุม ก็อาจแต่งตั้งพนักงานคนใดคนหนึ่ง ให้เป็นผู้ช่วย
เลขานไปช่วยจัดบันทึกการประชุม ซึ่ง อันนี้ก็ถือว่าเป็นการพัฒนา เพราะถ้าโดยตำแหน่ง
พนักงานผู้นั้นจะไม่มีโอกาสใด เขาไปนั่ง อยู่ในตำแหน่งคณะกรรมการนั้น เลย พนักงานจะ
ได้ฟังงานที่ผู้บริหารปรึกษากันในระคนนโยบาย เป็นการเรียนไปโดยไม่รู้ตัว เช่น
เรียน เรื่องการตลาด ฯลฯ ขึ้นอยู่กับว่าในที่ประชุมจะพูดกันในเรื่องอะไร ฉะนั้น
เป็นวิธีการพัฒนาวิธีหนึ่ง
- 1.9 ให้ปฏิบัติงานแทนในระหว่างที่พนักงานหรือผู้บริหารงานลาพักผ่อน
หรือไม่อยู่
- 1.10 วางแผนให้สับ เปลี่ยนหน้าที่การงาน เพื่อเรียนรู้งานคานต่าง ๆ
แต่วิชนทางธนาคารกรุง เทพ จำกัด ยังไม่สามารถทำได้เต็มที่ อย่างมีระบบ เพราะ
พนักงานมักมีความรู้สึกไม่อยาก เปลี่ยนงานและ เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา
- 1.11 ส่ง ไปศึกษาและดูงานที่สาขาหรือหน่วยงานในธนาคาร

2. มีลักษณะ เป็นกิจกรรม เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ ได้แก่ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสายงานด้านต่าง ๆ ในแต่ละระดับของธนาคาร ตัวอย่างของกิจกรรมนี้ คือ

- 2.1 ส่ง เชาวรับการฝึกอบรมและสัมมนาในหลักสูตรที่จัดโดยธนาคาร เป็นประจำ
- 2.2 ส่ง เชาวรับการฝึกอบรมและสัมมนาในหลักสูตรที่จัดโดยสถาบันภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 2.3 ส่ง ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศตามนโยบายของธนาคารในแต่ละปี

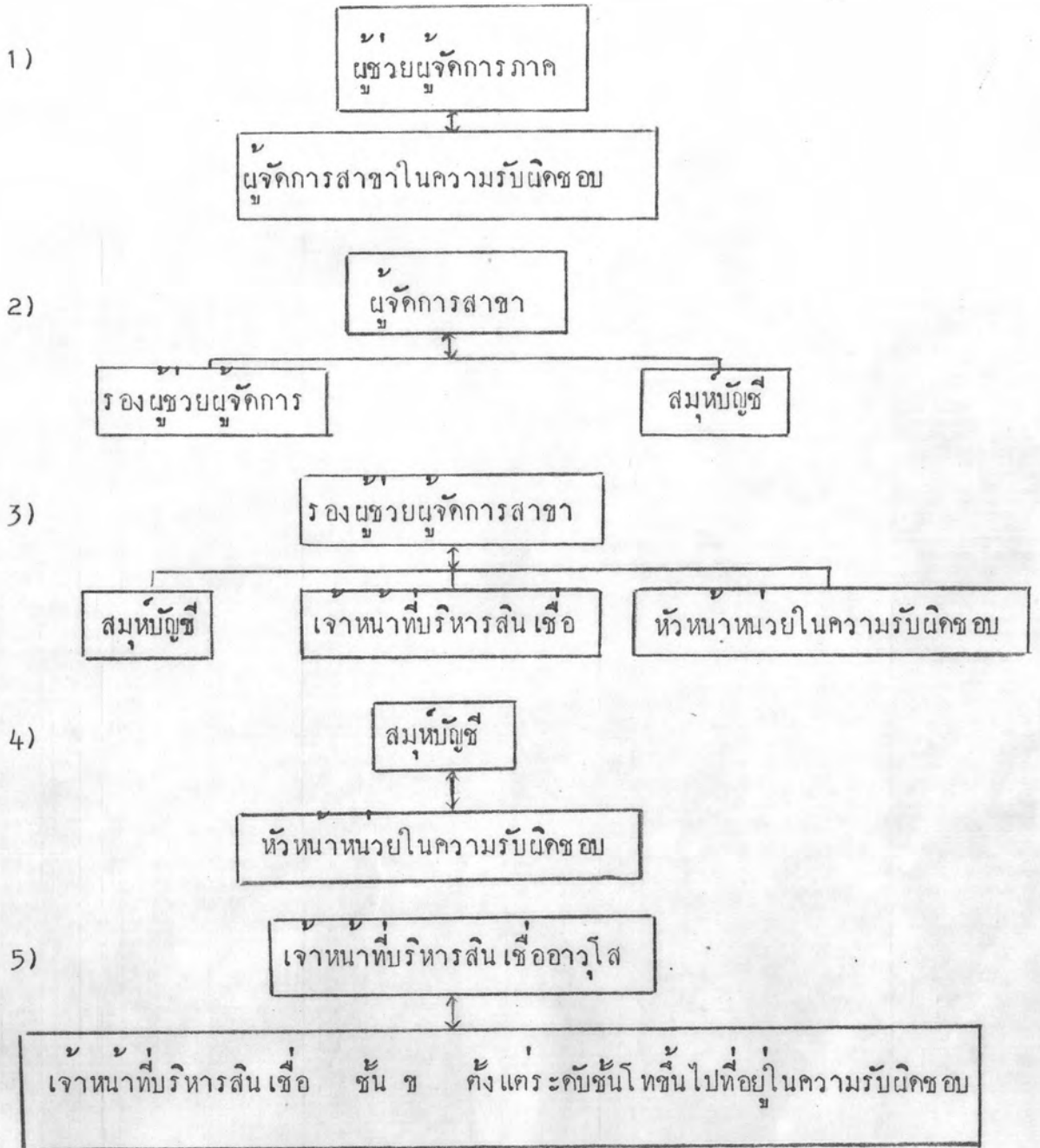
หมายเหตุ สำหรับหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริหารนี้ นอกจากหลักสูตรการฝึกอบรมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานแล้ว ก็ไม่มีใครวิชาจำกัด เฉพาะเจาะจงลงไปแน่ชัดว่าควรจะเป็นวิชาใด เพราะผู้บริหารระดับนี้ต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น วิชาหรือวิธีการที่เหมาะสมที่จะช่วย เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมจะเป็นผู้ทราบดี ดังนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ช่วยกำหนดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาทั้งในหัวข้อวิชาหรือวิธีการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานก็จะช่วยให้ฝ่ายการพนักงานประสานงานกับศูนย์ฝึกอบรมจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น วิชาที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมระดับนี้ ได้แก่ จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำ ภาวะสร้างสรรค์ ศิลปะการเกลี้ยกล่อม การวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 2 ที่กล่าวมาแล้ว การพัฒนาความสามารถที่ดีที่สุด คือ การพัฒนาตนเอง โดยปกติทุกคนจะมีความต้องการในการพัฒนาตนเองแฝงอยู่แล้ว แต่ก็เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะช่วยพัฒนาให้พนักงานแต่ละคนนำเอาพลังกำลังความสามารถที่มีอยู่นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การให้คำปรึกษาหารือด้านการงาน การวางแผนและแนะแนว เพื่อการพัฒนาพนักงานตามนโยบายของธนาคารนั้น ย่อมจะอำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนรวมได้หลายทาง ตามที่โลกกล่าวไว้แล้ว วิธีการพัฒนาตนเองมีอยู่หลายวิธี เช่น

1. มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันสมัยกับเหตุการณ์ต่าง ๆ เสมอ
2. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ
3. ติดตามนโยบาย เป้าหมาย และโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยตรงและที่เกี่ยวข้อง
4. ติดตามความเคลื่อนไหว เหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และ ฯลฯ
5. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด เห็นกับ เพื่อนร่วมงาน
6. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ และ เข้าร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส
7. ศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนา เจ้าหน้าที่บริหารสาขา เป็นรายบุคคล มีดังนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับวาง แผนพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับล่างทุกคน ในขั้นแรกจะต้องพิจารณาถึงภาระหน้าที่ของเขาในปัจจุบัน หรือที่จะมอบหมายในอนาคต ว่ายังขาดความรู้ ความชำนาญ หรือทัศนคติในเรื่องใดบ้าง โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ และ เป็นผู้ประเมินความรู้ความสามารถตามตัวอย่างดังต่อไปนี้



2. ใหญ่ที่จะต้องได้รับการพัฒนากรอกแบบฟอร์ม IDP 1 ก่อนให้กรอกแบบฟอร์มมา ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงใหญ่กรอกทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนพัฒนา ว่าต้องการทราบถึงความสนใจและจุดมุ่งหมายในการทำงานที่มีอยู่กับธนาคาร ไม่ใช่เป็นการประเมินผลงาน เพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง แต่เป็นการประเมินผลหรือสอบถามความต้องการในการพัฒนา เพื่อใหม่ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชากรอกแบบฟอร์ม IDP 2 ก่อนกรอกข้อความในแบบฟอร์มนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1 ทบทวนแบบฟอร์ม IDP 1 ที่ผู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนากรอกไว้

3.2 ประเมินผลเพื่อการพัฒนาตามแบบประเมินผลเพื่อการพัฒนา

3.3 ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความสนใจ เป้าหมายในการทำงาน ตลอดจนความต้องการในการพัฒนา การปรึกษาหารือร่วมกันต้องชี้แจงหรืออภิปรายกันอย่างละเอียด ถ้าเห็นว่าความต้องการบางอย่างของพนักงานที่เสนอนั้น เป็นไปไม่ได้ หรือมีข้อจำกัดอะไรบ้าง บางครั้งอาจจะมีขอมูลบางอย่างที่ตอบไม่ได้ เพราะต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ฉะนั้นควรจะมีการปรึกษาหารือกันอีกครั้งต่อไป นอกจากนี้ต้องชี้แจงถึงว่าแผนการพัฒนาที่วางไว้สามารถปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงในแต่ละขณะได้อีกด้วย และแผนนี้ควรจะทำทุกปีและกระทำอย่างต่อเนื่อง

3.4 เมื่อปรึกษาหารือกันเรียบร้อยแล้ว ใหญ่ผู้บังคับบัญชากรอกแบบฟอร์ม IDP 2

4. เมื่อดำเนินการตามข้อ 1-3 เรียบร้อยแล้ว โปรดดำเนินการตามขอยุทธศาสตร์ ความรับผิดชอบของงานตามพัฒนาบุคคลดังต่อไปนี้

4.1 สาขา จัดทำ IDP ผู้บริหารในสังกัดเป็นรายบุคคลส่งภาค

4.2 ภาค โดยส่วนระบบบริหารสาขา สรุปผลการวางแผนพัฒนา เจ้าหน้าที่บริหารสาขาในสังกัดของภาคทั้งหมดส่งสำนักศูนย์จัดการใหญ่คานาภิการสาขาต่างจังหวัด

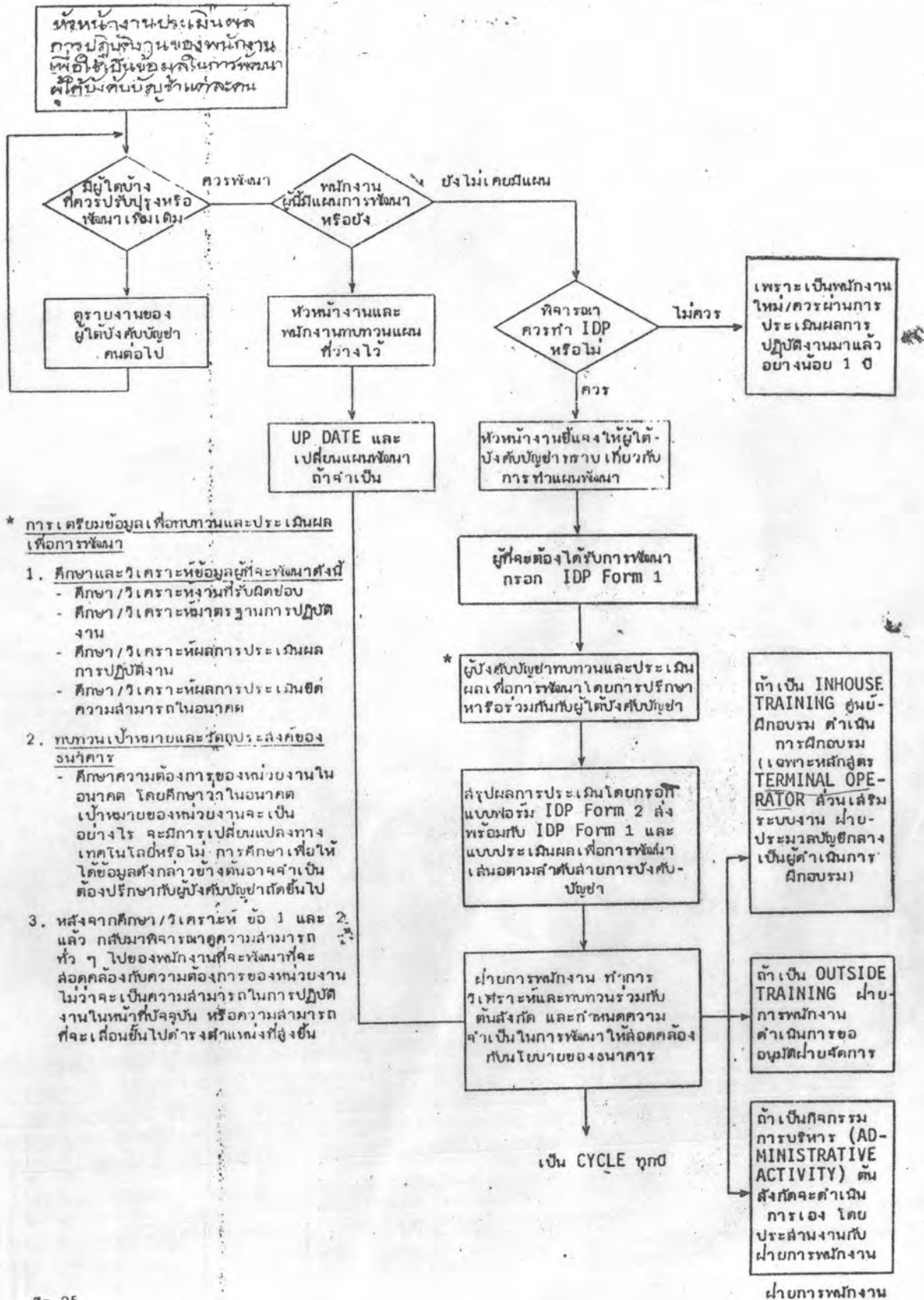
4.3 สำนักศูนย์จัดการใหญ่คานาภิการสาขาต่างจังหวัด โดยส่วนบริหารงานบุคคลรวบรวมกลั่นกรองและสรุป พร้อมทั้งเสนอความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนดังกล่าว ตลอดจนจัดลำดับก่อนหลังของความ เป็นไปได้อีกของแผนดังกล่าวส่งฝ่ายการพนักงาน ภายในเดือนกันยายนของทุกปี

4.4 ฝ่ายการพนักงาน โดยส่วนพัฒนาบุคคลจะดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

หมายเหตุ ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นรายบุคคลนี้ สามารถนำไปดำเนินการกับพนักงานระดับปฏิบัติการได้ เช่นเดียวกัน

โปรดคำนึง แสดงขั้นตอนการดำเนินการวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลใน
หน้าต่อไป

3. ผังแสดงขั้นตอนในการดำเนินการวางแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล
(Individual Development Plan = IDP)



* การเตรียมข้อมูล เพื่อทบทวนและประเมินผล
เพื่อการพัฒนา

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผู้ที่จะพัฒนา ดังนี้
 - ศึกษา/วิเคราะห์งานที่รับผิดชอบ
 - ศึกษา/วิเคราะห์มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - ศึกษา/วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ศึกษา/วิเคราะห์ผลการประเมินขีดความสามารถในอนาคต
2. ทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ
ธนาคาร
 - ศึกษาความต้องการของหน่วยงานในอนาคต โดยศึกษาว่าในอนาคตเป้าหมายของหน่วยงานจะเป็นอย่างไร จะมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือไม่ การศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นอาจจำเป็นต้องปรึกษากับผู้บังคับบัญชาระดับต้นขึ้นไป
3. หลังจากศึกษา/วิเคราะห์ข้อ 1 และ 2 แล้ว กลับมาพิจารณาความสามารถที่...
...ไปของพนักงานที่จะพัฒนาที่จะสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน หรือความสามารถที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น



แบบฟอร์มที่ใช้ มี 3 แบบ ดังนี้

1. แบบฟอร์มวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล (IDP Form 1)

ผู้ที่จะต้องได้รับการพัฒนา เป็นคนนอก

2. แบบประเมินผล เพื่อการพัฒนา

ผู้บังคับบัญชา เป็นคนนอก

3. แบบบันทึกการวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล (IDP Record - IDP Form 2)

ผู้บังคับบัญชา เป็นคนนอก

โปรดดูตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มในหน้าต่อไป

ผู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นผู้รอกข้อมูล ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้กำหนด
เพื่อที่จะได้ทราบถึงความสนใจและจุดมุ่งหมายของท่านที่มีอยู่กับวนาการกรุงเทพ จำกัด โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ -

ชื่อ/สกุล นายชยัน เก่งกิจการ คุณวุฒิ ศศีกฎบัตรบัณฑิต นร.
อายุ 29 ปี อาชีพ 7 ปี ตำแหน่งงาน หัวหน้าหน่วยบริหารสินเชื่อ ชั้นโท
สังกัด สาขาช่างกล ภาคนครหลวง 2 ชื่อผู้บังคับบัญชา นายธนาคาร รอบรู้งาน

1. หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน
ควบคุมขั้นตอนในกระบวนการบริหารสินเชื่อให้สมบูรณ์ถูกต้อง เพื่อสนองนโยบายในการพัฒนาสินเชื่อของผู้จัดการสาขา
มอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่และพนักงานสินเชื่อ รวมทั้งติดตามผล, เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูง
และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน, รับผิดชอบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานสินเชื่อทั่ว ๆ ไป ซึ่งไม่เข้าหน้าที่ แอด/โอ

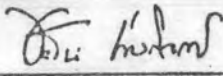
2. งานประเภทใดที่ท่านชอบมากที่สุด และคิดว่าจะทำได้ดีที่สุด รวมทั้งงานกิจกรรมเพื่อสังคมอื่น ๆ ด้วย เช่น :-
- งานที่ได้ติดต่อกับลูกค้า/ประชาชน
 - งานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลตัวเลข
 - งานวิเคราะห์/วิจัย
 - งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับพนักงานอื่น
 - งานที่บังคับบัญชาผู้อื่น
 - อื่น ๆ งานที่เกี่ยวข้องกับระบบสาขา

3. นอกจากงานประจำที่ท่านได้รับผิดชอบแล้ว ท่านสนใจที่จะทำงานในหน้าที่อะไรอีก?
สนใจงานด้านเกี่ยวกับการติดต่อกับต่างประเทศ เพราะชอบศึกษาด้านภาษาต่างประเทศ นอกจากนี้ยังสนใจงานด้าน
วิเคราะห์ วิจัย อีกด้วย

4. ท่านคิดว่าควรจะมีพัฒนาหรือควรมีประสบการณ์ด้านใดอีกบ้าง ซึ่งจะสามารถรับภาระหน้าที่ในปัจจุบันหรือในหน้าที่ที่ท่านสนใจ
ได้
ต้องการอบรมด้านบัญชี แอด/ซี - ที/อาร์ และเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตลาด
มีโอกาสได้ฝึก-ดูงาน ตามหน่วยงานต่าง ๆ

5. งานอะไรบ้างที่ท่านไม่ชอบ?
ไม่มี

6. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ
ขอให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในธนาคารให้ความสนใจพัฒนาผู้บังคับบัญชาตนเองจริงจังและต่อเนื่อง

ลงชื่อ 
วันที่ 22 / เมษายน / 2525

ชื่อผู้สมัครเรียน _____ ภาควิชา: เทคโนโลยีการเกษตร _____ สาขาวิชา: วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ _____
 ชั้นปี: _____ หลักสูตร: วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ 2 _____ ปีที่ 26 / เดือน _____ / 2525

คำชี้แจง - ผู้สมัครเรียนและผู้สมัครสอบต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ปรากฏในใบสมัคร โดยปฏิบัติตามข้อควรปฏิบัติที่ปรากฏไว้
 ในใบสมัครอย่างเคร่งครัด และปฏิบัติตามข้อควรปฏิบัติที่ปรากฏในใบสมัครอย่างเคร่งครัด

- การตรวจใบสมัครและใบสมัครเรียนในทันที คือ ผู้สมัครเรียนและผู้สมัครสอบต้องปฏิบัติตามข้อควรปฏิบัติที่ปรากฏในใบสมัครอย่างเคร่งครัด
- ผู้สมัครเรียนและผู้สมัครสอบต้องปฏิบัติตามข้อควรปฏิบัติที่ปรากฏในใบสมัครอย่างเคร่งครัด
- ผู้สมัครเรียนและผู้สมัครสอบต้องปฏิบัติตามข้อควรปฏิบัติที่ปรากฏในใบสมัครอย่างเคร่งครัด

ข้อ	คำถาม	ถูก	ผิด	คำตอบ	ข้อ	ถูก	ผิด	คำตอบ	
1. การใช้ภาษาและงานด้าน ๗ ข้อต่อไปนี้									
1.1	มีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจคำสั่งและข้อปฏิบัติ	5	4	(3)	2	2	1	1	
1.2	มีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจคำสั่งและข้อปฏิบัติ	5	(4)	4	3	2	1	1	
1.3	มีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจคำสั่งและข้อปฏิบัติ	5	(4)	4	3	2	1	1	
1.4	เป็นผู้มีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจคำสั่งและข้อปฏิบัติ	5	(4)	4	3	2	1	1	
1.5	วัน ๗.....	5	4	3	2	2	1	1	
2. การตัดสินใจ									
2.1	มีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ซับซ้อน	5	(4)	4	3	2	1	1	
2.2	มีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ซับซ้อน	(5)	4	3	2	2	1	1	
2.3	มีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ซับซ้อน	5	(4)	4	3	2	1	1	
2.4	มีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ซับซ้อน	5	(4)	4	3	2	1	1	
2.5	วัน ๗.....	5	4	3	2	2	1	1	
3. ภาษาอังกฤษ									
3.1	เข้าใจโครงสร้างของประโยคและการใช้คำกริยาและคำบุพบท	5	(4)	4	3	2	1	1	
3.2	มีความสามารถในการอ่านและเข้าใจข้อความและประโยค	5	(4)	4	3	2	1	1	
3.3	มีความสามารถในการอ่านและเข้าใจข้อความและประโยค	5	(4)	4	3	2	1	1	
3.4	มีความสามารถในการอ่านและเข้าใจข้อความและประโยค	5	4	(3)	2	2	1	1	
3.5	วัน ๗.....	5	4	3	2	2	1	1	
4. ความสามารถในการคำนวณ									
4.1	สามารถคำนวณค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	5	(4)	4	3	2	1	1	
4.2	สามารถคำนวณค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	5	4	(3)	2	2	1	1	
4.3	สามารถคำนวณค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	5	(4)	4	3	2	1	1	
4.4	สามารถคำนวณค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	(5)	4	3	2	2	1	1	
4.5	วัน ๗.....	5	4	3	2	2	1	1	

ระบบและวิธีการพัฒนาพนักงาน

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้มีระบบและวิธีการพัฒนาพนักงานโดยมีการวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลอย่างมีระบบตามนโยบายของธนาคาร โดยร่วมกันพิจารณา ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวิธีการพัฒนาพนักงานที่ธนาคารใช้ โดยมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวถึงไว้แล้วอย่างละเอียดในภาคผนวก ข หน้า 143-145

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานแต่ละครั้ง ธนาคารจะต้องจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักใหญ่ ๆ ของธนาคาร เสมอ ซึ่งหลักสูตรที่มาจากนโยบายจะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาพนักงาน ในแต่ละปีฝ่ายการพนักงานธนาคารจะเป็นผู้รวบรวมนโยบาย และ เป้าหมายของ แต่ละฝ่ายมาพิจารณาร่วมกับความต้องการในการฝึกอบรมที่รวบรวมมาได้ เพื่อจะให้ได้ เป็นกิจกรรมในการพัฒนาพนักงาน แล้วจึง เสนอเป็นแผนใหญ่ของธนาคาร ซึ่งผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน ก็คือฝ่ายการพนักงานนั่นเอง

ความเหมาะสมของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน

ระบบการพัฒนาพนักงานของธนาคารในปัจจุบันนี้มีความเหมาะสมมาก เพราะธนาคารได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามธนาคารก็ได้นโยบายที่จะทำการปรับปรุงระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานให้ดีขึ้นอยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด¹

นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาพนักงานโดยยึดหลักของพัฒนาพนักงาน เพื่อให้สามารถ อบรมกับการ เจริญเติบโตของธนาคาร ความช่วงระยะเวลาของการดำเนินงานที่ได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งวิธีการพัฒนาในแต่ละปีอาจ

¹สัมภาษณ์ ชูเกียรติ ประทีปทอง, รองผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด, 18 สิงหาคม 2526.

ไม่เหมือนกัน แต่ก็จะมีหลักการในการพัฒนาไปในแนวทางเดียวกัน คือ พัฒนาให้พนักงานสามารถเข้าใจในงานของตนและงานขององค์การอย่างกว้างขวาง พยายามให้อบรมในสิ่งรอบ ๆ ด้านที่จำเป็น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ อันจะเป็นผลให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถที่ได้จากการพัฒนามาปรับปรุงระบบงาน และบริหารงานให้แกชนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาคารมีนโยบายที่จะพัฒนาพนักงานตั้งแต่พนักงานนั้น เริ่มเข้ามาทำงานในธนาคาร พนักงานที่รับเข้ามาใหม่จะต้องได้รับการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้น เขาทำงาน โดยต้องเข้ารับการอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การฝึกอบรมพนักงานใหม่จะทำให้พนักงานทราบหลักการและระเบียบต่าง ๆ ของธนาคารอย่างถูกต้อง และสำหรับในบางตำแหน่งงาน ธนาคารก็มีนโยบายหลักที่จำเป็นจะต้องพัฒนาพนักงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้นั้นทุกคนก่อนที่จะให้ลงมือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง พนักงานจะต้องผ่านการอบรมสำหรับในตำแหน่งงานนั้น เพื่อที่จะได้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ได้ทันที

ธนาคารมีนโยบายในระยะยาวว่าจะพยายามพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานในทุกระดับอย่างจริงจัง แต่ในระยะแรกนั้น มีนโยบายที่จะพัฒนาตำแหน่งซึ่ง เป็นตำแหน่งระดับบริหารหรือตำแหน่งหลัก ๆ ของธนาคารให้ครบถ้วนเสียก่อน เพราะเนื่องจากปริมาณพนักงานมีมากไม่สามารถที่จะทำการพัฒนาพร้อม ๆ กันได้อย่างทั่วถึง การพัฒนาระดับบริหารจะเป็นประโยชน์มาก เพราะผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้างานจะเป็นตัวแทนไปฝึกสอนงานหรือถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนมาไปถ่ายทอดให้กับผู้บังคับบัญชาอีกต่อหนึ่ง ซึ่งในช่วงแรกนี้ ธนาคารมีนโยบายที่จะพัฒนาแม้ทั้งระดับผู้บริหารระดับต้นตั้งแต่ระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วนหรือสมทบผู้ช่วยขึ้นไป ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานก็จะมี การอบรมหลักสูตรหลักที่จำเป็น ซึ่งจะสามารถรองรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ผู้บริหารจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานได้โดยทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในการทำงาน ทำให้สามารถบริหารคนและบริหารงานได้อย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ทั่วไปของการพัฒนาพนักงาน ดังนี้

1. เพื่อรองรับกับความจำเป็นหรือความอยู่รอดขององค์การที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน โดยต้องสามารถพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งหน้าที่พนักงานรับผิดชอบโดยตรง
2. เพื่อรองรับกับความเจริญเติบโตของธนาคารที่จะก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะถ้าไม่มีการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานแล้ว จะทำให้องค์การตกอยู่ในสภาพที่เปรียบเสมือนกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ แต่เต็มไปด้วยพนักงานที่ไม่มีความสามารถ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ก็จะทำให้องค์การดำเนินงานไปไม่ไกลตลอดรอดฝั่ง
3. เพื่อเตรียมกำลังคนไว้สำหรับงานที่จะขยาย หรือเตรียมพัฒนาไว้เพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคต

จากวัตถุประสงค์ทั่วไปดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปเป็นวัตถุประสงค์ใหญ่ของการพัฒนาพนักงานได้ คือ "ธนาคารจะต้องมีการวางแผนพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพและแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและในอนาคตและทันกับความเจริญเติบโตของธนาคารอย่างต่อเนื่อง"

แผนพัฒนาส่วนใหญ่ธนาคารมักจะกำหนดขึ้น เป็นแผนพัฒนาในระยะสั้น ซึ่งจะอยู่ในช่วงระยะเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี ส่วนใหญ่จะเป็นแผนปีต่อปี เช่น ในปี พ.ศ. 2526 มีเป้าหมายที่จะรับพัฒนาผู้บริหารระดับสาขาทางจังหวัด ก็จะเน้นหนักเร่งรัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนาผู้บริหารในแต่ละสาขาพร้อม ๆ กัน เพื่อที่จะได้รับการพัฒนาที่เหมือนกัน และสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ส่วนแผนพัฒนาในระยะยาว ซึ่งมีระยะเวลา 3-5 ปีนั้น ทางธนาคารยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากมักจะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่สามารถเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จึงคงมีการยืดหยุ่นในแผนนั้น ๆ อยู่ตลอดเวลา

ขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในขั้นแรกจะเป็นการหาความต้องการในการพัฒนา โดยดูจากแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในคอนสตันปีมาประกอบ ซึ่งธนาคารจะมีแบบประเมินผลพิจารณาเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน นำข้อมูลจากแบบประเมินผลปฏิบัติงานทั้งหมดเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะหาแต่ละกลุ่มมีแนวโน้มส่วนใหญ่อะไรที่ต้องการใหม่ในการพัฒนาในคานาไคบาง ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินผลพนักงานแต่ละคนสรุปออกมาเป็นกลุ่ม ๆ สิ่งเหล่านี้จะนำมาใช้ เป็นผลพลอยได้ในการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาว่าจะพัฒนาพนักงานอย่างไร ควรปรับปรุงและพัฒนาในคานาไคบาง เช่น สรุปออกมาเป็นกลุ่มใดว่ากลุ่มตำแหน่งระดับช่วยหัวหน้าส่วนยังขาดคุณสมบัติทางด้านความคิดริเริ่ม ธนาคารก็จะสามารถรู้ว่าควรพัฒนาในคานาใด จะใช้จัดหาหลักสูตรให้เหมาะสมถูกต้อง ซึ่งจะพิจารณาละเอียดลงไปในแต่ละหน่วยงานและในแต่ละฝ่าย และจะมีการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นว่าใครควรพัฒนา ก่อนหรือพัฒนาหลัง (ดูแบบประเมินผลงานระดับบังคับบัญชาในภาคผนวก ๑) อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งงานบางระดับจำเป็นต้องหาข้อมูลจากบังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปมาพิจารณาประกอบ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาอีกด้วย

สำหรับในแง่ของผู้บริหารระดับสาขา ก็มีขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาที่เหมือนกัน ซึ่งจะทำการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน และมีวิชาชั้นพื้นฐานที่ทุกคนต้องพัฒนาเหมือนกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดเป็นชั้น เรียบ

ผลพลอยได้จากแบบประเมินผลงานของพนักงาน สามารถนำมาใช้ในการกำหนดเกี่ยวกับงานทางด้านการพัฒนาและใช้ในการกำหนดหลักสูตร ธนาคารเพิ่งมาทำอย่างจริงจัง เมื่อปี พ.ศ. 2525 เพื่อให้มีแผนพร้อมที่จะรองรับสำหรับในปี พ.ศ. 2526 นี้ โดยพิจารณาข้อมูลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ เช่น ระดับหัวหน้าส่วน ส่วนใหญ่ผลออกมาว่าขาดคุณสมบัติ เรื่องการพิจารณาแก้ไขทัศนปัญหา ฉะนั้นในปี พ.ศ. 2526 จะต้องรีบจัดหลักสูตร เฉพาะวิชาขึ้นโดยตรง ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการทัศนใจ การจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ จะคงมีการวางแผนไว้แน่นอน ๆ ซึ่งการออกแบบหลักสูตรแต่ละหลักสูตร ธนาคารยังไม่สามารถทำได้เองทั้งหมด อาจคงอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านจากภายนอกองค์กร เขามาช่วย เหลือสนับสนุนด้วย

โดยสรุปขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาพนักงาน จะมีขั้นตอน คือ

1. ศึกษาค้นคว้าได้จาก เครื่องคอมพิวเตอร์ ในแบบประเมินผลงานพนักงาน
แต่ละคน
2. หาข้อมูลโดยการหารือกับผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสังกัดมาพิจารณาประกอบ
3. นำผลที่ได้มากำหนดกลุ่มแนวโน้ม เพื่อกำหนดหลักสูตร
4. ทำการพัฒนา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมและสัมมนา ตามข้อ 2

สำหรับการวางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ได้มีการวางแผนพัฒนาไว้ล่วงหน้า
สำหรับทดแทนผู้บริหารที่กำลังจะปลด เกษียณ หรือทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลง ซึ่งอาจเรียก
ได้ว่ามีการวางแผนกำลังคนทดแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้พร้อมที่จะสามารถ
ดำรงตำแหน่งใหม่ได้ทันที ซึ่งแผนนี้ถือว่าเป็นความลับของธนาคาร ไม่เป็นการเปิดเผย

ความสำคัญในการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

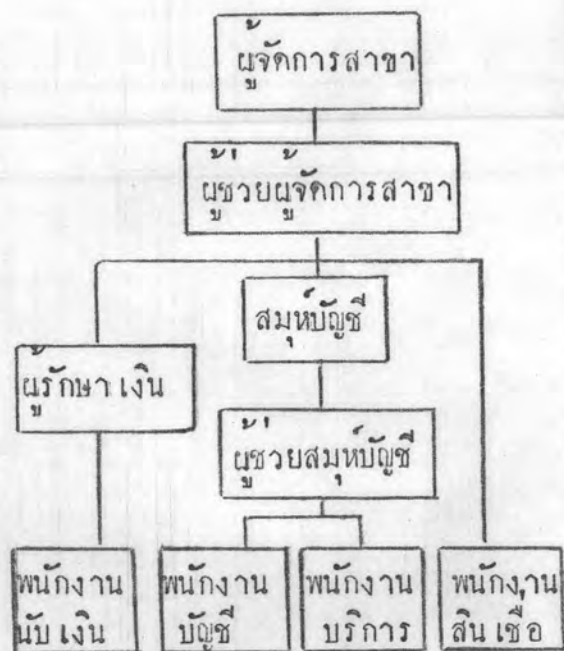
ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการวางแผนความเจริญก้าวหน้า
ของพนักงาน เป็นอย่างยิ่ง เพราะในระยะยาวองค์การจะต้องเจริญเติบโตขึ้น ซึ่งย่อม
ต้องมีจำนวนพนักงานมากขึ้นตามไปด้วย ถ้าธนาคารไม่มีการวางแผนสำหรับความเจริญ
ก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแล้ว อาจทำให้การบริหารงานเกิดการบกพร่องขึ้นได้
ซึ่งอาจทำให้พัฒนาพนักงานไปในทางที่ไม่ถูกต้อง และจะทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ
อีกด้วย

ซึ่งในระยะแรกนี้ ธนาคารมีแนวความคิดว่าจะมีการวางแผนความเจริญก้าวหน้า
เป็นรายบุคคลสำหรับพนักงานบริหารระดับสูง เสียก่อน เพราะผู้บริหารเหล่านี้จะต้องบริหาร
งานหลักของธนาคารต่อไปในอนาคต

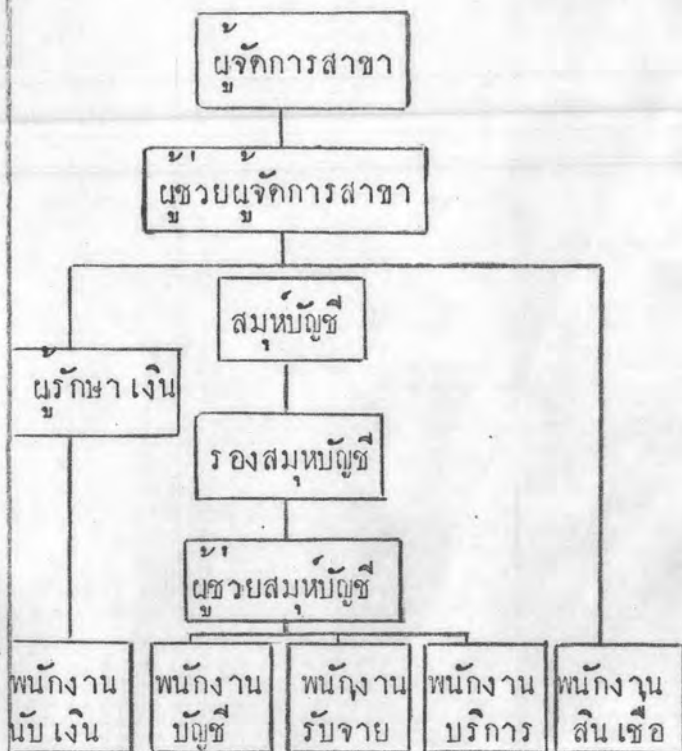
ส่วนการทำแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล โดยส่วนรวมวงกว้างนั้น ธนาคาร
ยังไม่มีการจัดทำขึ้น เป็นแบบแผนอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพราะเนื่องจากการจัดทำคำบรรยาย
ลักษณะงานของ องค์การทั้งหมดยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากธนาคารมักจะ
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของตัว เอง อยู่บ่อย ๆ ประกอบกับได้มีการขยายส่วนงานใหญ่ ทำให้

คำบรรยายลักษณะงานที่ทำได้ เติบโต ยก เลิกไป ซึ่งในขณะนี้ได้มีการ เริ่มลงมือทำกันใหม่อย่างละเอียดถี่ถ้วน โดย เริ่มจากฝ่ายที่มีจำนวนพนักงานน้อยก่อน ซึ่ง เมื่อสามารถกำหนดคำบรรยายลักษณะงานของทั้ง องค์การ และมีข้อมูลตลอดจนจำนวนพนักงานที่จะทำงานนี้เพียงพอแล้ว เราก็จะสามารถวางผังสายความก้าวหน้าของทั้ง องค์การได้ ในขณะนี้ ผังสายความก้าวหน้ามีเฉพาะของสาขา ซึ่งจะมีการกำหนดตำแหน่ง แต่ละตำแหน่ง ทั่วตัวไว้ เลย พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำใน แต่ละตำแหน่งไว้ด้วย ซึ่ง ผังสายความก้าวหน้าของสาขาจะปรากฏตามตัวอย่าง โครงสร้างตำแหน่งสาขา ดังนี้

โครงสร้างตำแหน่งสาขา (สาขาที่ไม่คิดตั้ง เครื่องคอมพิวเตอร์)



โครงสร้างตำแหน่งสาขา (สาขาที่คิดตั้ง เครื่องคอมพิวเตอร์)



ส่วนจัดโครงสร้าง
ฝ่ายจัดองค์การและระบบ
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด
30 พฤษภาคม 2526

สำหรับตำแหน่งงานของสำนักงานใหญ่ นั้น เรายังไม่สามารถกำหนดเป็นผังสายความก้าวหน้าได้ชัดเจน เนื่องจากยังมีข้อมูลไม่พร้อมทั้งโครงสร้างแล้ว แต่พนักงานก็สามารถที่จะเปลี่ยนสายงานได้ถ้าเขามีคุณสมบัติหรือผ่านการฝึกอบรมมาอย่างเพียงพอ กับคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงานใหม่ที่เขาคงการ ในอนาคตซึ่งคงจะเป็นช่วงระยะเวลาชานาการคิดว่า เมื่อจำนวนพนักงานและจำนวนตำแหน่งงานในองค์การมีมากขึ้น ประกอบกับข้อมูลซึ่งจำเป็นต่อใช้ในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้ามีอย่างพร้อมมูลแล้ว ก็คิดว่า จะนำระบบการวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลเข้ามาใช้ เพื่อให้ระบบการพัฒนาพนักงาน เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีระบบที่ขึ้น

ระบบและวิธีการพัฒนาพนักงาน

วิธีการพัฒนาพนักงานส่วนใหญ่จะ เน้นวิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและสัมมนา สำหรับสำนักงานใหญ่จะมีหลักสูตรหลัก เป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรของแต่ละฝ่ายซึ่งในแต่ละปีอาจไม่เหมือนกันแล้วแต่ความเหมาะสมและความจำเป็นในแต่ละปี อย่างไรก็ตามก็ โดยส่วนรวมหลักสูตรหลักมักจะเป็นหลักสูตร ดังนี้

ผู้บริหารระดับคน

1. บทบาทของ ผู้บังคับบัญชา ระดับคนคือการดำเนินงานของธนาคาร
2. Z-Score กับ การประเมินผลงาน
3. พฤติกรรมของ ตนและองค์การ
4. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน
5. การปรับปรุงงาน
6. การแก้ปัญหาการขัดแย้ง
7. การปกครอง และ บังคับบัญชา

ผู้บริหารระดับกลาง

1. ธุรกิจธนาคารพาณิชย์
2. ปัญหา เศรษฐกิจและภาวะการเงินในปัจจุบัน
3. จิตวิทยาในการจัดการ
4. กระบวนการตัดสินใจ

5. ภาวะผู้นำและการบังคับบัญชา
6. งบประมาณกับการบริหารงาน
7. Z-Score กับการประเมินผลงาน

โดยส่วนใหญ่ฝ่ายการพนักงานจะเป็นผู้จัดทำมีการฝึกอบรมสัมมนาระดับผู้บริหารขึ้นเป็นประจำทุกปี ซึ่งจะดูจากความจำเป็นที่องค์กรมีการพัฒนาจากแบบประเมินผลงาน และดูจากความต้องการในการพัฒนาของพนักงานด้วย แต่ในบางกรณีบางฝ่ายงานอาจขอให้มีการจัดสัมมนาของฝ่ายโดยเฉพาะ โดยขอความร่วมมือจากฝ่ายการพนักงาน ซึ่งในบางครั้งอาจมีวิทยากรภายนอก เข้ามารายงานสอน

วิธีการพัฒนานอกเหนือจากการฝึกอบรมและสัมมนา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียนดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีวิธีการพัฒนาโดยวิธีการอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. ส่งไปอบรมและสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ โดยสถาบันทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นผู้จัด
2. ส่งไปทำงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง โดยให้ทุนไปศึกษาต่อสำหรับงานในตำแหน่งที่นำมาปรับปรุงและให้ประโยชน์กับงานของธนาคาร
4. การให้มีการฝึกฝนงานและลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ
5. การสับเปลี่ยนงาน ซึ่งถึงแม้จะยังไม่มีการทำเป็นระบบ แต่ก็มีเสมอ ๆ เพื่อความเหมาะสมในบางช่วงตอน
6. การแต่งตั้งให้รักษาการแทน หรือให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย ในเวลาที่ผู้บังคับบัญชาพักร้อน หรือไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาพนักงานจะ เป็นไปตามสายงานโดยตรง ซึ่งส่วนพัฒนาบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง สายงานที่ต้องรับผิดชอบจากระดับลงไป ยิ่งระดับสูงจะเป็นดังนี้

1. หัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคล
2. รองผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน
3. ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน
4. กรรมการรองผู้จัดการ และอาจมีอาจารย์ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เข้ามาร่วมช่วยในการวางแผนพัฒนาด้วย

ความเหมาะสมของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน

สำหรับระบบการพัฒนาพนักงานของธนาคารในปัจจุบันมีความเหมาะสมคือพอสมควร เพราะธนาคารมีนโยบายสนับสนุนระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานอย่างจริงจัง แต่ระบบการพัฒนาพนักงานที่นำมาใช้ก็ยังอาจมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง ซึ่งควรจะมีการปรับปรุงใหม่เพื่อความพร้อมในด้านต่าง ๆ มากกว่านี้ เช่น ธนาคารยังไม่สามารถผลิตวิทยากรสำหรับธนาคารเองได้เพียงพอกับความต้องการของพนักงานที่จะพัฒนาในบางระดับ ธนาคารจึงมีเป้าหมายที่จะสร้างวิทยากรของธนาคารเองให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แต่ต้องหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานอยากเป็นวิทยากรมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันธนาคารยังต้องอาศัยวิทยากรภายนอกเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นผลให้ในบางครั้งแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมของวิทยากรจากภายนอกซึ่งธนาคารไม่สามารถจะกำหนดให้เป็นแผนล่วงหน้าตายตัวลงไปได้

ในด้านของวิธีการวางแผน คิดว่าควรจะมีการปรับปรุงให้เป็นการวางแผนอย่างมีรูปแบบหรือเป็นทางการมากขึ้น เช่น ระบบในการหาความจำเป็นในการพัฒนา เป็นต้น

ในด้านของหลักสูตร ธนาคารต้องการให้มีคุณภาพของหลักสูตรที่เข้มข้นขึ้น ประกอบด้วยเนื้อหาสาระครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมมากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้ออกคลองกับความต้องการและความเจริญเติบโตของธนาคาร ธนาคารมีเป้าหมายที่จะกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานที่ยอมรับและมีประโยชน์อย่างที่สุด โดยจะมีการปรับปรุงสร้างทีมงานใหม่ให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีแผนที่จะเพิ่มจำนวนพนักงานสำหรับทำงานในด้านพัฒนาพนักงานให้มากขึ้น เพื่อให้เพียงพอต่อสัดส่วนของจำนวนพนักงานทั้งหมด

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

ธนาคารมีนโยบายถือว่าพนักงาน เป็นทรัพยากรที่สำคัญซึ่งจะปรากฏในรายงานประจำปีของผู้ถือหุ้น กล่าวคือ ระบุถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน และการส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานควยวิธีการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ กัน ในปัจจุบันนี้ถือว่าการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานถือว่าเป็นลำดับความสำคัญอย่างเร่งด่วน เพราะธนาคารจะมีการขยายงานจึงต้อง เตรียมพัฒนาบุคคลากรให้มีความสามารถที่สูงขึ้น โดยการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้ขึ้นมารับตำแหน่งตามสายความก้าวหน้าทางอาชีพขององค์กรต่อไป นโยบายที่ธนาคารกำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คือ นโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้โอกาสแก่พนักงานที่มีความสามารถสูงได้รับการยอมรับเพื่อความก้าวหน้าของตัวพนักงาน เองสำหรับ เตรียมตัวที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ ส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาในระดัพนักงานบริหารก่อน ส่วนการพัฒนาในระดัรองลงมาก็มักมีการจัดการฝึกอบรมสำหรับวิชาพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ธนาคารยังมีนโยบายฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ เริ่ม เขาทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทันที

วัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธนาคารได้มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในที่นี้อาจเรียกว่า แผนพัฒนาพนักงาน โดยมีการวางแผน เตรียมการสำหรับในระยะยาว คือ 3-5 ปี และมีการวางแผนพัฒนาพนักงานในระยะสั้น 1-2 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ป้องกันการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารที่จะรับช่วงและสืบทอดในตำแหน่งงานที่ว่างลง

2. เป็นการ เตรียมกำลังคนในด้านคุณภาพของคน เพื่อให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต เพราะมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

1 สัมภาษณ์ สมิต สัจฉกร, หัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคล ฝ่ายการพนักงาน
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด, 26 สิงหาคม 2526.

ขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ก่อนที่จะมีการวางแผนพัฒนาพนักงาน องค์การจะต้อง เตรียมให้พร้อมในเรื่องของการจัดทำองค์งานของธนาคาร หรือ จัดทำโครงสร้างขององค์การทั้งหมด โดยกำหนดออกมาอย่างแน่ชัดว่ามีสายงานอย่างไร และแต่ละสายงานมีตำแหน่งงานอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง ซึ่งจะเขียนออกมาเป็นคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน คำบรรยายลักษณะงานที่ใด จะถือเป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตำแหน่งงาน และคุณสมบัติของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งธนาคารกำลังดำเนินการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานในปัจจุบันของพนักงานอยู่ เพื่อนำข้อมูลจากคำบรรยายลักษณะงานในปัจจุบันมาทำการประเมินค่างาน คำบรรยายลักษณะงานจะใช้เป็นฐาน เพื่อจะดูว่าพนักงานควรมีขีดความสามารถอย่างไร เพื่อรับกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่ง เราสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานว่าพนักงานผู้ใดมีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ ก็จะต้องมีการพัฒนา เพื่อให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งในขณะนี้เราจะพัฒนาโดยทำการฝึกอบรม แต่ในอนาคตนโยบายนี้ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งจะคงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในอนาคตควย การวางแผนพัฒนาพนักงานนี้ ธนาคารได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบดำเนินการ คือ จัดตั้งส่วนพัฒนาพนักงานขึ้นในปี พ.ศ. 2527 ซึ่งในระยะก่อนที่จะจัดตั้งส่วนพัฒนาพนักงาน ธนาคารก็ไม่มีคณะกรรมการสำหรับรับผิดชอบโครงการตามแผนพัฒนา โดยมีส่วนการพนักงาน เป็นผู้ดำเนินงาน นอกจากวิธีการพัฒนาโดยกำหนดจากคำบรรยายลักษณะงานแล้ว ธนาคารยังมีแผนการพัฒนาพนักงานนี้โดยดูจากแผนกำลังคนทดแทนของธนาคาร ซึ่งจากแผนกำลังคนทดแทนจะทำให้ทราบว่าพนักงานผู้ใดสมควรที่จะได้รับการพัฒนาไปในทางใด เพื่อให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่ที่กำหนดไว้ในแผนใดต้นทางที่

ความสำคัญในการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

ธนาคารตระหนักดีว่าการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานนับ เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะ

1. การวางแผนความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เป็นหนทางให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับธนาคารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. พนักงานจะเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี เพราะรู้ว่าตนเองจะมีความก้าวหน้า
ในอนาคตการทำงานอย่างไร ทำให้พนักงาน เกิดความกระตือรือร้นอยากที่จะมีการพัฒนา
ตนเอง เพื่อให้ออกหน้ายิ่งขึ้น ไม่ใช่คิดว่าตนเอง อยู่อย่างไม่มีอนาคต

แต่ในขณะเดียวกัน ในความเป็นจริงแล้ว ไม่ใช่ว่าพนักงานทุกคนจะสามารถ
เขาอยู่ในแผนความเจริญก้าวหน้าได้ทั้งหมดในเวลาเดียวกัน องค์การต่าง ๆ จะ
ดูแลได้ก็แค่ เฉพาะในจำนวนที่แน่นอน ซึ่งคิดว่าพนักงานผู้จะวางแผนความเจริญก้าวหน้า
ไทนนั้นจะต้องมีความสามารถสูง เคน โดยธนาคารจะถือว่าพนักงาน เหล่านั้น เป็นสินทรัพย์
ที่มีค่าขององค์การต่อไป ซึ่งในระยะแรกเริ่มนี้ ธนาคารคงจะคงพิจารณาวางแผนความ
เจริญก้าวหน้าให้เฉพาะ เป็นบางคนไป ซึ่งอาจดูพนักงานที่มีความสามารถสูง จึงจะนำมา
ทำแผนความเจริญก้าวหน้าได้

สำหรับการทำแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลนั้น เนื่องจากธนาคาร เพิ่ง เริ่ม
ตั้งหน่วยงาน เพื่อรับผิดชอบ โดยที่งานวางแผนพัฒนาบุคคลนั้นในทางปฏิบัติของใช้ เวลา
หลายปี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีถูกต้อง และเหมาะสม โดยเฉพาะข้อมูลที่ไคจากการทำผังทดแทน
ดังนั้น จึงยังไม่สามารถให้ข้อมูลในคานนี้ไค

สำหรับในเรื่องของการทำสายความก้าวหน้า นั้น ธนาคารยังไม่ไคมีการกำหนด
ของทั้งองค์การ ทั้งนี้เพราะธุรกิจธนาคาร ไม่เหมือนธุรกิจอื่น เช่น ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม
เราจะสามารถทราบไคว่าใครจะไปสายทางคานเทคนิค หรือสายทางคานวิชาการ
ซึ่งจะมีการกำหนดไว้อย่าง เคนชัด เพราะการ เปลี่ยนแปลงธุรกิจอุตสาหกรรมมักจะมีการ
เปลี่ยนแปลงในคานต่าง ๆ นอยมาก ธนาคารจะมีสายความก้าวหน้าไคเห็น เคนชัดก็แค่
เฉพาะของสาขา เช่นเดียวกับธนาคารอื่น ๆ เพราะลักษณะตำแหน่งงานมักจะถูกกำหนด
อย่างคล้ายคลึงกัน ถึงแมว่าธนาคารจะยังไม่มียสายความก้าวหน้าสำหรับส่วนงานใหญ่
แต่ไคโดยลักษณะขององค์การในขณะนี้ พนักงานก็สามารถเปลี่ยนสายงานไคถ้า เขาต้องการ
ไม่จำเป็นว่าสายการ เงินจะมียสายความก้าวหน้าไปในการ เงินตลอด อาจ เปลี่ยน
ไป เป็นในสายของสิน เชื้อไค แต่ทั้งนี้การจะ เปลี่ยนไปยังอีกตำแหน่งซึ่งคางสายงาน
พนักงานจะมียคุณสมบัติตรงกับคุณสมบัติขั้นค่าของตำแหน่งนั้น ๆ ตามที่องค์การไคกำหนดไว
แต่สำหรับในบางตำแหน่งงาน อาจจะไปตามสายของวิชาชีพนั้นเลย เช่น พวกกฎหมาย
ส่วนใหญ่มักจะจะไปในสายของกฎหมายตลอด

ระบบและวิธีการพัฒนาพนักงาน

ธนาคารมีระบบและวิธีการพัฒนาในหลายรูปแบบโดยเน้นหนักต่างกัน โดยทั่วไปใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นสำคัญ แต่ในขณะนี้ธนาคารกำลังมีนโยบายที่จะนำระบบบริหารงานมาใช้พัฒนาควบคู่ไปกับการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา วิทยากร ความสะดวกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และค่าใช้จ่ายซึ่งสูง ดังนั้นถ้าสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ แทนการฝึกอบรมได้ และสามารถให้ผลได้ใกล้เคียงกัน ก็จะเป็นทางออกที่ดี และจะเป็นสิ่งที่ธนาคารสามารถประกันได้ว่าพนักงานจะได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

ความเข้าใจของคนทั่วไปมักจะคิดว่าการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกัน ความจริงแล้วการพัฒนาถือเป็นเรื่องใหญ่และกว้างขวาง แต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาเท่านั้น ดังนั้นธนาคารจึงไม่ได้นับเรื่องของการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งกิจกรรมในการพัฒนาพนักงานของธนาคารอาจแบ่งออกได้ ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ ปรับปรุงทัศนคติและความเชื่อ ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงาน

1.1 การฝึกอบรม ซึ่งธนาคารใช้วิธีนี้ในการพัฒนามากกว่า 80% ของการพัฒนาทั้งหมด

1.2 การสอนงาน

2. กิจกรรมการบริหาร วิธีการพัฒนาวิธีนี้ธนาคารเพิ่งเริ่มจะนำมาใช้ประมาณ 15% ได้แก่

2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

2.2 การหมุนเวียนงาน ซึ่งมีทั้งในพนักงานระดับปฏิบัติการ และโดยเฉพาะในระดับสูงจะมีการหมุนเวียนงานกันเป็นประจำ

2.3 การเตรียมตัวแทน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย

2.4 การให้รักษาการแทน

2.5 การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ

2.6 การให้รวมในคณะทำงาน

2.7 การดำเนินงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.8 การเพิ่มความรับผิดชอบ

2.9 การมอบหมายงานพิเศษ

2.10 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน เป็นวิธีการพัฒนาวิธีล่าสุดที่ธนาคาร เพิ่งนำมาใช้ในช่วงปีเศษที่ผ่านมา จะทำให้พนักงานมีวินัยและมีความรับผิดชอบต่อธุรกิจแก้ปัญหาให้ตัวเอง ไม่ผลักภาระให้ผู้อื่น ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ โดยการที่สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในงานของตนแล้วจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นข้อเสนอแนะให้ธนาคารหรือหน่วยงานต่าง ๆ

2.11 การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์การ

3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง วิธีการพัฒนานี้มีการส่งเสริมบ้าง แต่ยังไม่ได้กระทำอย่างแพร่หลาย

3.1 การให้ทุนการศึกษาต่อ

3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษานอกโรงเรียน, การศึกษาแบบ เปร็ด)

4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ใดแก่

4.1 การจัดโปรแกรมการศึกษา สำหรับโปรแกรมนี้ ธนาคารกำลังทำการศึกษาอยู่ ซึ่งจะมีโครงการในปี พ.ศ. 2526 ประมาณ 3 โปรแกรม

4.2 การจัดให้คู่มือปฏิบัติงาน วิธีนี้ธนาคารก็กำลัง เสนออยู่ ซึ่งขณะนี้ธนาคารพยายามจัดทำคู่มือการสอน เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถใช้ในการสอนงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้ ซึ่งการสอนงานในลักษณะนี้จะเป็นลักษณะที่เรียกว่า การสอนวันต่อวัน ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ความจำเป็นในการคงฝึกอบรมพนักงานเป็นกลุ่มลดน้อยลง

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาพนักงานจะเป็นไปตามสายงานโดยตรง ซึ่งส่วนพัฒนาพนักงานจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง และธนาคารได้กำหนดให้มีหน่วยงานอีกหน่วยงานหนึ่งร่วมรับผิดชอบด้วย โดยจัดตั้งในรูปของคณะกรรมการ เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาพนักงาน คณะกรรมการพัฒนาพนักงานจะรับข้อมูลจากฝ่ายการพนักงาน เพื่อที่จะนำไปพิจารณาว่าพนักงานใดสมควรที่จะรับการพัฒนาไปในทางใด เพื่อให้อยู่ในแผนกำลังคนทดแทน โดยขณะนี้ธนาคารจะวางแผนกำลังคนทดแทนสำหรับในช่วงระยะเวลา 1-2 ปี และในช่วงระยะยาว คือ ระยะ 5 ปี เพื่อที่จะได้ทราบว่าพนักงานผู้ใดควรจะได้รับการพัฒนาไปในทางใดบ้าง

ความเหมาะสมของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่ใน

ปัจจุบัน

ธนาคารมีความเห็นว่า ระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่มีความเหมาะสมแล้วกับสถานการณ์ในปัจจุบัน แต่สำหรับในอนาคตนั้น คิดว่าจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนระบบการพัฒนาที่ใช้อยู่ เนื่องจากจะต้องปรับปรุงระบบการพัฒนาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทางด้านการจัดการ และการบริหารสมัยใหม่ และการขยายตัวของธนาคาร เพื่อให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานให้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคตยิ่งขึ้น ธนาคารมีนโยบายที่จะวางระบบในการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานให้สามารถวัดผลได้ เค้นชัดยิ่งขึ้น และจะมีการทำแผนการ และกำหนดโครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัดลงไป ซึ่งในเรื่องนี้ธนาคารกำลังอยู่ในระยะของการเตรียมการ

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารศรีนคร จำกัด¹

นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารศรีนคร จำกัด

ธนาคารมีนโยบายในการที่จะพัฒนาพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถในทศ ๆ ด้านเท่าที่จะสามารถจัดทำได้ ซึ่งนโยบายในการพัฒนาพนักงานนี้มีมาต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มก่อตั้งและดำเนินงานมา ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมักจะมีนโยบายที่จะสนับสนุนเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ โดยส่วนใหญ่จะพัฒนา เน้นที่การฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นพนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง และพนักงานชั้นสูง หรือชั้นบริหาร จะได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ตามความจำเป็น และความต้องการของผู้บริหาร เพื่อให้องค์การ เติบโตควบคู่ไปกับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นผลให้องค์การ เจริญก้าวหน้าสามารถทัดเทียมกับคู่แข่งอื่น ๆ

ธนาคารมีนโยบายพัฒนาพนักงานตั้งแต่รับเข้า เป็นพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานรู้จักองค์การ อยางดี และมีการ อบรมสอนงานให้ทดลองมือปฏิบัติงานจริง ๆ ควบ นอก จากนี้ธนาคารยังมีนโยบายในการพัฒนาวิชาอื่น ๆ อีกมาก ซึ่งนอกเหนือจากการฝึกอบรมและสัมมนา ซึ่ง เป็นนโยบายพัฒนาในคนที่จะเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและความชำนาญงานสำหรับพนักงานทุกระดับ แต่ส่วนใหญ่ธนาคารจะ เน้นการพัฒนาในระดับผู้บริหารมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารงานของธนาคาร

วัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธนาคารมีวัตถุประสงค์หลักในการวางแผนพัฒนาพนักงาน โดยต้องการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาระบบงานของธนาคารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตาม เป้าหมายส่วนรวมคือ เพื่อความอยู่รอดของ องค์การ

นอกจากนี้ธนาคารยังมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาส เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งผลพลอยได้จะตกแก่องค์การ คือ องค์การ ก็จะมี ความเจริญก้าวหน้าตามไปควบ

¹ สัมภาษณ์ พทวรัช วิลัยหงษ์, เจ้าหน้าที่ประสานงานพนักงาน ให้ สัมภาษณ์แทนหัวหน้าสำนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด, 11 สิงหาคม 2526.

ขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานในแต่ละครั้ง ฝ่ายการพนักงานจะต้องให้แผนพัฒนานั้น ๆ สอดคล้องตรงกับนโยบายจากระดับสูง ส่วนใหญ่แผนในการพัฒนาพนักงานมักจะเป็นไปในรูปแบบระยะสั้น คือ เป็นแผนปีต่อปี คือ มีการวางแผนปลายปีของทุกปี เพื่อที่จะนำมาใช้ในปีถัดไป เป็นต้น แผนในการพัฒนาส่วนใหญ่จะเป็นแผนการเตรียมการ เน้นในเรื่องของการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นแรก ฝ่ายการพนักงานจะจัดทำแบบสอบถามความต้องการ เกี่ยวกับการฝึกอบรม (ดูตัวอย่างแบบสอบถามความต้องการ เกี่ยวกับการฝึกอบรมในภาคผนวก ข) ซึ่งแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ พนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง พนักงานชั้นสูง และพนักงานระดับบริหาร ลักษณะของแบบสอบถามจะไม่เหมือนกันในแต่ละชั้น เช่น โครงการฝึกอบรม เกี่ยวกับ เรื่อง ความสามารถในการปกครอง ผู้บังคับบัญชา ก็ จะ เน้นหนักใน ระดับนี้ แต่หัวหน้าหน่วยขึ้นไป

ขั้นที่สอง หลังจากได้ข้อมูลซึ่งสามารถเก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามตามฝ่ายต่าง ๆ ก็ จะ นำมา รวบรวม คัดเลือก ค่า ความจำเป็น และ ความสำคัญ ในการฝึกอบรม ในแต่ละโครงการ และในแต่ละหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดวิธีการฝึกอบรมว่าจะจัดเป็นการฝึกอบรมภายในอาคาร หรือการฝึกอบรมนอกสถานที่ ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับความสะดวกในการจัดฝึกอบรม และงบประมาณด้วยในปี 2525 ธนาคารได้จัดฝึกอบรมในหัวข้อโครงการต่าง ๆ ถึง 33 โครงการ แบ่งออกเป็น 44 รุ่น ซึ่งธนาคารได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมโดยหน่วยพัฒนาฝึกอบรมของธนาคาร เป็นผู้ดำเนินงานทั้งสิ้น โดยจัดให้เป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียน ธนาคารมีห้องฝึกอบรมเอง และมีวิทยากร 4 คน ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มว่าจะจัดตั้ง เป็นศูนย์ฝึกอบรม เพื่อขยายงานทางด้านฝึกอบรมให้มากขึ้น เพียงพอกับความ ต้องการของพนักงานผู้รับการฝึกอบรม

ขั้นที่สาม เมื่อสามารถกำหนดหัวข้อโครงการที่ต้องการจะทำการจัดฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานก็จะนำมาจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมในแต่ละปีว่า ช่วงไหนจะจัดอบรมอะไร บาง คอลงงบประมาณในการดำเนินงาน เท่าใด เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูง ในการอนุมัติแผนพัฒนาพนักงาน

นอกจากจะจัดฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสำหรับพนักงานระดับแล้ว ธนาคารยังมีแบบสอบถามข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน โดยให้หัวหน้างาน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ถ้าพนักงานขาดความรู้ ความชำนาญในตำแหน่ง เป็นจำนวนมาก ก็จะมีการจัดโครงการสำหรับอบรม เฉพาะหลักสูตร เป็นกรณี ๆ ไป (ดูแบบสอบถามข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานในภาคผนวก ข)

สำหรับการวางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ธนาคารก็ได้มีการ เตรียมวางแผนพัฒนาผู้บริหารไวล่วงหน้า โดยจะมีการสับเปลี่ยนงานในระหว่างผู้บริหาร ซึ่ง เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้งานในหลาย ๆ ด้าน เป็นการ เตรียมการไวล่วงหน้า ในกรณีที่ เกิดตำแหน่งว่างลง เนื่องจากผู้บริหาร เสียชีวิตหรือปลดเกษียณ

ความสำคัญในการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

ธนาคารได้ เล็ง เห็นถึงความสำคัญใน เรื่องของการวางแผนความ เจริญก้าวหน้า ของพนักงานธนาคาร เป็นอย่างยิ่ง เพราะจำนวนพนักงาน เพิ่มมากขึ้น พนักงานส่วนใหญ่ มีความต้องการ ความมั่นคงในอนาคตการทำงาน และการก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเป็น สิ่งหนึ่งที่สามารถสนองตอบความต้องการของเขาเหล่านั้น ธนาคารจึงมีความ เห็นว่า แผนความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานควรนำมา ใช้อย่างยิ่งในอนาคต เพราะจะมีประโยชน์มากทั้งในแง่ของพนักงานและองค์กรโดยรวม กล่าวคือ การมีแผนความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับพนักงานจะทำให้พนักงาน เกิดความหวัง เป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานอยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป และ จะเป็นผลดีต่อธนาคาร คือ เมื่อพนักงานพัฒนาตนเอง เพื่อใหม่ความ เจริญก้าวหน้าใน ตำแหน่ง หน้าที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น

สำหรับการทำแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลของทั้งธนาคารนั้น ธนาคารยังไม่ได้จัดทำเป็นแบบแผนอย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพราะมีปัญหาในเรื่องของการทำความเข้าใจลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน ทำให้ยังแยกไม่ออกว่าตำแหน่งอะไรสามารถจะขึ้น เป็นตำแหน่งใดไต่บ้าง ซึ่งธนาคาร เคยมีโครงการในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน โดยการส่งแบบสอบถามไปตามหน่วยต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ส่งแบบสอบถามกลับมาที่ฝ่ายการ พนักงาน เพื่อจะไต่ทราบว่าแต่ละหน่วยงานมีตำแหน่งหน้าที่อะไรบ้าง และมีความรับผิดชอบ

มากน้อยเพียงใด งานประจำวันมีอะไรบ้าง ซึ่งจากแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมา พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ทำให้ผลที่ได้จากแบบสอบถามไม่ตรงตามความต้องการ ซึ่งในขณะนี้ธนาคารกำลังมีนโยบายในการดำเนินการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานของธนาคารใหม่ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนกำลังคน และใช้ในการทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานต่อไป แต่สำหรับหน่วยงานสาขามีสายความก้าวหน้าอยู่แล้วโดยธรรมชาติ เพราะการเลื่อนขั้นจะเป็นไปตามขั้นตอน จากพนักงาน เงินสด เป็นพนักงานรับ เช็ค, พนักงานทำบัญชีข้าง ๆ ขึ้น เป็น ผู้ช่วยสมุหบัญชี เป็นสมุหบัญชี เป็นผู้จัดการ เป็นคน พนักงานทุกคนในทุกสาขา จะได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง โดยจะมีการจัดสอบ คือ เรียกมาทดสอบความสามารถ แล้วขึ้นบัญชีไว้จัด เป็นลำดับว่าใครควรจะขึ้นไปอยู่ตำแหน่งไหน ใคร เหมาะสมมากกว่า ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถ ผลการสอบ และอายุงาน เป็นสำคัญ ซึ่งฝ่ายการพนักงานจะมีประวัติรายตัวของพนักงานทุกสาขา

ถึงแม้ว่าธนาคารจะไม่มีสายความก้าวหน้าสำหรับพนักงานซึ่งประจำอยู่สำนักงานใหญ่ แต่พนักงานก็สามารถที่จะเปลี่ยนสายงานใดตามคุณสมบัติและมีความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ แต่ทั้งนี้จะต้องมีคุณสมบัติขั้นต่ำตรงกับคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ด้วย

ระบบและวิธีการพัฒนาพนักงาน

ธนาคารมีระบบและวิธีการพัฒนาพนักงานโดย เน้นหนักไปในด้านการฝึกอบรมและสัมมนา ซึ่งพอสรุปวิธีการพัฒนาพนักงานได้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม เน้นที่การฝึกอบรมในชั้น เวียน
2. การสอนงาน
3. การสับ เปลี่ยนหมุน เวียนงาน ซึ่งมีการสับ เปลี่ยนใน เกือบทุกฝ่าย โดยเฉพาะสาขามีการสับ เปลี่ยนหน้าที่และตำแหน่งงานมากที่สุด
4. ส่งไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ เช่น งานทางคานสิน เชื่อ

5. สนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง โดยธนาคารจัดคู่มือและเอกสาร เกี่ยวกับ ความรู้ทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ อนุญาตให้พนักงานลาไปศึกษาต่อ แต่ทั้งนี้มิขอกำหนด วาต้องไปศึกษาหลังจากมีอายุงานครบ 4 ปี ในกรณีไปศึกษาต่อตรงกับงานที่ทำอยู่ ธนาคารก็อาจจะออกทุนในการศึกษาให้

6. จัดโปรแกรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในหน้าที่ของพนักงาน โดยมีทุนส่งพนักงาน ไปศึกษาในต่างประเทศทุกปี

7. การแต่งตั้งให้รักษาการแทน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

ผู้รับผิดชอบโดยตรงจะไล่แก่ หน่วยพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งขึ้นอยู่กับฝ่ายการ พนักงานรวมทั้งหัวหน้าหน่วยงานหลักในส่วนต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะเป็น ผู้กำหนดนโยบายในการพัฒนาพนักงานและอนุมัติแผนพัฒนาในแต่ละปี

ในการทำความเข้าใจในการฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานจะ เชิญหัวหน้าทุก หน่วยงานมาประชุมแล้วจึงจะสรุปผลออกมา เป็นแผนพัฒนาในแต่ละโครงการ ซึ่งจะ แยกแพร่ให้ทุกหน่วยงานทราบ ผลสรุปที่จัดทำเป็นแผนพัฒนาของทั้งปี รวมทั้งมีโปรแกรม การอบรมต่าง ๆ คอย

ความเหมาะสมของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่ใน ปัจจุบัน

ธนาคารมีความ เห็นว่า ระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานในปัจจุบัน เหมาะสม ในแง่ของสถานการณ์ซึ่งเป็นปัจจุบัน ซึ่งธนาคารได้ปรับปรุงตัวเองไปเรื่อย ๆ โดย ไม่ค่อยหยุดอยู่กับที่ เพื่อปรับปรุงให้ทันสมัยทัดเทียมกับธนาคารอื่น ๆ ในอนาคตธนาคาร มีเป้าหมายที่จะปรับปรุง ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยธนาคารกำลัง มีการจัดรูปแบบของโครงการใหม่ในบางฝ่าย ซึ่งขณะนี้ เริ่มที่ฝ่ายการค้าทำสิน เชื้อ ซึ่งผู้บริหาร ระดับสูง ได้ เล็ง เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงาน และได้มีนโยบายที่จะ พัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะปรากฏในบางครั้งที่มีการส่งพนักงานไปพัฒนาในคาน

ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดงบประมาณ เพราะธนาคารตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าในอนาคต

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารทหารไทย จำกัด¹

นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารทหารไทย จำกัด

ธนาคารทหารไทย จำกัด มีนโยบายในการพัฒนาพนักงานโดยมีจุดประสงค์หลายประการ โดยธนาคารตระหนักว่าองค์การจะดำเนินไปใ้ไกลกว่าและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าในปัจจุบันการดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีบางอย่าง เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพ แต่ธนาคารมีเครื่องมือที่แคบในองค์การไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่มีความสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ องค์การก็จะหยุดนิ่งอยู่กับที่หรือไปไม่รอด ฉะนั้นธนาคารจึงมีนโยบายในการพัฒนาพนักงานในทุกระดับ

สำหรับนโยบายในการพัฒนาพนักงานระดับบริหาร ธนาคารก็ได้มีนโยบาย โดยเฉพาะในระยะ 5 ปีแรกนี้ ได้จัดโครงการให้ระดับบริหารได้มีโอกาสไปดูงาน และอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในระยะสั้น 1-2 เดือน ในต่างประเทศ เพื่อศึกษาการบริหารงานของธนาคารต่าง ๆ และจะได้นำความรู้ที่มีประโยชน์จากการอบรมมาคิดแปลงใช้กับธนาคาร นอกจากนี้ธนาคารยังมีนโยบายพัฒนาพนักงานระดับบริหารโดยให้มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกัน เพื่อให้มีความรอบรู้งานในหลาย ๆ ด้าน และมีการเตรียมแผนพัฒนาพนักงานไว้สลับแทนพนักงานที่ใด เกษียณอายุออกไป

ส่วนในระดับฝ่ายจัดการระดับกลาง ธนาคารมีนโยบายตั้งเป้าไว้ว่า จะพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการส่งไปอบรมในต่างประเทศในระยะที่นานกว่าฝ่ายจัดการระดับสูง ซึ่งอาจเป็นระยะเวลา 3-6 เดือน และรวมถึงการอบรมภายในประเทศด้วย โดยธนาคารจะส่งไปอบรมกับสถาบันต่าง ๆ

¹สัมภาษณ์ สมชาติ อินทรหุต, ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด, 7 กันยายน 2526.

ส่วนพนักงานระดับกลางและพนักงานทั่วไป ธนาคารก็มีนโยบายที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารได้มอบนโยบายให้ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคาร โดยร่วมกับวิทยากรภายนอก รับผิดชอบทำการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านภาษา ด้านบัญชี สิ้น เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งธนาคารมีนโยบายที่จะพัฒนาไปเรื่อย ๆ โดยไม่หยุดยั้ง สำหรับผู้ที่สนใจอยากได้ความรู้ก็จะมีโอกาสได้เขาอบรมโดยธนาคารจะมีประกาศนียบัตร แจกให้เมื่อเรียนจบ และมีการลงบันทึกในประวัติของพนักงานควรวาดผ่านหลักสูตร อบรมอะไรบางอย่าง ทั้งนี้รวมถึงการอบรมภายนอกที่ส่งดำเนินต่าง ๆ จัดใหม่ขึ้น ธนาคารก็มีนโยบายที่จะส่งพนักงานไปเข้าร่วมด้วย เพื่อให้มีความรอบรู้ทันสมัยและกว้างขวางยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธนาคารทหารไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงาน ดังนี้

1. เพื่อเตรียมคนไว้สำหรับงานที่จะขยายในอนาคต หรือเตรียมไว้สำหรับตำแหน่งที่ว่างลง
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานใด ๆ หนึ่งสามารถอดทนและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการจะต่อสู้กับคู่แข่งได้จำเป็นต้องพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น การหาเงินฝาก เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ธนาคารจึงมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

แผนพัฒนาในระยะยาว ซึ่งมีระยะเวลา 5 ปี ส่วนใหญ่จะเป็นแผนพัฒนาซึ่งเน้นหนักไปทางด้านการส่งพนักงานไปอบรมในต่างประเทศ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในระยะแรกนี้ธนาคารมีแผนที่จะพยายามให้พนักงานระดับบริหารซึ่งบริหารงานหลักของธนาคารอยู่ได้มีโอกาสไปเรียนรู้งานใหม่ ๆ และหาความรู้เพิ่มเติมให้มากขึ้น

ส่วนแผนพัฒนาในระยะสั้น ธนาคารได้จัดใหม่ขึ้น เป็นแผนปีต่อปี ซึ่งได้มีโครงการว่าจะทำการพัฒนาโดยจะพิจารณาให้สอดคล้องกับทางด้านการขยายงาน เช่น

จะพิจารณาว่าในระยะยาว 1-2 ปีข้างหน้า จะต้อง มีพนักงานแต่ละปี เพิ่มขึ้น เป็นจำนวนเท่าไร เปิดสาขาเท่าไร จำเป็นต้องมีพนักงานประจำสาขาอีกคน และในสำนักงานใหญ่ จะต้องมี การขยายงานเท่าไร เมื่อทราบขอมูลแล้ว ธนาคารก็จะจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน สำหรับประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะต้อง เพิ่มขึ้นจากการขยายงาน ซึ่งแผนพัฒนานี้จะมีการจัดทำโดยร่วมมือกันระหว่างฝ่ายการพนักงานและฝ่ายวางแผนว่าในแต่ละปีจะต้องพัฒนาคนเท่าไรขึ้นมารับตำแหน่งใหม่อะไรบ้าง อย่างไร และจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ควรวว่าพนักงานแผนนั้นจะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีใด อย่างเช่น จะเปิดสาขา ก็จะต้องมีแผน เตรียมการว่าจะต้องพัฒนาคนมา เป็นผู้จัดการอีกคน ผู้ช่วยจัดการอีกคน เป็นต้น

ขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการวางแผนพัฒนาพนักงาน ธนาคารมีคณะกรรมการและคณะกรรมการ ซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการ แผนกำลังคนและ เครื่องมือ เครื่องใช้ ซึ่งคณะกรรมการนี้จะมอบให้คณะกรรมการอีกชุดหนึ่ง เป็นผู้อำนวยการ ฝ่ายวางแผนจะทำหน้าที่ เป็นเลขานุการ โดยจะเสนอแผนว่าในระยะ 5 ปี ข้างหน้า จำนวนพนักงานธนาคารจะต้องเพิ่มขึ้นเท่าใด จะต้องรับคนใหม่ เพิ่มขึ้นและพัฒนาคนให้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ว่างไว้ม่าง เพื่อให้สามารถรับกับการขยายงาน แลวนำแผนนั้น เสนอต่อฝ่ายบริหาร ซึ่งเมื่อฝ่ายบริหารรับทราบและอนุมัติในแผนนั้น ฝ่ายการพนักงานก็จะทำแผน เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานว่าจะพัฒนาโดยวิธีใด ว่างไว้ม่าง แลว เสนอโครงการให้ทางฝ่ายจัดการและคณะกรรมการของธนาคารรับทราบ เพื่ออนุมัติในแผนนั้น

ในเรื่องของการวางแผนพัฒนาพนักงานนั้น เมื่อรับพนักงานเข้ามาใหม่ก็จะมี การวางแผนว่าภายในระยะเวลาเท่าไร เขาจะต้องมีตำแหน่งอย่างไร เป็นการวางตัวเอาไว้ ซึ่งอาจจะมีการผิดพลาดไปจากแผนบ้าง แลวแต่สถานการณ์ ซึ่งธนาคารก็ได้เตรียมพัฒนาคนไว้สำหรับผู้ที่มีความสามารถสูง ฝึกให้เตรียมตัว เป็นผู้บริหารสาขาต่อไป ในกรณีที่จะมีการ เปิดสาขาใหม่ ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการว่าง ๆ ไม่มีรายละเอียดมากนัก เพราะส่วนใหญ่จะหนักไปในด้านการวางแผนกำลังคน และการฝึกอบรม

นอกจากจะมีการวางแผนพัฒนา โดยดูจากแผนกำลังคนของ องค์การแล้ว เกี่ยวกับขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาในเรื่องของการฝึกอบรมนั้น การหาความจำเป็น

ในการพัฒนาจากใจจากแบบประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งในแบบประเมินนั้นจะบอกว่าคุณพนักงานมีคุณสมบัติอย่างไร ต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง ซึ่งขอมลทั้งหมดจะนำเขาเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะดูว่าแต่ละกลุ่มมีแนวโน้มส่วนใหญ่ยังต้องมีการพัฒนาในด้านใดบ้าง จะได้นำมาทำการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมหรือจัดใหม่ขึ้นมาขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะพัฒนาตำแหน่งงานหลักของธนาคาร ก่อนโดยอาจทำการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้งสำนักงานใหญ่และสาขา เช่น การจัดสัมมนาผู้บริหารเงินสาขาทั่วประเทศ เป็นต้น

ความสำคัญในการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานมีความสำคัญมากทั้งทางธนาคารและพนักงาน เพราะจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและอยากอยู่กับองค์กร

ทางธนาคาร จะเป็นขอมลหรือสิ่งสำคัญสำหรับธนาคารที่จะดำเนินการในเรื่องการขยายงานได้โดยถูกต้อง เช่น ธนาคารขยายงานโดยมีหน่วยงานเพิ่มขึ้น ถ้าไม่มีการวางแผนก็อาจจะทำให้หาตัวบุคคลมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างได้ยากลำบาก ในสมัยแรก ๆ เมื่อเปิดสาขาใหม่ การจะหาผู้เหมาะสมที่จะเป็นผู้จัดการสาขามักจะค่อนข้างลำบาก ทั้งนี้เพราะยังมีระบบทางด้านการพนักงานที่ไม่รัดกุม ฉะนั้น ธนาคารจึงเล็งเห็นความสำคัญในการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีวางแผนในเรื่องนี้ไว้ว่าธนาคารจะพัฒนาคนที่รับเข้ามาแล้วอย่างไร ต้องวางแผนไปอย่างไร เช่น รับพนักงานซึ่งมีวุฒิระดับปริญญาโท เพื่อที่จะพัฒนาให้เป็นผู้บริหารสาขาในอนาคต ก็ต้องวางแผนไปว่าภายใน 1-2 ปี จะต้องมีพนักงานดำรงตำแหน่งผู้รับผิดชอบอำนาจลงนาม หรือผู้ช่วยสมมติผู้ซึ่งในช่วงต่อไปอีก 2-3 ปี คน ๆ นี้จะต้องขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ อีกประมาณ 3-4 ปี คน ๆ นี้จะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้จัดการสาขา โดยเวลาจะเปิดสาขาจะต้องมีแผนการเตรียมไว้ว่าใครเหมาะสมที่จะลงในหน่วยงานใด หรือจะต้องประกาศรับสมัครเพิ่มจากนอกองค์กร ซึ่งการรับสมัครพนักงานใหม่ เขามักจะต้องให้มาฝึกอบรม เรียนรู้งานก่อน จึงจะมอบหมายงานให้ได้ ฉะนั้นการวางแผนความเจริญก้าวหน้าจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ธนาคารต้องมีวางแผนเตรียมการไว้แต่เนิ่น ๆ เพื่อไม่ให้เกิดการฉุกเฉิน

แต่สำหรับพนักงานซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ ธนาคารยังไม่สามารถวางแผนความเจริญก้าวหน้าใดตายตัว เป็นแบบแผนเหมือนสาขา ทั้งนี้เพราะมีหน่วยงานซับซ้อนมากมายประกอบด้วยธนาคารยังมีคำบรรยายลักษณะงานไม่ครบทุกฝ่าย ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการอยู่ ทำให้ไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นสายความก้าวหน้าใดอย่างชัดเจน แต่พนักงานก็สามารถที่จะมีการแลกเปลี่ยนสายงานกันได้ถ้ามีคุณสมบัติตรงกับมาตรฐานของแต่ละตำแหน่งที่ธนาคารได้กำหนดไว้ เช่น การจะย้ายไปเป็นพนักงานตรวจสอบ หรือสินเชื่อ จะต้องมีความรู้คุณสมบัติอย่างไร เป็นต้น การกำหนดมาตรฐานของตำแหน่งนี้ธนาคารได้พยายามกำหนดสำหรับตำแหน่งงานทั่ว ๆ ไปทุกตำแหน่งแต่ก็ยังไม่ครบทุกตำแหน่ง ซึ่งธนาคารกำลังจะดำเนินการให้เป็นที่เรียบร้อย อย่างไรก็ตามพนักงานก็สามารถเข้าไปอยู่ในตำแหน่งอื่น ๆ ได้ ไม่จำเป็นต้องขึ้นตรงกับสายงานเดิมเสมอไป ยกเว้นพวกนักคิด ซึ่งต้องมีความรู้เฉพาะทางด้านกฎหมาย ถ้าพนักงานไม่มีพื้นฐานทางด้านนี้ก็จะย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งได้ค่อนข้างยาก

สำหรับในเรื่องของการวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลนั้น ธนาคารยังไม่ได้มีการจัดทำเป็นแบบแผน แต่ปัจจุบันได้พยายามใช้การพิจารณาจากแบบประเมินผลซึ่งเก็บข้อมูลไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยเอาข้อมูลของพนักงานทั้งหมดที่นำมาพิจารณาในแต่ละหน้าที่ไปว่า มีพนักงาน หน้าที่เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งมากน้อยเพียงใด และจะมีรายละเอียดของพนักงานแต่ละคนว่าปฏิบัติงานบ้าง รับผิดชอบประเมินผลงานอย่างไร เช่น สามารถเลื่อนตำแหน่งใดขั้นที่หรือไม่ มีความเหมาะสมหรือไม่ ข้อมูลนี้สามารถนำมาใช้ เป็นเครื่องพิจารณาในรายละเอียดที่จะวางแผนสำหรับตัวพนักงานต่อไปได้ว่า จะต้องพัฒนาทางใดบ้างจึงจะเหมาะสมกับตำแหน่ง

ในอนาคตธนาคารคิดว่าแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก โดยธนาคารมีความคิดว่าจะนำมาใช้ แต่จำเป็นจะต้องใช้คนทำงานเพิ่มมากขึ้น และต้องมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ต้องศึกษาอีกมาก ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับกำลังคน ความเหมาะสมและระยะเวลาที่จะทำ เป็นแผนพัฒนาของแต่ละบุคคลได้ เมื่อใดและอย่างไร เป็นโครงการที่ธนาคารคาดว่าจะนำมาใช้กับธนาคารในระยะยาว

ระบบและวิธีการพัฒนาพนักงาน

ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ได้พยายามวางระบบในการพัฒนาพนักงานอย่างรัดกุม เพื่อให้สามารถมีคนที่จะมีรับช่วงงานต่อ และได้พัฒนาพนักงานใหม่มีความสามารถในการบริหารงานในทิวทัศน์ที่กว้างไกลขึ้นเรื่อยๆ เพื่อความเจริญรุ่งเรืองของสถาบัน วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเน้นที่การฝึกอบรม โดยสรุปวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานจะโดย

1. การให้โอกาสพนักงานไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ซึ่งให้โอกาสพนักงานที่เป็นผู้บริหารสาขาและพนักงานผู้บริหารประจำสำนักงานใหญ่ด้วย โดยเฉพาะระดับหัวหน้าฝ่ายจะมีโอกาสได้ไปแทบทุกคน เพื่อให้เห็นโลกกว้างขึ้น นำสิ่งที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงงานและสร้างความมั่นใจในตัวเองด้วย

2. การฝึกอบรมและสัมมนา เรามีหลักสูตรอบรมระยะสั้นตลอดปี รวมทั้งมีการส่งพนักงานระดับกลางไปสัมมนายังสถาบันต่าง ๆ มากมาย ส่วนใหญ่วิธีการฝึกอบรมเน้นที่การฝึกอบรมในชั้นเรียน

3. การให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ให้ทำงานกันในทุก ๆ ด้าน ทั้งระดับฝ่ายและระดับพนักงานทั่วไป

4. มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานได้เอง และใช้เป็นแนวปฏิบัติอันเดียวกันทั้งธนาคารด้วย

5. ธนาคารสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง โดยให้โอกาสลาไปศึกษาต่อ หรือในบางกรณีให้ทุนการศึกษาในสถานต่าง ๆ แก่พนักงานด้วย

ผู้บริหารขอในการวางแผนพัฒนาพนักงาน

ผู้บริหารขอในการวางแผนจะได้แก่ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ที่จะร่วมมือกับฝ่ายการพนักงานโดยมีคณะทำงานชุดหนึ่ง และคณะกรรมการแผนกำลังคนและเครื่องมือเครื่องใช้ เป็นผู้ทำการวางแผนว่าจะต้องพัฒนาคนขึ้นมาเท่าใด เพื่อให้รองรับกับภาระขยายงาน ฝ่ายการพนักงานก็จะมากำหนดวิธีการพัฒนาพนักงานซึ่งจะหนักไปทางด้านการฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรมจะรับนโยบายไปปฏิบัติแล้ว เป็นผู้ทำการหาวิทยากร กำหนดหลักสูตรต่าง ๆ ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่คงใช้ในการฝึกอบรม

ความเหมาะสมของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่ใน

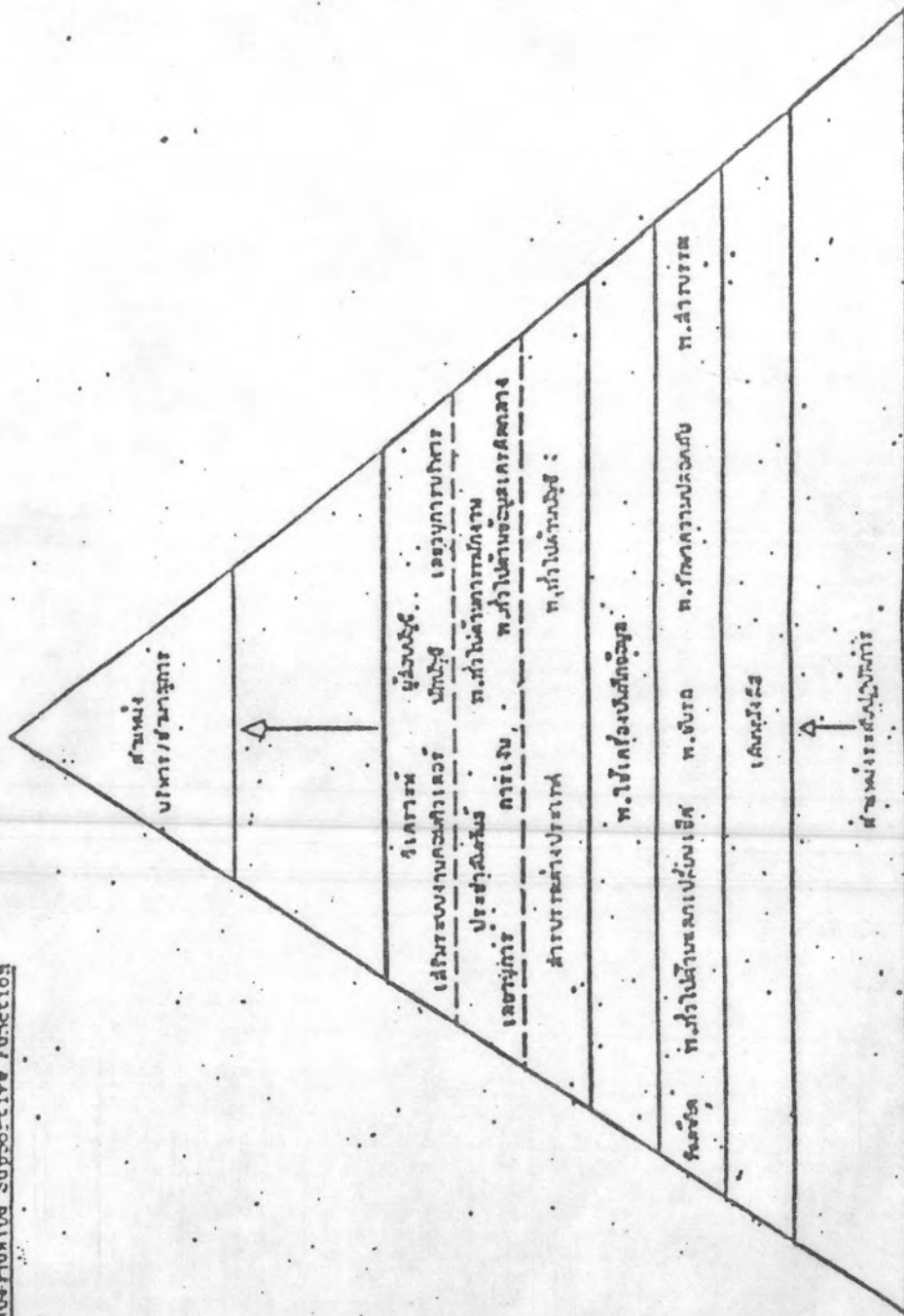
ปัจจุบัน

ธนาคารมีความเห็นวาระบบการพัฒนาพนักงานที่ธนาคารใช้อยู่เหมาะสมแล้ว
 กับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ธนาคารพยายามปรับปรุงเพิ่มการพัฒนาพนักงานในคาน
 ตาง ๆ อยุ่ตลอดเวลา โดยมีนโยบายของการพัฒนาให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการ
 ทำงานมากขึ้น ซึ่งได้มีการอบรมกันตั้งแต่พนักงานระดับต้นจนถึงระดับสูง รวมทั้งส่ง
 พนักงานไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ซึ่งจะเห็นว่าในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ธนาคารยังไม่เคยทำ
 แต่ธนาคารก็ได้พยายามพัฒนาระบบการพัฒนาพนักงานให้ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่ได้หยุด
 นิ่งอยู่กับที่ เพราะในอนาคตถ้าจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้น ธนาคารอาจต้องนำระบบที่
 ทันสมัยกว่าปัจจุบันมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้การพัฒนาได้ประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ภาคผนวก ค

ผัง Career Path กลุ่มตำแหน่งงานที่เป็น Supportive Function

๕๕ Career Path supported by Supportive Function



ภาคผนวก ง

ตัวอย่าง Career Ladder - พนักงานพิมพ์ดีด, สารบรรณ

ภาคผนวก จ

แบบประเมินขีดความสามารถพนักงานระดับบริหาร

ธนาคารกรุงไทย จำกัด

แบบประเมินขีดความสามารถพนักงานระดับบริหาร
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

ชื่อพนักงาน.....
ส่วน/สาขา.....

ระดับชั้น/ตำแหน่ง.....
ฝ่าย.....

ชั้นที่ 1 การประเมินผลงาน

หมายถึงการประเมินผลงานในความรับผิดชอบ
เฉพาะตำแหน่งตามเกณฑ์ระบบ โดยใส่หมายเลข
ระดับการประเมินใน ✓ หน้าเกณฑ์ เกณฑ์
ใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งให้เว้นไว้
ไม่ของประเมิน ในช่องว่างที่เว้นไว้ข้างล่าง
ให้เติมเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง
และ/หรือ เติมความเห็นของผู้ประเมินเกี่ยวกับ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ
เฉพาะราย

ระดับการประเมิน

1. ดีมาก
2. ดี
3. ใช้ได้
4. เกือบใช้ได้
5. ใช้อย่างไม่เต็มที่
6. ยังตัดสินไม่ได้

ก. การประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน
ทั้งของพนักงานเองและของผู้บังคับบัญชาโดยส่วนรวม

คุณภาพ

ค่าใช้จ่าย

ปริมาณ

ผลประโยชน์ที่ได้

เกณฑ์อื่น ๆ :

การพัฒนาบุคคล

ความเห็นของผู้ประเมิน

.....
.....

ข. การประเมินวิสัยทัศน์การปฏิบัติงาน พิจารณาความสามารถของพนักงานในการเลือก
วิสัยทัศน์การปฏิบัติงานใหม่บรรลุผลสำเร็จ

การวางแผนงาน

การประสานงาน

การจัดรูปงาน

การศึกษาค้นคว้า

การมอบหมายงาน

การควบคุมงาน

เกิดขึ้น ๆ :

การวิเคราะห์ปัญหา

ความเห็นของผู้ประเมิน

.....

ค. การประเมินคุณสมบัติพนักงาน พิจารณาคุณสมบัติส่วนบุคคลที่จะช่วยให้
 การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ความเป็นผู้นำ

ความกระตือรือร้น

การตัดสินใจปัญหา

ความเชื่อถือได้

เกิดขึ้น ๆ :

ความคิดริเริ่ม

ความเห็นของผู้ประเมิน

.....

ง. การประเมินความรอบรู้ พิจารณาความรู้ในงาน และความเข้าใจใน
 เรื่องอันที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

งานที่มอบหมาย

นโยบายและเป้าหมาย

งานอื่นที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตนเอง

เกิดขึ้น ๆ :

ความเห็นของผู้ประเมิน

.....

ขั้นที่ 2 สรุปผลการประเมินผลงาน (เขียน ✓ ใน □)

- | | | |
|--|---|--|
| <p>1. คีมาก ะคัฒผลงาน
คี่เคน ยากที่จะหาญไต
ทักเทียม</p> <p style="text-align: center;">□</p> | <p>2. คี่ ะคัฒผลงาน
สูงความาครฐาน
อยาง เห็นโคชัค</p> <p style="text-align: center;">□</p> | <p>3. ไช้ไต ะคัฒผลงาน
โคตามมาครฐานของ
ค้ำาแทนงัน</p> <p style="text-align: center;">□</p> |
| <p>4. เกือไช้ไต ะคัฒ
ผลงานค้ำาความาครฐาน
แต่ยังพอจะปรับปรุ้งให้
งันไต</p> <p style="text-align: center;">□</p> | <p>5. ไช้ไมไต ะคัฒ
ผลงานค้ำากวา
มาครฐานมาก</p> <p style="text-align: center;">□</p> | <p>6. ยังคักสินไมไต ยังไม
มีผลงาน เนื่องจาก
พนักงานเพิ่มเซารับ
ค้ำาแทนงใหม่</p> <p style="text-align: center;">□</p> |

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ผลงาน

ก. ะบุนผลงานที่คักที่สุด สามารถเห็นโคชัคคว่า เป็นผลงานที่คี่เคนคักปกคิ หรือชนคิ
ของงานที่พนักงานสามารถปฏิบัติโคคคักที่สุด (ผลงานคี่เคนนี้จะ เป็น เครื่องชีว่า
พนักงานควรรโครับการพัฒนาในทางโค)

.....

.....

.....

ข. ะบุนงาน เฉพาะอยางที่ควรรปรับปรุ้งหรือที่สามารถปรับปรุ้งโค (ะบุนความ
คองการความรุที่จะช่วยปรับปรุ้งงานของพนักงานควย)

.....

.....

.....

ขั้นที่ 4 ความคองการปรับปรุ้งและพัฒนา

ก. กอนกรออกขอความในขอ ก. 1 และ ก. 2 โปรคทบทวนผลการประเมิน
แล้วสัมภาษณ์พนักงาน เพื่อหาความคองการปรับปรุ้งและพัฒนา เสี่ยกอน

1. โปรดระบุขอบเขตของงานที่พนักงานคิดว่า เขาสามารถปรับปรุงได้

.....
.....

2. ความเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการประเมินผลงานของคุณ

.....
.....

ข. สรุปความต้องการปรับปรุงและพัฒนาของพนักงานว่า จะให้เป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ใด หรือมีแผนการปรับปรุงพัฒนาพนักงานอย่างไร

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

ขั้นที่ 5 การประเมินขีดความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานปัจจุบัน (เป็นความลับ)

ก. พนักงานนี้ไม่ควรเลื่อนตำแหน่งให้สูงกว่าเดิม เพราะ

- ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงาน
 - ขีดความสามารถเต็มที่แล้ว
 - อายุจริงหรืออายุงาน เหลือน้อย
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ)
- ไม่เพียงพอแก่การพัฒนา

ข. พนักงานนี้มีขีดความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แต่ยังไม่อาจระบุตำแหน่งได้ในขณะนี้ เพราะ

- เพิ่งเขาทำงานใหม่ หรือ เพิ่งเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ค. พนักงานนี้ควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ตำแหน่งถัดไปที่ควรเลื่อน คือ

- 1.
- 2.

ทันที	อีก 2-3 ปี	มากกว่า 2-3 ปี
.....

ขั้นที่ 6 การประเมินขีดความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานอื่น (เป็นความลับ)

พนักงานคุณสมบัตืพอที่จะเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานอื่นหรือไม่

- มี ยัง คัดสินไม่ได้ ไม่มี

ถ้ามี 1. โปรดระบุขอบเขตหน้าที่ และ/หรือ หน่วยงานที่ เขาสามารถปฏิบัติงานได้

.....

2. เหตุผลที่พนักงานสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานอื่น

- พนักงานคนใด เลื่อนตำแหน่งจนสูงสุดแล้วในหน่วยงานเดิม
- พนักงานมีขีดความสามารถพิเศษที่ควรสนับสนุน
- พนักงานไม่มีโอกาสใช้ความสามารถพิเศษในหน่วยงานเดิม
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)




.....

ผู้ประเมิน :	วันที่
--------------	--------

ความเห็นของคณะกรรมการ เลื่อนขั้น/ตำแหน่งของฝ่าย/ธนาคาร การประเมินผลงาน: ความต้องการพัฒนา: ขีดความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง:

ภาคผนวก ฉ

แบบประเมินผลงาน 1 ระดับผู้บังคับบัญชาส่วนงานใหญ่
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด

	แบบประเมินผลงาน 1 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด	ระเบียบบัญชีบริหารสำนักงานใหญ่	ลำดับที่		
ชื่อผู้ถูกประเมิน 					
ชื่อสิ่งปฏิบัติ อานคำแนะนำประกอบการประเมินผล					
ชื่อผู้ประเมิน 					
(ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคะแนนขอความที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับความ เป็นจริงมากที่สุด)					
ก. คุณสมบัติประจำตัว					
1. ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการปกครอง และจูงใจผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานใต้วัดุดประสงค์	1 ดีเป็นพิเศษ	2 ดีกว่าปกติ	3 ปกติ	4 ต่ำกว่าปกติ	5 ขาดความเป็นผู้นำ
2. ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคาร	1 ดีเป็นพิเศษ	2 ดีกว่าปกติ	3 ปกติ	4 ขาดความคิดริเริ่ม	5 ขาดความคิดริเริ่มและไม่ยอมรับความคิดริเริ่มของคนอื่นด้วย
3. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาใต้อกตองและทันต่อเหตุการณ์	1 ดีเป็นพิเศษ	2 ดีกว่าปกติ	3 ปกติ	4 ต่ำกว่าปกติ	5 หลีกเลียงการตัดสินใจ

<p>4. การสื่อข้อความและการสั่งการ</p> <p>หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดเกี่ยวกับงานในหน้าที่และความสามารถในการรับฟังเพื่อทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่รวมถึงการสั่งการ</p>	1	2	3	4	5
<p>5. สัมพันธภาพในงาน</p> <p>หมายถึง การมีสัมพันธภาพและการร่วมมือประสานงานกับพนักงานบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง</p>	1	2	3	4	5
<p>6. ความสม่ำเสมอในการมาปฏิบัติงาน</p> <p>หมายถึง การมาปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ</p>	1	2	3	4	5
<p>ช. ค่านการปฏิบัติงาน</p>	1	2	3	4	5
<p>1. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่</p> <p>หมายถึง ความรอบรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานใน ความรับผิดชอบและงานที่เกี่ยวข้อง</p>	1	2	3	4	5
	คือเป็นพิเศษ	ดีกว่าปกติ	ปกติ	ไม่เท่าที่ควร	ขาดความรู้ในงาน

<p>2. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่</p> <p>หมายถึง ความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ เพื่อให้งานสำเร็จ เรียบร้อยทันเวลา และความสามารถที่จะยอมรับในข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน</p>	<p>1</p> <p>ดีเป็นพิเศษ</p>	<p>2</p> <p>ดีกว่าปกติ</p>	<p>3</p> <p>ปกติ</p>	<p>4</p> <p>ยังไขว่คว้าใจไม่ตก และมีข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น</p>	<p>5</p> <p>ไม่เอาใจใส่ ความในหน้าที่และไม่สามารถยอมรับในข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น</p>
<p>3. ความเอาใจใส่ในความก้าวหน้าของผู้บังคับบัญชาในงาน</p> <p>หมายถึง การรู้จักความสามารถของผู้บังคับบัญชา และพยายามเสริมสร้างความสามารถในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชา</p>	<p>1</p> <p>ดีเป็นพิเศษ</p>	<p>2</p> <p>ดีกว่าปกติ</p>	<p>3</p> <p>ปกติ</p>	<p>4</p> <p>เอาใจใส่น้อย</p>	<p>5</p> <p>ไม่เอาใจใส่</p>
<p>ค. ประสิทธิภาพของหน่วยงานในบังคับบัญชา</p>					
<p>1. ความเข้าใจในหน้าที่ของหน่วยงานในบังคับบัญชา</p>	<p>1</p> <p>เข้าใจอย่างถ่องแท้</p>	<p>2</p> <p>เข้าใจดีพอสมควร</p>	<p>3</p> <p>มีความเข้าใจดีในสาระสำคัญ</p>	<p>4</p> <p>ไม่ค่อยเข้าใจ</p>	<p>5</p> <p>ยังใช้ไม่ได้</p>
<p>2. คุณภาพของผลงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ</p> <p>หมายถึง คุณภาพของงานในหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ</p>	<p>1</p> <p>ดีเป็นพิเศษ</p>	<p>2</p> <p>ดีกว่าปกติ</p>	<p>3</p> <p>ปกติ</p>	<p>4</p> <p>ต้องปรับปรุงบาง</p>	<p>5</p> <p>ยังใช้ไม่ได้</p>

3. ปริมาณงานของหน่วยงานใน บังคับบัญชา หมายถึง ปริมาณงานใน หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	1	2	3	4	5
	มากเป็นพิเศษ	มากกว่าปกติ	ปกติ	น้อยกว่าปกติ	น้อยมาก
4. การวางแผนและพัฒนาระบบงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างระบบงานที่ดี การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนมอบหมายงานใหญ่ให้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง รวมถึงการติดตามและปรับปรุงแก้ไขแผนงานที่กำหนดไว้ เมื่อใดปฏิบัติงานตามแผนไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่งควย	1	2	3	4	5
	ดีเป็นพิเศษ	ดีกว่าปกติ	ปกติ	ยังต้องปรับปรุง	ไม่มีระบบเลย

ผลรวม.....คะแนน

หมายเหตุ ผลรวมนี้ใช้เพื่อตรวจความถูกต้องของขอมูลที่เขาคอมพิวเตอร์

ให้แสดงความคิดเห็นในข้อต่อไปนี้

(ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ต้องการเลือกมากกว่าหนึ่งช่องได้ และอธิบายตามที่จำเป็น)

1. ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้มีลักษณะเด่นในตนเอง คือ

การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม วิธีการติดต่อกับผู้อื่น

การปกครอง บุคคลิกภาพ อารมณ์

อื่น ๆ คือ

.....

ไม่มีลักษณะเด่นในตนเอง

2. ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้มีความประพฤติส่วนตัวอย่างไร

.....

.....

3. ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันเพียงไร

- เหมาะสมดีแล้ว
- ควรย้ายไปทำหน้าที่อื่น คือ
- ควรได้รับการแต่งตั้งไปทำหน้าที่ในตำแหน่งสูงขึ้น คือ
- ภายในระยะเวลา

- ทันที
- 1-2 ปี
- เกินกว่า 3 ปี

4. ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษเกี่ยวกับธนาคาร นอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบในปริมาณ

- มากเป็นพิเศษ
- ค่อนข้างมาก
- บางครั้งบางครั้ง

5. ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้เอาใจใส่ต่ออุปกรณ์เครื่องใช้

- ดีเป็นพิเศษ ดีกว่าปกติ ปกติ เอาใจใส่น้อย ไม่เอาใจใส่

6. ท่านมีความเห็นว่าพนักงานผู้นี้ควรได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนาในด้านใด

- การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม วิธีการติดต่อกับผู้อื่น
- การปกครอง บุคลิกภาพ อารมณ์
- อื่น ๆ คือ

.....

.....

- ไม่มีข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุง

7. ความเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามความต้องการ เกี่ยวกับการฝึกอบรม

ส่วนที่ 1 สำหรับพนักงานชั้นกลางหรือเทียบเท่า (ระดับหน่วย)

แบบที่ 1 โครงการเฉพาะสำหรับพนักงานชั้นกลางหรือเทียบเท่า (เลือกเพียง 3 หัวข้อ)

หัวข้อโครงการ	ลำดับความต้องการ
จิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	
จิตวิทยาในการบริการลูกค้า	
เทคนิคในการพัฒนาตนเอง	
หลักการปกครองยุคใหม่กับปัญญา	
เทคนิคในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	
การลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน	
เทคนิคการจูงใจในงานขายบริการ	
การบริหารธุรกิจสมัยใหม่และแนวทางเพื่อความสำเร็จขององค์กร	
การอบรมวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละส่วน	
อื่น ๆ ...	

แบบที่ 1.1 โครงการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสำหรับพนักงานชั้นกลางหรือเทียบเท่า (เลือกเพียง 3 หัวข้อ)

หัวข้อโครงการ	ลำดับความต้องการ
เทคนิคการสอนงานและการมอบหมายงาน	
เทคนิคการประสานงานและการสื่อสาร	
เทคนิคการเขียนและการเสนอรายงาน	
องค์การกับบุคคลากร	
ศิลปการพูดในที่ประชุม	
หลักการบัญชีเบื้องต้น	
อื่น ๆ ...	

ส่วนที่ 2 สำหรับพนักงานชั้นต้น (ในพนักงานชั้นกลางหรือเทียบเท่าเป็นข้อยกเว้น)

แบบที่ 2 โครงการเฉพาะสำหรับพนักงานชั้นต้น (เลือกเพียง 3 หัวข้อ)

หัวข้อโครงการ	ลำดับความต้องการ
จิตวิทยาในการบริการลูกค้า	
กลยุทธ์ในการอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน	
องค์การกับบุคคลากร	
ลูกค้ากับความเจริญเติบโตของธนาคาร	
อื่น ๆ ...	

แบบที่ 2.1 โครงการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสำหรับพนักงานชั้นต้น (เลือกเพียง 3 หัวข้อ)

หัวข้อโครงการ	ลำดับความต้องการ
แนวทางการสร้างความสำเร็จในหน้าที่การงาน	
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสมัยใหม่	
หลักการบัญชีเบื้องต้น	
อื่น ๆ ...	

แบบสอบถามความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรม

โครงการสำหรับพนักงานชั้นต้น (เลือกเพียง 3 หัวข้อ)

	หัวข้อโครงการ	ลำดับความต้องการ
	จิตวิทยาในการบริการลูกค้า กลยุทธ์ในการอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน องค์การกับบุคคลากร อุดมคติกับความเจริญเติบโตของธนาคาร แนวทางการสร้างความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ หลักการบัญชีเบื้องต้น เทคนิคในการพัฒนาตนเอง การลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน ทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจอื่น ๆ	
	อื่น ๆ (เช่น วิชาหรืออุปสรรคในการทำงาน)	

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน

แบบสอบถามข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน

ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง/หน่วยงาน

- แบบที่ ๑ - โครงการสำหรับพนักงานชั้นสูงหรือระดับบริหาร (ระดับฝ่ายและส่วน)
 - แบบที่ ๑ สำหรับพนักงานชั้นสูงหรือระดับบริหารเป็นผู้ตอบ

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าหัวข้อโครงการที่ต้องการ

หัวข้อโครงการ	หมายเหตุ
การบริหารธุรกิจสมัยใหม่และแนวทางเพื่อความสำเร็จขององค์กร	
ภาวะความเป็นผู้นำและจิตวิทยาในการปกครองคน	
การวางแผนและการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	
หลักการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและการทำงานเป็นทีม	
เทคนิคการรู้จักผู้บังคับบัญชาและการสร้างบรรยากาศความสร้างสรรค์	
เทคนิคการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบและการลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน	
เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร	
อื่น ๆ ... (โปรดระบุโครงการอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ตามความต้องการของท่าน)	

- แบบที่ ๑.๑ - โครงการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสำหรับพนักงานชั้นสูง
 หรือระดับบริหาร

๑.๑ แบบที่ ๑.๑ สำหรับพนักงานชั้นสูงหรือระดับบริหารเป็นผู้ตอบ

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าหัวข้อโครงการที่ต้องการ

หัวข้อโครงการ	หมายเหตุ
หลักการบัญชีสำหรับนักบริหารที่ไม่ใช่บัญชี	
เทคนิคการลดต้นทุนให้แก่องค์กร	
เทคนิคการเขียนและการเสนอรายงาน	
หลักการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในหน่วยงาน	
เทคนิคการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ	
การงบประมาณ	
การควบคุมภายในของธนาคาร	
นโยบายและข้อเสนอของรัฐบาลที่มีผลต่อการดำเนินงานของธนาคาร	
อื่น ๆ ... (โปรดระบุโครงการอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ตามความต้องการของท่าน)	

แบบที่ ๒

- แบบที่ ๒ - โครงการสำหรับพนักงานชั้นกลาง (ระดับหน่วย)
 - แบบที่ ๒ สำหรับพนักงานชั้นสูงหรือระดับบริหารเป็นผู้ตอบ

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าหัวข้อโครงการที่ต้องการ

หัวข้อโครงการ	หมายเหตุ
การบริหารธุรกิจสมัยใหม่และแนวทางเพื่อความสำเร็ขององค์การ	
จิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	
เทคนิคในการพัฒนาตนเอง	
จิตวิทยาในการบริการลูกค้า	
เทคนิคการมุ่งใจในงานขายบริการ	
หลักการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	
เทคนิคการตัดสินใจและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	
การลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน	
การอบรมวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละส่วน	
อื่น ๆ ... (โปรดระบุโครงการอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ตามความต้องการของท่าน)	

- แบบที่ ๒.๑ - โครงการเติมทุนความรู้ทางวิชาการสำหรับพนักงานชั้นกลาง
 - แบบที่ ๒.๑ สำหรับพนักงานชั้นสูงหรือระดับบริหารเป็นผู้ตอบ

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าหัวข้อโครงการที่ต้องการ

หัวข้อโครงการ	หมายเหตุ
หลักการบัญชีเบื้องต้น	
เทคนิคการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร	
เทคนิคการสอนงานและการมอบหมายงาน	
เทคนิคการเขียนและการเสนอรายงาน	
อื่น ๆ ... (โปรดระบุโครงการอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ตามความต้องการของท่าน)	

- แบบที่ ๓ - โครงการสำหรับพนักงานชั้นต้น
 - แบบที่ ๓ สำหรับพนักงานชั้นสูงหรือระดับบริหารเป็นผู้ตอบ
 ไปรคกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าหัวข้อโครงการที่ต้องการ

	หัวข้อโครงการ	หมายเหตุ
	จิตวิทยาในการบริการลูกค้า	
	กลยุทธ์ในการอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน	
	องค์การกับบุคคลากร	
	ลูกค้ากับความเจริญเติบโตของธนาคาร	
	การอบรมวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละส่วน	
	อื่น ๆ ... (โปรดระบุโครงการนอกเหนือจากนี้ที่ท่านต้องการ)	

- แบบที่ ๓.๑ - โครงการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสำหรับพนักงานชั้นต้น
 - แบบที่ ๓.๑ สำหรับพนักงานชั้นสูงหรือระดับบริหารเป็นผู้ตอบ
 ไปรคกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าหัวข้อโครงการที่ต้องการ

	หัวข้อโครงการ	หมายเหตุ
	แนวทางการสร้างความสำเร็จในหน้าที่การงาน	
	หลักการบัญชีเบื้องต้น	
	ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ	
	อื่น ๆ ... (โปรดระบุโครงการนอกเหนือจากนี้ตามที่ท่านต้องการ)	

ประวัติผู้เขียน

นางสาวศิริมา ปานทรงคันนธ์ เกิดเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2501
ณ เขตอำเภอป้อมปราบ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาการธนาคารและการเงิน จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2522
ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งพนักงานบัญชี หน่วยงานการเงิน ส่วนประมวลบัญชี ฝ่ายการบัญชี
ธนาคารทหารไทย จำกัด สำนักงานใหญ่

