



สรุปการวิจัยและขอเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้กระทำในลักษณะศึกษาถึงการบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม
ธนาคารแห่งประเทศไทย และพยายามจะทราบถึงผลที่เกิดขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยให้ผู้ผ่าน
การฝึกอบรมจากศูนย์ฝึกอบรม ในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานและโครงการ
พัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2522 ได้แสดงความคิดเห็นด้วยการตอบแบบ
สอบถามและข้อสัมภาษณ์ ในประเด็นคำถามต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปได้ คือ

1. การที่ธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายที่สำคัญที่จะให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา
พนักงานอย่างเป็นระบบ โดยมีหน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงานร่วมกับศูนย์ฝึกอบรมและ
ผู้บังคับบัญชากำหนดให้พนักงานเข้ารับการอบรม มีความเหมาะสมเพียงใดหรือไม่
 2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการสมัครหรือการฝึกอบรม
และก่อนเข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของหลักสูตร
เพียงใด
 3. ประโยชน์และผลที่คาดว่าจะได้รับหลังจากเข้ารับการอบรมแล้ว และสามารถจำนำ
ไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
 4. ความเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการเข้ารับการอบรม
 5. ความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมในโอกาสต่อ ๆ ไป
- จากการตอบแบบสอบถามและข้อสัมภาษณ์ต่อคำถามดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานร้อยละ
89.28 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานร้อยละ 92.11
ตอบว่าการที่หน่วยวางแผนพนักงานร่วมกับศูนย์ฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชากำหนดให้พนักงาน
เข้ารับการอบรมนั้นเป็นการเหมาะสมดีแล้ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการ

พัฒนาประสิทธิภาพทั้งสองโครงการเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาบุคคลในองค์กร

2. ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน ร้อยละ 84.21 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ร้อยละ 69.91 เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่น่าสนใจเพราะเป็นการช่วยพัฒนาบุคคล, ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานร้อยละ 50.88 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานร้อยละ 50 ทอว่ามีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาของหลักสูตรที่เข้ารับการอบรมอยู่เดิมมาแล้ว แสดงว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการทั้งสองเห็นว่าในการปฏิบัติงานประจำวันจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้มากขึ้นกว่าเดิม หรืออีกนัยหนึ่ง ศูนย์ฝึกอบรมพยายามจะจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น

3. ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานร้อยละ 29.50 และ 27.34 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ร้อยละ 23.22 และ 25.94 (ตารางที่ 5 ของบทที่ 5) ทอว่าก่อนเข้ารับการอบรมได้คาดหวังว่าเพื่อต้องการพัฒนาตนเองและปรับปรุงการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ซึ่งแสดงให้เห็นเช่นกันว่าพนักงานต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอีก และขณะเดียวกันผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานร้อยละ 0.88 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานร้อยละ 1.39 เท่านั้นที่ทอว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการเลย, ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานร้อยละ 15.79 และ 73.68 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานร้อยละ 27.78 และ 45.83 ทอว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมตรงตามความต้องการบ้าง และตรงตามความต้องการพอสมควรตามลำดับ แสดงว่าศูนย์ฝึกอบรมสามารถที่จะสนองตอบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานได้ก็แต่จะไม่สมบูรณ์ 100% ก็ตาม และจากคำสัมภาษณ์ผู้ตอบคำสัมภาษณ์ทอว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมแม้ว่าจะไม่สามารถชี้แจงหรือทอให้ทราบโดยเด่นชัดได้ แต่ก็เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานและมีการประสานงานร่วมมือกันระหว่างเพื่อนผู้เข้ารับการอบรมได้ดียิ่งขึ้น

4. ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานร้อยละ 75.79 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานร้อยละ 59.72 (ตารางที่ 8 ของบทที่ 5) ตอบว่าผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเต็มที่และให้การสนับสนุน แสดงได้ว่าองค์กรเห็นถึงความจำเป็นและความต้องการของพนักงานที่จะให้ได้รับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

5. ผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานร้อยละ 62.28 และผู้ผ่านการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานร้อยละ 65.74 ตอบว่าสนใจที่จะเข้าร่วมรับการฝึกอบรมในโอกาสต่อ ๆ ไปอีก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานเห็นถึงความจำเป็นและความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

สรุปข้อมูลจากประเด็นคำถามต่าง ๆ ที่แสดงข้างต้นนั้น รวมทั้งข้อมูลที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 และ 5 ทำให้พิชิตจันตมมิตฐานในการศึกษาวิจัยนี้ได้ว่า

1. การฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ในด้านที่เป็น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น อันจะมีผลต่อการบริหารงานบุคคลโดย ส่วนรวม เพราะการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและ ประสิทธิภาพ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุก ระดับขึ้นไปในแนวทางที่ดีและเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน สามารถที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบัน และพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานในอนาคตและความรับผิดชอบ ในระดับที่สูงขึ้นไปในอนาคตได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพและเมื่อพนักงานมีคุณภาพ ฉลาด และ รู้จักความรับผิดชอบ ทำให้ลดภาระยุ่งยากในการสั่งและควบคุมงาน ประหยัดเวลาและเกิดสัมพันธ ภาพที่ดีในองค์กร องค์กรก็จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีระเบียบ พนักงานทุกคนเข้าใจและ รักคือต่อหน่วยงาน และเข้าใจในสถานะของตนเอง การบริหารงานบุคคลโดยส่วนรวมก็เป็นไป โดยราบรื่น และสามารถลดต้นทุนค่าแรงงานได้

2. การบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน วิชาการแห่งประเทศไทยตรงต่อความต้องการขององค์กรและความจำเป็นของพนักงาน ซึ่ง มีผลโดยตรงต่อความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานให้ดีขึ้น

จากปรัชญา แนวความคิด หลักการและแนววิธีการในการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย และจากการขยายงานจากหน่วยฝึกอบรมเดิมมาจัดตั้งเป็นศูนย์ฝึกอบรมในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายสำคัญที่จะส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงานแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทยยังคาดหวังว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานที่จะปฏิบัติงานให้แก่ธนาคารอย่างเต็มที่ ตั้งใจและเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะธนาคารกลาง อันเป็นสถาบันการเงินที่สำคัญของประเทศ ได้โดยสมบูรณ์และบรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในองค์กร (ข้อมูลจากแบบสอบถาม และคำสัมภาษณ์) ยังให้การสนับสนุนการฝึกอบรม และพนักงานผู้ปฏิบัติงานก็ยังเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมว่ามีความจำเป็นต่อพนักงานเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ อยู่ให้ดียิ่งขึ้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า องค์กรและพนักงานเห็นถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ผลของการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปปรากฏว่า ได้รับความสำเร็จพอสมควรซึ่งผลดังกล่าวได้รับจากการประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสอบถามวิทยากรผู้บรรยาย ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งทางศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้มีการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรมให้ดีขึ้นและเหมาะสมขึ้นเรื่อยมา พนักงานส่วนใหญ่สนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาเจ้าสังกัดก็สนับสนุนที่จะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น และก็มีหน่วยงานหลายแห่งได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ โดยเฉพาะและได้ร่วมกับศูนย์ฝึกอบรมในการปรึกษาหารือพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการกับหน่วยงานนั้น ๆ อย่างแท้จริง

กิจกรรมการฝึกอบรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ทางศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายพนักงาน และการจัดองค์งานจัดขึ้นในส่วนกลาง ได้ให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสาขาทั้ง 3 แห่ง ส่ง

พนักงานเข้าร่วมรับการฝึกอบรมตามความเหมาะสม และในบางกรณีหากสาขาเห็นว่ามีความจำเป็นรีบด่วนที่จะจัดฝึกอบรมพนักงานของสาขาเอง ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาหลักสูตร จัดหาวิทยากรบรรยาย ฯลฯ ให้ความช่วยเหลือ ในขณะเดียวกันธนาคารในฐานะที่เป็นธนาคารกลางอันเป็นสถาบันการเงินสูงสุดของประเทศที่จะพัฒนาระบบการเงินของประเทศโดยส่วนรวม ในการฝึกอบรมบางหลักสูตรธนาคารแห่งประเทศไทยได้พิจารณาว่าจะเป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยกับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินต่าง ๆ ก็ได้เชิญให้ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินนั้น ๆ ส่งพนักงานเข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน

สำหรับอุปสรรค ปัญหาหรือข้อขัดข้องที่สำคัญ ๆ ในการดำเนินงานของศูนย์อบรมฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานธนาคารแห่งประเทศไทย พอสรุปได้คือ:-

1. อัตรากำลังพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการฝึกอบรมหลักสูตรที่ธนาคารจัดเองมีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่พนักงานของศูนย์ฝึกอบรมยังทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงานการจัดฝึกอบรม (Program Coordinator) อยู่ ยังไม่ได้ทำหน้าที่วิทยากรอย่างเต็มที่ และในการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมก็ยังขาดพนักงานและไม่สามารถที่จะดำเนินการให้ครบถ้วนตามหลักวิชาการได้อย่างเต็มที่ เพราะหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรมนอกจากจะทำการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อการศึกษา พิจารณา วางโครงการ ดำเนินการ ประสานงานและประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนาและการประชุมของธนาคารตามโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำมีแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมยังมีหน้าที่ในการจัดทำและเผยแพร่ตำรา คู่มือ และเอกสารเพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรม เสริมสร้างและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และจัดอำนวยความสะดวกด้านธุรการในการจัดประชุม สัมมนา ฯลฯ ของธนาคารอีกด้วย

เนื่องจากอัตรากำลังที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัดดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับตำแหน่งนักฝึกอบรมและนักฝึกอบรมผู้ช่วยซึ่งโดยแท้จริงแล้วมีอยู่ตำแหน่งละ 2 อัตรา แต่ในทางปฏิบัติมีเพียงนักฝึกอบรมและนักฝึกอบรมผู้ช่วยอย่างละ 1 อัตราทำงานสายวิชาการ ส่วนนักฝึกอบรมอีก 1 อัตราไปทำหน้าที่หัวหน้าสายธุรการ และนักฝึกอบรมผู้ช่วย 1 อัตราไปทำงานด้านโสตทัศนูปกรณ์ อัตรากำลังสายวิชาการจึงขาดไป 2 อัตรา ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการบริหารงานและไม่สามารถปฏิบัติงานบางอย่างได้อย่างเต็มที่ เช่น การติดตามผลการฝึกอบรม การเป็นวิทยากร การจัดทำ

ตำรา คู่มือและเอกสารประกอบการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมจึงนำที่จะจัดอัตรากำลังพนักงานที่มีอยู่ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ถูกต้อง หรือหากมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อัตรากำลังทางสายธุรการและงานโสตทัศนูปกรณ์ ก็ควรจะรับพนักงานใหม่เพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวหรือไม่ก็อาจย้ายพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่จริงในปัจจุบันไปดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และขออนุมัติรับอัตรากำลังพนักงานด้านฝึกอบรมเข้ามาทดแทน

2. การจูงใจวิทยากรผู้บรรยายที่เป็นพนักงานธนาคาร ปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทย ยังไม่มีระบบการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่เชี่ยวชาญในงานด้านต่าง ๆ จากส่วนงานอื่น ๆ ทางธนาคาร หรือศูนย์ฝึกอบรมเชิญมาเป็นวิทยากรผู้บรรยายในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ซึ่งมีเป็นจำนวนมากและเป็นแหล่งวิทยากรผู้บรรยายภายในที่สำคัญแห่งหนึ่ง โดยปกติพนักงานดังกล่าวมีงานประจำที่ต้องปฏิบัติอย่างฉะฉาน การมาเป็นวิทยากรผู้บรรยายจึงเป็นงานที่ทำด้วยความสมัครใจ ยินดีเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อการคนคว่า ซึ่งศูนย์ฝึกอบรมเพียงแต่จัดให้มีการสัมมนาวิทยากรผู้บรรยายให้แก่พนักงาน โดยให้ค่าทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการฝึกอบรม เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม การบรรยาย การนำอภิปรายและการใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น และเสนอให้ธนาคารบันทึกเกียรติประวัติของผู้ที่ศูนย์ฝึกอบรมเชิญมาเป็นวิทยากรในประวัติการทำงานได้เท่านั้น

ปัญหาในเรื่องนี้จะแก้ไขได้ เนื่องจากศูนย์ฝึกอบรมทราบว่า วิทยากรที่เชิญมาบรรยายเป็นพนักงานธนาคารที่มีความรู้ในงานด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดีและเป็นแหล่งวิทยากรผู้บรรยายภายในที่สำคัญ ศูนย์ฝึกอบรมน่าจะเสนอขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาว่าธนาคารให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงานดังกล่าวหรือไม่ เพราะการมาบรรยายน่าจะถือเป็นงานพิเศษส่วนหนึ่งของพนักงาน ดังนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยควรวางระเบียบการให้ค่าตอบแทนซึ่งอาจเท่ากับวิทยากรที่ศูนย์ฝึกอบรมเชิญมาจากภายนอก หรืออาจมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานประจำปีก็ได้

3. ในโอกาสที่ได้เข้าสังเกตการณ์การสัมมนาติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตร " การสัมมนาการบริหารระดับส่วนงาน " ที่โตเกียวในตอนท้ายของบทที่ 5 แล้วเห็นว่า แม้ว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาจะมีความตั้งใจจริงที่จะใช้ความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนาไปปรับใช้กับการทำงานประจำวันก็ตาม แต่ก็มีข้อสังเกตว่า ในการจัดการฝึกอบรมหรือสัมมนาและติดตามผลของเจ้าหน้าที่

ระดับผู้บริหาร (โดยเฉพาะชั้นสูง) ของธนาคารในคราวต่อ ๆ ไปควรจัดนอกสถานที่ เนื่องจากผู้เข้าสัมมนามีการะหน้าที่ในงานประจำวันที่ได้รับนิคมขอมอยู่มาก ในขณะที่เข้าสัมมนาก็ถูกรบกวนจากงานประจำวันทำให้ทางท่านไม่สามารถอยู่ร่วมประชุมหรือสัมมนาได้เต็มเวลาตามที่ศูนย์ฝึกอบรมกำหนดหรือเตรียมงานไว้ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินการฝึกอบรมและการติดตามผลการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมอยู่มากพอควร

4. ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ได้ทราบความคิดเห็นที่น่าสนใจว่า การจัดการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ดีและน่าสนใจ แต่การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมยังไม่เหมาะสม กล่าวคือในบางหลักสูตร เช่น การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนไม่เคยมีหรือไม่มีผู้บังคับบัญชาเลย ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันได้ แต่ผลที่ได้รับกลับออกมาในทางตรงข้าม คือ เสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมบางคนมองว่า ศูนย์ฝึกอบรมไม่มีการวางแผนในการอบรมอย่างจริงจัง และอีกประการหนึ่งนอกจากศูนย์ฝึกอบรมจะกำหนดหลักสูตรการพัฒนาบุคคลเพื่อเตรียมตัวสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือมีความรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นแล้ว ศูนย์ฝึกอบรมควรมีบทบาทอย่างแท้จริงที่จะทำให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นจริงขึ้นมาได้ในทางปฏิบัติ โดยอาจให้มีการวางระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้งพนักงานว่าต้องได้รับการอบรมในหลักสูตร การพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานก่อน จึงจะอยู่ในข่ายที่สมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างขวัญให้แกพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง มีความพึงพอใจ และมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานตามสมควร ซึ่งจะไปตามวัตถุประสงค์ที่ธนาคารได้วางไว้ และเพื่อให้สอดคล้องกันกับการวางแผนกำลังคน และการวางแผนอาชีพของพนักงานธนาคาร

5. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมในส่วนที่เป็นค่าเลี้ยงเครื่องคี่ระหว่างพัก ซึ่งแต่เดิมกำหนดไว้มีอัตรา 10.- บาท/คน ต่อมาได้ลดลงเหลือมีอัตราไม่เกิน 2.- บาท ตามอัตราราชการด้วยเหตุผลบางประการนั้น ในเรื่องนี้ศูนย์ฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายลงตามอัตราที่ราชการกำหนด เพราะในสภาพเศรษฐกิจภาวะปัจจุบัน ค่าใช้จ่ายจำนวนดังกล่าวไม่น่าเพียงพอหรือเป็นไปได้ ศูนย์ฝึกอบรมควรมีเหตุผลในการดำเนินการจัดฝึกอบรมที่จะสามารถเสนอพิจารณาถึงความจำเป็นในการจัดเลี้ยงเครื่องคี่ระหว่างพักในอัตราที่เหมาะสมได้ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้การจัดฝึกอบรมโดยทั่วไปมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ด้วย

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความเห็นซึ่งอยู่ในรูปของข้อเสนอแนะ ในส่วนที่กล่าวถึงอุปสรรคและข้อเสนอแนะข้างต้น นั้นเป็นความเห็นต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงในการบริหารงานการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย แต่ความเห็นที่จะเสนอเพิ่มเติมต่อไปนี้เป็นความเห็นที่ได้จากการสังเกตเห็นด้วยตนเองในระหว่างที่ศึกษาถึงการบริหารงานการฝึกอบรม ซึ่งจะขอกล่าวเพิ่มเติมไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารงานฝึกอบรม ของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาต่อไป

1. แนวโน้มผลของแบบสอบถามและคำสัมภาษณ์จะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ตาม แต่มีข้อมูลที่ที่น่าสนใจ จากคำสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม 9 คน (64%) ตอบว่า คิดว่า ผู้บังคับบัญชาที่ผ่านการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงบ้างพอสมควรในแง่ที่ช่วยกระตุ้นความรู้สึกรู้สึกให้เกิดความกระตือรือร้น มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น แต่บางคนเป็นไปในระยะแรก ๆ หลังจากนั้นก็ค่อย ๆ กลับสู่สภาพเดิม และข้อมูลจากคำสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาผู้ผ่านการฝึกอบรม 9 คน (64%) ตอบว่าผู้บังคับบัญชาที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วบางท่านกระตือรือร้นในระยะแรก ๆ ต่อมาค่อยกลับสู่สภาพเดิม ซึ่งในสภาพที่เกิดขึ้นเช่นนี้ น่าจะแสดงได้ว่า การให้การฝึกอบรมพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแต่อย่างเดียวไม่น่าจะเป็นการเพียงพอ เพราะลำพังการฝึกอบรมอย่างเดียววันนี้อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น และการฝึกอบรมเป็นเพียงกิจกรรมที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงในเรื่องคนแต่เพียงอย่างเดียว แต่แท้จริงองค์การมิได้ประกอบไปด้วยเรื่องคนเรื่องเดียว องค์การยังมีส่วนอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น โครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย ระเบียบปฏิบัติงาน แผนงาน ค่านิยมและสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติกันมานาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับการพัฒนาบุคคล แม้คนจะมีความรู้และทักษะอันเหมาะสมมากขึ้นกว่าเดิมเท่าใด ก็ไม่อาจสามารถนำความรู้และทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ เพราะจะต้องปฏิบัติในสิ่งที่เคยปฏิบัติมานาน และในสภาพแวดล้อมเดิม ด้วยเหตุนี้ การที่จะทำใ้บุคคลในองค์การสามารถนำความรู้ ความคิดเห็นที่ได้รับเพิ่มเติมจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างเต็มที่นั้น จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น ๆ ดังกล่าวมาแล้วไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาบุคคลด้วย ด้วยเหตุนี้ศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงควรจะให้มีการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง และเริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังกล่าวแล้วให้เป็นไปทั่วทั้งองค์การ โดยจะต้องทำการเปลี่ยนแปลง

แปลงอย่างมีแผน ค่ายการเริ่มสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องมนุษยพฤติกรรมด้วยวิธีการให้ความรู้ทางค่านิยมพฤติกรรมศาสตร์ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง ซึ่งหมายถึงการเริ่มปูพื้นฐานที่จะนำเอาวิธีการพัฒนาองค์การมาปรับใช้ในธนาคารแห่งประเทศไทยต่อไป

2. ในการศึกษาเรื่องการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทยนี้ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า ทำไมกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยจึงจำเป็นต้องแยกออกเป็น 2 ส่วน โดยใน ส่วนแรกเป็นหน้าที่ของหน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงานฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาและดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลงานและการวางแผนพนักงาน และร่วมกับศูนย์ฝึกอบรม สํารวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานโดยเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกพนักงานตามส่วนงานต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมเป็นผู้จัดขึ้นภายในธนาคาร และนอกเหนือจากนี้หน้าที่ในการพิจารณา และประเมินผลเกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษา และจัดส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรมหรือดูงานนอกธนาคารด้วย สำหรับในส่วนที่ 2 เป็นหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรมฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาและวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานร่วมกับหน่วยวางแผนพนักงานในหลักสูตรการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดขึ้นเอง และอำนวยความสะดวกด้านธุรการในการจัดการประชุม หรือสัมมนา ฯลฯ ของธนาคาร รวมทั้งจัดทำและเผยแพร่ตำรา คู่มือ และเอกสารเพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรม หรืออาจสรุปว่า ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมและสัมมนาในหลักสูตรที่ธนาคารจัดขึ้นเองทั้งสิ้น

เมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานของศูนย์ฝึกอบรม และของหน่วยวางแผนพนักงานแล้ว จะเห็นว่าต่างก็มีความรับผิดชอบเช่นเดียวกัน คือ การพัฒนาพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อการวางแผนกำลังคนและวางแผนอาชีพพนักงาน แต่รับผิดชอบการทำงานคนละด้าน โดยศูนย์ฝึกอบรมรับผิดชอบการฝึกอบรมที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดขึ้นเอง ส่วนหน่วยวางแผนพนักงานรับผิดชอบการจัดส่งบุคคลไปเข้ารับการอบรมภายนอกธนาคาร และทั้ง 2 หน่วยงานสังกัดฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งานเดียวกัน

ในเรื่องนี้ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ควรจะมีการพิจารณาถึงการจัดรูปหน่วยงานและการบริหารงาน โดยน่าจะให้หน่วยวางแผนพนักงานซึ่งรับผิดชอบในการคัดเลือก

พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเป็นหน่วยงานสายหนึ่งของศูนย์ฝึกอบรม (ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าส่วนงาน) โดยศูนย์ฝึกอบรมน่าที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการพิจารณาและจัดการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารทั้งหลักสูตรที่ธนาคารจัดขึ้นเองและการจัดส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่สถาบันภายนอกเป็นผู้จัดแต่เพียงส่วนงานเดียว ทั้งนี้เพื่อมิให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน และก่อให้เกิดผลดีและความต่อเนื่องในการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่จะสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคนและวางแผนอาชีพพนักงานธนาคารต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย