บทที่ ๒

การวางแผนการลงทุนในบุคคลาการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

คำจำกัดความของการวางแผน

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้แตกต่างกันดังนี้

"การวางแผนคือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น"[๑]

"การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ยากแก่การคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม" [๒]

"การวางแผน คือกิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต เกี่ยวกับการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือก และเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอนั้น ๆ" การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุมีผล ให้สามารถ

---

๑ Frement E. Kast and James E. Rosengweig, Organization and Management, : A systems Approach. (New York: Mc.Graw-Hill Inc., 1970), pp. 435 - 436.

๒ Harold Koontz and Cyril O Donnel, Principle of Management (New York: Mc.Graw-Hill Inc., 1968), pp. 81.

ปรับปรุงใช้ได้ในอนาคต และใช้ได้กับเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้วางแผนหรือหน่วยงานกระทำอยู่ ทั้งมีการควบคุมการดำเนินงานนั้นด้วย" [๓]

"การวางแผนคือกิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันอาจแยกเป็นองค์ประกอบได้ ๓ ประการคือ" [๔]

ก. จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต (Future)

ข. จะต้องเป็นการกระทำ (Action)

ค. จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดผล จากการกระทำด้วย ซึ่งหมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีเหตุผล มีปัญหา ตัวเลข และข้อมูลประกอบการพิจารณากระทำการดังกล่าว ซึ่งเป็นการกระทำที่ติดต่อกัน

<u>สาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนการลงทุนในบุคคลาการ</u>

จากคำจำกัดความข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนจะเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การวางแผนการลงทุนในบุคคลาการ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะว่าการบริหารงานตามยถากรรม ย่อมไม่สามารถรู้ได้ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นในอนาคตบ้าง และเมื่อเกิดขึ้นก็ไม่สามารถแก้ไขทันเหตุการณ์ อันอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้ การวางแผนเป็นการประเมินข้อเสนอในอนาคต ซึ่งเป็นความคิดที่มีเหตุผล พร้อมทั้ง

---

[๓] Herbest A. Simon, Donal W. Smithburg and Victor A Thompson, <u>Public Administration</u> (New York: Alfred A Knopf, 1961), pp. 423 - 424.

[๔] อนันต์ เกตุวงศ์, <u>หลักและเทคนิคของการวางแผน</u> (กรุงเทพฯ : โครงการผลิตตำราและวิจัยทางรัฐศาสตร์, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า ๑ – ๒.

วิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอนั้น ๆ ด้วย ตัวอย่าง เช่นการวางแผนพัฒนาบุคคล จะทำได้โดยมีประสิทธิภาพต้องได้ข้อมูลจากอัตรากำลังคนที่ต้องการในอนาคตขององค์การ และความสามารถของกำลังคนแต่ละระดับที่องค์การต้องการ ซึ่งก็ต้องได้ข้อมูลมาจากการวางแผนการขยายงาน หรือปรับปรุงงานขององค์การในอนาคตอีกทีหนึ่ง และเมื่อเปรียบเทียบกับอัตรากำลังคน และความสามารถของพนักงานในปัจจุบันมีเพียงพอ หรือไม่ ถ้ามีไม่เพียงพอสามารถจัดทำให้เพียงพอได้อย่างไร เช่นรับสมัครพนักงานใหม่ หรือการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้ครบตามความต้องการขององค์การในอนาคต ซึ่งก็จะก่อให้เกิดการวางแผนการพัฒนาบุคคล ทำให้ทราบว่าจะต้องพัฒนาพนักงานอะไรบ้าง พัฒนาอย่างไร และสำเร็จผลตามโครงการพัฒนาพนักงานเมื่อไร เพื่อจะให้ทันความต้องการขององค์การทันท่วงที ไม่ล่าช้า ทำให้เกิดความเสียหายกับองค์การ และยังทำให้การลงทุนในบุคคลาการ ในด้านการพัฒนาพนักงาน มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนององค์การ โดยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

<u>ความหมายของแผนการลงทุนในบุคคลาการ</u>

แผนการลงทุนในบุคคลาการที่กล่าวในวิทยานิพนธ์นี้ เป็นแผนงานส่วนหนึ่งของแผนงานบุคคลาการทั้งหมด ดังที่กล่าวแล้วในบทที่ ๑ และ "การวางแผนงานบุคคลมีลักษณะคล้ายกับการวางแผนทั่วไป จะแตกต่างกันก็เฉพาะในรายละเอียด และการเน้นหนักเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับกิจการบุคคลเท่านั้น เพราะแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความมุ่งหมาย (Purpose) วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policy)แนวปฏิบัติ (Procedure) และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Standard) ดังนั้น แผนงานบุคคลจึงเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่เน้นในเรื่องบุคคล เพื่อสนองความต้องการขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ" [๕]

---

[๕] สมพงศ์ เกษมสิน เรื่องเดิม, หน้า ๓๑ – ๓๒.

ประเภทของแผนการลงทุนในบุคคลากร

ประเภทของแผนนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่าน จำแนกไว้หลายอย่างต่างกันสุดแต่จะยึดถือปัจจัยอะไรเป็นเกณฑ์ บางท่านยึดถือเหตุการณ์เป็นหลัก จึงจำแนกแผนออกเป็นแผนล่วงหน้า กับแผนเฉพาะหน้าก็มี หรือแผนถาวร กับแผนชั่วคราวก็มี อย่างไรก็ดี หากพิจารณาโดยถ่องแท้แล้ว จะประจักษ์ว่า แผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับเวลาและแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ดังนี้จึงน่าจะยึดถือ "เวลา" และ "ลักษณะของงาน" เป็นเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของแผน

ประเภทของแผนที่นิยมแบ่งกันโดยทั่วไป แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ [๖]

๑. แผนระยะสั้น (Short - Range Planning) หมายถึงแผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มุ่งหวังว่าจะเกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนการระยะยาว กระบวนการในการดำเนินงานไม่ยืดยาวและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้โดยทั่วไป มักมีกำหนดระหว่าง ๑ – ๒ ปี

๒. แผนระยะยาว (Long - Range Planning) หมายถึงแผนงานในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยอื่นหลายแห่งต้องใช้กระบวนการในการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งต้องการความชำนาญพิเศษเกี่ยวกับเทคนิคในการวางแผน แผนประเภทนี้มักมีระยะเวลาระหว่าง ๓ – ๕ ปี หรือบางแผนอาจกำหนดเวลาไว้ถึง ๑๐ ปีก็มี ตัวอย่างอันดีสำหรับแผนระยะยาวนี้คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

---

[๖] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔.

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักสำคัญของการวางแผนการลงทุนในบุคคลาการ

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นหนึ่งในการบริหารงาน เป็นภาระหน้าที่และเป็นศิลปของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนงานบุคคลที่ควรพิจารณามีดังนี้คือ [๗]

๑. การวางแผนงานบุคคลควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนงานนี้ควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าองค์การ อาจจัดวางแผนอีก เมื่อเริ่มงานใหม่ มีการปรับปรุงงานใหม่ในกรณีฉุกเฉิน หรือเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติจึงปรับปรุงแผนงานเสียใหม่ก็ได้

๒. วัตถุประสงค์ นโยบายจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น หรือทำความเข้าใจในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

๓. คำนึงถึงเป้าหมายในอนาคตเกี่ยวกับกำลังคน และประเภทของกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนงาน ที่สำคัญได้แก่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุ สถานที่และเวลา เป็นต้น จะต้องคำนึงถึงและจัดเตรียมให้พร้อม

๕. วิธีดำเนินงานตามแผน กล่าวคือ เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้ว จะต้องพิจารณาหาลู่ทางหรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้

๖. คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาวะแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนในกลุ่มนั้น

---

[๗] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓ – ๓๔,

<u>กระบวนการวางแผนงานการลงทุนในบุคคลาการ</u>

การวางแผนงานในการลงทุนในบุคคลาการ เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนงานบุคคลาการทั้งหมด ดังนั้น กระบวนการวางแผนงานก็คล้าย ๆ กัน จึงขอกล่าวรวมกันกับกระบวนการวางแผนงานบุคคล "การวางแผนการบริหารบุคคลนั้นก็คล้าย ๆ กันกับการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไปที่จะต้องนำความรอบรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ประกอบกันเข้าเป็นพิเศษ ข้อสำคัญก็คือ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต ซึ่งอาจผันแปร เปลี่ยนแปลงได้เสมอ เหตุนี้แผนที่ดีจึงต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเช่นกัน สำหรับขั้นตอนของการวางแผนงานบุคคลอาจจำแนกออกได้ดังนี้ [๘]

๑. ขั้นวางแผนดำเนินงาน (Formulation of Plans)

๒. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of Plans)

๓. ขั้นตรวจตราแผน (Review of Plans)

๑. <u>ขั้นวางแผนดำเนินงาน</u> การดำเนินงานการวางแผนในขั้นนี้ เป็นการเตรียมการที่จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนเสียก่อนว่าจะทำอะไร จากนั้นจึงพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคาดคะเนล่วงหน้าว่าจะมีอะไรมาเกี่ยวข้องบ้าง เป็นการเตรียมการและคาดคะเนในหลักการกว้าง ๆ โดยทั่วไป สิ่งที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการวางแผนในขั้นนี้ได้แก่

๑.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัด วัตถุประสงค์ขององค์การควรมีลักษณะแน่นอน และสามารถปฏิบัติได้ นอกจากนี้ จะต้องมีลักษณะที่ได้แสดงความมุ่งมาดปรารถนาในอนาคต รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติและวิธีการดำเนินงาน เพื่อสนองวัตถุประสงค์นั้นไว้ด้วย ข้อพึงระลึกถึงวัตถุประสงค์จะต้องไม่ขัดกับนโยบายหลักขององค์การทั้งหมดด้วย

---

[๘] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖ – ๔๖.

๑.๒ นโยบายขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงาน สำหรับนโยบายขององค์การที่จะปฏิบัติต่อพนักงานอาจกำหนดได้เป็นนโยบายระยะยาว และนโยบายระยะสั้น หรือนโยบายหลักขององค์การกับนโยบายเฉพาะเรื่อง เฉพาะคราว ข้อสังเกตุเกี่ยวกับนโยบายของการวางแผนการบริหารงานบุคคล คือแผนงานจะต้องประสานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การทั้งหมดด้วย

๑.๓ ทัศนคติขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาในแง่ทัศนคติขององค์การที่ควรมีต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การแล้ว อาจกล่าวได้ว่า โดยทั่วไปผู้บริหารหรือองค์การควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

๑.๓.๑ ความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพ อย่างน้อย ๕ ประการ อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และการพักผ่อน

๑.๓.๒ มนุษย์ชอบรวมกลุ่มกันและปรารถนาที่จะมีเพื่อนฝูงด้วย การให้กลุ่มยอมรับตนเป็นสมาชิกของกลุ่ม

๑.๓.๓ ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการได้รับการยกย่องนับถือในกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน

003557

๑.๓.๔ บุคคลในองค์การย่อมต้องการความเป็นอิสระและความมั่นคงในงาน

๑.๓.๕ การจูงใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและจากองค์การเป็นส่วนรวม

๑.๔ ทัศนคติของคนงานที่มีต่อองค์การ โดยทั่วไปคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะมีทัศนคติต่อองค์การอย่างใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์การย่อมต้องการปัจจัยดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีและค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม

๑.๔.๒ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติการ

๑.๔.๓ สภาพการทำงานที่ดีและชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม

๑.๔.๔ การได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับกลุ่มและองค์การ

พิจารณาในด้านทัศนคติและท่าทีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ จะเห็นได้ว่าคนงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ ย่อมรู้สึกว่าตนเองเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การ และมีความต้องการที่จะให้องค์การเห็นความสำคัญของตนบ้าง โดยทั่วไปคนงานมักจะมีท่าทีต่อองค์การดังนี้คือ

๑.๔.๕ มีความเกรงกลัวต่อระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

๑.๔.๖ หวาดระแวงต่อผู้บังคับบัญชาที่ไม่ยุติธรรม

๑.๔.๗ การกีดกันไม่ให้คนงานเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้สัมพันธภาพระหว่างคนงานกับองค์การต้องถูกแยกห่างกันออกไปด้วย

๑.๔.๘ เมื่อเข้าปฏิบัติงานใหม่ ๆ มักขาดพี่เลี้ยงที่จะแนะนำงาน ทำให้ต้องทำงานด้วยความไม่มั่นใจ

สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นทัศนคติและท่าทีของพนักงานที่มีต่อองค์การได้เป็นอย่างดี

๑.๕ การจัดงบประมาณขององค์การ เรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งซึ่งจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารงานบุคคล คืองบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายในการจัดจ้างบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน จะต้องคาดการณ์ว่าในแต่ละปีมีคนงานอยู่เท่าไร และในปีต่อไปจะต้องเพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่าใด เป็นเงินเดือนละค่าจ้าง รวมทั้งบำเหน็จบำนาญที่จะต้องใช้จ่ายเท่าใด ค่ารักษาพยาบาลและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่จะต้องใช้มีจำนวนเท่าใด นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายสำหรับเครื่องมือและเครื่องจักรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

๒. <u>ขั้นปฏิบัติตามแผน</u> การดำเนินงานในขั้นนี้ หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารตลอดจนสถานการณ์ที่ควรจะเป็นจริงในทางปฏิบัติขององค์การ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนงาน อันหมายรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน ซึ่งรวมทั้งการจัดให้มีการอำนวยการ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนได้ประสานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ขั้นปฏิบัติตามแผนนี้ มีข้อควรคำนึงถึงซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่องานการวางแผน คือ

๒.๑ การวางแผนพัฒนาบุคคล หมายถึงการสำรวจและประเมินกำลังคน เพื่อจะได้ทราบลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับกำลังคน และการคาดคะเนกำลังคน อันเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาพิจารณา ศึกษาประกอบเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมว่ามีกำลังคน ด้านใด เพียงใด และยังขาดแคลนกำลังคนด้านใด เพียงใด เพื่อฝึกอบรมคนให้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในด้านและระดับต่าง ๆ

การใช้ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น มีความหมายเกินกว่าที่จะกำหนดให้บุคคลทำหน้าที่ตามคุณวุฒิทางวิชาการที่เขามีอยู่ แต่ยังหมายความรวมถึงการรู้ว่าบุคคลใดเป็นผู้มีท่าที และความสามารถสูงส่งเป็นพิเศษ ซึ่งต้องการความสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาตนเอง โดยอาศัยการฝึกอบรม

๒.๒ การส่งเสริมในเรื่องสุขภาพและอนามัย พลานามัยและพลังกายของคนงานย่อมเป็นเสมือนทรัพย์สินขององค์การ เพราะเหตุว่าถ้าคนงานมีสุขภาพและพลานามัยดีก็ย่อมจะมีกำลังแรงงานที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และงานขององค์การก็จะได้ผลดี ในการนี้องค์การควรจัดให้มีการตรวจสุขภาพของคนงานเป็นประจำทุก ๖ เดือนหรือทุกปี และโดยมากในองค์การใหญ่ ๆ มักจะจัดบริการเช่นด้านการแพทย์ให้ด้วย เพื่อช่วยเหลือเมื่อคนงานเจ็บป่วย บริการดังกล่าวนี้ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และจูงใจคนงานอีกเป็นการประหยัดและช่วยเหลือคนงานในยามทุกข์ยากได้ทันท่วงที

๒.๓ ความปลอดภัยในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงานนี้นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะในองค์การอุตสาหกรรม หรือโรงงานอุตสาหกรรม งานบางอย่างแม้จะให้ค่าตอบแทนสูง แต่คนงานก็มักไม่ค่อยเต็มใจทำ ถ้าเป็นงานที่ต้องเสี่ยงต่ออันตรายมากเกินไป เช่นงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเคมี หรือแก๊สต่าง ๆ เป็นต้น เพราะสิ่งเหล่านี้อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของคนงานได้ง่าย ดังนั้น จึงควรดำเนินการให้ความรู้แก่คนงานในเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และในกรณีที่เกิดอันตรายขึ้นจากการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทน เงินชดเชย หรือเงินค่าทำศพแก่คนงานด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้คนงานได้ปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ และสามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้แก่งานอย่างเต็มที่

๒.๔ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของคนงาน ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจนี้มีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้น แผนการบริหารงานบุคคลขององค์การต่าง ๆ จึงควรกำหนดสิ่งที่จะสร้างความมั่นคง ในการปฏิบัติงานให้แก่คนงาน เช่น การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ หรือการประกันสุขภาพ การจัดโครงการที่อยู่อาศัย ตลอดจนการจัดประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์การที่มั่นคงนั้น มักจะมีโครงการเหล่านี้ให้แก่คนงานอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพดี

๒.๕ การบริการต่าง ๆ สำหรับบริการเหล่านี้ในแต่ละองค์การย่อมจัดขึ้นให้ได้ไม่เหมือนกัน เหตุว่าแต่ละองค์การต่างก็มีสมาชิกที่มีความต้องการแตกต่างกันออกไป เช่นบางแห่งอาจต้องการการกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ การมีสโมสรเพื่อเป็นที่ประชุมสังสรรค์ การจัดให้มีการช่วยเหลือในด้านที่เกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าในราคาถูก การช่วยเหลือในด้านการออมทรัพย์ และการช่วยเหลือในด้านกฎหมาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเพิ่มสิ่งผูกพันที่จะทำให้คนงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และเมื่อเขามีความจงรักภักดีต่อองค์การแล้ว ก็ย่อมจะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจปฏิบัติงานให้แก่องค์การอันจะเป็นผลทำให้องค์การนั้น ๆ ได้ผลตอบแทนในระยะยาวที่สูงขึ้น

๓. <u>ขั้นตรวจตราปรับปรุงแผน</u> โดยที่แผนงานนั้นเป็นเรื่องของการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ฉะนั้น แผนจึงอาจมีอุปสรรคขัดข้องเกิดขึ้นได้เสมอ และเป็นผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจตราและติดตามผลการปฏิบัติงานของแผนที่กำหนดไว้ หากว่ามีอุปสรรคข้อขัดข้องอย่างใดจะได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ทันกับเหตุการณ์ ไม่มีแผนใดที่จะสมบูรณ์ คาดเหตุการณ์ได้ถูกต้องแม่นตรงทุกประการ ดังนั้น การตรวจตราและปรับปรุงแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็น แผนงานจะไร้ความสามารถถ้าปราศจากการตรวจตราและติดตามการดำเนินงาน

การตรวจการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนการจัดการบริหารบุคคลนี้จะต้องพิจารณาว่าการดำเนินงานตามแผนนั้น มุ่งก่อให้เกิดความสำเร็จที่สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ วิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น นำไปสู่ความสำเร็จของงานหรือไม่ ในกรณีเช่นนี้ อาจจำต้องตรวจสอบตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติงานจนถึงจุดเสร็จสิ้นของงาน ประการสุดท้ายจักต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงาน ซึ่งอาจทำได้หลายแบบหลายวิธีโดยอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารต่าง ๆ กัน เช่นจัดระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานให้เป็นระเบียบและมีกำหนดเวลาแน่นอน จัดให้มีเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานสำหรับตรวจสอบผลการดำเนินงาน จัดให้มีคณะกรรมการตรวจตราและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนโดยเฉพาะ หรือจัดให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานก็ได้ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

๓.๑การจัดให้มีระบบการรายงาน โดยวิธีการนี้จะต้องกำหนดรูปแบบของการรายงานผลการปฏิบัติงานให้มีสิ่งที่ต้องการทราบโดยละเอียด เช่นผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้อง ความคิดเห็นในการแก้ไข และ ฯลฯ นอกจากนั้นควรกำหนดระยะเวลาในการรายงานให้แน่นอนด้วย เช่นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือนหรือตลอดทั้งปี และระบุว่ารายงานนั้น ๆ ต้องเสนอต่อผู้ใด และผู้ที่รับรายงานมีความเห็นเป็นประการใด

๓.๒ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานเฉพาะ เพื่อตรวจสอบการจัดให้มีหน่วยตรวจสอบหรือเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะนี้ จะต้องเลือกสรรเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่มีความรู้และความชำนาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ทั้งจะต้องให้ความเป็นอิสระในการตรวจสอบอย่างพอเพียง ข้อสำคัญคือตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน จะต้องไม่เป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือใต้อิทธิพลของหน่วยงานที่จะไปตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนวัตถุประสงค์ในการจัดให้มีขึ้น เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานตามแผนนั้นมีอุปสรรคอย่างไรบ้าง และสมควรจะแก้ไขอย่างไรหรือไม่

๓.๓ จัดให้มีคณะกรรมการตรวจตราและติดตามผลการปฏิบัติงาน วิธีการนี้มักจะใช้ในกิจการที่ต้องดำเนินการตามแผนงานที่มีลักษณะซับซ้อนและยุ่งยาก ทั้งต้องการความรู้ความชำนาญหลายสาขาเป็นพิเศษ ดังนั้น การมีคณะกรรมการจึงเท่ากับเป็นการระดมความคิดจากบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้การตรวจตราการดำเนินงานตามแผนนั้นได้ผลอย่างจริงจังและรอบคอบ หากต้องการข้อเสนอแนะใด ๆ ก็จะต้องมีความถูกต้องรัดกุมและมีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี

๓.๔ จัดให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ได้ถูกต้องและแน่นอน จึงควรจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งหมด แล้วแต่หน้าที่งานต่าง ๆ การกำหนดมาตรฐานโดยทั่วไปจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐาน ๔ ประการคือ

๓.๔.๑ คุณภาพของงาน (Quality of Work)

๓.๔.๒ ปริมาณของงาน (Quantity of work)

๓.๔.๓ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Time of Complete work)

๓.๔.๔ ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost of work)

<u>การวางแผนการลงทุนในบุคคลาการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย</u>

เพื่อให้การลงทุนในบุคคลาการมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนจะช่วยให้ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนทันเวลา และตอบสนองความ

ต้องการขององค์การ การลงทุนในบุคคลาการด้านการพัฒนาบุคคลและการบำรุงรักษาบุคคล ก็ควรจำเป็นต้องมีการวางแผน เนื่องจากว่า การพัฒนาบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและผลที่ได้รับก็ควรจะต้องทันเวลาที่ต้องการด้วย มิใช่ว่าเมื่อต้องการแล้วค่อยมาพัฒนา ซึ่งการทำเช่นนี้บางครั้งอาจเกิดผลเสียต่อองค์การก็ได้ ส่วนการบำรุงรักษาบุคคลก็มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับเพื่อที่จะอำนวยความสดวกให้พนักงาน และสามารถจูงใจให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงาน ที่จะเป็นการจูงใจพนักงานนั้น ต้องตรงกับความต้องการของพนักงาน และทันเวลาที่ต้องการด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารงานบุคคลที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ คงดำเนินไปตามปกติงานประจำวัน อาจจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่องค์การที่ไม่สามารถตอบสนองความเจริญขององค์การได้ทันเวลาก็ได้ และบางทีการลงทุนไปนั้นอาจจะเสียเปล่าก็ได้ แต่แม้กระนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจำนวน ๑๓ ธนาคาร มี ๔ ธนาคารที่ไม่ได้มีการวางแผนการลงทุนในบุคคลาการทั้งด้านการพัฒนาพนักงาน (Development) และการบำรุงรักษาพนักงาน (Maintenance) เนื่องจากว่าเป็นธนาคารที่ไม่ใคร่จะมีแผนการขยายกิจการรวดเร็วนัก แต่ก็มีบางธนาคารที่ผู้บริหารดำริที่จะมีการวางแผนการลงทุน สำหรับอีก ๙ ธนาคารที่ได้มีการวางแผนการลงทุนในบุคคลาการดังกล่าวในอนาคตทั้งสองด้านก็มิใช่ว่าจะมีการวางแผนโดยสมบูรณ์นัก ทุกธนาคารแต่ก็นับได้ว่าเป็นธนาคารที่ได้ใช้ประโยชน์ของการวางแผนในการบริหารงานธนาคารให้บรรลุผลสำเร็จในเวลาที่ต้องการ

สำหรับประเภทของแผนงานการลงทุนในบุคคลาการที่ใช้กันอยู่ในวงการบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย แบ่งออกเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งมีเขตปฏิบัติการ ๑ ปี และแผนระยะยาว ซึ่งมักมีเขตปฏิบัติการมากกว่า ๑ ปีขึ้นไป การ

วางแผนระยะสั้นเขตปฏิบัติงาน ๑ ปี มีการปฏิบัติกันโดยทั่วไปในธนาคารพาณิชย์ ๙ ธนาคารที่มีการวางแผน แต่แผนระยะยาวยังไม่ใคร่จะนิยมทำกันมากนัก เนื่องจากว่าความยากในการคาดคะเนเหตุการณ์ระยะยาวในอนาคต ข้าพเจ้ามีความเห็นว่าถึงแม้การคาดการณ์เหตุการณ์ระยะยาวในอนาคตจะมีความยากลำบาก แต่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี่หลายด้าน มีส่วนช่วยที่จะให้การพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตถูกต้องมากยิ่งขึ้น จึงควรอย่างยิ่งที่ธนาคารพาณิชย์จะจัดทำแผนระยะยาวด้านการลงทุนในบุคคลาการทั้งด้านการพัฒนาพนักงาน และการบำรุงรักษาพนักงาน เพราะว่าการวางแผนระยะยาว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองจุดต่าง ๆ ในอนาคตได้ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทันเหตุการณ์ได้ การทำแผนระยะยาวในด้านการลงทุนในบุคคลาการนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากแผนงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการวางแผนระยะยาวในด้านการลงทุนในบุคคลาการจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อมีการวางแผนระยะยาวในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเช่น แผนการขยายงานในระยะยาว ฯลฯ

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของแผนงานการลงทุนในบุคคลาการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยธนาคารหนึ่ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธนาคาร .....

แผนงานของฝ่ายการพนักงาน

ประจำงวดปี 2518

เสนอโดย

รายชื่อคณะกรรมการและอนุกรรมการ

.....ฯลฯ

กำหนดหน้าที่การงาน

เป็นฝ่ายช่วยอำนวยการที่ทำหน้าที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุน และให้คำแนะนำ แก่เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงและฝ่ายต่าง ๆ ของธนาคารในสาขาการบริหารงานบุคคล และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การจัดหา การพัฒนา และการทนุบำรุงรักษาบุคคลให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายที่สุด

รายละเอียดหน้าที่ของฝ่ายการพนักงานมีดังนี้

1. ดำเนินการด้านการจ้างงาน ✓
2. บริหารเงินเดือน
3. ดำเนินการด้านการพัฒนาบุคคล ✓
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ✓
5. วางแผนและควบคุมอัตรากำลัง
6. ดำเนินการเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ ✓
7. ดำเนินการด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาล
8. วิเคราะห์และวิจัยงานบริหารบุคคล

ความรับผิดชอบ

1. รับผิดชอบในการบริหารและควบคุมการจัดหาบุคคลตามกระบวนการดังนี้

2. รับผิดชอบในการบริหารและควบคุมการพัฒนากำลังคนโดยวางแผนสำรวจความต้องการฝึกอบรม พัฒนาหลักสูตร จัดโครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน และประเมินผลการฝึกอบรมพนักงาน ประมาณ .....คน

3. รับผิดชอบในการบริหารและควบคุม

3.1 การบริหารเงินเดือนพนักงานและลูกจ้าง .....คน วงเงินค่าตอบแทน..... .....ล้านบาท

3.2 การปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์ภายในสำหรับพนักงานสำนักงานใหญ่ สาขาเขตนครหลวง ต่างจังหวัด และต่างประเทศ จำนวน .....คน ในวงเงิน .....ล้านบาท

3.3 การให้สวัสดิการด้านสินเชื่อพนักงาน .....ราย วงเงินให้กู้ประมาณ..... .....ล้านบาท (เมื่อรวมกับของเดิมเป็น .....ราย วงเงินประมาณ .....ล้านบาท)

3.4 .....

3.5 การดำเนินการเรื่องเงินทดแทนแก่พนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร ประมาณ .....คน ในวงเงินสมทบกองทุน .....บาท และดำเนินการประกันภัยแก่พนักงานเขตต่างจังหวัด .....ราย วงเงินเอาประกัน .....ล้านบาท ค่าพรีเมี่ยมประมาณ .....บาท

3.6 .....

3.9 การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพแก่พนักงานในสำนักงานใหญ่ และสาขาเขตนครหลวงทั้งหมดในวงเงินงบประมาณ..... .....ล้านบาท

4. รับผิดชอบในการบริหารและควบคุมการวิเคราะห์วิจัยเพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป้าหมาย

ระยะยาว

1. แสวงหา และเสนอแนะวิธีการที่ทันสมัยเพื่อปรับปรุง การจัดหา การพัฒนา และการทนุบำรุงรักษากำลังคนของธนาคารให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ และดำรงความเป็นธนาคารชั้นนำ

2. กระจายความรับผิดชอบงานบริหารบุคคลไปยังหน่วยงานระดับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ การบริหาร และควบคุม

ระยะสั้น

1. ปรับปรุงองค์กรบริหารบุคคลในฝ่ายให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของฝ่ายและของธนาคารให้แล้วเสร็จภายใน 2518

2. ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายในวงเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน้าที่ ความรับผิดชอบและเป้าหมายของส่วน

ชื่อส่วน	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
1. ส่วนควบคุมอัตรากำลังและธบรม	1. ตระเตรียมจัดสรรและควบคุมอัตรากำลังและกำลังคน 2. กำเนินการด้านพัฒนาบุคคล 3. วิเคราะห์วิจัยงานบริหารบุคคล	ก. ด้านควบคุมอัตรากำลัง 1. ..... 2. ..... ข. ด้านการพัฒนาบุคคล รับผิดชอบในการปฏิบัติการวางแผน สำรวจความต้องการฝึกอบรม พัฒนาหลักสูตร จัดโครงการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน ตลอดจนประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งทางด้าน Job Training และ Management Training .....คน ค. ด้านวิจัยงานบุคคล รับผิดชอบในการปฏิบัติการวิเคราะห์และให้บริการทางวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลแก่หน่วยงานของธนาคาร	1. แผนและควบคุมการใช้อัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน 2. พัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานในธนาคารและเพื่อความก้าวหน้าส่วนบุคคล 3. ให้ได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน้าที่ ความรับผิดชอบและเป้าหมายของส่วน

ชื่อส่วน	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
2. อำนวยการพนักงาน	1. จัดหาและจ้างบุคคลเข้าเป็นพนักงาน 2. จัดทำทะเบียนประวัติของพนักงาน 3. จัดระบบและดำเนินเกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงาน 4. ดำเนินการออกคำสั่ง 5. ดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการพนักงาน	1. ..... 2. ..... 3. เสนอแนะเพื่อปรับปรุงนโยบายการบริหารเงินเดือนให้ทันตามภาวะการณ์และดำเนินการเกี่ยวกับค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างถูกต้องตามกำหนดเวลาซึ่งปัจจุบันมีจำนวนพนักงานและลูกจ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ .....คน คาดว่าในปี 2518 จะรับพนักงานและลูกจ้างเพิ่มขึ้นอีกประมาณ .....คน และค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นเป็น .....ล้านบาท/ปี 4. ..... 5. รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายการพนักงาน	ให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่และมีข้อมูลของพนักงานที่ถูกต้อง ตลอดจนระบบค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

หน้าที่ ความรับผิดชอบและเป้าหมาย

ฝ่ายส่วน	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
3. พนักงานสัมพันธ์	ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ภายในของธนาคาร โดย 1. ..... 2. ..... 3.	ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ภายในสำหรับพนักงานสำนักงานใหญ่ สาขาเขตนครหลวง สาขาต่างจังหวัด และต่างประเทศ จำนวน ..... คน ภายในวงเงิน ..... ล้านบาท หรือคิดเป็นค่าใช้จ่ายประมาณ ..... บาท/คน	<u>ระยะยาว</u> – เพื่อธำรงไว้ซึ่งความภักดี (Loyalty) และการอุทิศตน (Contribution) ของพนักงานที่มีต่อธนาคาร <u>ระยะสั้น</u> – เพื่อส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน – เพื่อเผยแพร่ข่าวสารความรู้เกี่ยวกับนโยบายและการประกอบการของธนาคาร – เพื่อดำรงรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการ – เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้องของพนักงานและ – เพื่อสร้างความสมัครสมานในการร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น
4. สวัสดิการพนักงาน	1. อำนวยบริการสวัสดิการเกี่ยวกับ	1. ปฏิบัติการเกี่ยวกับการให้บริการด้านสินเชื่อพนักงานตามระเบียบว่าด้วยสินเชื่อพนักงาน	<u>ระยะยาว</u> 1. สรรหาและเสนอแนะวิธีการที่เหมาะสมเกี่ยวกับสวัสดิการและสวัสดิสงเคราะห์อันจะก่อให้เกิด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน้าที่ ความรับผิดชอบและเป้าหมาย

ชื่อส่วน	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
4. สวัสดิการพนักงาน (ต่อ)	ความเดือดร้อนทางด้านการเงิน 2. ดำเนินการด้านสวัสดิสงเคราะห์แก่พนักงานของธนาคาร 3. ดำเนินการสวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดสรรที่ดินและดูแลความสงบสุขหมู่บ้านจัดสรรของธนาคาร 4. ดำเนินการเกี่ยวกับการกุศลต่าง ๆ	เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงิน ให้บริการแก่พนักงานประมาณ.....รายวงเงินให้กู้ (ปี 2518) ประมาณ.....ล้านบาท (เมื่อรวมกับของเดิม เป็น.....รายวงเงินประมาณ.....ล้านบาท) 2.1 ..... 2.2 รับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องเงินทดแทนให้กับพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครจำนวนประมาณ.....คน ในวงเงินสมทบกองทุน.....บาท และดำเนินการประกันภัยให้กับพนักงานที่เสี่ยงภัย ให้กับธนาคารในเขตต่างจังหวัด จำนวนประมาณ.....คน ใน	ความเข้มแข็ง ความมั่นคงและขวัญในการทำงานทั้งในด้านครอบครัวและของตัวพนักงานเอง 2. ดำเนินการด้านการให้บริการ สวัสดิการและสวัสดิสงเคราะห์แก่พนักงานอย่างทั่วถึง ยุติธรรม กว้างขวาง และเป็นตัวอย่างแก่สถาบันอื่น ๆ ได้ ระยะสั้น 1. ปฏิบัติการด้านการให้บริการ สวัสดิการและสวัสดิสงเคราะห์แก่พนักงานของธนาคารให้รวดเร็วทันความต้องการ และเป็นที่พอใจของพนักงาน 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสบำเพ็ญสาธารณประโยชน์อย่างทั่วถึง

หน้าที่ ความรับผิดชอบและเป้าหมาย

ชื่อส่วน	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
4. สวัสดิการพนักงาน (ต่อ)	5. ศึกษาและติดตามการให้บริการสวัสดิการ	วงเงินเอาประกัน .....ล้านบาท ค่าพรีเมี่ยมประมาณ .....บาท 2.3 ปฏิบัติการด้านสวัสดิสงเคราะห์ให้แก่พนักงานและ/หรือครอบครัวพนักงานผู้ประสพภัยหรือเป็นอันตรายจนถึงแก่ชีวิตตามกฎหมายแรงงานหรือระเบียบว่าด้วยการสงเคราะห์ครอบครัวของธนาคารประมาณ .....ราย วงเงิน .....บาท 3. ปฏิบัติการเกี่ยวกับที่ดินจัดสรรและดูแลความสงบเรียบร้อยในหมู่บ้านจัดสรรของธนาคารเป็นจำนวนที่ดินประมาณ .....แปลง และบ้าน .....หลัง	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หน้าที่ ความรับผิดชอบและเป้าหมาย

ชื่อส่วน	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
4. สวัสดิการพนักงาน (ต่อ)		4. ดำเนินกิจกรรมด้านการกู้ยืมที่ขอความร่วมมือมายังธนาคาร เช่น สภากาชาด สภาสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ประมาณ.....ล้านบาท 5. ปฏิบัติการด้านการศึกษาและติดตามการให้บริการสวัสดิการและสวัสดิสงเคราะห์ที่ให้แก่พนักงานธนาคารเพื่อปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสมมีประสิทธิภาพและยุติธรรม	
5. สถานพยาบาล	1. ให้การรักษาพยาบาล ป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพแก่พนักงานของธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร	1. <u>ปฏิบัติการรักษาพยาบาล</u> 1.1 ตรวจร่างกายพนักงานรับเข้าใหม่ทุกระบบประมาณ.....ราย 1.2 ตรวจผู้ป่วยและให้การรักษาจนหายประมาณ.....ครั้ง	ให้การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพแก่พนักงานเพื่อทนุบำรุงรักษา และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังคนของธนาคาร

ชื่อส่วน	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
5. สถานพยาบาล (ต่อ)	หลวงตลอดเวลาการทำงานของธนาคาร 2. ให้คำปรึกษาด้านการแพทย์เป็นครั้งคราวตามข้อตกลงในการให้การรักษาพยาบาลแก่พนักงานของธนาคาร	1.3 ตรวจทางห้องปฏิบัติการประมาณ.....รายย 1.4 ตรวจโดยเอ็กซเรย์ประมาณ.....ราย 1.5 รักษาทางกายวิภาคบำบัดประมาณ.....ราย 1.6 บริการทางด้านทันตกรรมประมาณ.....ราย 1.7 ช่วยเหลือให้เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล ประมาณ.....ครั้ง 1.8 ติดตามดูแลผู้ที่เข้ารับรักษาในโรงพยาบาลจนกลับประมาณ.....ครั้ง 1.9 ร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานอื่นของธนาคารและทางราชการ	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อ	หน้าที่	ความรับผิดชอบ	เป้าหมาย
5. สถานพยาบาล (ต่อ)		2. <u>ปฏิบัติการป้องกันโรค</u> 2.1 ให้ภูมิคุ้มกันโรคตามปกติ และตามระยะเวลาการระบาดของโรคให้ได้ทุกคน 2.2 ตรวจสุขภาพเพื่อระวังป้องกันโรคคนละอย่างน้อยปีละครั้งโดยการฉายแสงเอกซเรย์ และตรวจโลหิต 2.3 ให้การสุขศึกษา ป้องกันโรคโดยการบรรยายหมู่ แจกเอกสารสิ่งพิมพ์ และรายบุคคลปีละ.....ครั้ง 3. <u>ปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพ</u> 3.1 ให้การสุขศึกษา เพื่อส่งเสริมสุขภาพ การวางแผนครอบครัวโดยการบรรยายหมู่ แจกเอกสาร และรายบุคคลปีละ.....ครั้ง 3.2 ตรวจสุขภาพและทดสอบสมรรถภาพของนักกีฬา ดูแลการเก็บตัวของนักกีฬาตามฤดูกาลกีฬาของแต่ละประเภท.....ครั้ง 3.3 ส่งเสริมสุขภาพของพนักงานในสำนักงานโดยตรวจตราสภาพแวดล้อมของพนักงาน และสถานที่ที่อาจเกี่ยวข้องกับสุขภาพปีละ.....ครั้ง 3.4 หาทางส่งเสริมวิธีการทางการแพทย์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงาน (ทั้งนี้อยู่ในวงเงินประมาณ.....ล้านบาท)	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปแผนงานที่เสนอ (Proposed Plan) ปี 2518

เลขที่	ชื่อแผนและโครงการ	ประเภทของแผน	มุ่งต่อเป้าหมายหรือความรับผิดชอบในด้านใด	เป้าหมายหรือผลงานที่จะได้	ผลของแผนงานเทียบกับผลงานของปีที่แล้ว
100	.....				* เดิมไม่มีหน่วยพยาบาลประจำสาขา ผู้ป่วยเล็กน้อยต้องเสียเวลาเดินทางมายังสถานพยาบาล ถ้ามีหน่วยพยาบาลประจำสาขาแล้วทำให้ประหยัดการเดินทางลง โดยเฉพาะในกรณีฉุกเฉินจะได้ช่วยเหลือปฐมพยาบาลได้ทันท่วงที กับทั้งยังเป็นการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. แรงงานด้วย
101	.....				
102	.....				
200	แผนพัฒนาบริการของสถานพยาบาล	แผนการให้บริการหรือจัดสิ่งสนับสนุน	ให้การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพแก่พนักงานเพื่อทนุบำรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังคนของธนาคาร ปฏิบัติการ 1.รักษาพยาบาล 2.ป้องกันโรค 3.ส่งเสริมสุขภาพ	ให้การรักษาป้องกันและส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน	
201	.....				
202 *	โครงการจัดตั้งหน่วยพยาบาล		ปฏิบัติการ 1.รักษาพยาบาล 2.ป้องกันโรค 3.ส่งเสริมสุขภาพ	หน่วยพยาบาลสาขา ..... แห่ง คือ 1. ..... 2.	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดแผนงาน

เลขที่และชื่อแผน 200 แผนงานพัฒนาการบริการของสถานพยาบาล ม่งต่อเป้าหมายของฝ่ายในด้านทนุบำรุงรัก
เป้าหมายของแผน ให้การรักษาป้องกันโรคและส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน กำลังคนของธนาคาร

โครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดกิจกรรมตามโครงการและวิธีทำ	ผลงานที่จะได้รับหรือความก้าวหน้าของงาน	ตารางเวลาปฏิบัติงาน										
				มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย
201	.....	.....												
202	โครงการจัดตั้งหน่วยพยาบาล	หน่วยพยาบาลปฏิบัติงานโดยพยาบาลพร้อมด้วยเวชภัณฑ์ประจำตามสาขาต่าง ๆ แห่งละ.....คน ในระยะแรกมี ..... แห่ง คือ 1. สาขา ..... 2. ..... พยาบาลประจำหน่วยมีหน้าที่บริการปฐมพยาบาล จ่ายเวชภัณฑ์ในรายที่เจ็บป่วยเล็กน้อยยังไม่ต้องพบแพทย์ ระยะการดำเนินงาน 1. เตรียมสถานที่และจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ 2. ประกาศรับสมัครพยาบาลจนได้บุคคล 3. อบรมเจ้าหน้าที่พยาบาล 4. เริ่มปฏิบัติงาน	พนักงานตามสาขาต่าง ๆ ที่หน่วยพยาบาลไปตั้งและสาขาที่อยู่ใกล้เคียงสามารถรับบริการการรักษารายที่เจ็บป่วยเล็กน้อย 1. สาขา ..... มีพนักงาน .....คน และพนักงานสาขาใกล้เคียง .....คน 2.											

I 16376936

แผนงานประจำ (On Going Plans)

(จะมีทุกส่วน ยกตัวอย่างเฉพาะของส่วนพนักงานสัมพันธ์)

ส่วน	ประเภทกิจกรรม หรืองานที่กำเนินอยู่เป็นประจำ	ผลของงานที่จะทำได้ต่อเดือน (โดยเฉลี่ย)	งบประมาณรวมปี 2518				
			Total	100 Premisses Expense	200 Personnel Expense	300 Equipment Expense	400 Business Expense
พนักงานสัมพันธ์	1. การตอบข้อซักถาม (Enquiry) แก่ผู้มาติดต่องานที่ฝ่าย	..... ราย	.....	.....	.....	.....	.....
	2. การจัดทำวารสารภายใน	..... เล่ม(..... ฉบับ)					
	.....	..... เล่ม(..... ฉบับ)					
	3. การจัด Buletin Board						
	– จัดทำ Rack Service และหาเอกสารใส่	..... ชิ้น					
	– จัดทำ Display Materials	..... ชิ้น					
	4. การเลี้ยงรับรองเพื่อเป็นเกียรติ (Honor Party)						
	– พนักงานใหม่	..... ครั้ง/..... ราย					
	– พนักงานทำงานนาน (ครบ 10–20–30 ปี)	..... ครั้ง/..... ราย					
	– พนักงานครบเกษียณ	..... ครั้ง/..... ราย					
	5.						
	6.						

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การใช้ทุนและงบประมาณเปรียบเทียบกับผลงาน
(จะมีทุกส่วน ยกตัวอย่าง ส่วนควบคุมอัตรากำลังและอบรม)

ส่วนหรือหน่วยงาน	ประเภทของทุน		งบประมาณประจำปี (เปรียบเทียบ)			งบประมาณ (เพิ่ม), ลด	ผลงานเปรียบเทียบ	
	บุคคล	อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวก	ประเภท	2517	2518		2517	2518
ส่วนควบคุมอัตรากำลังและอบรม	จ.น.โท .....คน จ.น.ตรี .....คน พ.น.1 .....คน พ.น.2 .....คน ลูกจ้าง .....คน		100 Premises 200 Personnel 300 Equipment 400 Business	.....	.....	.....	1. จัดอบรมพนักงานพนักงานภายในธนาคาร .....คน 2. จัดส่งพนักงานไปอบรม ประชุม และดูงานนอกสถานที่ .....คน 3. จัดส่งพนักงานไปอบรม ประชุม และดูงานต่างประเทศ .....คน 4. จัดเตรียมกำลังคนทดแทนระดับหัวหน้าส่วน ..... ส่วน 5. ..... 6.	.....คน .....ค.น .....คน ระดับหัวหน้าหน่วย....หน่วย และปรับปรุงแผนภูมิแสดงกำลังคนทดแทนระดับหัวส่วน
			General Expenses	.....	.....	.....		
			Office Equipment Furniture & Fitting	.....	.....	.....		
			Capital Expenditure	.....	.....	.....		

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์แผนงานบุคคลาการของธนาคารแห่งนี้ อาจกล่าวได้ว่า

๑. แผนงานนี้ได้คำนึงถึงสิ่งที่สำคัญ ๆ เหล่านี้ไว้ด้วย คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ของแผนงานมิได้กล่าวไว้ชัดเจน แต่ก็สามารถที่จะทราบได้ว่า วัตถุประสงค์ของแผนงานต้องการอะไร เช่นวัตถุประสงค์ใหญ่ของแผนงานได้กล่าวถึงความรับผิดชอบทั้งหมดของฝ่ายการพนักงาน และความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ในฝ่ายการพนักงาน โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๑.๑.๑ ในการบริหารและควบคุมการพัฒนากำลังคน โดยวางแผนสำรวจความต้องการฝึกอบรม พัฒนาหลักสูตร จัดโครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน และประเมินผลการฝึกอบรมพนักงาน

๑.๑.๒ การให้บริการหรือการให้สวัสดิการแก่พนักงานด้านการให้สินเชื่อ การประกันภัย การจ่ายเงินสมทบกองทุนทดแทน การรักษาพยาบาลและการป้องกันโรคและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ธนาคารอนุมัติให้แล้ว

๑.๒ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคต หรือเป้าหมายระยะยาวไว้คือ

๑.๒.๑ แสวงหาและเสนอแนะวิธีการที่ทันสมัย เพื่อปรับปรุงการจัดหา การพัฒนา และการทนุบำรุงรักษากำลังคนของธนาคารให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ และดำรงความเป็นธนาคารชั้นนำ

๑.๒.๒ กระจายความรับผิดชอบงานบริหารบุคคลไปยังหน่วยงานระดับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความสดวกในการปฏิบัติงาน การบริหารและควบคุม

๑.๓ การพิจารณาทัศนคติขององค์การต่อพนักงาน ธนาคารได้คำนึงถึงความต้องการของพนักงานทุกด้าน เช่น

๑.๓.๑ ด้านปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพ ได้แก่ค่าตอบแทนแรงงานในรูปเงินเดือนและค่าจ้าง โดยมีความรับผิดชอบในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงนโยบายการบริหารเงินเดือนให้ทันตามภาวะการณ์ และมีความเป็นธรรมแก่พนักงาน

๑.๓.๒ ด้านสังคมและความยอมรับนับถือจากพนักงานด้วยกัน ได้แก่การจัดให้มีการสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน

๑.๓.๒.๑ เพื่อส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน

๑.๓.๒.๒ เพื่อดำรงรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการ

๑.๓.๒.๓ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้อง

๑.๓.๒.๔ เพื่อสร้างความสมัครสมานในการร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น

๑.๔ มีการจัดงบประมาณ โดยกำหนดวงเงินที่จะใช้จ่ายตามแผนงานแบ่งเป็นส่วนงานต่าง ๆ ในฝ่ายการพนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน และการบริหารทางด้านการเงินโดยส่วนรวมของธนาคาร อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลปฏิบัติงานตามแผนงานนี้ด้วยในอนาคต

๒. แผนงานนี้สามารถสนองตอบวัตถุประสงค์ของธนาคารได้ดังต่อไปนี้

๒.๑ การพัฒนาพนักงาน จะทำให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพตามความต้องการในหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร เพราะจะมีการวางแผนสำรวจความต้องการฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาหลักสูตร การจัดโครงการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งทางด้าน Job Training และ Management Training

๒.๒ การบำรุงรักษาพนักงาน จะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทันเวลา เนื่องจากว่า

๒.๒.๑ มีการปฏิบัติงานการให้สวัสดิการและบริการแก่พนักงานตามระเบียบข้อบังคับที่ธนาคารได้อนุมัติให้แล้ว เช่นการให้สินเชื่อพนักงาน การประกันภัยพนักงาน การสวัสดิสงเคราะห์ให้แก่พนักงานและครอบครัว การรักษาพยาบาลและอื่น ๆ

๒.๒.๒ มีการศึกษาและติดตามการให้บริการ สวัสดิการและสวัสดิสงเคราะห์ที่ให้แก่พนักงาน เพื่อปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและยุติธรรม

๓. แผนงานนี้สามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคารได้คือ

๓.๑ การพัฒนาพนักงาน มีการวางแผนสำรวจความต้องการฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาหลักสูตร การจัดโครงการฝึกอบรม ตลอดจนมีการประเมินผลการฝึกอบรม

แต่ในแผนงานส่วนนี้ไม่ได้กำหนดไว้ถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว ซึ่งเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้บริหารงานของธนาคารทราบว่า การพัฒนาพนักงานให้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมากน้อยเพียงไร

๓.๒ การให้บริการและสวัสดิการแก่พนักงาน มีการดำเนินการการให้บริการและสวัสดิการแก่พนักงานตามที่ได้รับอนุมัติจากธนาคารแล้ว มีการศึกษาและติดตามการให้บริการและสวัสดิการแก่พนักงาน เพื่อปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและยุติธรรม

แต่ในแผนงานส่วนนี้ไม่ได้กำหนดไว้ถึงการวางแผนการให้บริการหรือสวัสดิการแก่พนักงาน เช่นการวางแผนสำรวจความต้องการสวัสดิการของพนักงาน เพื่อที่จะนำมาศึกษาหรือสรุปผล เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงสวัสดิการที่ธนาคารให้พนักงานอยู่ในปัจจุบัน และในการพิจารณาว่าสวัสดิการประเภทใดที่ธนาคารควรให้แก่พนักงานเพิ่มเติมโดยไม่ต้องให้พนักงานเรียกร้อง

<u>อุปสรรคบางประการในการวางแผนงาน</u>

เป็นที่ยอมรับกันว่าแผนงานที่ดี ควรมีลักษณะยืดหยุ่นได้ เพื่อจักสามารถแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องได้เมื่อนำเอาแผนนั้นไปปฏิบัติ อย่างไรก็ดี การที่ได้ทราบถึงมูลเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหาขึ้น จะเป็นช่องทางช่วยให้ขจัดปัญหาหรือแก้ปัญหาได้โดยง่าย ปัญหาที่อาจเกิดจากการวางแผนงานบุคคล คือ [๙]

---

[๙] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖ – ๔๗.

๑. การขาดความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน

๒. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะใช้ในการวางแผน

๓. การขาดความกระตือรือล้นและมีความเห็นว่าการวางแผนเป็นการเพิ่มภาระ

๔. ลักษณะนิสัยและประเพณีซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาเป็นเวลานาน

๕. ขัดต่อผลประโยชน์ส่วนตัว

๖. การปฏิบัติงานซึ่งกระทำโดยความเคยชินและมีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๗. สภาวะแวดล้อมโน้มนำให้ปฏิบัติไปในทางที่เห็นแก่พรรคแก่พวก

กรณีจะเป็นเช่นไรก็ตาม ความสำเร็จของการวางแผนงานบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลและข่าวสาร (Data and information)สำหรับใช้ในการวางแผนเป็นสำคัญ ฉะนั้น ความจำเป็นอันรีบด่วนในการที่จะวางพื้นฐานสำหรับการสร้างระบบการวางแผนงานที่ดีก็คือ การวางระบบเกี่ยวกับการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นอื่น ๆ ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย