

ประเภทต่าง ๆ ของการลงทุนในบุคคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

สิ่งที่ได้กล่าวไว้ในขอบเขตของวิทยานิพนธ์ที่จัดทำ จะวิจัยเฉพาะการลงทุนในบุคคลากรขององค์การด้านการรักษาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีจำนวนเพียงพอ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การลงทุนในบุคคลากรด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล ได้แก่

๑. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๒. การบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล

๑. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development of Human Resource)

ในปัจจุบันผู้บริหารงานชั้นนำสนับสนุนทัศนคติเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลที่ว่าทั้งผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติการ เป็นทรัพยากรประเภทสำคัญที่องค์การได้ลงทุนไว้ ผู้บริหารงานระลึกอยู่เสมอว่าโอกาสที่จะทำกำไร หรือผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์การจากการลงทุนในทรัพยากรบุคคลก็คือ การพัฒนาทรัพยากรประเภทนี้ให้สามารถปฏิบัติงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ เนื่องจากว่าความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและการแข่งขัน ทำให้้องค์การธุรกิจต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญงานเฉพาะด้าน เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมกันไ้งานทั้งหมดบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ จึงทำให้นักบริหารมีภาระที่จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรกำลังคน

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีคำอยู่ ๒ คำ ซึ่งบางท่านก็ได้ใช้แยกต่างหากจากกัน หรือบางทีก็ใช้รวมกัน หรือบางทีก็ใช้แทนกัน คำ ๒ คำนี้ได้แก่การฝึกอบรม

(Training) และการพัฒนา (Development) เช่นศาสตราจารย์ Dale Yoder ไกลกล่าวว่า "คำว่าฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ๒ คำนี้ใช้เหมือนกันในทางปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ หรือหน่วยงานของรัฐบาล การฝึกอบรมจะใช้สำหรับบุคคลหลายประเภทนับตั้งแต่บุคคลใหม่ บุคคลที่ยังไม่มีความชำนาญงานที่จัดทำเข้ามา ตลอดจนไปถึงผู้บริหารชั้นสูง" ^๑ แต่อย่างไรก็ตาม ก็อาจหาความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม และการพัฒนาได้ ความแตกต่างนี้เกิดขึ้นจากทัศนคติของผู้บริหารต่าง ๆ กัน และอาจจะเปลี่ยนแปลงตามโอกาสในการกำหนดตามโครงการระดับต่าง ๆ กัน สำหรับศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ได้ให้คำจำกัดความว่า "การฝึกอบรม (Training) นั้นเกี่ยวข้องกับ การเพิ่มพูนความรู้ และความชำนาญงานในการทำงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ การศึกษา (Education) หรือการพัฒนา (Development) เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ทั่วไป และความเข้าใจในสิ่งแวดล้อม แต่ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาก็ไม่สามารถแยกได้เด่นชัด" ^๒ และศาสตราจารย์ Dale Yoder ไกลกล่าวสรุปว่า "ปัจจุบันนี้ คำว่าการพัฒนา (Development) หรือการศึกษา (Education) เป็นคำที่เหมาะสมและมองไปไกลกว่าคำว่า การฝึกอบรม (Training) เพราะว่าการขาดการฝึกอบรมในงานหนึ่งงานใด ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัญหา แต่การพัฒนาจะเป็นการเพิ่มพูนกำลังความสามารถให้เต็มที่แก่บุคคลในองค์การ เพื่อที่จะบริหารงานหรือดำเนินงานขององค์การต่อไปในอนาคต" ^๓

เนื่องด้วยความสามารถที่จะแยกคำว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาออกได้อย่างเด่นชัด ในปัจจุบันนี้้องค์การต่าง ๆ จึงมักจะเรียกรวมกัน และมีโครงการร่วมกัน

Dale Yoder, op.cit., p. 331

^๒ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, op.cit., p. 196

^๓ Dale Yoder, op.cit., p. 332

คือโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development Program หรือ T/D Program)

แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อความสะดวกที่จะทำความเข้าใจต่อไปกับวิทยานิพนธ์นี้ จึงขอสรุปว่าการฝึกอบรมคือการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงานในการทำงานหนึ่งงานใด โดยเฉพาะ ซึ่งการฝึกอบรมนี้จะใช้กับพนักงานระดับทั่วไป หรือพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับการพัฒนาคือการเพิ่มพูนความรู้ทั่วไป เพื่อที่จะเพิ่มพูนกำลังความสามารถในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีความสามารถที่จะบริหารงานหรือดำเนินงานขององค์กรในอนาคตไปในทางที่ดีขึ้น การพัฒนาจึงจะใช้กับพนักงานระดับสูง คือการพัฒนาพนักงานบริหาร

๑.๑ การฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

ศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo กล่าวว่า "การฝึกอบรมคือ การปฏิบัติ เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ และมีมือการทำงานของพนักงาน เพื่อที่จะทำงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ" ^๔

ศาสตราจารย์ Frederick H. Harbison และศาสตราจารย์ Charles A. Myers ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าหมายถึงกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) มีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลทั้งหมด ในสังคมใดสังคมหนึ่ง" ^๕

^๔ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, op.cit., p. 194

Frederick H. Harbison and Charles A. Myers, Education in Manpower and Economic Growth: Strategic of Human Resource Development, New York: Mc. Graw-Hill Inc., 1964) pp. 2 - 3

ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์หลักใหญ่ ๆ ดังนี้คือ ^๖

๑) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มพูนฝีมือในการทำงาน หรือความชำนาญงาน ผลที่ปรากฏโดยปกติ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้งานสมัยใหม่มีความต้องการอย่างยิ่งในการ ฝึกอบรมที่มีระบบเพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน อย่างน้อยในระดับหนึ่งที่สำคัญ

๒) เพิ่มขวัญ (Morale) ในการทำงาน เนื่องด้วยการได้รับความชำนาญงานที่ต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เพราะทำงานได้อย่างมั่นใจ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีโครงการสัมพันธภาพในงาน เช่น การส่งเสริมความพอใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มขวัญของพนักงานก็ตาม แต่โครงการดังกล่าวจะไม่สัมฤทธิ์ผลเลย ถ้าหากว่าพนักงานไม่ใ้ปฏิบัติงานโดยเกิดความมั่นใจใน ความสามารถและความพึงพอใจในการทำงาน

๓) ลดการสั่งการ พนักงานที่ได้รับการอบรมในการทำงานแล้ว จะรู้งานมากขึ้น สามารถสั่งการตัวเองได้หรือสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องได้รับการ สั่งงานหรือแนะนำงาน ซึ่งก็เป็นความพอใจของทั้งผู้ปฏิบัติ และผู้ควบคุมงานที่ต้องการ ให้มีการสั่งการลดน้อยลง

๔) ลดอุบัติเหตุ เนื่องด้วยอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น สาเหตุเกิดจากความ นิทพลาตของบุคคลมากกว่าความนิทพลาตของเครื่องมือ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมที่เหมาะสมในการเพิ่มความชำนาญงาน และสร้างทัศนคติเกี่ยวกับความ ปลอดภัยในการทำงานจะช่วยลดอัตราอุบัติเหตุลงได้

๕) เพิ่มความมั่นคงขององค์กรและความยืดหยุ่นขององค์กร ความมั่นคงขององค์กรคือความสามารถขององค์กรที่จะยังคงสามารถดำเนินการอย่าง มีประสิทธิภาพ เมื่อขาดบุคคลหลัก แต่ได้ทดแทนมาโดยกำลังคนที่ได้รับการฝึกอบรมที่

^๖ Edwin B. Flippo, op.cit., pp. 194 - 195

สำรองไว้ ความยืดหยุ่นขององค์การคือ ความสามารถที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น เนื่องจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ต้องการบุคคลมาทำงานนี้โดยด่วน องค์การที่มีการฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความชำนาญงานหลายด้าน ก็สามารถโยกย้ายงานได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่มีทรัพยากรประเภทอื่นใดขององค์การที่จะมีคุณค่ายิ่งใหญ่ไปกว่าบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรม และมีสิ่งจูงใจในการทำงานแล้ว

๖) ลดต้นทุนเกี่ยวกับการทำของเสียหาย หรือทำงานผิดพลาด

หลักของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือการให้ใ้ได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) ในการทำงานให้กับองค์การ จึงได้มีหลักการหลายข้อที่จะให้ใ้ได้มาซึ่งความรู้ความชำนาญงาน และทัศนคติ หลักการเหล่านี้ได้แก่ ๗

๑) การสร้างสิ่งจูงใจ ยังมีการจูงใจเข้ารับการอบรมมากเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ และความชำนาญเร็วขึ้น และกระฉับกระฉวยขึ้น สิ่งจูงใจที่จะทำให้การฝึกอบรมนี้ต้องนำไปสู่จุดหมายที่ผู้เข้าอบรมปรารถนา (รายได้เพิ่มขึ้น การงานและ/หรือการเลื่อนตำแหน่งงาน) การจูงใจพนักงานใหม่มักจะง่ายกว่าพนักงานเก่าที่เข้ามาอบรมใหม่ สิ่งที่ต้องระลึกเสมอว่า การจูงใจในการฝึกอบรมโดยผู้อบรมย่อมจะไม่มั่นคงกว่าการจูงใจในงานของหัวหน้างาน ดังนั้น ผู้ฝึกอบรมต้องสามารถสร้างสิ่งจูงใจในโครงการฝึกอบรมได้

๒) รายงานความก้าวหน้า จะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น ความเอาใจใส่ของผู้อบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

๗



๓) การตอบแทน เมื่อได้รับความรู้ความชำนาญแล้ว ก็ควรที่จะมีสิ่ง
ตอบแทนสนองกลับ เพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน เช่นการให้รางวัล การขึ้นเงินเดือน
หรือการ เลื่อนตำแหน่งแล้วแต่ความเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร

๔) การฝึกหัด เพื่อต้องการให้ใ้ความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่าง
การฝึกอบรมจึงควรสอนการฝึกหัดโดยเฉพาะ มีโซ่การสอนขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้เสีย
เวลามาก

๕) การอบรมทั้งหมดหรือบางส่วน จากการศึกษาคนควาที่ผ่านมาก
ไม่ไ้ยืนยันว่าการจัดใ้ฝึกอบรมทั้งหมดทุกอย่าง กับคอย ๆ จัดใ้มีการอบรมแต่ละส่วน
เป็นส่วน ๆ ของทั้งหมด อยางไหนจะใ้ประสิทธิภาพดีกว่ากัน แต่ถาพิจารณาถึงว
ถางานนั้นมีลักษณะซับซ้อนและตองใ้เวลานานที่จะเรียนรูงานทั้งหมด การเลือกฝึกอบรม
แต่เพียงบางส่วนเป็นส่วน ๆ ไป และใ้ผูอบรมเป็นผู้ประมวลความรู้ความชำนาญทั้งหมด
ควยตนเองภายหลังยอมที่จะมีประสิทธิภาพดีกว่า

๖) การพิจารณาถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่เข้าฝึกอบรม
เนื่องจากว่าผูอบรมยอมจะต้องมีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาความสามารถแตกต่าง
กัน โครการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจึงควรที่จะปรับใ้เข้ากับระดับสติปัญญา และ
ความสามารถที่แตกต่างกันของผูอบรม

ประเภทของการฝึกอบรมพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญงาน เป็นการดำเนินการ
การภายหลังจากรับบุคคลเหล่านั้นเข้าปฏิบัติงานแล้ว ที่สำคัญมีดังนี้

๑. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้น
สำหรับผูเข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของ

หน่วยงานนั้น ๆ ให้อำนาจสถานที่ต่าง ๆ ในองค์กรของคุณ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะ
 ต้องปฏิบัติงาน ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศก็คือ ต้อง
 การให้พนักงานใหม่ปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัว (Work
 without fear) เพราะโดยทั่วไป ผู้เข้าปฏิบัติงานมักจะใหม่ต่อสถานที่ งาน และ
 สภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญในการทำงานของผู้ใหม่นั้นจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงาน
 ให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศเป็นวิธีที่จะช่วยขจัดหรือผ่อนคลายสภาวะการณ
 เช่นนั้นได้ อาจสรุปความหมายของการอบรมปฐมนิเทศได้ดังนี้คือ

๑. เพื่อแนะนำให้อำนาจสถานที่ทำงานใหม่
๒. เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น
 เช่นระเบียบการวันหยุด ลา การหักเงินสะสม ฯลฯ
๓. เพื่อให้ทราบถึงการจ้ดองค์การโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับหน่วยงาน
 นั้น ๆ
๔. เพื่อสร้าง เสริมขวัญในการปฏิบัติงานใหม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติ
 งาน
๕. เพื่อส่งเสริมปริมาณผลิตผลของงานให้สูงขึ้น เพราะถ้าผู้ทำงาน
 มีความเข้าใจในวิธีการทำงานดีแล้ว ข้อผิดพลาดย่อมจะมีน้อย ผลผลิตก็จะสูงขึ้น
๖. เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ
๗. เพื่อให้อำนาจคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

อย่างไรก็ดี การอบรมปฐมนิเทศนี้จะจัดในลักษณะอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับสภาพ
 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย เช่นระดับเสมียนก็ต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะการ
 ปฏิบัติงานเสมียน หรือระดับประจำแผนกก็ย่อมจะแตกต่างกันออกไป เพื่อให้เหมาะสม
 กับลักษณะงาน

ระยะเวลาของการอบรมปฐมนิเทศนั้นได้จัดกันตั้งแต่ ๒ - ๓ วันถึง ๒ เดือนก็มี สุดแต่ความต้องการของฝึกรอบรมนั้น ๆ ข้อสำคัญประการหนึ่งของกรอบรมปฐมนิเทศ ก็คือ ผู้ให้กรอบรมจะต้องพยายามตอบคำถามของผู้เข้ารับกรฝึกรอบรมให้มากที่สุดเท่าที่ สามารถจะทำได้

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยบางธนาคารจะจัดกรอบรมปฐมนิเทศอย่างไม่เป็นทางการเลยทีเดียวในวันแรกที่เข้ามาทำงาน บางธนาคารนิยมจะจัดทำขึ้นในระยะ เวลาใดเวลาหนึ่ง เช่นในรอบ ๖ เดือน หรือ ๑ ปี ซึ่งพนักงานธนาคารที่เข้ามาใหม่ ในรอบระยะเวลา นั้นจะได้เข้ามากรอบรมปฐมนิเทศทั้งหมด รวมทั้งพนักงานสาขาต่างจังหวัด ด้วย จากการสำรวจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๑๓ ธนาคาร มีจำนวน ๘ ธนาคาร ที่มีการกรอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่

๒. การฝึกรอบรมโดยลงมือทำงาน (On the job training) เป็นการ สอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในกรนี้ จะทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ในระยะแรกควรอธิบายให้เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานก่อน แล้วจึงได้ลงมือ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง อาจลำดับขั้นของกรฝึกลงมือปฏิบัติงานได้ดังนี้

๑. อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธี โดยทั่วไป
๒. สาธิตให้ดูจากของจริง
๓. ให้ผู้รับกรฝึกทดลองปฏิบัติ
๔. แก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แจงให้ผู้รับกรฝึกรอบรมทราบ
๕. ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานและให้ทดลองทำซ้ำหลาย ๆ หน

จนแน่ใจว่าจะสามารถทำได้ด้วยตนเอง

วิธีการฝึกรอบรมโดยลงมือทำงานนี้ นิยมปฏิบัติกันทุกธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยที่พนักงานเข้าใหม่หรือย้ายไปอยู่งานหน้าที่ใดก็จะได้ไปเรียนงานที่คนปฏิบัติ โดยลงมือทำงานจริง ๆ

๓. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะหรือฝีมือในการปฏิบัติงานนี้ เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลก ซึ่งทำให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าได้มีการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อสนองความจำเป็นเกี่ยวกับความต้องการคนงานที่มีฝีมือ และไม่สามารถหาได้จากองค์การ เพราะไม่มีการสำรองแรงงานฝีมือไว้ใช้ในกรณีที่จะต้องขยายปรับปรุงและเพิ่มฝีมือในการปฏิบัติงานให้ทันกับผลิตภัณฑ์เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ นอกจากนี้แรงงานที่ปฏิบัติจัดทำอยู่เป็นประจำก็ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพิ่มพูนขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้น การพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานจึง เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาติดต่อกันตลอดไป

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานนี้ ในบางธนาคารพาณิชย์เรียกว่า "Technical training" เพราะเป็นการฝึกอบรมในวิชาหรือหน้าที่งานหนึ่งงานใด โดยเฉพาะ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่นพิธีการสินเชื่อกู้ วิเคราะห์สินเชื่อกู้ เทคนิคการขายและการตลาด เคสียริง รับรองลายเซ็น ตัวเงิน ฯลฯ ในธนาคารพาณิชย์จำนวน ๑๓ ธนาคาร มี ๗ ธนาคารที่พัฒนามัคคดควยวิธินี้

๔. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานนี้ กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการบริหารธุรกิจ ทั้งนี้ก็เพราะว่าเมื่อธุรกิจหรือองค์การเติบโตขึ้น งานก็ขยายขึ้น และเจ้าหน้าที่ก็ต้องขยายขึ้นเป็นเงาตามตัว ความจำเป็นที่ต้องมีหัวหน้างานก็มีมากขึ้นด้วย พนักงานจะมีทัศนคติคือหัวหน้างานว่าเป็นผู้บริหารงานที่ตนใกล้ชิดที่สุด ถ้าหัวหน้างานไม่เป็นผู้นำที่ดี ก็จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน ซึ่งยอมก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหารชั้นสูง ๆ ขึ้นไปอีก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถของหัวหน้างานที่จะบริหารงานให้หน่วยงานของตนดำเนินไปด้วยดี จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งขององค์การ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน จึงมีวัตถุประสงค์หลัก

- ๒ ประการคือ (๑) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในตำแหน่งปัจจุบัน
(๒) เพื่อที่จะเตรียมตัวหัวหน้างานในการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า^๘

ในปัจจุบันสาระสำคัญของวิชาที่ใช้ในการฝึกอบรมระดับหัวหน้างานมีหลายทาง วิชาที่ใช้ในการฝึกอบรมที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ได้รวมวิชาด้านต่าง ๆ เหล่านี้คือ^{๑๐}

๑. การจัดการทั่วไป ฝึกอบรมสำหรับการวางแผน การจัดองค์การ การตัดสินใจและการควบคุม
๒. การบริหารงานบุคคล ศึกษาถึงนโยบายขององค์การ การสื่อสาร การจูงใจในการทำงานในองค์การอรูปนัย (Informal Organization) ความเป็นผู้นำ การธำรงรักษาค่านิยมความปลอดภัย การจัดการการร้องทุกข์ของพนักงานและสัมพันธภาพของพนักงาน
๓. การบริหารงานผลิต หรือการให้บริการ

สำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่สำรวจมา ๑๓ ธนาคารมีอยู่ ๗ ธนาคารที่พัฒนาบุคคลประเภทนี้

๕. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) การฝึกอบรมระดับการจัดการนี้หมายถึงผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาระ และความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วไป หลักสูตรและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมระดับผู้จัดการนี้มีได้มีจำกัดเจาะจงลงไปโดยแน่ชัด เพราะว่าบุคคลในระดับนี้ต้องปฏิบัติงานในลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้น วิชาที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในระดับนี้จึงเป็นวิชาเฉพาะอย่างเสียเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ และวิชาเหล่านี้มักทำกันในระยะสั้น เพื่อมิต้องให้ผู้จัดการเหล่านี้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน

^๘ Dale Yoder, op.cit., p. 375

^{๑๐} Ibid., p. 376

มากเกินไป อย่างไรก็ตาม วิชาที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมระดับนี้ ได้แก่ วิชาจิตวิทยา
การบริหาร (Administrative Psychology) ภาวะผู้นำ (Leadership)
ภาวะสร้างสรรค์ (Creativity) ศิลปะการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) และ
การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) เป็นต้น

การฝึกอบรมระดับการจัดการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น มีส่วน
รวมหรืออยู่ในโครงการพัฒนาพนักงานบริหารด้วยกัน จึงขอเข้าไปกล่าวในโครงการพัฒนา
พนักงานบริหารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ลำดับขั้นการจัดการการฝึกอบรม

การจัดการเกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบาย
ลักษณะของงาน หัวหน้างาน และการประสานงาน ฯลฯ ดังนั้น การจัดการโครงการ
ดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้ความระมัดระวังให้มาก อาจ
สรุปลำดับขั้นของการจัดการการฝึกอบรมได้ดังนี้คือ ๑๑

๑. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed Training needs) การพิจารณาความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดให้มีการฝึกอบรมนั้น จะ
ต้องพิจารณาในหลักการสำคัญว่า การปฏิบัติงานนั้นมีความต้องการ (Need) ใน
การฝึกอบรมหรือไม่ และหากไม่จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานนั้น
ได้ หรือการงานนั้นดำเนินไปได้ก็ไม่ราบรื่น ซากประสิทธิภาพ โดยที่งานต่าง ๆ มีลักษณะ
ที่ผิดแผกแตกต่างกันไปเฉพาะสิ่งเฉพาะอย่าง ดังนั้น จึงเป็นความยากลำบากอยู่มาก
ที่จะชี้แจงจะลงไปว่า งานใดควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นเมื่อใด

โดยที่มีการฝึกอบรมเป็นกลไกอันจำเป็นของการบริหารงานบุคคล และในการ
นี้จะต้องพิจารณาถึงความต้องการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความต้องการ

ที่ควรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมในองค์กรหรือไม่ และมีหัวข้อที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาอันใดแก่

- ๑) ผลของการทำงาน หรือผลิตผลของงานตกต่ำ
- ๒) วิธีการปฏิบัติ คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อย
- ๓) บริการที่ให้แก่ลูกค้าต้อชักช้า สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่าย
- ๔) รัศับของการปฏิบัติงานมีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก
- ๕) ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่าปกติ
- ๖) ขวัญ (Morale) ของผู้ปฏิบัติงานไม่ ดี
- ๗) มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการปฏิบัติงานบ่อย ๆ
- ๘) วิธีการควบคุมงานไม่ดี
- ๘) ขาดความร่วมมือประสานงาน
- ๑๐) งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
- ๑๑) การปฏิบัติงานล่าช้า เสียเวลามากเกินสมควร

สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมดังกล่าวมาแล้วนี้ อาจจำแนกออกเป็น ๔ ประเภทคือ

- (๑) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และมีอู่ในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
- (๒) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไปแต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
- (๓) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
- (๔) ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติ

งาน

นอกจากข้อสังเกตอันเกิดจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจทำได้ดังนี้คือ

๑) ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานผู้ใดบ้างคืบหน้า ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งในการที่จะให้ใครมาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้สังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสาร และสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจสืบจากการซักถามในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงานเช่น การเดินของงานว่ามีความเร็วหรือช้าของที่ใด ณ จุดใดมีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหาได้มาก

๒) ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาวะหน้าที่ลักษณะงาน วิธีการทำงานและผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of Behaviors) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis Organization) ประกอบด้วยก็ได้

๓) จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) คือพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่พนักงานและ/หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวม เทาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนี้มีหลักที่ควรคำนึงถึง คือปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการงานนั้น ๆ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และหาวิธีแก้ไข ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่จะแก้ไขได้วิธีหนึ่ง

๔) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลของการปฏิบัติงานว่า ถูกต้องและไค่ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ไค่เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

๕) สํารวจความต้องการ (Survey) การสํารวจเป็นวิธีการรวบรวม ข้อมูล เอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานไค่ผล ถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสํารวจความต้องการอาจทำไค่หลายวิธี เช่นวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

๒. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine each needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการ และ/หรือความจำเป็นอัน เร่งด่วนในบรรคางานที่ต้องการจัดให้มีการฝึกอบรม แล้วยังจะต้องคำนึงถึงความที่จะ เป็นไปไค่ของงานที่จะปรับปรุงโดยการฝึกอบรมด้วย เพราะงานทุกอย่างมิใช่จะสามารถ แก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้อง ไค่ด้วยวิธีการฝึกอบรมเสมอไป อาจมีอุปสรรคสืบเนื่องมาจาก สาเหตุอื่นกั้กันนี้ ในการพิจารณาความต้องการจึงต้องพิเคราะห์ดูให้รอบคอบถองแท้ การ จัดการฝึกอบรมโดยที่มีความจำเป็นไม่เพียงพอยอมลั้นเปลืองทั้งกำลังคน เงินและวัสดุ อุปกรณ์เป็นอันมาก

๓. วางโครงการในการฝึกอบรม (Design Training Program) คือการจัดวางโครงการ หรือแผนงานสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะและ ประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัดจำนวนผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ที่หวั้ข้อวิชา ผู้บรรยาย หรือผู้นำอภิปราย อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ยานพาหนะ กำลังเจ้าหน้าที่ เงินและหนวย งานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นต้น

๔. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose Program to top Management) เมื่อไค่สํารวจความจำเป็น และวางโครงการในการฝึกอบรม แลว้ต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้น้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงาน และงานฝึก อบรมสามารถดำเนินไปค้วยความเรียบร้อยไม่หยุดยั้ง

๕. จักรวาระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน (Issue regulation on training) คือจักรวาระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้เหมาะสมและถูกต้อง เช่นการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการฝึกวิชาชีพ มีระเบียบข้อบังคับที่จะนำเอาความรู้ ความสามารถจากการเข้าศึกษาอบรมตามหลักสูตรนั้น ๆ ไปปรับคุณภาพหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

๖. การประเมินผล (Evaluation) คือการวัดเพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนี้สัมฤทธิ์ผลสมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องจะไ้ทราบ และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

๗. การติดตามผล (Follow up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่า พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม แล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ในการนี้อาจร้องขอให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและ/หรือติดตามดูจากผลการปฏิบัติงานก็ยอมทำได้

การจัดการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ดังที่ได้อธิบายแล้วว่า ความไม่สามารถที่จะแยกคำว่า การฝึกอบรม และการพัฒนาออกได้อย่างเด็ดขาด ในปัจจุบันนี้องค์การต่าง ๆ จึงมักจะเรียกรวมกัน และมีโครงการร่วมกัน คือโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development Program หรือ T/D Program) เช่นเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จึงจัดให้มีการฝึกอบรมรวมอยู่ใน "โครงการพัฒนาพนักงาน" ด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น รวมทั้งพนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าผู้บริหารหัวหน้างานที่ดี จะเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน นอกจากนั้น หัวหน้างานยังเป็นผู้เตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตอีกด้วย

การจัดการตามโครงการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์
ในประเทศไทย เป็นไปตามลำดับขั้นต่อนี้

๑. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาพนักงาน โครงการพัฒนา
พนักงานที่เหมาะสมจะเกิดจากความต้องการที่จะพัฒนา เนื่องจากถ้าไม่จัดโครงการ
พัฒนาพนักงานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ หรืองานนั้นดำเนินไปได้ก็ไม่ราบรื่น
ขาดประสิทธิภาพ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจำนวน ๑๓ ธนาคารที่สำรวจ พบว่า
มีอยู่เพียง ๕ ธนาคารที่มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาพนักงาน วิธีที่นิยมใช้
ในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
ได้แก่การรายงาน หรือการเสนอโครงการพัฒนาพนักงานจากผู้บริหารงานจากหน่วยงาน
ต่าง ๆ สำหรับธนาคารที่ไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการได้แก่ธนาคารที่ไม่ได้จัด
โครงการพัฒนาพนักงานขึ้นมาเอง เช่นการส่งพนักงานไปอบรมกับสถาบันอื่น ๆ หรือ
มีการจัดพัฒนาพนักงานเป็นบางครั้งคราว เช่นการอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่

๒. การตรวจสอบความต้องการในการพัฒนาแต่ละลักษณะงาน โดยพิจารณา
เปรียบเทียบกับความต้องการ และหรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการ
จัดให้มีการพัฒนา หรือการฝึกอบรม นอกจากนั้น ยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ
ประกอบควยเช่น ความสามารถที่ธนาคารจะจัดให้มีการพัฒนาพนักงานได้หรือไม่ ธนาคาร
พาณิชย์ในประเทศไทยจำนวน ๕ ธนาคารดังกล่าวแล้ว ได้จัดให้หน่วยงานทางกานบุคคลลาการ
เป็นผู้ตรวจสอบความต้องการในการพัฒนาพนักงานของแต่ละลักษณะงาน เพื่อจะสามารถ
ดำเนินงานขั้นต่อไป

๓. การวางโครงการในการพัฒนาพนักงาน หน่วยงานบุคคลลาการของธนาคาร
พาณิชย์ในประเทศไทย จะเป็นผู้วางแผนงานในการพัฒนาพนักงาน แผนงานเหล่านี้จะ
กำหนดสถานที่ หัวข้อวิชา ผู้บรรยาย หรือผู้นำอภิปราย ผู้เข้าร่วมการพัฒนา อุปกรณ์
เครื่องใช้ เจ้าหน้าที่ และงบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย

๔. การเสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บริหารชั้นสูงสุด การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จะดำเนินไปโดยต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารงานชั้นสูงสุดของธนาคารเสียก่อน ในบางธนาคารผู้บริหารชั้นสูงสุดจะกำหนดหรือแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาพนักงาน เพื่อเป็นผู้พิจารณาการวางโครงการในการพัฒนาพนักงานของธนาคาร โดยให้อำนาจหน้าที่จะพิจารณาความเหมาะสมของโครงการ เพื่อสรุปผลเสนอผู้บริหารชั้นสูงสุดให้ความเห็นชอบและเมื่อได้รับอนุมัติแล้ว โครงการพัฒนาพนักงานก็จะดำเนินการต่อไป อนึ่ง โครงการที่ได้รับอนุมัตินั้น จะเป็นการให้อำนาจหน้าที่แก่หน่วยงานที่จัดการการพัฒนาพนักงานในการที่จะดำเนินการ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

๕. การจัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาพนักงานดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่โครงการพัฒนาพนักงานได้วางไว้ จึงจำเป็นต้องจัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นระเบียบของผู้เข้าร่วมในโครงการพัฒนา ระเบียบของการดำเนินงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน ฯลฯ

๖. การประเมินผลและการติดตามผล เพื่อเป็นการสรุปผลว่าโครงการพัฒนาพนักงานได้ดำเนินไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ การประเมินผลและติดตามผลของโครงการพัฒนาพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จะได้กล่าวในบทต่อไปเกี่ยวกับเรื่อง "การประเมินผลการลงทุนในบุคคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย"

๑.๒ การพัฒนาพนักงานบริหาร (Executive Development)

พนักงานบริหารหรือนักบริหารหมายถึงบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณาคัดเลือก ทั้งในค่านโยบายและการปฏิบัติ

เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อตรวจตราว่าการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามวินัย
สั่งการหรือไม่ ๑๒

นอกจากนั้น ในเอกสารวิชาการ "การสัมมนานักบริหาร" ของสำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ให้ความหมายของนักบริหารว่า "ได้แก่บุคคลในคณะ
ฝ่ายจัดการ หรือข้าราชการชั้นหัวหน้าในระดับกลางหรือระดับสูง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่
และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารงานขององค์การหนึ่งหรือส่วนราชการ
หนึ่ง โดยจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจน
รับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้น และให้ความหมายของการพัฒนานักบริหารว่า "การ
พัฒนานักบริหารหมายถึงกรรมวิธีที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ (Skill)
ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) อัน
เหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน" ๑๓

จะเห็นได้ว่า นักบริหารมีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก เพราะว่
นัก
บริหารเป็นผู้ตัดสินใจทั้งในค่านโยบายและการปฏิบัติ ดังนั้น ถ้าหากว่ามีการตัดสินใจ
ผิดพลาดไม่ว่าค่านโยบาย หรือการปฏิบัติก็ตาม ย่อมมีผลทำให้เป้าหมายขององค์การ
ล้มเหลวลงได้ ประสบการณ์ (Experience) จะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยตัดสินใจ
ได้ถูกต้องยิ่งขึ้น คนเราอาจหาประสบการณ์เพิ่มเติมได้โดยการฝึกอบรม ในปัจจุบันนี้จะ
เห็นได้ว่ามีแนวโน้มสูงขึ้นในการที่จะรับบุคคลที่สำเร็จการศึกษาอุดมศึกษาเข้ามาอยู่ใน
ตำแหน่งนักบริหาร ดังนั้น การศึกษาขั้นต้นที่ต้องการสำหรับนักบริหารในอนาคตก็จำเป็น

๑๒ Glen V. Clecton and Chatles W. Mason, Executive ability
its discovery and Development (Yellow Spring Ohio: The Atioch
Press, 1946) จากสมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเกม, หน้า ๒๖๔.

๑๓ สำนักฝึกอบรม, เอกสารทางวิชาการ, การสัมมนาพัฒนานักบริหาร (เอกสาร
โรเนียว) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า ๓ - ๕

ต้องถึงระดับอุดมศึกษา ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเป็นประสบการณ์หนึ่งที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานได้ นอกจากนั้น ความรู้ ความชำนาญอาจหาเพิ่มเติมได้ โดยใช้เวลาน้อยกว่าการหาประสบการณ์จากการทำงาน ประสบการณ์จากการทำงานเป็นครูที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยในการบริหารงาน แต่การได้ประสบการณ์จากการทำงานต้องใช้เวลานาน ทำให้องค์กรไม่สามารถจะรอคอยสิ่งเหล่านี้ได้ เนื่องจากว่าความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ และ ฯลฯ จึงทำให้เกิดกรรมวิธีที่จะได้นักบริหารที่มีคุณสมบัติครบถ้วนของนักบริหารที่มีประสิทธิภาพมาบริหารให้กับองค์กรทันเวลา การว่าจ้างนักบริหารจากองค์กรอื่น ๆ เป็นวิธีที่เร็วที่สุดที่จะได้บุคคลที่ต้องการ แต่ว่ามีผลเสียคือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในเงินเดือน และผลตอบแทนต่าง ๆ ที่จะจูงใจให้บุคคลนั้น ๆ เข้ามายู่ในองค์กร และยอมเป็นการทำลายขวัญ (Morale) ของพนักงานในองค์กรที่มีระดับต่ำกว่า เนื่องจากการมองความไม่ก้าวหน้าของตนเองในองค์กร การพัฒนานักบริหารเป็นกรรมวิธีหนึ่งที่จะได้นักบริหารที่มีประสิทธิภาพมาบริหารงานองค์กรได้ทันเวลา ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้เวลาพอสมควร แต่มีผลดีต่อการส่งเสริมขวัญในการทำงาน (Morale) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณเองจะมีความก้าวหน้าในองค์กรได้ตามที่ศาสตราจารย์ Robert D. Gray ได้กล่าวไว้ในการฝึกอบรม และพัฒนานักบริหารว่า "การพัฒนานักบริหารมีวัตถุประสงค์ ๒ ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญเท่ากันคือ ช่วยให้นักบริหารทุกคนในองค์กรปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และเตรียมตนเองเพื่อความก้าวหน้าในงาน เช่นการ เลื่อนตำแหน่ง" ๑๘

หลักการในการพัฒนานักบริหาร

"นักบริหารหลายท่านได้ตระหนักดีว่า คนที่ถูกพัฒนาจะได้รับผลสำเร็จไม่ก็เท่าคนที่มีการพัฒนาด้วยตนเอง" ^{๑๕} การกล่าวเช่นนี้มีได้หมายความว่าให้พนักงานเรียนจากการทำงานไปโดยลำพัง แต่การพัฒนา นักบริหารควรจะมีระดับที่เสมอกันว่า นักบริหารควรมีสิ่งจูงใจอยู่ในตัว และความสามารถขั้นพื้นฐานอย่างไร ดังนั้น องค์การจึงควรที่จะช่วยเหลือในการตั้ง โครงการที่ใควางแผนไว้อย่างดีในการสร้างสภาวะแวดล้อม เพื่อที่จะอำนวยความสะดวก และเร้าใจในการให้มีการพัฒนาด้วยตนเอง การสร้างบรรยากาศภายในองค์การ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนานักบริหาร เช่นตั้งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาควรที่องค์การจะต้องจัดหาหรือจัดทำให้โดยให้พนักงานที่เกี่ยวข้องมองเห็นถึงความสำคัญ และรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้เข้าร่วมในโครงการ การให้รางวัลแก่ผู้ที่แสดงออกซึ่งความสัมฤทธิ์ผลตามโครงการพัฒนา เช่นการมอบรางวัลเกียรติยศ การประกาศเกียรติคุณ การจัดให้อยู่ในตำแหน่งงานที่เหมาะสม การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

สิ่งที่โลกกล่าวไว้แล้วถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหาร คือให้พนักงานบริหารมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเตรียมตนเองเพื่อความก้าวหน้าในองค์การ ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาพนักงานบริหารจึงควรมีการวิเคราะห์อย่างระมัดระวัง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคน - งาน คือ ^{๑๖}

^{๑๕}

Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management,

op.cit., p. 210

^{๑๖}

Dale Yoder, op.cit., pp. 391 - 397

๑. การระบุงานของพนักงานบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร (What are the essential job specifications for the manager job ?) ความลำบากอย่างใหญ่หลวงในการวางแผน และบำรุงรักษาโครงการพัฒนานักบริหาร เกิดขึ้นจากความสับสน และการเปลี่ยนแปลงในงานของผู้บริหาร การสร้างโครงการสำหรับการศึกษาค้นคว้าการบริหารผู้สร้างโครงการต้องการรายละเอียดตามตำแหน่งงาน เช่น งาน (Tasks) หน้าที่การงาน (Functions) และภาระ (Responsibility) ตัวอย่างเช่น งานที่นักบริหารต้องปฏิบัติ เครื่องมือที่ผู้บริหารต้องใช้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องรู้ ความชำนาญงานที่ผู้บริหารต้องการ ปัญหาชนิดใดที่ผู้บริหารต้องแก้ไข และผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาอย่างไร ข้อมูลที่มีประโยชน์ของแต่ละชนิดที่ต้องการ ไม่ใช่หาได้ง่าย แต่อาจวิเคราะห์ได้จาก การพรรณนางาน (job Description) และการระบุงาน (Job Specification) การพรรณนางาน คือการอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหนึ่ง ๆ โดยนำข้อมูลข่าวสาร ข้อความจริงต่าง ๆ ของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาเขียนพรรณนางาน ส่วนการระบุรายการของงานที่ต้องปฏิบัติจัดทำ คือการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น โดยจัดทำรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของการพรรณนางาน แต่จะจัดทำแยกออกจากกันก็ได้ ^{๑๗}

๒. การระบุงานข้างตน ส่วนใดที่ความสามารถของบุคคลสามารถจะบรรลุผลได้โดยการเรียนรู้ (Which of these specifications can be met by personal capabilities that are learnable ?) รายละเอียดตามหน้าที่งานขั้นต่ำของนักบริหารแยกพิจารณาได้ ๘ ประการคือ ^{๑๘}

^{๑๗} สมพงษ์ เกษมสิน, แนววิเคราะห์การบริหาร (เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการบริหารชั้นปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, พ.ศ. ๒๕๑๔), หน้า ๘๑ - ๘๔

^{๑๘} Roger Bellows, Thomas Q. Gilson and George Odiorin, Executive Skills: Their Dynamics and Development, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1962), p. 8

๑) การมอบหมายงาน (Delegation) เนื่องจากว่่างานของนักบริหารไม่สามารถจะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยลำพังแต่ผู้เดียวได้ การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การมอบหมายงานให้ผู้อื่นไ้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปไ้คือ หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ย่อมแสดงถึงความสามารถของผูบริหารงานนั้น ดังนั้น การมอบหมายงานจึงเป็นงานสำคัญของผูบริหาร การไร้ความสามารถในการมอบหมายงานของผูบริหารจึงเท่ากับทำให้การขาดผูบริหารที่ไ้เพียงพอ โครงการพัฒนาการบริหารงานมากหลาย จึงมีเป้าหมายหลัก คือ การสอนให้ผูบริหารรู้ถึงวิธีการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

๒) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) งานค้ำบริหารมีความต้องการอย่างไ้ในค้ำการตัดสินใจสั่งการ คุณลักษณะของงานที่ไ้ต้องการการตัดสินใจสั่งการไ้แก่

- (๑) การใช้ทรัพยากรในองค์การทั้งบุคคลและอื่น ๆ
- (๒) การค้ำเนินงานในภาวะที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

ปัญหาการบริหารงาน คือการที่ไม่สามารถทราบเหตุการณ์ หรือสภาวะแวดล้อมในอนาคตไ้ จึงยากที่จะทำให้การตัดสินใจสั่งการค้ำเนินการไ้ถูกต้องที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ แต่ปัจจุบันนี้ไ้มีเทคนิคการตัดสินใจภายใต้ภาวะการไ้ที่ไม่แน่นอนมากหลาย ซึ่งใช้ไ้ผลไ้มาแล้ว เทคนิคเหล่านี้ เช่น Simulation and Decision trees, Linear Programming, Operation Research และ ฯลฯ ควบเหตุผล เช่นนี้ โครงการพัฒนานักบริหาร จึงควรที่จะนำความรู้ค้ำนี้เข้ามาบรรจุในโครงการเพื่อช่วยใ้ผูบริหารงานตัดสินใจสั่งการที่มีประสิทธิภาพไ้ขึ้น

๓) หน้าที่การงานและอำนาจหน้าที่ (Function and Competence) หน้าที่การงานหลักของผูบริหารงานองค์การไ้แก่ การวางแผน (Planning) การสำรวจ

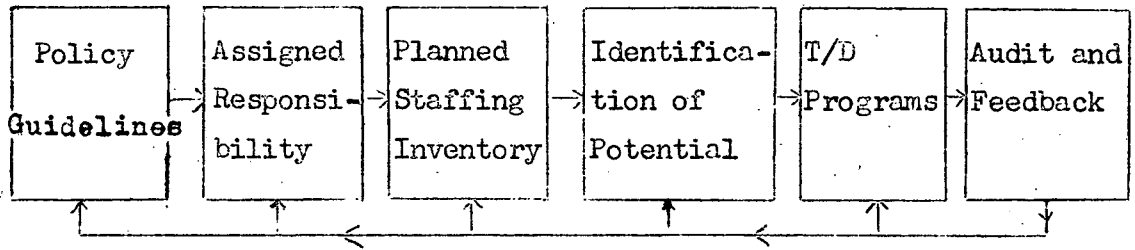
(Investigating) การประสานงาน (Coordinating) การประเมินผล (Evaluating) การบังคับบัญชา (Supervising) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การต่อรอง (Negotiating) และการเป็นตัวแทน (Representating) และอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่นบุคคลากร (Employee) การเงิน (Finance) การจัดการพัสดุและสินค้าคงคลัง (Materials and Goods) การซื้อและการขาย (Purchase and Sale) วิธีการและระเบียบการ (Methods and Procedures) และสิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน (Facilities and Equipment)

ดังนั้น เพื่อให้หน้าที่การงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพ โครงการพัฒนานักบริหาร จึงควรรวมประเภทต่าง ๆ ของงาน ของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น

๔) คุณสมบัติตามอาชีพ (Professional Attributes) เพื่อให้ผู้บริหารในแต่ละตำแหน่งงานมีคุณสมบัติตามตำแหน่งถึงขั้นเป็นที่ยอมรับว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในตำแหน่ง หรือในงานของตนเองโดยเฉพาะ จึงควรที่จะมีความรู้ (Knowledge) และความชำนาญงาน (Skill) ในงานที่ทำอย่างเต็มที่ ดังนั้น โครงการพัฒนาการบริหารงาน จึงควรที่จะมีการเพิ่มความรู้ ความชำนาญงาน หรือส่งเสริมให้ความรู้ ความชำนาญงานในตำแหน่งงานนั้นคงยิ่งขึ้น

กระบวนการพัฒนานักบริหาร

กระบวนการในการพัฒนานักบริหารของแต่ละหน่วยงาน มักจะมีโครงสร้างหรือกระบวนการย่อย ๆ คล้ายคลึงกัน ^{๑๘} ตามรูป ๔ - ๑



รูปที่ ๔ - ๑

ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนานักบริหาร

นโยบายและภาระ (Policy and Responsibility)

การกำหนดแนวทางของนโยบายในการพัฒนานักบริหาร ก็เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามนโยบาย ในอันที่จะให้การพัฒนาพนักงานบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ บรรลุเป้าหมายขององค์กร นโยบายในการพัฒนานักบริหารแบ่งออกเป็น

นโยบายพัฒนาตนเอง (Permissive Policy) คือนโยบายที่องค์กร เปิดทางให้ หรือสร้างแนวทางให้นักบริหารได้มีการพัฒนาตนเอง ดังนั้น การพัฒนานักบริหารจึงพยายามที่จะให้นักบริหารมีคุณลักษณะดังนี้

๑. มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์
๒. แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นแบบกันเอง
๓. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการและอื่น ๆ
๔. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และทั้งที่เกี่ยวข้อง
๕. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายใน และภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ
๖. ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและ/หรือความรู้อื่น ๆ

- ๓. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- ๔. เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
- ๕. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ
- ๑๐. หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
- ๑๑. เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา
- ๑๒. คบหาสมาคมกับผู้นับบางท่าน ^{๒๐}

นโยบายอำนวยความสะดวก (Facilitative Policy) คือนโยบายที่จะอำนวยความสะดวกในการพัฒนานักบริหาร เช่นการนำเทคนิคต่าง ๆ มาพัฒนานักบริหาร การอำนวยความสะดวกเรื่องสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุบุคคลและเงินทุน

การกำหนดภาระเพื่อที่จะให้การพัฒนานักบริหารดำเนินไปตามเจตนารมณ์ขององค์การ จึงต้องกำหนดผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนานักบริหาร ซึ่งต้องกำหนดภาระในการพัฒนานักบริหารด้วย การกำหนดภาระของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินงานตามนโยบายจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การพัฒนานักบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การวางแผนกำลังคน (Planned Staffing)

โครงการพัฒนานักบริหารต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงตำแหน่งงานของผู้บริหารในอนาคต ทั้งจำนวนคนและจำนวนงานที่ต้องการ ซึ่งยอมรับได้จากแผนการขยายงานหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต ดังนั้น แผนงานจะช่วยให้สามารถกำหนดจำนวนคนที่ จะเข้ามาบรรจุอยู่ในโครงการพัฒนานักบริหาร โครงการพัฒนานักบริหารช่วยในการจัดกำลังคนของนักบริหารในปัจจุบัน ให้เชื่อมโยงไปถึงกำลังคนของนักบริหาร

ในอนาคตในตารางทดแทน (Replacement Table) ซึ่งจะมีการคำนวณจำนวนที่ต้องสูญเสียไปจากการลาออก ตาย บ้ายตำแหน่ง ดังนั้น ก็สามารรถเห็นแนวทางการเลื่อนตำแหน่งได้ ซึ่งแนวทางนี้จะช่วยกำหนดในโครงการพัฒนานักบริหาร

การกำหนดความสามารถของผู้บริหาร (Identification of Potential)
 คำถามที่ว่า บุคคลใ้จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาอยู่ในโครงการพัฒนานักบริหารนั้น คำตอบยอมได้จากกาการกำหนดความสามารถของพนักงานที่มีความสามารถรับภาระ (Responsibility) ในการบริหารงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอีก การวัดคุณภาพทางความสำเร็จของผู้บริหาร ยากที่จะวัดลงไปตายตัวได้แน่นอน ตามที่ Bellows, Gilson และ Odiorn ไ้กล่าวไว้ว่า เครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณืความสามารถการปฏิบัติงานของผู้บริหารล่วงหน้า ที่ไม่มีประสิทธิภาพคือพอเกิดขึ้นจาก (๑) ความสับสนในพฤติกรรมของการบริหาร (๒) ข้อมกพร่องของเทคนิคที่ใช้ในการวัดและทดสอบ และ (๓) ความจริงที่ว่า งานของผู้บริหารยอมแตกต่างกันไปในแต่ละสถานะการณื ๒๑

ในการปฏิบัติในปัจจุบันสิ่งที่ใช้วัดความสามารถในการบริหารงาน ได้แก่ คะแนนที่ผ่านจากชั้นอุดมศึกษา และกิจกรรมพิเศษ การวัดความฉลาด ความสนใจ ความมั่นคงของอารมณ์ การประเมินผลพนักงาน (Personnel Rating)

ประสบการณ์ สุขภาพ สถานะการสมรส หรือสถานะในสังคม การศึกษา อายุ และอื่น ๆ
 ดังนั้น การมองหาบุคคลที่จะเข้ามาในโครงการ คือ การมองหาบุคคลที่มีลักษณะของผู้
 บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนั่นเอง

ในบางองค์การก็ได้กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการวัดความสามารถในการ
 บริหารงานขึ้นมา ในบางองค์การก็ได้จากการเสนอแนะของผู้บริหารงานที่สูงกว่าเป็น
 ผู้พิจารณาถึงความสามารถของผู้บริหารงานที่อยู่ในบังคับบัญชาของตนเอง แต่อย่างไร
 ก็ตามนโยบายในการพัฒนานักบริหาร ควรคำนึงถึงเสมอว่า โครงการพัฒนานักบริหาร
 ควรให้ผู้บริหารในองค์การทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการที่จะส่งเสริมให้นักบริหาร
 มีการพัฒนาตนเอง

โครงการพัฒนานักบริหาร (Training and Development Program)
 หลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้นมาแล้ว สามารถจะรู้ได้ว่าในโครงการพัฒนา
 นักบริหารควรจะมีอะไรไว้บ้าง จะต้องใช้เทคนิคใดในการพัฒนานักบริหาร เทคนิค
 เหล่านี้ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานฝึกอบรม การศึกษาด้วย
 ตนเอง การแนะนำเป็นการส่วนตัว โดยผู้บริหารงานในตำแหน่งที่สูงกว่าการ เปลี่ยน
 หน้าที่งาน การศึกษาเพิ่มเติมในมหาวิทยาลัย การประชุม การฟังบรรยายและอื่น ๆ
 ศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ได้แบ่งประเภทของการพัฒนาการปฏิบัติงาน
 ออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ ๒๒

๒๒

Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management,
op.cit., pp. 211 - 225

๑. การพัฒนาในการทำงานที่ทำ ซึ่งแบ่งประเภทย่อย ๆ ออกไปอีก เช่นการพัฒนาโดยให้ลงมือปฏิบัติ ไปปฏิบัติภายใต้การดูแล (On the job Experience, coaching and understudy) การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง (Position Rotation) การทำงานตามโครงการพิเศษ (Special project and task forces) การทำงานในรูปคณะกรรมการ (Committee assignment) การกำหนดคำให้อ่าน และค้นคว้าตามหัวข้อที่ใดเลือกสรร (Selective reading)

๒. การพัฒนาภายนอกกิจการงานที่ทำ เนื่องจากเหตุผลที่ว่า การพัฒนาในการทำงานจะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ไม่กว้างขวางนัก จะรู้เฉพาะในงานที่ตนทำ การพัฒนาภายนอกกิจการงาน จะเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในแนวความคิดที่กว้างขวาง เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารองค์การในอนาคตที่ก้าวหน้าต่อไป การพัฒนาภายนอกกิจการงานที่ทำ องค์การจะจัดขึ้นให้เป็นพิเศษนอกเหนือจากกิจกรรมที่ทำอยู่ เช่นการเปิดอบรมหลักสูตรพิเศษ (Special course or class) การแสดงบทบาทในการบริหาร (Role playing) การฝึกความฉับไวต่อสถานการณ์ (Sensitivity training) การประชุมอภิปราย (Conference training) การประชุมพิเศษ (Special meeting)

แต่เนื่องจากว่าไม่มีใครที่แบ่งประเภทของเทคนิคการพัฒนาพนักงานบริหารไว้ต่าง ๆ กันมากมาย จึงขอสรุปกล่าวเฉพาะเทคนิคที่สำคัญ ๆ และมีผู้นิยมใช้

การพัฒนาโดยให้ลงมือปฏิบัติ ไปปฏิบัติภายใต้การดูแล เนื่องจากความรู้ความชำนาญงานที่ใคร่รับรู้ จะได้นัดต่อเมื่อได้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ และได้ประสบการณ์ (Experience) กับตนเอง ในขณะทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อม ความผิดพลาดที่ใดพบจะเป็นครูเพื่อป้องกันความผิดพลาดในอนาคตอีก การฝึกสอนโดยผู้บริหารงานระดับสูงกว่า (Coaching) ซึ่งมีความรู้ความสามารถสูงกว่า ย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาแก่ผู้

บริหารที่ต่ำกว่าอย่างมีประสิทธิภาพ และการมอบงานให้ทำภายใต้การศึกษาคึกคักตาม (Understudy assignment) เพื่อรายงานผลเสนอนักบริหารชั้นสูง เจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบให้ทำงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายของหัวหน้าลงได้บ้าง ในเมื่อปล่อยให้เรียนงานมากเท่าที่จะมากได้ การทดลองมอบหมายงานให้ทำ สามารถให้ประโยชน์แก่ผู้รับการฝึกอบรมหรือแก่นักบริหารที่มีประสบการณ์ ซึ่งกำลังดูผลงานตามที่หัวหน้าสั่งประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกทดลองทำงานขึ้นอยู่กับเวลาและความสนใจของหัวหน้าจะเสียดสแก่ผู้รับการฝึกสอน ถ้าหัวหน้าปล่อยให้ทดลองทำตามประสบการณ์โดยมีการจัดหน้าที่สำคัญให้ทดลองทำ และเขาช่วยดูแลแนะนำจนสามารถให้เขาพัฒนาด้วยตนเองได้ วิธีนี้อาจจะมีประสิทธิภาพมาก ^{๒๓}

การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง (Position rotation)วัตถุประสงค์ของการพัฒนาวิธีนี้คือ ให้นักบริหารมีความรู้ความชำนาญงานกว้างขวางขึ้น เพราะการหมุนเวียนเปลี่ยนงานจะทำให้ผู้บริหารรู้งานในหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหารเอง การหมุนเวียนนี้อาจจะเป็นชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เช่น ๖ เดือน ๑๒ เดือน

ผลดีที่ได้รับจากวิธีการบริหารงานประเภทนี้คือ (๑) เพิ่มความรู้ ความสามารถให้กว้างขวางยิ่งขึ้น (๒) เป็นการได้เรียนรู้จากการทำงานจริง ๆ (๓) ก่อให้เกิดการแข่งขัน เนื่องจากคนต้องการแสดงความสามารถที่จะบริหารงานในตำแหน่งที่ได้หมุนเวียนไปให้เกิดประสิทธิผลจริง ๆ การแข่งขันนี้จึงเป็นการเร้าใจให้ได้รับประสิทธิภาพจากวิธีการพัฒนานักบริหารนี้

ผลเสียที่วิธีการพัฒนานักบริหารประเภทนี้จะไม่ได้ผลที่ดีพอ เนื่องจากวาระยะเวลาอาจจะน้อยเกินไป และประกอบด้วยธุรกิจจำต้องแข่งขันอยู่เสมอ จึงต้องการใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านจริง ๆ จึงไม่เปิดโอกาสที่จะหมุนเวียนได้ง่ายนัก ๒๔

การกำหนดโครงการและแต่งตั้งกรรมการ ในองค์การต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีโครงการต่าง ๆ อยู่มาก ใดก็ศึกษาว่าจะมอบหมายให้ผู้จัดการรับไปดำเนินการได้หรือไม่ โครงการเหล่านี้ซึ่งอาจมอบหมายให้ผู้จัดการ เป็นรายบุคคลหรือเป็นคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดให้มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ และในการเสนอแนะแก้ปัญหา ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาระงานขององค์การ ผู้จัดการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานโครงการดังกล่าว ไม่เพียงแต่มีโอกาสได้ขยายประสบการณ์ของเขาให้กว้างขวาง และไม่เพียงแต่แสดงทักษะและความสามารถในการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังมีส่วนช่วยอันสำคัญแก่องค์การอีกด้วย ๒๕

การประชุมเจ้าหน้าที่ (Staff Meeting) เป็นมาตรการอย่างหนึ่งในการให้ความรู้และความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่เพิ่มสูงขึ้น นั่นก็คือว่าเป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอีกด้วย การประชุมดังกล่าวนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมได้มีความคุ้นเคยกับปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกเหนืองานในหน้าที่ของตนเท่านั้น แต่ยังเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักบริหารหรือผู้จัดการอื่น ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ การประชุมเจ้าหน้าที่ยังช่วยให้ผู้จัดการมีโอกาสแสดงความเข้าใจต่อกลุ่ม และให้คนอื่นประเมินความคิดและปรับปรุงในลักษณะเป็นกลุ่มอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม คุณประโยชน์

๒๔

Edwin B. Flipppo, Principles of Personnel Management,
op.cit., p. 214

๒๕

จ่านงค์ สมประสงค์, เรื่องเดิม, หน้า ๒๔๓ - ๒๔๔

ของการพัฒนาที่จะได้รับการประชุมนี้ จะขึ้นอยู่กับมีการวางแผนการจัดประชุม และการดำเนินการประชุมใดก็เพียงใดเป็นสำคัญ ^{๒๖}

การแสดงบทบาทในการบริหาร (Role playing) เป็นวิธีการที่ประกอบด้วย การสมมุติทัศนคติและพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาทของปัญหาเจ้าหน้าที่ชั้น การแสดงบทบาทช่วยใหญ่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมปรับปรุงความสามารถของตนเองให้เข้าใจ และให้สอดคล้องกับปัญหาของคนอื่น และยังช่วยให้รู้จักปรึกษาหารือปัญหาต่าง ๆ กับคนอื่น ๆ และหาวิธีที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญฝึกอบรมอาจยอมรับวิธีการจะติดต่อกับสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างไรก็ ทั้งพยายามปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองอย่างไรก็จะเข้ากับคนอื่นได้อีกด้วย นั่นคือการแสดงบทบาทสามารถให้เป็นวิธีการฝึกอบรมอันมีประสิทธิภาพ สำหรับปรับปรุงให้ผู้บริหารยอมรับ และนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไปใช้ และเป็นการให้โอกาสที่จะพัฒนาทักษะในการใช้หลักการต่าง ๆ เหล่านี้ ^{๒๗}

การประชุมอภิปราย (Conference training) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพให้กับบุคคลที่เป็นสมาชิก และผู้นำในกลุ่มการประชุมอภิปราย สมาชิกคนหนึ่ง ๆ สามารถเรียนรู้ได้จากสมาชิกคนอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น วิธีการนี้เป็นการสอนให้สมาชิกรู้จักเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น และตระหนักดีเสมอว่ามีแนวทางหลายอย่างที่สามารถจะแก้ไขปัญหาคิด ความคิดเห็นของสมาชิกคนใดคนหนึ่งอาจจะถูกนำมาตั้งปัญหาว่าจะทำได้เพียงใด หรือช่วยกันลดหรือหาทางขจัดอุปสรรคสุดท้าย ความคิดเห็นนี้อาจสรุปเพื่อที่จะนำมาใช้ปฏิบัติก็ได้ ซึ่งยอมเป็นผลดีในค่านความพากพุมใจของสมาชิก สำหรับผู้นำในกลุ่มการประชุมอภิปรายได้พัฒนาความชำนาญหลายด้าน เพราะว่าจะต้อง เป็นผู้เตรียมหัวข้อ

^{๒๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๔

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๗ - ๒๔๘

ที่จะอภิปรายในที่ประชุม นอกจากนั้น ยังจะต้อง เป็นผู้ที่ทำให้การประชุมอภิปรายเร้าใจ สมาชิกใหม่มีความสนใจอย่างแท้จริง และยังคงเรียนรู้ที่จะสรุปความคิดเห็นของสมาชิก ให้ไปในแนวทางเพื่อที่จะใช้ปฏิบัติได้ ดังนั้น ผู้นำของกลุ่มจะสามารถรู้ถึงพฤติกรรมของ มนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการ เพิ่มพูนความสามารถอันเป็นวัตถุประสงค์ของการพัฒนานัก บริหารนั่นเอง

การเปิดอบรมหลักสูตรพิเศษ (Special course or class) องค์การ สามารถเปิดอบรมในหลักสูตรพิเศษในการบริหารงานได้หลายทาง เช่น

๑. เปิดอบรมขึ้นด้วยองค์การเอง โดยใช้ผู้บรรยายในองค์การ หรืออาจ จะเชิญผู้เชี่ยวชาญในวงการต่าง ๆ มาเป็นผู้บรรยาย บางองค์การมีหน่วยงานทางค่าน ฝึกอบรม โดยเฉพาะก็มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการค่านการพัฒนาด้วยวิธีนี้ โดยเป็นผู้ จัดหาอุปกรณ์ ผู้บรรยาย และคัดเลือกพนักงานเข้าอบรมในหลักสูตรพิเศษ

๒. องค์การอาจเสนอให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในการจัดอบรมหลักสูตร พิเศษที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวนผู้ที่ จะเข้าอบรม เมื่อตกลงกันแล้ว สถาบัน การศึกษาจะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งค่านอุปกรณ์ สถานที่ ผู้บรรยายในการฝึกอบรม

๓. องค์การส่งพนักงานไปศึกษาตามที่สถาบันทางการศึกษาต่าง ๆ หรือ สถาบันทางค่านวิชาชีพได้เปิดหลักสูตรอบรมขึ้น เมื่อองค์การได้พิจารณาว่าเป็นหลักสูตร ที่จะให้ความรู้กับผู้บริหารในองค์การ และได้คัดเลือกพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม

การตรวจสอบและการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการพัฒนานักบริหาร เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเนินตามนโยบายที่กำหนดไว้ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงควรมีการตรวจสอบโครงการ ซึ่งเป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อที่จะทราบข้อ บกพร่อง และจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงโครงการ การติดตามผลของโครงการพัฒนา นักบริหาร หรือการประเมินผลตามโครงการพัฒนานักบริหารจะทำให้ทราบว่าโครงการ

พัฒนานักบริหารประสบความสำเร็จเพียงใด การประเมินผลตามโครงการพัฒนานักบริหารนี้จะกล่าวโดยละเอียดในบทต่อไปเกี่ยวกับเรื่อง "การประเมินผลการลงทุนในบุคคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย"

การจัดการการพัฒนาพนักงานบริหารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จากการสำรวจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๑๓ ธนาคาร มีอยู่ ๔ ธนาคารที่ดำเนินการพัฒนาพนักงานบริหารอย่างมีประสิทธิภาพตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีลำดับขั้นการจัดการดังต่อไปนี้คือ

การกำหนดนโยบายและภาระในการพัฒนาพนักงานบริหาร

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้ง ๔ ธนาคารนี้กำหนดนโยบายหรือสร้างแนวทางในการพัฒนาพนักงานบริหารทั้ง ๒ ด้าน คือการสร้างแนวทางให้พนักงานบริหารพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่นการจัดทำเอกสารวิชาการเพื่อเผยแพร่พนักงาน การอนุญาตให้พนักงานบริหารของธนาคาร เข้าร่วมประชุมสัมมนาหรือเป็นผู้บรรยายในบางโอกาสที่สถาบันหรือสมาคมต่าง ๆ เชิญมา การสนับสนุนให้พนักงานบริหารเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์การที่น่าสนใจ การอนุมัติให้พนักงานบริหารไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว ฯลฯ และนโยบายการอำนวยความสะดวกหรือจัดทำโครงการพัฒนาพนักงานบริหารขึ้น

การกำหนดภาระในการพัฒนาพนักงานบริหาร นิยมจัดทำในรูปคณะกรรมการ ซึ่งมีอยู่ถึง ๓ ธนาคาร คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมามีภาระในการพัฒนาพนักงานบริหารนี้เรียกว่า "คณะกรรมการพัฒนาพนักงานบริหาร" โดยเชิญบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการส่วนใหญ่ได้แก่ผู้บริหารชั้นสูงในฝ่ายต่าง ๆ และบางธนาคารก็เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันวิชาการต่าง ๆ มาร่วมด้วย คณะกรรมการนี้จะดำเนินงานนับตั้งแต่การประเมินความต้องการในการพัฒนาพนักงานบริหาร การกำหนดบุคคลที่จะเข้ามาร่วมในโครงการพัฒนา

พนักงานบริหาร การกำหนดหรือเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานบริหาร การ
ดำเนินงานตามโครงการพัฒนาพนักงานบริหาร และการประเมินผลที่ได้รับจากการพัฒนา
พนักงานบริหาร สำหรับอีก ๑ ธนาคร จักรการการพัฒนาพนักงานบริหารโดยหน่วยงาน
ทางคานบุคคลากร

การวางแผนกำลังคน

การจัดทำแผนการขยายงานหรือการ เปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต จะ
ช่วยให้ทราบถึงกำลังคนในอนาคตที่ต้องการ ธนาครพาณิชย์ในประเทศไทย ๔
ธนาครที่ดำเนินงานตามโครงการพัฒนามีการจัดทำ หรือนำแผนการขยายงาน หรือการ
เปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคตมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการจัดการการพัฒนาพนักงาน
บริหาร จากแผนการขยายงานจะช่วยในการทำตารางทดแทนของพนักงานบริหาร
(Replacement Table) ซึ่งจะทำให้ทราบแนวทางการทดแทนหรือการ เลื่อนตำแหน่ง
ของพนักงานบริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ได้

การกำหนดความสามารถของผู้บริหาร

การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาในโครงการพัฒนาพนักงานบริหาร ย่อมเลือก
เฉพาะบุคคลที่มีความสามารถรับภาระในการบริหารงานในตำแหน่งอื่น ๆ หรือใน
ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป การวัดว่าบุคคลใดมีความสามารถนั้น ของธนาครพาณิชย์ใน
ประเทศไทย ๔ ธนาคร ที่ดำเนินงานตามโครงการพัฒนาพนักงานบริหารได้จากการ
เสนอแนะของผู้บริหารงานที่สูงกว่า เป็นผู้พิจารณาถึงความสามารถของพนักงานที่อยู่ใน
บังคับบัญชาของตนเอง แบบประเมินชี้ความสามารถพนักงานระดับบริหารในหน้า ๑๐๐-๑๐๓
เป็นวิธีการวัดความสามารถของพนักงานระดับบริหาร ของธนาครพาณิชย์ในประเทศไทย
แห่งหนึ่ง โดยผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับบริหารแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้ประเมิน
เป็นลำดับขึ้นไป นับตั้งแต่การประเมินผลงาน สรุปผลการประเมินผลงาน การวิเคราะห์

ผลงาน ความต้องการปรับปรุงและพัฒนา การประเมินขีดความสามารถในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ทั้งในหน่วยงานปัจจุบันที่ปฏิบัติงานอยู่ และหน่วยงานอื่น ๆ คณะกรรมการพัฒนาพนักงานบริหารจะเป็นผู้สรุปการประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง เป็นการกลั่นกรอง ก็จะทำให้ทราบตัวบุคคลที่จะเข้ามาในโครงการพัฒนาพนักงานบริหาร

โครงการพัฒนานักบริหาร

คณะกรรมการพัฒนาพนักงานบริหารจะเป็นผู้จัดวางโครงการพัฒนานักบริหาร เช่นการกำหนดผู้ที่เข้าร่วมงานในโครงการ (ผู้บรรยายหรือผู้อภิปราย ผู้ดำเนินงาน และ ฯลฯ) วิชาหรือเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนา อุปกรณ์ที่ต้องใช้ ระยะเวลา ตลอดจนการประเมินผลตามโครงการพัฒนาพนักงานบริหาร เพื่อเสนอหรือรายงานผลงานแก่ผู้บริหารงานชั้นสูงที่มอบหมายงานให้ ซึ่งได้แก่กรรมการผู้จัดการหรือรองกรรมการผู้จัดการ

การให้ทุนการศึกษาต่อแก่พนักงาน เป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาพนักงานบริหาร โดยการคัดเลือกบุคคลที่ธนาคารเห็นว่าเหมาะสม มีความรู้ความสามารถที่จะไปเรียนต่อเพิ่มเติม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถกลับมาบริหารงานในอนาคตต่อไป จากการสำรวจธนาคารพาณิชย์ ๑๓ ธนาคาร มีอยู่เพียง ๒ ธนาคารที่ให้ทุนการศึกษาต่อในต่างประเทศแก่พนักงานในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ในธนาคารพาณิชย์เช่น การเงินและการธนาคาร บริหารธุรกิจ การตลาด เศรษฐกิจ ฯลฯ แต่ก็ยังมีอีกหลายธนาคารคำริจะให้ทุนการศึกษาต่อแก่พนักงานในอนาคต การดำเนินการพิจารณาการให้ทุนการศึกษาต่อแก่พนักงานกระทำในรูปคณะกรรมการ ซึ่งบางธนาคารก็ใช้คณะกรรมการชุดเดียวกันกับการพัฒนาพนักงานบริหาร คณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาวิชาหรือสถาบันที่จะไปศึกษาต่อ กำหนดมาตรฐานในการคัดเลือก ควบคุมการดำเนินการคัดเลือกพนักงานไปศึกษาต่อ ต่อจากนั้นก็เป็นที่ของหน่วยงานบุคคลากรที่จะรับไปดำเนินการต่อ นับตั้งแต่การติดต่อสถานที่ศึกษา การควบคุมผลการเรียน และการติดตาม

แบบประเมินขีดความสามารถพนักงานระดับบริหาร

ชื่อพนักงาน..... ระดับชั้น/ตำแหน่ง.....
ส่วน/สาขา..... ฝ่าย

ขั้นที่ ๑ การประเมินผลงาน

หมายถึงการประเมินผลงานในความรับผิดชอบเฉพาะตำแหน่ง ความเกะกะที่ระบุ โดยใส่หมายเลขระดับการประเมินใน () หน้าเกณฑ์ เกณฑ์ใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งให้เว้นไว้ ไม่ต้องประเมิน ในช่องว่างที่เว้นไว้ข้างล่างให้เติมเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง และ/หรือ เติมความเห็นของผู้ประเมินเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบเฉพาะราย

ระดับการประเมิน	
๑.	ดีมาก
๒.	ดี
๓.	ใช้ได้
๔.	เกือบใช้ได้
๕.	ใช้ไม่ได้
๖.	ยังตัดสินใจไม่ได้

ก. การประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงผล การปฏิบัติงานทั้งของพนักงานเอง และของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่วนรวม

- () คุณภาพ () ค่าใช้จ่าย
 - () ปริมาณ () ผลประโยชน์ที่ได้
 - เกณฑ์อื่น ๆ : () การพัฒนาบุคคล
 - () ()
- ความเห็นของผู้ประเมิน
.....
.....

ข. การประเมินวิธีปฏิบัติงาน พิจารณาความสามารถของพนักงานในการ เลือกใช้วิธีปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

- () การวางแผนงาน () การประสานงาน
 - () การจัดรูปงาน () การติดต่อสื่อสาร
 - () การมอบหมายงาน () การควบคุมงาน
 - () เกณฑ์อื่น ๆ : () การวิเคราะห์ปัญหา
 - () ง.....
- ความเห็นของผู้ประเมิน
.....

ค. การประเมินคุณสมบัติพนักงาน พิจารณาคุณสมบัติส่วนบุคคลที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

- () ความเป็นผู้นำ
- () ความกระตือรือร้น
- () การตัดสินใจ
- () ความเชื่อถือได้
- เกณฑ์อื่น ๆ :
- ()
- ()

ความเห็นของผู้ประเมิน

.....

.....

ง. การประเมินความรู้ พิจารณาความรู้ในงาน และความเข้าใจในเรื่องอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

- () งานที่มอบหมาย
- () นโยบายและเป้าหมาย
- () งานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- () การพัฒนาตนเอง
- เกณฑ์อื่น ๆ :
- ()
- ()

ความเห็นของผู้ประเมิน

.....

.....

ขั้นที่ ๒ สรุปผลการประเมินผลงาน (เขียน ✓ ใน ())

<p>๑. ดีมาก ระดับผลงานดีเกิน ยากที่จะหาผู้ใดทัดเทียม</p> <p>()</p>	<p>๒. ดี ระดับผลงานสูง มาตรฐานอย่างเห็นได้ชัด</p> <p>()</p>	<p>๓. ใช้ได้ ระดับผลงานได้ ตามมาตรฐานของตำแหน่งนั้น</p> <p>()</p>
<p>๔. เกือบใช้ได้ ระดับผลงานต่ำกว่า มาตรฐาน แต่ยังคงจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้</p> <p>()</p>	<p>๕. ใช้อย่างไม่เต็มที่ ระดับผลงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก</p> <p>()</p>	<p>๖. ยังตัดสินไม่ได้ ยังไม่มี ผลงาน เนื่องจากพนักงานเพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่</p> <p>()</p>

ขั้นที่ ๓ การวิเคราะห์ผลงาน

ก. ระบบงานที่ดีที่สุด สามารถเห็นได้ชัดว่าเป็นผลงานที่โดดเด่นผิดปกติ หรือชนิดของงานที่พนักงาน สามารถปฏิบัติได้ดีที่สุด (ผลงานดีเด่นนี้จะ เป็นเครื่องชี้ว่าพนักงานควรได้รับการพัฒนาในทางใด)

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

ข. ระบบงานเฉพาะอย่าง ที่ควรปรับปรุงหรือสามารถปรับปรุงได้ (ระบุความต้องการความรู้ที่จะช่วยปรับปรุงงานของพนักงานด้วย)

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

ขั้นที่ ๔ ความต้องการปรับปรุงและพัฒนา

ก. ก่อนกรอกข้อความในข้อ ก.๑ และ ก.๒ โปรดทบทวนผลการประเมิน แล้วสัมภาษณ์พนักงานเพื่อหาความต้องการปรับปรุงและพัฒนาเสียก่อน

๑. โปรดระบุขอบเขตของงานที่พนักงานคิดว่าเขาสามารถปรับปรุงได้

.....
.....

๒. ความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานของตน

.....
.....

ข. สรุปความต้องการปรับปรุงและพัฒนาของพนักงานว่าจะให้เป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ใด หรือมีแผนการปรับปรุงพัฒนาพนักงานอย่างไร

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

ขั้นที่ ๕ การประเมินขีดความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานปัจจุบัน (เป็นความลับ)

ก. พนักงานผู้นี้ไม่ควรเลื่อนตำแหน่งให้สูงกว่าเดิม เพราะ

() ไม่ประสงค์จะเปลี่ยนงาน () ขีดความสามารถเต็มที่แล้ว

() อายุจริงหรืออายุงานเหลือน้อย () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ไม่เพียงพอแก่การพัฒนา

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

ข. พนักงานผู้นี้มีขีดความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แต่ยังไม่อาจระบุตำแหน่งได้ในขณะนี้ เพราะ

- () เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเพิ่งเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา
- () อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ค. พนักงานผู้นี้ควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ตำแหน่งถัดไปที่ควรเลื่อน คือ

ทันที	อีก ๒-๓ ปี	มากกว่า ๒-๓ ปี
๑.		
๒.		

ขั้นที่ ๖ การประเมินขีดความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานอื่น (เป็นความลับ)

พนักงานผู้นี้มีคุณสมบัติพอที่จะเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานอื่นหรือไม่

- () มี
- () ยังตัดสินไม่ได้
- () ไม่มี

ถ้ามี ๑. โปรดระบุขอบเขตหน้าที่ และ/หรือ หน่วยงานที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้

๒. เหตุผลที่พนักงานผู้นี้ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานอื่น

- () พนักงานผู้นี้ได้เลื่อนตำแหน่งจนสูงสุดแล้วในหน่วยงานเดิม
- () พนักงานผู้นี้มีขีดความสามารถพิเศษที่ควรสนับสนุน
- () พนักงานผู้นี้ไม่มีโอกาสใช้ความสามารถพิเศษในหน่วยงานเดิม
- () อื่น ๆ (โปรดระบุ)

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

<p>ความเห็นของคณะกรรมการ เลื่อนชั้น/ ตำแหน่งของฝ่าย/ ธนาคาร</p> <p>การประเมินผลงาน :</p> <p>ความต้องการพัฒนา :</p> <p>ขีดความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง :</p>

๒. การบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล (Maintenance of Human Resource)

แบ่งพิจารณาออกเป็น

๒.๑ การป้องกันอุบัติเหตุและการรักษาสุขภาพ

อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในที่นี้หมายความถึง อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน สาเหตุแห่งอุบัติเหตุอาจเกิดจากสภาพการปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัย เช่นสภาพการปฏิบัติงานที่คับแคบ ชื้นแฉะ แสงสว่างไม่เพียงพอ หรือสภาพของเครื่องจักรที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุอันตรายได้โดยง่าย และ/หรือเกิดจากความประมาทของผู้ที่ปฏิบัติงานเอง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานในโรงงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรกลย่อมอาจเกิดอุบัติเหตุได้ง่ายกว่างานในสำนักงาน ซึ่งมีโอกาสเกิดอุบัติเหตุได้น้อยมาก ในธนาคารพาณิชย์ งานหลักและงานอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นงานในสำนักงานไม่เหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ทางด้านผลิตสินค้า และบริการที่มีงานหลักเป็นงานในโรงงาน จึงคำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุเป็นสำคัญ เพราะ เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลไว้ แต่เนื่องด้วยงานหลักของธนาคารพาณิชย์เป็นงานในสำนักงาน ซึ่งโอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุจากสภาพการปฏิบัติงานมีน้อยมาก จึงจะไม่ขอกล่าวในเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุจากสภาพการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์

การรักษาสุขภาพ หรือการส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของพนักงานเจ้าหน้าที่ ในองค์กรก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ในอันที่จะเสริมสร้างและทำนุบำรุงทรัพยากรบุคคลขององค์กร เหตุว่าผู้มีสุขภาพพลานามัยดีย่อมมีโอกาสที่จะใช้พลังกายและพลังสมองได้ดีกว่าผู้มีสุขภาพไม่สมบูรณ์ สำหรับสุขภาพในความหมายทางการบริหารงานบุคคล อาจแยกพิจารณาได้เป็น ๒ ประการคือ ๒๘

๒๘ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า

๑. สุขภาพทางร่างกาย (Physical health) หมายถึงการมีกำลังกายแข็งแรง มีพลานามัยสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้มอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี การบริหารในค่านสุขภาพของร่างกายนั้น องค์การจะต้องจัดให้มีการรักษาพยาบาลแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ในกรณีที่เกิดการเจ็บป่วย ทั้งที่เป็นการเจ็บป่วยเล็กน้อย เช่นปวดศีรษะ เป็นหวัดและท้องเสีย เป็นต้น หรือการเจ็บป่วยที่ต้องเข้าพักรักษาตัวในโรงพยาบาล การที่พนักงานเจ้าหน้าที่เจ็บป่วยนอกจากทำให้องค์การขาดกำลังแรงงานที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานไปแล้ว ยังเป็นภาระที่จะต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้อีกด้วย ดังนั้น ในกรณีที่เกิดการเจ็บป่วยเล็ก ๆ น้อย องค์การหรือหน่วยงานจึงควรริบหาทางให้การรักษาพยาบาลแก่คนมือ เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยที่รุนแรง ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก การป้องกันเกี่ยวกับสุขภาพทางร่างกายนี้ องค์การหรือหน่วยงานควรจัดให้มีบริการดังนี้คือ

- ก. จัดให้มีการตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี
- ข. จัดให้มีแพทย์หรือพยาบาลให้การรักษาพยาบาลเป็นประจำ
- ค. จัดให้มีคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใดถูกต้องในระหว่างปฏิบัติงาน
- ง. จัดให้มีการป้องกันอุบัติเหตุ
- จ. จัดให้มีระบบการป้องกันและจัดให้มีความสะอาด เพื่อให้เกิดสุขภาพดีแก่พนักงาน

๒. สุขภาพทางจิต (Mental health) การบริหารงานพนักงานเจ้าหน้าที่ในปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจในเรื่องสุขภาพจิตของพนักงาน และเจ้าหน้าที่ในองค์การมากขึ้น เหตุว่าจำนวนพลเมืองที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และความเจริญก้าวหน้าทาง ๆ ทางเทคโนโลยีทำให้มีการแข่งขันมากขึ้น ชีวิตที่เคยดำเนินไปอย่างปกติสุข สะดวกสบายในสมัยก่อน ต้อง เปลี่ยนมาเป็นรีบร้อน และเต็มไปด้วยการแข่งขันซึ่งก็ชิง เกิน ทั้งในค่านธุรกิจและรัฐกิจ สภาวะการณ์เช่นนี้ ทำให้เกิดความเครียดในทางอารมณ์และ

สภาพจิตที่ผันแปรได้ง่าย สภาพทางจิตมีผลอย่างสำคัญต่อสภาพทางกาย และต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เพราะจิตเป็นที่มาแห่งอารมณ์และความนึกคิด หากสภาพจิตไม่ปกติแล้วสภาพกายก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้อย่างปกติ เหตุว่าสภาพจิตและสภาพกายไม่อาจแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด สภาพจิตที่ไม่สมประกอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีสาเหตุมาจากความกดดันหรือความคับข้องใจในการปฏิบัติงานจากผู้นบังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงานเมื่อบุคคลมีความคับข้องใจก็อาจแสดงออกในทางก้าวร้าว (Aggressive) การทอดถอย (Regressive) หรือเลิกล้มความตั้งใจในการปฏิบัติงาน (Resignation) ภัยเหตุนี้ ในโรงงานอุตสาหกรรมหรือองค์การขนาดใหญ่จึงมักจัดให้มีโครงการที่ปรึกษา (Counseling Program) ของคนงานเพื่อช่วยบรรเทาความกดดันและความคับแค้นใจในการปฏิบัติงานของคนงาน

การเสริมสร้างความเข้าใจและสร้างเสริมสัมพันธภาพในงาน ตลอดจนการจัดโครงการสันทนาการ (Recreation Program) นับเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยบรรเทาความตึงเครียดทางอารมณ์ และส่งเสริมสุขภาพจิตให้ดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมาก

การส่งเสริมสุขภาพและพละนาามัย พนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศได้รวมอยู่ในโครงการให้บริการหรือสวัสดิการแก่พนักงานแล้ว ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

๒.๒ การให้บริการหรือสวัสดิการแก่พนักงาน

หน้าที่การงานที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล คือการบำรุงรักษาพนักงาน ทั้งสภาวะร่างกายและจิตใจ โครงการป้องกันอุบัติเหตุและรักษาสุขภาพเป็นการบำรุงรักษาพนักงานทางสภาวะร่างกาย และโครงการให้บริการแก่พนักงาน หรือการให้สวัสดิการ หรือประโยชน์แก่ลูกจ้าง จะช่วยในการเพิ่มและส่งเสริมขวัญในการทำงาน ^{๒๔} นับได้ว่าโครงการให้สวัสดิการแก่พนักงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ

^{๒๔} Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, op.cit., p. 535



และมีอิทธิพลต่อการจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดี
ต่อหน่วยงาน และองค์การเป็นอย่างมาก

สิ่งที่โลกดลามาเสมอมาตั้งแต่ต้นแล้วว่า การจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานใน
องค์การได้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การนาน ๆ ย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์แก่องค์การเป็น
อย่างมาก โดยเฉพาะในแง่ที่ไม่ต้องสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานบ่อย ๆ และที่สำคัญ
ก็คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานกับองค์การมานาน ๆ ย่อมมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติ
เป็นแรงงานที่มีฝีมือที่ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาแนะนำงาน และฝึกสอนงานกันอีก เป็นการ
ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มผลผลิตงานแก
องค์การทางอ้อมนั่นเอง ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงพยายามที่จะจูงใจให้บุคคลที่มีฝีมือในการ
ปฏิบัติงานให้มาอยู่ปฏิบัติงานกับองค์การ และที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วก็ให้คงอยู่กับองค์การนาน
ที่สุดเท่าที่จะนานได้ วิธีจูงใจให้คนปฏิบัติงานอยู่กับองค์การนาน ๆ มีอยู่มากมายหลาย
วิธี เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น แต่ในบรรดาวิธีการที่ทรง
ประสิทธิผลนั้น การจูงใจโดยผูกพันใจในการปฏิบัติงานให้แก่งานจักว่าเป็นวิธีการ
ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายวิธีหนึ่ง ทั้งในองค์การธุรกิจและรัฐกิจ ^{๓๐}

ประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการ หรือการให้บริการแก่งานนั้น นอกจาก
จะมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การแล้ว ยังช่วยสร้างสัมพันธภาพระหว่าง
ผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานโดยตรงอีกด้วย จริงอยู่ แมว่าองค์การจะต้องเสียประโยชน์
อีกส่วนหนึ่งนอกเหนือไปจากเงินเดือน ค่าจ้าง โดยการต้องรับภาระค่าใช้จ่ายทั้งหมด
ซึ่งจะต้องจ่ายในรูปของประโยชน์เกื้อกูลก็ตาม แต่ถ้าพิจารณาในด้านของผู้ปฏิบัติงาน
ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน

^{๓๐} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่อง เติม,

ได้แก่การอนุญาตให้ลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องด้วยเจ็บป่วย โดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จ บำนาญ เงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะเดินทางและค่าดวงเวลา ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งอาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) ที่องค์การจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือน ค่าจ้างประจำที่ได้รับ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเจ้าหน้าที่กำลังกาย กำลังใจปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์การยิ่งขึ้น

สำหรับความหมายของประโยชน์เกื้อกูลนี้ ศาสตราจารย์ Michael J. Jucius ได้ให้ความหมายว่า คือ "การจ่ายค่าแรงงานเพิ่มเติมในรูปของสวัสดิการและบริการที่นายจ้างมอบให้" ^{๓๑} ศาสตราจารย์ Dale Yoder อธิบายว่า "ประโยชน์เกื้อกูลคือสิ่งทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง และเพิ่มค่าใช้จ่ายแรงงานแก่นายจ้าง แต่ไม่ได้จ่ายเป็นค่าจ้างโดยตรง" ^{๓๒}

จากการให้ความหมายข้างตน พอสรุปได้ว่า "ประโยชน์เกื้อกูล หรือการให้สวัสดิการ หรือการให้บริการแก่พนักงาน คือประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับ นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้"

หลักของการให้บริการแก่พนักงาน การจัดการการให้บริการแก่พนักงานมีหลักเกณฑ์ควรพิจารณาคั้งนี้คือ ^{๓๓}

^{๓๑} Michael J. Jucius, Personnel Management. (Homewood: Richaid D. Irwin, Inc., 1963), pp. 576 - 577

^{๓๒} Dale Yoder, Personnel Principles and Policies : Modern Manpower Management, (N.J. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1959), pp. 519 - 525

^{๓๓} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า

๑. จักให้ตรงตามความประสงค์ของคณงานอย่างแท้จริง หลักการพิจารณาในข้อนี้มีความสำคัญมาก และเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องศึกษาพิจารณา เพื่อให้การจักระบริการนั้นสามารถอำนวยความสะดวกช่วยเหลือคณงานได้จริง ๆ เพราะบริการที่จัดขึ้นโดยไม่สำรวจหาความต้องการอันแท้จริงของคณงานเสียก่อน ย่อมไม่คุ้มค่าสิ้นเปลืองหรืออาจสูญเปล่า ไม่สนองความมุ่งประสงค์ทั้งฝ่ายพนักงานและองค์การ

๒. จักให้สนองความต้องการของคณส่วนใหญ่ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่พนักงานขององค์การส่วนใหญ่ มิใช่เกิดจากการเรียกร้องของพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์การ เพราะการจักระบริการให้แก่พนักงานเพียงกลุ่มเดียว ย่อมไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน และไม่เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อการจักระบริการนั้น

๓. บริการที่จักให้ต้องสม่าเสมอ กล่าวคือ บริการที่องค์การจักให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การนั้น ควรจักให้โดยสม่าเสมอ มิใช่ตามความพอใจ และตามโอกาสที่ผู้บริหารปรารถนา การจักระบริการชั่วคราวชั่วคราวไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ย่อมไม่ก่อให้เกิดความผูกพันและสร้างความภักดีจากพนักงานแก่องค์การได้ เพราะการจักระบริการดังกล่าวมีลักษณะเป็นการชั่วคราว มักขาดเหตุผลและมักไม่มีใครต้องตรงความประสงค์อันแท้จริงของพนักงานด้วย

๔. จักให้เป็นไปตามความมุ่งประสงค์ของการจักระบริการ หลักเกณฑ์ในการจักระบริการดังกล่าวนี้ มีความสำคัญอยู่ที่บริการนั้นจะต้องสนองวัตถุประสงค์ของการจักระบริการ เพราะการจักระบริการให้แก่คณงาน หากไม่ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาแล้ว ก็จะไม่เกิดประโยชน์แก่คณปฏิบัติงาน และองค์การอย่างแท้จริง

๕. บริการที่จักให้จะต้องไม่เป็นภาระแก่พนักงาน เกณฑ์พิจารณาในข้อนี้หมายความว่า การจักระบริการนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญในการที่จะผ่อนคลายความเคื้อครอนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การมีความผาสุกขึ้น แต่มีบริการ

บางประเภทเมื่อจัดขึ้นแล้ว แทนที่จะสร้างประโยชน์แก่องค์กรแทนพนักงาน แต่กลับสร้างภาระให้แก่องค์กร เช่นการเรียกรายเงินเป็นค่ารางวัลสิทธิการในอัตราสูง ทำให้เดือนก่อนเป็นภาระแก่องค์กร หรือบางที่การคิดว่าการตั้งสโมสรจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรทำงานจะได้พักผ่อนหลังจากเคร่งเครียดกับการงานมาแล้ว แต่เนื่องจากไม่มีการควบคุมที่ดี ปล่อยให้ชายสุราและเล่นการพนันโดยเสรี เงินเดือนก็อาจไม่เหลือถึงบ้าน เป็นต้น ^{๓๕}

๖. การจัดตั้งค่านึงถึงต้นทุนขององค์การให้ถ่องแท้ โดยที่การจัดบริการแก่องค์กรเจ้าหน้าที่ ย่อมเป็นภาระแก่องค์กร โดยเฉพาะในด้านการเงิน และในบางประการที่สำคัญที่สุด บริการที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรนี้มักจะมีระยะยาว ดังนั้น องค์การจึงจำต้องมีแผนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดบริการให้เป็นการแน่นอนและถาวร การกำหนดแผนการจัดบริการจะต้องคำนึงถึงต้นทุน และประโยชน์ที่จะได้รับให้รัดกุมและรอบคอบ มิฉะนั้นโครงการอาจล้มเหลวได้ง่าย

๗. จัดให้มีลักษณะที่พนักงานช่วยตัวเอง มีองค์การบางแห่งจัดประโยชน์แก่องค์กรแก่องค์กรมากเกินความจำเป็น จนคนงานไม่จำเป็นต้องชวนช่วยช่วยตัวเอง เพราะบริการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้มามากมายเกินไป ตั้งแต่การจัดอาหารมาจำหน่ายในราคาถูก การรักษาพยาบาล การกีฬา การกุ๊ยม และการสังสรรค์ ฯลฯ เป็นต้น การจัดบริการให้แก่องค์กรมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เพราะไม่คำนึงไปตามความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง และเป็นการเพาะนิสยพุ่มเพื่อยให้แกพนักงาน

นอกจากนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานบุคคลในธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ต่าง ๆ ได้รับข้อคิดเห็นจากหัวหน้าส่วนการพนักงานธนาคารศรีนคร ^{๓๖} เกี่ยวกับหลักในการพิจารณาการให้บริการแก่องค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยว่า

^{๓๕} สำนักงาน กพ., สวัสดิการข้าราชการ. (จุลสารการประชุมทางวิชาการบริหารงานบุคคลระดับหัวหน้ากอง, ๑๔ ก.ย. - ๗ ต.ค. ๒๕๑๓, ฉบับที่ ๑๓ กันยายน ๒๕๑๓)
หน้า ๖

^{๓๖} สัมภาษณ์ นายสารานู วรณพฤษ หัวหน้าส่วนการพนักงาน ธนาคารศรีนคร
จำกัถ เมื่อ ๑๕ พ.ย. ๑๗

๑. พิจารณาว่า มีงบประมาณหรือเงินที่สามารถจะให้ได้หรือไม่

๒. พิจารณาถึงข้อบังคับของกฎหมาย ซึ่งได้แก่พระราชบัญญัติแรงงาน และประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๐๓ ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๑๕^{๓๖๓}

เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบำรุงรักษาพนักงาน คือ

ก. การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดและวันลาสำหรับลูกจ้าง

ข. การจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างในกรณีที่มีการเลิกจ้าง

ค. การจ่ายเงินทดแทนลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างประสบอันตราย

หรือเจ็บป่วย หรือถึงแก่ความตายเนื่องจากการทำงาน หรือจากโรค ซึ่งเกิดตามลักษณะหรือสภาพของงาน

ง. สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยสำหรับลูกจ้าง ซึ่งรายละเอียดจะไดกล่าวต่อไปในการ เปรียบเทียบกับการบำรุงรักษาพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันที่มีอยู่

๓. พิจารณาถึงสถาบันอื่นที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น ธนาคารอื่นจัดทำแล้วหรือไม่ เพียงใด

๔. พิจารณาถึงแนวโน้มธุรกิจในอนาคต จะทำให้การให้บริการแก่พนักงานเกิดภาระที่ธนาคารจะรับไหวหรือไม่ในอนาคต

๕. พิจารณาถึงว่าการให้บริการนั้น มีความริบควนเพียงใด โดยวิเคราะห์ทั้งความต้องการและปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจให้บริการแก่พนักงาน

ประเภทของการให้บริการ สามารถแยกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ ๓ ประเภท^{๓๖๔}

^{๓๖๓} ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๐๓ ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม ๔๕ ตอนที่ ๔๑

๑. โครงการทางเศรษฐกิจ (Economic Service Program)
 - ๑.๑ บำเหน็จบำนาญ (Pension)
 - ๑.๒ ประกันชีวิตสุขภาพ และอุบัติเหตุ (Life, Health and Accident Insurance)
๒. โครงการทางคานสันทนาการ (Recreation Service Program)
 - ๒.๑ บริการทางคานกีฬา (Athletic)
 - ๒.๒ บริการทางสังคม (Social Service)
 - ๒.๓ การส่งเสริมในคานวัฒนธรรม (Cultural Affairs)
๓. โครงการในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities service program)
 - ๓.๑ ที่อยู่อาศัย (Housing)
 - ๓.๒ โรงอาหาร (Cafeteria)
 - ๓.๓ การคมนาคม (Transportation)
 - ๓.๔ บริการทางการแพทย์ (Medical Service)
 - ๓.๕ บริการห้องสมุด (Library Service)
 - ๓.๖ ร้านค้าสำหรับพนักงาน (Shopping Centre)
 - ๓.๗ การให้บริการและคำปรึกษาทางคานวิชาการ (Counseling Program)
 - ๓.๘ ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาพักผ่อนของพนักงาน (Recreation Expense)

ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของประเภทการให้บริการ ควรกล่าวถึง ปรัชญาของการให้บริการ เสียก่อน การให้บริการแก่พนักงานได้เจริญเติบโตและแพร่หลายกันมาก ทั้งในวงการรัฐกิจและธุรกิจ และดูจะไม่มีวันสิ้นสุด ผู้บริหารบางท่านก็เกรงว่า ทั้ง ๆ ที่มีประกันสังคมจากรัฐบาลแล้ว (ในประเทศไทยยังมีน้อยมาก

และคู่มือที่หาจะไม่คอยกำหนดในอนาคตนานัก เพราะฉะนั้น ปรัชญาของการให้บริการ สำหรับธุรกิจในประเทศไทย (ข้อนี้จึงยังไม่นำวิถคนัก) ทางองค์การยังจะต้องเสริมสร้างสวัสดิการเพิ่มขึ้นไปอีก นอกจากนั้น กฎหมายที่ออกใช้ เช่นพระราชบัญญัติแรงงาน ฯลฯ มีส่วนบังคับให้องค์การธุรกิจจำต้องให้สวัสดิการแก่พนักงาน เช่น เงินค่าทดแทน การบาดเจ็บ พุพพลภาพ และถึงตาย เนื่องจากการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างล่วงเวลา เนื่องจากการทำงานเกินเวลาทำงานปกติ ฯลฯ ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ความเจริญเติบโตของการให้บริการแก่พนักงานเป็นผลจาก ^{๓๘}

๑. ทัศนคติท่าทีของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป
๒. ข้อเสนอขององค์การกรรมกร
๓. ความต้องการของรัฐบาล
๔. การแข่งขันที่บังคับให้องค์การต้องให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ แก่พนักงาน เพื่อเก็บรักษาบุคคลไว้กับองค์การ

ปรัชญาที่สำคัญที่สุดในการให้บริการแก่พนักงานสำหรับองค์การธุรกิจเอกชน คือ "จะไม่มีบริการใด ๆ แก่พนักงานในองค์การ ถ้าการให้บริการนั้นไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ได้รับคืนมาแก่องค์การอย่างน้อยที่สุดเท่ากับต้นทุนของการให้บริการนั้น" ^{๔๐} ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การควรตัดสินใจในการให้บริการแก่พนักงาน โดยมีแนวทางหลัก คือการเปรียบเทียบระหว่าง ต้นทุนของการให้บริการแก่พนักงาน กับผลตอบแทนที่ได้รับคืนมาแก่องค์การ ทั้งในรูปที่มองเห็นเป็นตัวตน และมองไม่เห็นเป็นตัวตน (Tangible and Intangible returns to Company) ผลตอบแทนที่ได้รับคืนมาแก่องค์การมีหลายรูปแบบเช่น ^{๔๑}

^{๓๘} Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, op.cit., p. 538

Ibid., p. 538

^{๔๑} Ibid., p. 538

๑. จักบุคคลเข้าทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (More Effective Recruitment)
๒. ปรับปรุงขวัญในการทำงานและส่งเสริมความซื่อสัตย์ของค้การ (Improved morale and loyalty)
๓. การลดจำนวนพนักงานที่ลาออกและขาดงาน (Lower - turnover and Absenteeism)
๔. ความสัมพันธ์อันดีของพนักงานที่มีต่อบุคคลต่าง ๆ (Good public relations)
๕. ลดอิทธิพลขององค์การกรรมกรทั้งในปัจจุบันและที่จะมีต่อไป (Reduced influence of unions either present or potential)
๖. ลดการที่รัฐบาลจะเข้ามาสอดแทรกในกิจการ (Reduced threat of further government intervention)

การให้บริการแก่พนักงานแต่ละประเภท จะให้คุณค่าตอบแทนแก่องค์การต่างแบบ ต่างคุณค่ากันไป เช่นโครงการทางเศรษฐกิจเกี่ยวกับเงินบำเหน็จบำนาญ องค์การก็หวังว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และบำรุงขวัญของพนักงาน เนื่องจากว่าการให้บริการประเภทนี้จะช่วยลดความกังวลเกี่ยวกับความไม่มั่นคงของงานในองค์การ โครงการสันตนาการ ผลตอบแทนที่มีต่อองค์การยังมองไม่เห็นเป็นตัวคนนัก แต่คุณค่าที่หวังจะได้รับจากการให้บริการประเภทนี้ คือส่งเสริมขวัญในการทำงาน ซึ่งองค์การควรจะต้องติดตามผลว่ามีผู้เข้าร่วมในโครงการนี้มากน้อยเพียงใด ส่วนโครงการอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน ก็หวังที่จะบำรุงรักษาพนักงาน ให้มีความแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อจะได้เป็นกำลังอันสำคัญขององค์การนานเท่านาน การวัดผลตอบแทนที่ได้รับคืนมาในรูปตัวเงิน สำหรับการให้บริการแก่พนักงานเป็นสิ่งที่วัดได้ยาก

มาก. แต่องค์การควรจะพิจารณาจากความซื่อสัตย์ของพนักงานที่มีต่อองค์การ จะทำให้การพิจารณามีความสำคัญในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้นกว่า

ประเภทต่าง ๆ ของการให้บริการหรือสวัสดิการแก่พนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

๑. โครงการทางเศรษฐกิจ (Economic Service Program) มีบริการอยู่หลายประเภทที่จัดเข้าเป็นการบริการทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่คนงานนอกเหนือไปจากเงินเดือน ค่าจ้างที่ได้รับ เป็นการให้หลักประกันทางการเงินในกรณีที่ต้องออกจากงาน ป่วยหรือตาย การให้บริการทางเศรษฐกิจอาจจำแนกออกได้ดังนี้

๑.๑ บำเหน็จบำนาญ (Pensions) หมายถึงการจ่ายเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเมื่อมีอายุสูง ถึงกำหนดจะต้องออกจากหน่วยงาน เช่นอายุ ๖๐ ปี หรือ ๖๕ ปี ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ เมื่อออกจากหน้าที่การงาน องค์การจะจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นเงินตามข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ ^{๔๒}

ระบบบำเหน็จบำนาญของรัฐและของ เอกชนก็แตกต่างกันสำหรับของ เอกชนนั้นจะพบเฉพาะในกิจการขนาดใหญ่ ที่มีฐานะมั่นคงเท่านั้น บำเหน็จบำนาญของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปตามจำนวนเงินเดือนครั้งสุดท้ายที่พนักงานนั้นได้รับ และระยะเวลาที่พนักงานปฏิบัติงานในองค์การนั้น และในบางองค์การยังนำเอาความดีความชอบมาเป็นปัจจัยในการคำนวณอีกด้วย

เช่นเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคารมีการจ่ายเงินบำเหน็จเมื่อพนักงานลาออกหรือเกษียณอายุ การคำนวณจะใช้เงินเดือนเดือนสุดท้าย

^{๔๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๒๐๐

ที่ทำงานคุณควยจำนวนปีที่ทำงาน และอาจมีข้อบังคับปลีกย่อยต่างกันบ้าง เช่นต้องทำงานกับธนาคารไม่น้อยกว่า ๕ ปี ฯลฯ

๑.๒ การประกันชีวิตสุขภาพและอุบัติเหตุ (Life, Health and Accident Insurance) โรคร้ายไข้เจ็บและอุบัติเหตุอาจเกิดขึ้นได้เสมอแก่ทุกคน และยอมมีผลกระทบกระเทือนต่อฐานะการเงินของพนักงาน และเป็นผลทำให้ปริมาณการผลิตขององค์การตกต่ำ องค์การหลายแห่งพบว่าค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพื่อการประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่คนงานในองค์การนั้นๆ มีจำนวนต่ำกว่าค่าเสียหายที่อาจเกิดจากอุบัติเหตุ ส่วนการประกันชีวิตนั้น จัดว่าเป็นบริการที่เกาแก่ที่สุด จำนวนเงินที่ประกันจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับเงินเดือน และประเภทของงาน ในกิจการที่คนงานต้องปฏิบัติงานด้วยการเสี่ยงภัยสูง เช่นกิจการเหมืองแร่ กิจการก่อสร้าง ฯลฯ เป็นต้น รัฐบาลได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในการออกพระราชบัญญัติควบคุมแรงงานให้องค์การรับผิดชอบ และรับภาระเกี่ยวกับการเอาประกันและการจ่ายเบี้ยประกันในการประกันชีวิตแก่คนงาน

การประกันชีวิตสุขภาพและอุบัติเหตุของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่สำรวจทุกธนาคารมีการประกันชีวิต เนื่องจากอุบัติเหตุให้กับพนักงานที่ต้องทำงานเสี่ยงภัยอันตราย เช่นพนักงานขับรถ พนักงานยามรักษาการณ์ โดยเฉพาะประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๐๓ วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๑๕ ได้กำหนดให้นายจ้างมีความรับผิดชอบต่อที่จะต้องจ่ายเงินทดแทนเมื่อลูกจ้างประสบอันตราย หรือเจ็บป่วย หรือถึงแก่ความตายเนื่องจากการทำงาน หรือจากโรค ซึ่งเกิดตามลักษณะหรือสภาพของงาน หรือโรคที่เกิดจากการทำงานและยังกำหนดให้นายจ้างตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด มีหน้าที่จ่ายเงินสมทบให้กองทุนเงินทดแทนในกรมแรงงานตามอัตราที่กำหนด เพื่อให้กองทุนเงินทดแทนจ่ายเงินทดแทนแก่ลูกจ้างแทนนายจ้าง ในกรณีดังกล่าว ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีฐานะเป็น "นายจ้าง" ตามประกาศคณะปฏิวัติที่จะต้องจ่ายเงิน

สมทบให้กองทุนเงินทดแทนในอัตราร้อยละ ๐.๒ ของค่าจ้าง ดังนั้น เมื่อมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นแก่พนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ย่อมจะได้รับค่าทดแทนอุบัติเหตุจากกองทุนเงินทดแทนตามอัตราที่กำหนด^{๔๓} เพราะฉะนั้น พนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคารย่อมได้รับการคุ้มครองในการได้รับเงินค่าทดแทนอุบัติเหตุอย่างน้อยตามที่กฎหมายกำหนด

๑.๓ เงินเพิ่มจากเงินเดือน ซึ่งเป็นในรูปต่าง ๆ เช่น เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เงินช่วยเหลือค่าอาหารกลางวัน เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร พนักงาน เงินสงเคราะห์บุตรพนักงาน ซึ่งปัจจุบันนี้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ในประเทศไทยได้พยายามให้ เพื่อเป็นการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระค่าครองชีพที่สูงขึ้นแก่พนักงานทุกธนาคาร

๒. โครงการทางค่านันทนาการ (Recreational Service Program) เป็นความจริงที่ว่า มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาโอกาสที่จะหาความสุข ความบันเทิงให้แก่ตัวเอง เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ การท่องเที่ยวพักผ่อนให้มีความรื่นรมย์ขึ้นตามความสามารถเป็นการช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การรู้จักสนิทสนมกันยิ่งขึ้นด้วย

ด้วยเหตุนี้ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจึงได้จัดให้มีบริการประเภทนี้ด้วยความสามารถของธนาคารที่จะจัดขึ้นได้

การให้บริการทางค่านันทนาการนี้แบ่งออกเป็นประเภทได้ดังนี้คือ

๒.๑ บริการทางค่านันทนาการกีฬา (Athletic) ทำให้พนักงานได้พักผ่อนสมอง และเสริมสร้างพลังกำลังความสามารถของพนักงานได้ดี ประเภทของกีฬา

^{๔๓} "ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง อัตราและวิธีเรียกเก็บเงินสมทบการจ่ายเงินทดแทนของสำนักงานกองทุนเงินทดแทน และการอุดหนุน" ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๕๐ ตอนที่ ๖๖

ที่ควรจัดใหม่นั้น ควร เป็นกีฬาที่ทุกคนสามารถเข้าร่วมสนุกสนานได้ตามต้องการ ซึ่งอาจ เป็นผู้เล่น หรือเป็นเพียงผู้ชม และควรมีมาตรการในการป้องกันอุบัติเหตุด้วย นอกจากนี้ ควร เปิดโอกาสให้พนักงานส่วนมาก ได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมได้โดยจัดให้มีการแข่งขัน ภายในระหว่างพนักงานด้วยกัน และ เลือกคนที่มีความสามารถ เสนอร่วมกันเป็นทีม ขององค์การ เพื่อเป็นตัวแทนไปแข่งกับสถาบันอื่น ๆ ทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจในตัวเอง และเป็นที่รู้จักของสังคมทั่วไป ประเภทของกีฬาที่กำลังได้รับความสนใจเป็นอัน มากได้แก่ ฟุตบอล บาสเกตบอล โบว์ลิ่ง เทนนิส วอลเลย์บอล และกอล์ฟ เป็นต้น จากการสำรวจ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๑๓ ธนาคารมีจำนวนถึง ๑๑ ธนาคาร ที่จัดให้บริการ ประเภทนี้

๒.๒. บริการทางสังคม (Social Service) การจัดการค่านนี้ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน และการพักผ่อนของพนักงาน ในโอกาสพิเศษ ต่าง ๆ องค์การอาจจัดให้พนักงานรื่นเริงขึ้น เพื่อพนักงานโดยเฉพาะ หรือระหว่าง พนักงานและครอบครัว โดยกำหนดวันใดวันหนึ่งแล้วจัดให้มีเป็นประจำทุกปีก็ได้ หรือ จัดการท่องเที่ยวไปตามต่างจังหวัดไกล ๆ เช่นการปิดนิตตามสวนพฤกษชาติ น้ำตก ชายทะเลหรือสถานที่พักผ่อนหย่อนใจอื่น ๆ

เช่นเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ส่วนใหญ่เกือบทุกธนาคารได้ เล็งเห็นความสำคัญของการ เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกัน จึงได้จัด ให้มีบริการประเภทนี้ เพราะว่าประโยชน์ที่ได้จากการ เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่าง พนักงาน จะ เป็นการช่วยให้การทำงานมีการประสานงานดีขึ้น และก่อให้เกิดความ สามัคคีในธนาคาร บริการทางสังคมที่ธนาคารจัดให้มากขึ้นได้แก่ การจัดงานเลี้ยงรื่นเริง ให้กับพนักงาน การไต่รวมไปทำบุญกุศล เช่นการทอดกฐิน ฯลฯ

๒.๓ การส่งเสริมในค่านวัฒนธรรม (Cultural Affairs) นอก เนื่องจาก เป็นการให้พนักงานพักผ่อนแล้ว การบริการทางค่านวัฒนธรรมนี้ยังมี

เสริมสร้างความสามารถพิเศษของพนักงานอีกด้วย กิจกรรมเหล่านี้เช่น การตั้งชมรม หรือชุมนุมต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้บุคคลที่สนใจในค่านต่าง ๆ ร่วมในกิจกรรม เช่นชมรมดนตรีไทย ชมรมดนตรีสากล ชมรมภาษาอังกฤษ ฯลฯ

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๒ ธนาคารในจำนวน ๑๓ ธนาคารที่สำรวจ มาได้จัดให้มีบริการประเภทนี้ เช่นการจัดตั้งชมรมหรือชุมนุมต่าง ๆ ในธนาคาร เพื่อให้พนักงานที่สนใจในกิจกรรมเหล่านี้เข้ามีส่วนร่วมในชุมนุมเช่น ชุมชมดนตรีไทย ชุมชม ภาษาอังกฤษ ผลประโยชน์ที่ได้จากการจัดบริการประเภทนี้ เป็นการให้พนักงานได้พักผ่อนแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมความสามารถพิเศษให้พนักงานอีกด้วย กิจกรรมบาง ชุมชมมีส่วนในการพัฒนาบุคคลด้วย เช่น ชุมชมภาษาอังกฤษ ฯลฯ

การให้บริการตามโครงการทางค่านสันตนาการนี้ องค์กรควรเปิดโอกาส ให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากกว่าจะเป็นผู้สังเกตการณ์ หรือผู้ชมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขณะ เดียวกันหากพนักงานจะสมัครใจเป็นผู้ชม ก็ควรได้รับความพอใจเท่าเทียมกัน คนงาน ควรได้รับการกระตุ้นให้ช่วยกันจัดการต่าง ๆ เอง ในบางแห่งองค์กรอาจรวม กิจกรรมทางค่านนี้ขององค์กรเข้ากับของชุมชนนั้น ๆ ก็ได้ เพื่อเปิดโอกาสให้ พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสสังสรรค์กับผู้อื่นนอกองค์กรด้วย

อย่างไรก็ดีแผนงานทางค่านสันตนาการควรมีลักษณะดังนี้คือ ๔

๑. ให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
๒. ให้มีหลาย ๆ ประเภท เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในสิ่งที่ตนพอใจและสนใจ
๓. ควรจัดให้มีโดยสม่ำเสมอไม่ขาดตอน
๔. ให้คนงานทั้งชายหญิงได้รับการทางค่านนี้เท่าเทียมกัน

๕. อย่าให้การบริการดังกล่าวเป็นการกึ่งพนักงานมาจากครอบครัวของเขา แต่ควรจัดบริการที่สามารถทำให้ครอบครัวของเขาสามารถช่วยได้

๓. โครงการในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities Service Program) ตามปกติบริการเกี่ยวกับความสะดวกต่าง ๆ ควรเป็นภาระของพนักงาน ในอันที่จะแสวงหาเอาเองในชีวิตประจำวัน แต่องค์การก็ไม่ควรละเลยเสีย เพราะ ยังมีอีกหลายสิ่งที่สามารถจัดทำได้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การเอง และ พนักงานด้วย โครงการในการอำนวยความสะดวกให้พนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจัดให้มีขึ้นได้แก่

๓.๑ ที่อยู่อาศัย (Housing) ที่อยู่อาศัยเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในปัจจัยอันจำเป็นแก่การดำรงชีพ ๔ ประการ โครงการช่วยเหลือค้ำ ที่อยู่อาศัย นอกเหนือจากการที่องค์การจัดที่อยู่อาศัยให้พนักงานโดยไม่คิดมูลค่าแล้ว ยังรวมไปถึงการจัดสรรกองทุนให้คนงานไค้ยืมไปจัดหาซื้อที่ดิน ปลูกบ้านเอง หรือ การที่องค์การปลูกสร้างแล้วให้คนงานเช่าซื้อ หรือผ่อนส่งในราคาที่ยุติธรรม เป็น ประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับผู้ที่ไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองหรือผู้ที่ย้ายมาอยู่ใหม่ ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น เพราะมีความเชื่อมั่นว่าครอบครัว ได้มีที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมและปลอดภัย ๔๕

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปัจจุบันได้เล็งเห็นความสำคัญของการให้บริการแก่พนักงานในค้ำนี้อยู่มาก ซึ่งจะเห็นได้จากการสำรวจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๑๓ ธนาคาร พบว่ามีจำนวนถึง ๑๑ ธนาคารที่ให้บริการประเภทนี้

๔๕

Pawl Pigors, and Chales A. Myer, Personnel Administration : A point of view and method., (New York: Mc. Graw-Hill Book Co., 1969), p. 372

เนื่องจากว่าธนาคารได้สังเกตเห็นว่า การที่พนักงานมีที่อยู่อาศัยที่ดี จะเป็นการช่วยให้พนักงานได้รับความสุขของครอบครัว ซึ่งมีส่วนส่งเสริมขวัญในการทำงาน บริการประเภทนั้นนอกเหนือจากจัดใหม่ที่อยู่อาศัยสำหรับพนักงานที่ไปทำงานในสาขาต่างจังหวัดแล้ว ธนาคารได้จัดให้พนักงานได้กู้เงินเพื่อไปซื้อที่ดินหรือปลูกบ้าน หรือซื้อที่ดินและบ้านในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าให้บุคคลภายนอก ซึ่งก็เป็น การช่วยผ่อนคลายนภาระให้กับพนักงานประกอบช่วยทั้งปัจจัยทางการเงิน ที่ธนาคารมีอยู่พร้อม จึงจัดให้มีบริการประเภทนี้ได้โดยไมยากนัก

๓.๒ โรงอาหาร (Cafeteria) อาหารเป็นสิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการดำรงชีพ การจัดให้มีโรงอาหารของหน่วยงานเอง จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่พนักงานอย่างมาก สถานที่บางแห่งอยู่ห่างไกลจากชุมชนมาก อาหารกลางวันอาจเป็นปัญหาใหญ่แก่พนักงานจำนวนไม่น้อย เพราะอาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเตรียมหาอาหารมาในตอนเช้า นอกจากนี้ องค์การยังสามารถควบคุมในค่านโภชนาการได้ ทำให้ได้อาหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ร่างกาย เวลาอาหารกลางวันของพนักงานจะไม่เร่งรีบจนน่าเบื่อหน่าย และก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างพนักงานด้วย และหากจะสามารถจัดจำหน่ายอาหารในราคาเขาค่ายก็จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ดูแลพนักงานอีกโสดหนึ่งด้วย

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคาร ได้จัดให้มีสถานที่รับประทานอาหารสำหรับพนักงาน และในสำนักงานใหญ่ก็จะจัดให้มีการจำหน่ายอาหาร โดยจัดให้มีร้านต่าง ๆ มาจำหน่าย แต่เนื่องจากว่ากรณีของธนาคารพาณิชย์อยู่ไกลที่ชุมชน พนักงานจึงสามารถออกไปหารับประทานอาหารภายนอกสถานที่ได้โดยไม่ลำบากนัก ดังนั้นบริการค่านนี้ ธนาคารจึงจัดบริการพนักงานเพียงส่วนน้อย

๓.๓ การคมนาคม (Transportation) การคมนาคมกำลังเป็นปัญหาสำคัญในนคร และเมืองที่กำลังเติบโต ปัญหาเรื่องการคมนาคมนี้ยังหมายถึงการ

จัดให้มีสถานที่จอดรถที่เพียงพอสำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีรถของตนเอง รวมทั้งสถานที่จอดรถสำหรับผู้มาติดต่อด้วย ปัญหาเรื่องสถานที่จอดรถนั้น เป็นภาระที่น่ายำแย่มากที่พนักงานต้องคอยวนวายหาสถานที่จอดรถท่ามกลางการจราจรที่ติดขัดและอากาศซึ่งร้อนอบอ้าว

สำหรับการจัดรถรับส่งก็เป็นประโยชน์แก่พนักงานและองค์กรมาก ไม่ว่าที่ตั้งขององค์กรนั้นอยู่นอกหรือในเมือง คนงานไม่ต้องเบียดเสียดกับคนอื่น บางครั้งอาจทำให้ถึงที่ทำงานล่าช้า ทำให้อารมณ์เสีย ปฏิบัติงานไม่ได้เต็มที่ การจัดบริการรถรับส่งจะช่วยให้พนักงานมาปฏิบัติตรงตามเวลา แต่เนื่องจากพนักงานมีที่อยู่คนละทิศทางการ จึงควรกำหนดที่รอเป็นจุด ๆ (Waiting Stations) โดยประมาณเวลาไว้ควรวางจะถึงจุดใดเวลาประมาณเท่าใด ทั้งนี้เพื่อไม่ต้องให้เสียเวลาคอยและให้เกิดความพร้อมเพรียง

ปัญหาเรื่องการคมนาคมของพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยกำลังเป็นปัญหาสำคัญ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานค่านบุคคลของธนาคารพาณิชย์หลายธนาคารว่ากำลังอยู่ในระหว่างการพิจารณา แต่ในขณะนี้ยังไม่มีธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ธนาคารใดที่จัดให้มีบริการประเภทนี้แก่พนักงาน แม้กระทั่งปัญหาที่จอดรถของพนักงานก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข เนื่องจากว่าสถานที่จอดรถไม่เพียงพอต่อลูกค้าที่มาติดต่อกับธนาคาร ดังนั้น ก็จำเป็นต้องมีบริการความสะดวกให้กับลูกค้าก่อน

๓.๘ บริการทางการแพทย์ (Medical Service) บริการด้านนี้จัดว่าเป็นบริการที่สำคัญมากประการหนึ่งที่องค์กรควรจัดให้มีบริการทางการแพทย์ และการสวัสดิการต่าง ๆ ทางการอนามัย และสุขภาพของคนงาน เช่น

๓.๘.๑ จัดให้มีน้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำห้องส้วมและเครื่องใช้อันจำเป็นสำหรับสุขภาพอนามัย

๓.๔.๒ มีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลและยาประจำบ้านต่าง ๆ เช่นยาใส่แผลสดแอมโมเนีย ยาแก้ปวดต่าง ๆ ฯลฯ

๓.๔.๓ มีห้องรักษาพยาบาล พยาบาลและแพทย์ในจำนวนที่พอเหมาะกับพนักงาน

๓.๔.๔ จัดให้พนักงานได้รับการตรวจร่างกาย (Physical check-up) จากแพทย์แผนปัจจุบันเป็นครั้งคราว เช่นหกเดือนครั้ง หรืออย่างน้อยปีละครั้ง ๔๖

ปัจจุบันนี้มีองค์การหลายแห่ง ได้จัดให้มีบริการทางแพทย์ไว้ส่งเคราะห์ครอบครัวของพนักงานด้วย ซึ่งได้แก่ภรรยาหรือสามี และบุตร หรือรวมถึงบิดามารดาของพนักงาน โดยเปิดสถานพยาบาลเป็นของตนเอง หรือในหลายกิจการที่ไม่มีโรงพยาบาล หรือสถานพยาบาลของตนเอง ก็อาจอุทิศเครื่องมือเครื่องใช้ทางการแพทย์ คีตก ฯลฯ ให้แก่โรงพยาบาลใดโรงพยาบาลหนึ่ง หรือหลายโรงพยาบาล โดยมีข้อตกลงกันว่า โรงพยาบาลแห่งนั้นจะจัดบริการพิเศษให้กับพนักงานขององค์กรนั้น และครอบครัว

จุดมุ่งหมายในการจัดให้มีบริการทางการแพทย์ได้แก่

๑) เพื่อความแน่ใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานกับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) เป็นการทำนุบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร

๓) ให้การศึกษาแก่พนักงานในด้านสุขภาพอนามัยส่วนตัว

๔) ลคอัครการลาป่วยของพนักงาน

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคารได้จัดให้มีบริการประเภทนี้แก่พนักงานมานานอยู่แล้วแต่จำนวนของพนักงาน และความสามารถของธนาคาร เช่น

๑. จัดให้มีแพทย์หรือสถานพยาบาลประจำธนาคาร
๒. จัดให้มีการตรวจร่างกายพนักงานประจำปี
๓. การช่วยเหลือการรักษาพยาบาล และการสำรองห้องสำหรับพักรักษาตัวในโรงพยาบาลของรัฐบาลต่าง ๆ

เนื่องจากว่าธนาคารพาณิชย์เป็น "นายจ้าง" ตามชายของประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๐๓ ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๑๕ จอมพล ถนอม กิตติขจร หัวหน้าคณะปฏิวัติ เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน และประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๑๕ อาศัยอำนาจตามความแห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับดังกล่าว และได้กำหนดไว้อีกว่า

"ข้อ ๒๔ ให้นายจ้างจัดให้มีบริการ เพื่อช่วยเหลือลูกจ้าง เมื่อประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยในการปฐมพยาบาล หรือให้การรักษาพยาบาลตามสภาพที่กระทรวงมหาดไทยจะได้อำหนด"

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อบังคับตามกฎหมายแล้ว บริการด้านรักษาพยาบาลที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยให้กับพนักงานมีมากกว่าข้อบังคับอย่างต่ำตามกฎหมายอย่างมาก

๓.๕ บริการห้องสมุด (Library Service) การจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้าจากห้องสมุดนี้ จัดว่าเป็นการให้ความรู้แก่พนักงานโดยทางอ้อมซึ่งมีประโยชน์คือ

๑. ช่วยให้นักงานได้ทราบเรื่องราว ข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งแก่พนักงานและองค์กร

๒. เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งในค่านสาระและ
บันเทิง

๓. เป็นการหันเหความสนใจของคณงานให้ยอมรับหลักการ
ทางเศรษฐกิจและสังคมบางหลักการ เพื่อจูงใจอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของสังคมใน
โอกาสต่อไป ๔๗

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคาร ได้จัดให้มีห้องสมุดประจำสำนัก
งานใหญ่ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นคว้าหาความรู้ใซ้เอง อานข่าวสาร ฯลฯ
ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการพักผ่อนของพนักงานแล้ว ก็ยังใช้เป็นโครงการพัฒนาพนักงาน
ในการส่งเสริมให้พนักงานใ้รู้จักพัฒนาตนเอง ซึ่งการค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด
เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาควยตนเอง

๓.๖ การให้บริการและคำปรึกษาทางคานวิชาการ (Counseling
Program) บริการคานนี้อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้คือ

๓.๖.๑ การแนะแนวอาชีพ (Vocational Guidance)
เป็นการให้คำแนะนำงานในหน้าที่ใดเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ความ
สนใจและความถนัด งานประเภทนี้ควรจัดขึ้นโดยผู้ที่มีความสามารถจริง ๆ เป็นงานระยะ
ยาว เป็นการลดจำนวนการโยกย้ายหรือออกจากงานของพนักงาน และเมื่อพนักงานได้
ปฏิบัติงานตามที่ตนถนัดและสนใจ พนักงานย่อมมีความพอใจในงานที่ทำ และยอมก่อให้เกิด
เกิดผลดีแก่องค์กร

๓.๖.๒ การให้คำแนะนำและความช่วยเหลือทางคานกฎหมาย
(Legal aids) ความช่วยเหลือประเภทนี้ควรกระทำในขอบเขต ซึ่งคำแนะนำ
รวมกับการกรอกแบบฟอร์มภาษีเงินได้ การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนตัวหรือความ
ยุ่งยากทางครอบครัวเป็นการให้คำแนะนำโดยไม่คิดค่าบริการ โดยทั่วไปแล้วจะเป็น
คำแนะนำว่าจะปฏิบัติอะไรอย่างไรในแง่ที่เกี่ยวกับขอกกฎหมาย

๓.๖.๓ การให้บริการทางการศึกษา เป็นการให้บริการแก่พนักงานที่แยกต่างหากจากโครงการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน แต่การให้บริการนี้ก็ควรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาพนักงานทั้งในด้านการศึกษา และสังคม ในบางองค์การโครงการนี้รวมถึงการให้บริการแก่ครอบครัวของพนักงานด้วยโดย

๑. มีการแนะแนวการศึกษาแก่บุตรธิดาของพนักงาน
๒. ช่วยเหลือในด้านการเงิน
๓. จัดหาอาหารและจัดให้มีการสอนพิเศษขึ้นในวิชาที่ได้รับความสนใจ

การให้บริการและค่าปรึกษาทางวิชาการที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จัดทำอยู่ในปัจจุบันได้แก่ การให้ค่าปรึกษาทางค่านกฎหมาย และการศึกษาแก่พนักงาน ในบางธนาคารได้มีการให้คำแนะนำการศึกษาแก่บุคคลภายนอกแล้ว จึงเป็นการให้บริการนี้แก่พนักงานไปควบคู่กัน ซึ่งเป็นการบริหารงานที่ประหยัดได้ด้วย

๓.๗ ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาพักผ่อนของพนักงาน (Recreation Expenses) เช่นการที่องค์การมีบ้านพักร้อนตามสถานที่ตากอากาศ เปิดให้พนักงานเข้าใช้พักผ่อนได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอย่างไรเลย หรือบางองค์การให้เงินแก่พนักงานเมื่อใช้พักผ่อนในแต่ละปีด้วย

สำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ค่าใช้จ่ายสำหรับการพักผ่อน ได้แก่

๑. การจัดให้มีสถานที่เพื่อใช้พักผ่อน เช่นการให้มีบ้านพักตากอากาศตามชายทะเล โดยเสียค่าธรรมเนียมบ้างเพียงเล็กน้อย
๒. การให้มีวันหยุดสำหรับพักผ่อน ซึ่งธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคารได้ให้พนักงานมีสิทธิลาพักผ่อนเป็นเวลา ๖ วันทำงาน

จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยส่วนมากได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดให้มีการลงทุนในบุคคลากรทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอ เมื่อเทียบกับองค์การอื่น ๆ ในประเทศไทย และการปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป