

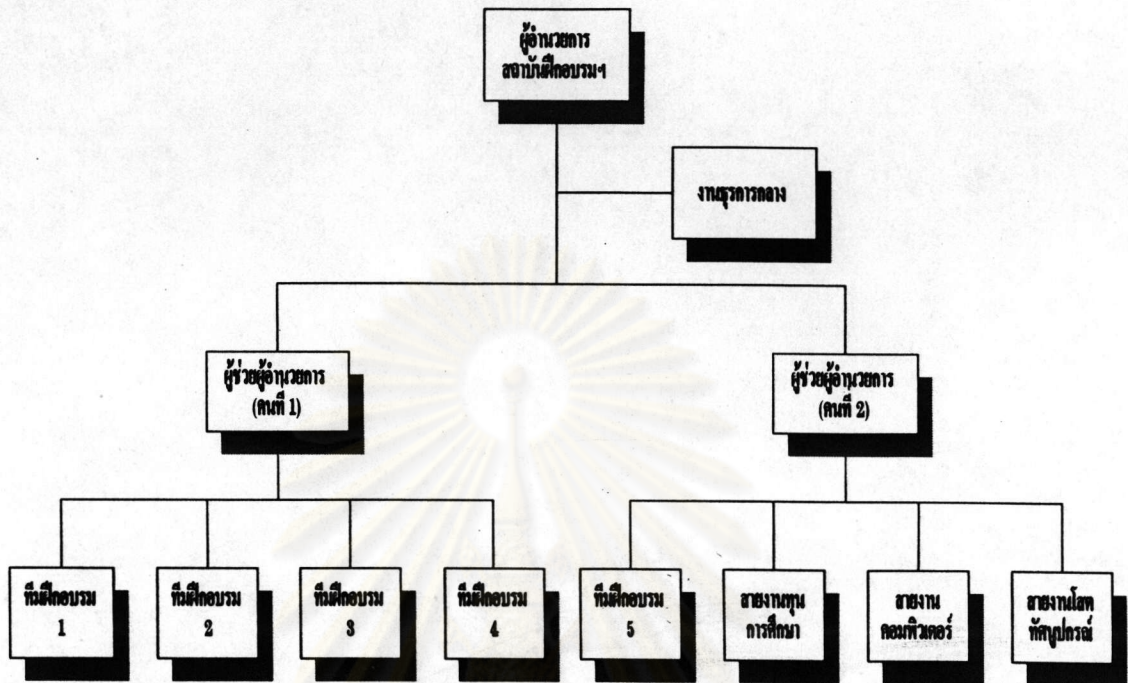
บทที่ 3

การวิเคราะห์ระบบ

การวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบัน

ก. ภารกิจและโครงสร้างของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

สถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนงานหนึ่งของธนาคารแห่งประเทศไทย มีฐานะเทียบเท่าระดับฝ่ายงาน โดยถูกจัดตั้งให้มีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของศูนย์ฝึกอบรมภายในของธนาคาร มีหน้าที่สำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็น พิจารณาวางแผนโครงการ ดำเนินการ และติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อเสริมสร้างเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และมาตรฐานของพนักงานในการปฏิบัติงานทั้งในตำแหน่งหน้าที่งานปัจจุบัน และเพื่อเตรียมการทดแทนตัวบุคคลในอนาคต จัดหลักสูตรฝึกอบรม จัดทำและเผยแพร่ตำรา คู่มือเอกสาร เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ศึกษาและพิจารณาเกี่ยวกับหลักสูตรของสถานศึกษาและแหล่งฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ พิจารณาวางแผนดำเนินการและติดตามเกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรมหรือดูงานภายนอกธนาคาร รวมทั้งอำนวยความสะดวกด้านธุรการ ในการจัดกิจกรรม ประชุม สัมมนา ฯลฯ ตามที่ธนาคารมอบหมาย สำหรับโครงสร้างของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแสดงผังโครงสร้างการจัดองค์กรได้ดังรูป



รูปที่ 3.1 แสดงผังการจัดองค์กรของสถาบันศึกษานิเทศศาสตร์และพัฒนาบุคลากร

จากผังการจัดองค์กรของสถาบันศึกษานิเทศศาสตร์และพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็น
การบริหารงานตามลักษณะของศูนย์ศึกษานิเทศศาสตร์ภายในองค์กร ได้แบ่งความรับผิดชอบเป็น
ทีมศึกษานิเทศศาสตร์และสาขางานต่าง ๆ ดังนี้

1. ทีมศึกษานิเทศศาสตร์ 1 จัดการประสานงาน และรับผิดชอบการพัฒนา
พนักงานในส่วนงานต่อไปนี้ คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการธนาคาร ฝ่ายจัดการกองทุน
หอสมุดและศูนย์สารสนเทศ และสำนักผู้ว่าการ
2. ทีมศึกษานิเทศศาสตร์ 2 จัดการประสานงาน และรับผิดชอบการพัฒนา
พนักงานในส่วนงานต่อไปนี้ คือ ฝ่ายออกบัตรธนาคาร โรงพิมพ์ธนบัตร สำนักงาน
อาคารธนาคาร ฝ่ายเงินฝากและพันธบัตร และสำนักรักษาความปลอดภัย

3. ทีมฝึกอบรม 3 จัดการประสานงาน และรับผิดชอบการพัฒนาพนักงานในส่วนงานต่อไปนี้เป็น ฝ่ายกำกับและพัฒนาสถาบันการเงิน ฝ่ายตรวจสอบและวิเคราะห์ธนาคารพาณิชย์ ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายตรวจสอบและวิเคราะห์บริษัทเงินทุน และบริษัทเครดิตฟอรัซเจอร์ และฝ่ายระบบการชำระเงิน

4. ทีมฝึกอบรม 4 จัดการประสานงาน และรับผิดชอบการพัฒนาพนักงานในส่วนงานต่อไปนี้เป็น ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายการพนักงาน สำนักงานการจัดองค์การและระบบงาน ฝ่ายธุรการ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติแห่งประเทศไทย

5. ทีมฝึกอบรม 5 จัดการประสานงาน และรับผิดชอบการพัฒนาพนักงานในส่วนงานต่อไปนี้เป็น ฝ่ายการต่างประเทศ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ สาขาภาคใต้ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสาขาภาคเหนือ

6. สายงานทุนการศึกษา พิจารณาการให้ทุนแก่พนักงาน และบุคคลภายนอก เพื่อไปศึกษาต่อในประเทศและในต่างประเทศ

7. สายงานคอมพิวเตอร์ ประสานงานกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดหลักสูตรทางคอมพิวเตอร์ให้กับส่วนงานต่าง ๆ ในธนาคาร และรับผิดชอบงานบริการข้อสนเทศด้านการฝึกอบรมให้กับทีมฝึกอบรมต่าง ๆ

8. สายงานโสตทัศนูปกรณ์ ดูแลอุปกรณ์สื่อการฝึกอบรม และรับผิดชอบงานบริการโสตทัศนศึกษา

9. งานธุรการกลาง รับผิดชอบงานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไปภายในสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

สำหรับการบังคับบัญชาของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ทีมฝึกอบรมและสายงานต่าง ๆ จะมีหัวหน้าทีมฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบงาน โดยมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบัน ฯ และผู้อำนวยการสถาบัน ฯ ตามลำดับ ยกเว้นงานธุรการกลาง ซึ่งเป็นงานให้บริการกับทุกทีมฝึกอบรมและสายงานภายในของสถาบัน ฯ การเสนองานให้รายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการสถาบัน ฯ

ข. ระดับของการบริหารงานฝึกอบรม

งานพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมภายในธนาคารแห่งประเทศไทย สามารถแบ่งระดับของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานฝึกอบรม ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ได้แก่ ผู้ว่าการธนาคาร รองผู้ว่าการธนาคาร และผู้ช่วยผู้ว่าการธนาคาร เป็นคณะผู้บริหารระดับสูง มีอำนาจในการดูแลและกำหนดนโยบายว่าด้วยกิจการต่าง ๆ ที่อยู่ในบทบาทและหน้าที่ของธนาคาร
2. ผู้บริหารระดับฝ่ายงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ธนบัตร ผู้อำนวยการสาขาภาคต่าง ๆ เป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร และดำเนินการบริหารตามที่แต่ละฝ่ายงานรับผิดชอบ
3. ระดับประสานงานฝึกอบรม ได้แก่ หัวหน้านักฝึกอบรม นักฝึกอบรมจากทีมฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และผู้ประสานงานฝึกอบรม ซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายงานต่าง ๆ มีหน้าที่ที่จะต้องช่วยกันวิเคราะห์และรวบรวมความจำเป็นและความต้องการที่มีในหน่วยงาน และกำหนดหัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรม จัดดำเนินการฝึกอบรม ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม
4. พนักงานทุกระดับชั้นในธนาคาร โดยปกติพนักงานทุกระดับชั้นในธนาคารแห่งประเทศไทย จะมีบันทึกประวัติการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสามารถใช้อ้างอิงได้ในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือใช้ในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ที่ต่อเนื่องกัน

ค. รูปแบบการพัฒนาพนักงานของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

รูปแบบการพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จะเน้นหนักในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในของธนาคาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การพัฒนาพนักงานโดยจัดเป็นรูปแบบโครงการ แบ่งเป็น 4 โครงการ ได้แก่

ก) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม และการสัมมนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสม ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแขนงต่าง ๆ โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของธนาคารในระดับต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในแขนงงานนั้น ๆ

ข) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไป ประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมและการสัมมนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสมที่เกี่ยวกับความรู้ในเรื่องทั่วไปต่าง ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปสำหรับพนักงานของธนาคาร ในระดับและแขนงงานต่าง ๆ

ค) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหาร ประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม และการสัมมนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ หรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสม ที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานสำหรับพนักงานของธนาคารในระดับต่าง ๆ

ง) โครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ ประกอบด้วยหลัก
 สูตรการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมชี้แจง ฯลฯ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการ
 เพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้าง
 ทักษะที่ เหมาะสมที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแขนงต่าง ๆ การบริหารงาน หรือเรื่อง
 ทั่วไปต่าง ๆ ซึ่งยังมีได้กำหนดรายละเอียดของหลักสูตร ไว้ในโครงการฝึกอบรมและ
 พัฒนาพนักงานประจำปี แต่ธนาคารเห็นว่ามีความจำเป็น และริบคว่นที่จะต้องจัดให้มี
 หลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าวภายในปีนั้น ๆ ซึ่งสถาบันฝึกอบรมฯ ได้ตั้งงบประมาณ
 ราชจ่ายสำรองเอาไว้แล้ว

2. การพัฒนาพนักงานโดยเน้นรูปแบบของหลักสูตร แบ่งเป็น
 2 ประเภทของหลักสูตร ดังนี้

ก) หลักสูตรของส่วนงาน (หรือก็คือหลักสูตรที่จัดอยู่ในโครง
 การพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน) ซึ่งได้แก่ หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมเป็นการ
 เฉพาะให้แก่พนักงานของส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง เพื่อเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ความ
 เข้าใจ ทักษะ รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะที่ เหมาะสมที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแขนง
 งานต่าง ๆ และในบางครั้งอาจเปิดโอกาสให้พนักงานของส่วนงานอื่นที่มีลักษณะงาน
 เกี่ยวข้องเข้ารับการฝึกอบรมด้วย

ข) หลักสูตรกลางของธนาคาร (หรือก็คือหลักสูตรในโครงการ
 พัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงานและ/หรือโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้าน
 การบริหาร) ซึ่งได้แก่ หลักสูตรที่ธนาคารจัดขึ้นเป็นหลักสูตรกลาง โดยเปิดโอกาสให้
 ส่วนงานต่าง ๆ ส่งพนักงานที่มีความจำเป็นในเรื่องนั้น ๆ มารับการฝึกอบรมร่วมกัน

ง. สถิติการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา

สถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ได้ดำเนินการจัดโครงการฝึก
 อบรมและพัฒนาพนักงานในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องกันมาทุกปี ทำให้สามารถแสดง
 ข้อมูลสถิติที่น่าสนใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในแต่ละปีที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลที่จะแสดงต่อ

ไปนี้ เป็นสถิติการดำเนินโครงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมตั้งแต่ปีงบประมาณ 2536-2539 โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ประเภทของหลักสูตร / โครงการ	จำนวนหลักสูตรของโครงการที่จัดจริง			
	2536	2537	2538	2539
1. โครงการพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน	34	46	62	61
2. โครงการพัฒนาด้านทั่วไปของพนักงาน	37	29	19	31
3. โครงการพัฒนาด้านการบริหารงาน	22	20	16	16
4. โครงการพัฒนาหลักสูตรพิเศษ	13	13	13	13
จำนวนหลักสูตรรวมทั้งสิ้น	106	108	110	121

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนหลักสูตรของโครงการต่าง ๆ ที่จัดจริง

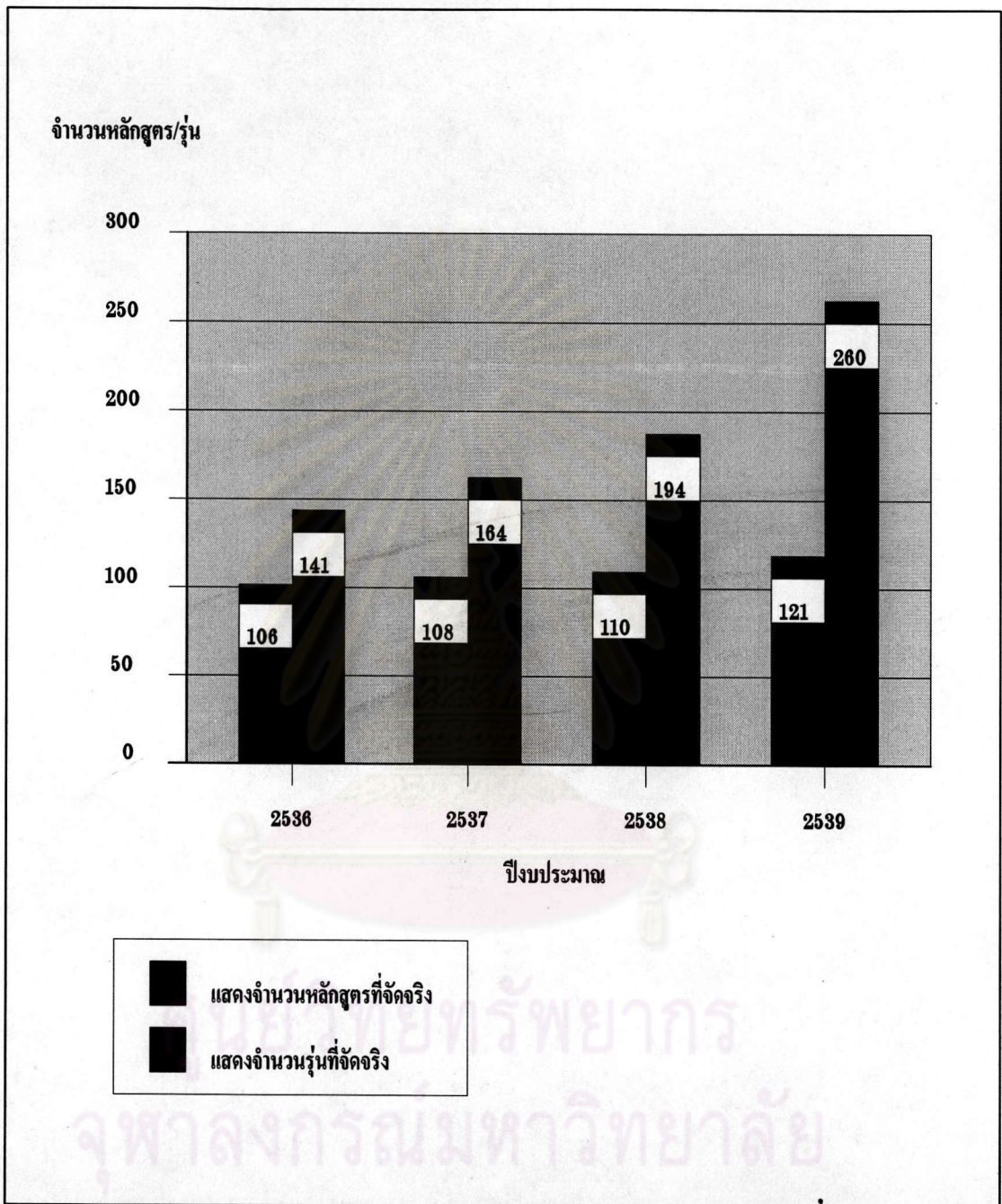
จากข้อมูลในตารางที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงปริมาณการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและลดลงของจำนวนหลักสูตรในแต่ละโครงการประจำปีต่าง ๆ แต่ภาพโดยรวมแล้วแสดงให้เห็นว่า จำนวนรวมของหลักสูตรมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ซึ่งยังไม่สามารถแสดงให้เห็นปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน จึงต้องอาศัยข้อมูลสถิติ

จำนวนรุ่นที่จัดจริงของหลักสูตรในโครงการต่าง ๆ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีอย่างชัดเจน ดังนี้

ประเภทของหลักสูตร / โครงการ	จำนวนรุ่นของหลักสูตรในโครงการที่จัดจริง			
	2536	2537	2538	2539
1. โครงการพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน	47	67	73	111
2. โครงการพัฒนาด้านทั่วไปของพนักงาน	53	55	74	83
3. โครงการพัฒนาด้านการบริหารงาน	28	29	34	53
4. โครงการพัฒนาหลักสูตรพิเศษ	13	13	13	13
จำนวนหลักสูตรรวมทั้งสิ้น	141	164	194	260

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนรุ่นที่จัดจริงของหลักสูตรในโครงการต่าง ๆ

จากข้อมูลในตารางที่ 3.1 และตารางที่ 3.2 สามารถสรุปให้เห็นถึงภาพรวมแนวโน้มของอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตร และจำนวนรุ่น ที่ได้ดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ 2536-2539 ซึ่งแสดงได้ดังรูป



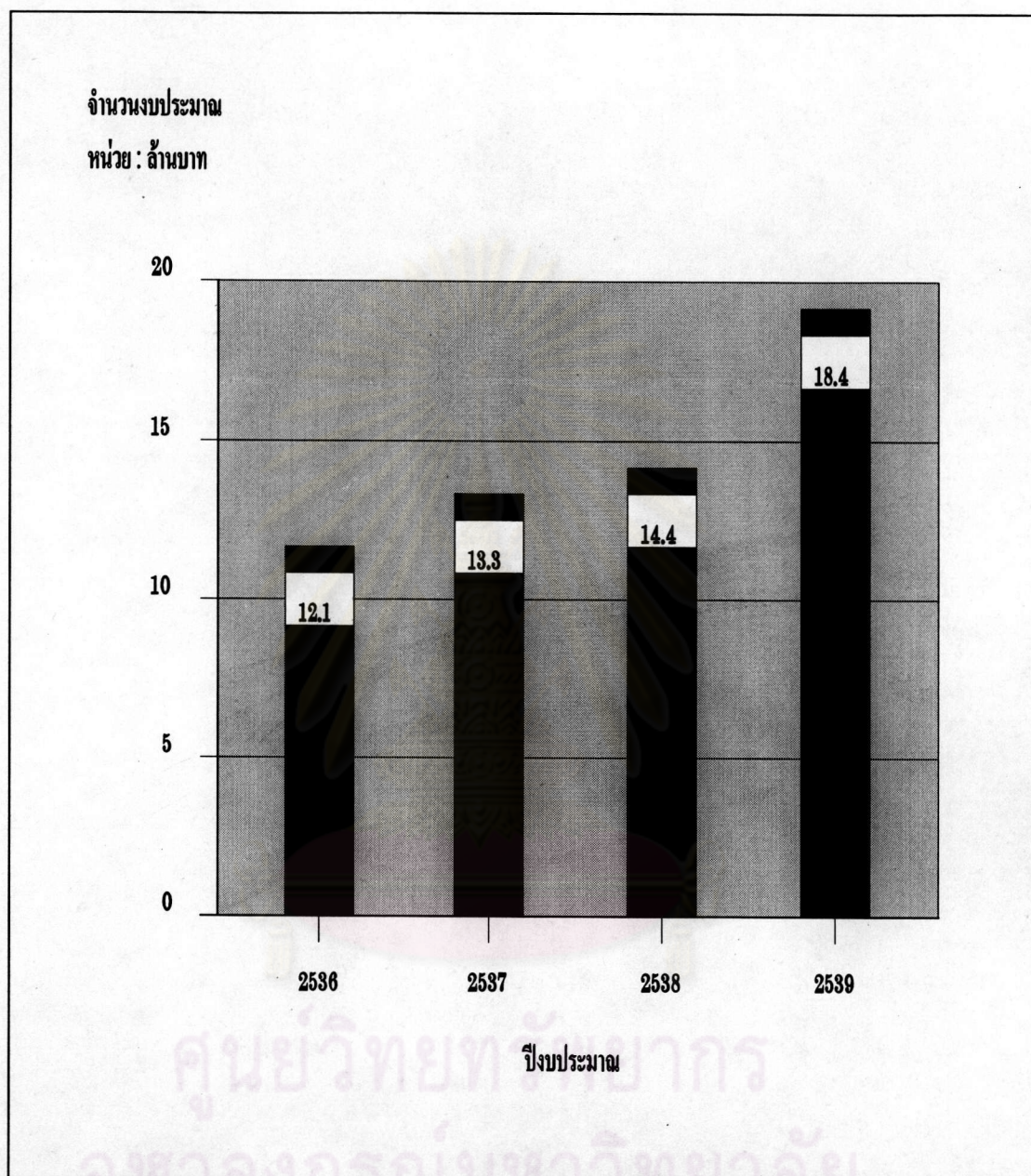
รูปที่ 3.2 แสดงแนวโน้มของการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ

นอกจากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตร และจำนวนรุ่น ดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งก็คือข้อมูลจำนวนเงินงบประมาณด้านการฝึกอบรมที่ได้รับอนุมัติจากธนาคารในช่วงปีงบประมาณ 2536-2539 ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

ปีงบประมาณ	งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	อัตราการเปลี่ยนแปลงคิดเป็นร้อยละ
2536	12,100,000	---
2537	13,334,000	+ 10.20
2538	14,445,000	+ 8.33
2539	18,432,000	+ 27.6

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในแต่ละปี

จากข้อมูลในตารางที่ 3.3 สามารถสรุปได้ว่าจำนวนเงินงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานด้านการฝึกอบรม มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงอัตราการเปลี่ยนแปลง ได้ดังรูป



รูปที่ 3.3 แสดงอัตราเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของจำนวนเงินงบประมาณ

จ. ขั้นตอนการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ ของส่วนงานภายในธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ถูกกำหนดให้มีการวางแผนงานล่วงหน้า ซึ่งแต่ละส่วนงานจะต้องเตรียมแผนงานไว้สำหรับปีงบประมาณต่อ ๆ ไป ว่าจะดำเนินงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างไร และใช้งบประมาณในการดำเนินงานนั้นเท่าไร เพื่อจัดทำเป็นแผนงานประจำปีสำหรับระยะปีงบประมาณของธนาคารแห่งประเทศไทย จะเริ่มต้นตั้งแต่เดือนมกราคม และสิ้นสุดปีงบประมาณที่เดือนธันวาคมของทุกปี โดยแบ่งการรายงานผลการดำเนินงานออกเป็นรายไตรมาส ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการงบประมาณประจำปี สามารถแสดงได้ดังรูป

งานที่ปฏิบัติ	ไตรมาสแรก			ไตรมาสที่สอง			ไตรมาสที่สาม			ไตรมาสสุดท้าย		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ต.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
เตรียมแผนงาน						■	■					
พิจารณางบประมาณ								■	■	■		
จัดทำสมุดงบประมาณ									■	■	■	■
สรุปการใช้จ่ายงบประมาณ				■			■			■		■
ดำเนินโครงการประจำปี	■											
สรุปผลการปฏิบัติงาน	■											

รูปที่ 3.4 แสดงผังการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณของธนาคาร

สำหรับสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็เช่นเดียวกัน ขั้นตอนการดำเนินงานประจำปีสามารถสรุปได้ ดังนี้คือ

1. หาความต้องการในการฝึกอบรมจากฝ่ายต่าง ๆ
2. จัดเตรียมแผนงานประจำปีงบประมาณ

3. เสนอขออนุมัติงบประมาณจากธนาคาร
4. วางแผนการดำเนินงานตลอดปี
5. ดำเนินการจัดฝึกอบรม
6. สรุปประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดปี

จากขั้นตอนการดำเนินงานประจำปีของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาในปีงบประมาณกับงานที่จะต้องดำเนินการ ดังรูป

งานที่ปฏิบัติ	ไตรมาสแรก			ไตรมาสที่สอง			ไตรมาสที่สาม			ไตรมาสสุดท้าย		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
หาความต้องการฝึกอบรม						■						
จัดทำแผนงานงบประมาณ							■					
เสนอขออนุมัติงบประมาณ								■	■	■		
สรุปการใช้จ่ายงบประมาณ				■		■				■		■
ดำเนินโครงการประจำปี	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ประเมินผลการปฏิบัติงาน	■											

รูปที่ 3.5 แสดงผังการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณของสถาบันฝึกอบรม ฯ

นอกจากผังแสดงการดำเนินงานเกี่ยวกับงานงบประมาณในแต่ละปีของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งทำให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินงานตลอดระยะเวลาหนึ่งปีงบประมาณแล้ว สำหรับขั้นตอนการดำเนินงานโดยละเอียด สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สถาบันฝึกอบรม ฯ สำรวจความต้องการเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร จากส่วนงานต่าง ๆ ในธนาคาร (Training Needs) ที่สถาบันฝึกอบรม ฯ เป็นผู้จัด ดำเนินการให้ โดยแบ่งเป็น

ก) หลักสูตรของส่วนงาน

สถาบันฝึกอบรม ฯ มีบันทึกถึงส่วนงานต่าง ๆ ให้ผู้บริหาร ของส่วนงานนั้น ๆ พิจารณาเสนอหลักสูตรฝึกอบรมของส่วนงาน (Department Needs) ที่ต้องการให้สถาบันฝึกอบรม ฯ จัดดำเนินการให้ โดยทำเป็นบันทึกแสดงเหตุผลความ จำเป็นหรือความต้องการส่งกลับมาให้สถาบันฝึกอบรม ฯ

ข) หลักสูตรกลางของธนาคาร

สถาบันฝึกอบรม ฯ จะพิจารณาจากความจำเป็นที่มองเห็นได้ อย่างเด่นชัด เช่น หลักสูตรทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น หรือเป็นหลักสูตรที่ธนาคาร ฯ มี นโยบายให้จัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ เป็นต้น รวมทั้งการ สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละบุคคล (Individual Needs) โดย การออกแบบสอบถาม แล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้มาศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นที่แท้ จริง และจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม

2. รวบรวมความต้องการฝึกอบรม ทั้งหลักสูตรของส่วนงานและ หลักสูตรกลางของธนาคาร ฯ ผนวกเข้าด้วยกัน จัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานประจำปี เสนอให้ที่ประชุมสถาบันฝึกอบรม ฯ ร่วมกันพิจารณา

3. สถาบันฝึกอบรม ฯ จัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายของแต่ละหลักสูตรตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี นำเสนอต่อผู้ช่วยผู้ว่าการสาย งานที่ 4 พิจารณาให้ความเห็นชอบเบื้องต้นก่อนส่งให้ฝ่ายการบัญชีดำเนินการ เพื่อให้ธนาคาร ฯ อนุมัติเป็นงบประมาณประจำปีต่อไป

4. สถาบันฝึกอบรม ฯ ต้องรวบรวมและจัดทำรายงานทางสถิติ ที่ เกี่ยวข้องกับการจัดดำเนินงานในแต่ละปีที่ผ่านมา เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการงบประมาณและแผนงาน ประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณประจำปี

5. ธนาคาร ฯ อนุมัติเงินงบประมาณรายจ่ายสำหรับการดำเนินงาน จัดการฝึกอบรมและสัมมนา ตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานประจำปี โดย

งบประมาณที่ได้รับอนุมัติจะเป็นวงเงินหนึ่งก้อนใหญ่ เรียกว่า งบประมาณของโครงการพัฒนาพนักงานประจำปี ซึ่งการบริหารงบประมาณของโครงการฝึกอบรมและพัฒนาที่จัดโดยสถาบันฝึกอบรม ฯ จะบริหารการจัดหลักสูตรตามจำนวนรุ่น ที่กำหนดไว้ตามแผนงานประจำปี ให้ได้ตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากธนาคาร

6. สถาบันฝึกอบรม ฯ ประชุมทีมฝึกอบรมทั้งหมด เพื่อมอบหมายหลักสูตรและจำนวนรุ่น ให้แต่ละทีมฝึกอบรมรับผิดชอบ (แต่ละทีมฝึกอบรมจะทราบจำนวนหลักสูตร/รุ่น ที่ต้องดำเนินการจัดและวงเงินงบประมาณเฉลี่ยแต่ละหลักสูตร/รุ่น) โดยปกติจะมีจำนวนรุ่นรวมประมาณ 120 รุ่น ต่อปี คิดโดยเฉลี่ยแต่ละทีมฝึกอบรมจะต้องรับผิดชอบหลักสูตร จำนวน 20 รุ่นต่อปี

7. หัวหน้าทีมฝึกอบรมแต่ละทีม จะแบ่งความรับผิดชอบให้นักฝึกอบรมในทีมของตน เป็นผู้รับผิดชอบโครงการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร และรวบรวมจัดทำแผนงานรายไตรมาสของแต่ละทีม เพื่อดำเนินโครงการจัดฝึกอบรม โดยจะจัดหลักสูตรใด เมื่อใด ก็จะจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักสูตรพร้อมทั้งประมาณการค่าใช้จ่ายสำหรับหลักสูตรนั้น เพื่อเสนอขออนุมัติดำเนินการต่อผู้อำนวยการสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อีกครั้งหนึ่ง

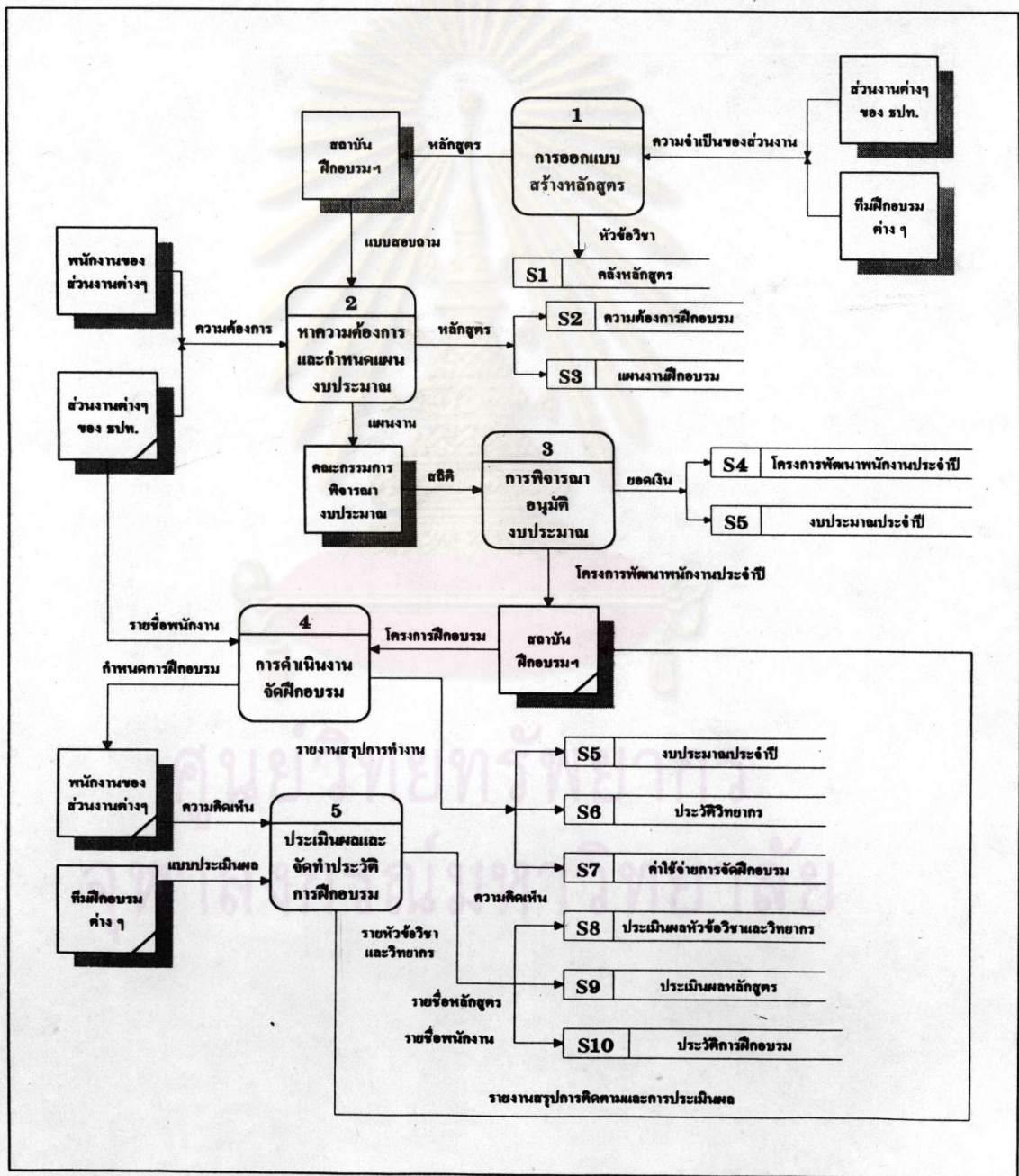
8. เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรใด แล้วนักฝึกอบรมผู้รับผิดชอบโครงการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ก็จะดำเนินการขอเบิกเงินรองจ่ายจากฝ่ายการบัญชีเพื่อดำเนินงาน

9. ในขณะที่ดำเนินการฝึกอบรมทุกหลักสูตร จะต้องมีการประเมินผล 2 ลักษณะ คือ การประเมินผลหัวข้อวิชาและวิทยากร และการประเมินผลหลักสูตร

10. เมื่อดำเนินการจัดฝึกอบรมจนเสร็จสิ้นแล้วนักฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ก็จะทำการรวบรวมหลักฐานค่าใช้จ่ายตามจริงและส่งคืนเงินทรองจ่าย (ที่เหลือ) ไปยังฝ่ายการบัญชี เพื่อตรวจหลักฐานลงบัญชีและตัดยอดงบประมาณ

11. เมื่อสิ้นปีงบประมาณ (หรือรายไตรมาส) แต่ละทีมฝึกอบรมจะต้องเสนอรายงานสรุปและประเมินผลการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ที่รับผิดชอบต่อระดับบริหารของสถาบันฝึกอบรม ฯ

จากขั้นตอนการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงระบบการดำเนินงานทุกชั้น ซึ่งจะมีการติดต่อประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ ภายในธนาคาร โดยสามารถแสดงทางเดินของข้อมูล และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบ ได้ดังรูป



รูปที่ 3.6 แสดงทางเดินของข้อมูลตามระบบปัจจุบัน

ฉ. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามระบบปัจจุบัน

จากการศึกษาและวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบัน พบว่าการดำเนินงานยังมีข้อขัดข้องและมีความไม่สะดวก รวมทั้งมีความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในระบบปัจจุบันอาจสรุปได้ ดังนี้

1. ไม่มีระบบสารสนเทศที่จะให้ข้อมูลอย่างถูกต้องทันสมัย และไม่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ผู้อำนวยการสถาบัน ฯ หัวหน้าทีมฝึกอบรม นักฝึกอบรม และผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งตามปกติข้อมูลเหล่านี้ถูกส่งไปเก็บบันทึกไว้ยังหน่วยงานอื่น เช่น

ก) ข้อมูลการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของพนักงาน จะถูกรวบรวมส่งฝ่ายการพนักงาน เพื่อบันทึกประวัติของพนักงานรายบุคคล แต่เมื่อต้องการใช้ข้อมูลดังกล่าว ก็ไม่สามารถรวบรวมจัดทำทันเวลาที่ต้องการและบางครั้งก็เป็นข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนทันสมัย

ข) ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ซึ่งตามปกติฝ่ายการบัญชีจะเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายของทุกส่วนงานในธนาคาร ข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร จะถูกส่งไปยังฝ่ายการบัญชี แต่ในการสอบถามข้อมูลงบประมาณคงเหลือ เมื่อผู้อำนวยการสถาบัน ฯ ต้องการทราบหรือใช้ในการสรุปการดำเนินงานรายไตรมาส มักจะไม่ได้ข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย

2. การดำเนินงานของแต่ละทีมฝึกอบรมในสถาบันฝึกอบรม ฯ จะมีขั้นตอนการทำงานและการเก็บข้อมูลที่ส่วนใหญ่มักจะซ้ำซ้อนกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการดำเนินงานร่วมกันได้ อาทิเช่น

ก) ข้อมูลสถิติต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาแล้ว

ข) ข้อมูลหลักสูตร หัวข้อวิชาและรายละเอียดต่าง ๆ

ค) ข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากรในหลักสูตรต่าง ๆ

ง) ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่น ที่มีการจัด
ฝึกอบรมโดยทั่วไป

จ) ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม

ฉ) ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม หรือสถานที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม
ภายนอกธนาคาร


ช) ข้อมูลของบุคคลภายนอก ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตร
ต่าง ๆ

3. ส่วนงานต่าง ๆ ในธนาคาร มักจะสอบถามข้อมูลการฝึกอบรมที่
เกี่ยวข้องกับส่วนงานของตน ซึ่งทางสถาบันฝึกอบรม ๆ จะต้องเสียเวลาอย่างมากใน
การรวบรวมข้อมูล เพราะต้องค้นหาจากแฟ้มเอกสาร ทำให้ล่าช้าไม่คล่องตัวและไม่
สามารถรับประกันความถูกต้องสมบูรณ์ได้

4. จากปริมาณการจัดฝึกอบรมหลักสูตรตามโครงการต่าง ๆ ที่เพิ่ม
ขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในระบบปัจจุบันที่ทำงานในลักษณะของการจัดเก็บเอกสารด้วยมือ
มีขั้นตอนในการทำงานมาก และทุกขั้นตอนต้องใช้แรงงานจากพนักงานเป็นส่วนใหญ่
ทำให้งานล่าช้าและมักเกิดความไม่ทันสมัยของข้อมูล รวมทั้งเกิดความผิดพลาดในการ
จัดเก็บข้อมูล ส่งผลกระทบทำให้ไม่สามารถติดตามการบริหารงบประมาณ และการ
ควบคุมค่าใช้จ่ายของการจัดฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. แม้ทางธนาคาร ๆ จะสนับสนุนการใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ แต่ว่า
พนักงานส่วนใหญ่ภายในสถาบันฝึกอบรม ๆ ก็ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
เพราะไม่มีความรู้ในระดับที่พัฒนาเป็นระบบงานเองได้ ปัจจุบันนี้จึงทำได้เพียงจัดเก็บ
ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการจัดพิมพ์เอกสาร (Word Processing) หรือ
โปรแกรมตารางคำนวณ (Spread Sheet) ซึ่งก็สามารถช่วยการทำงานให้สะดวกขึ้นเพียง
เล็กน้อย แต่ก็ยังมีปัญหาเมื่อมีการเพิ่มเติมหรือแก้ไขข้อมูล ซึ่งต้องตามแก้ไขในทุกเอกสาร
ที่จัดเก็บเป็นแฟ้มข้อมูลไว้

จากปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบัน
ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีหลาย ๆ ทีมฝึกอบรมรับผิดชอบต่อการจัดฝึกอบรม
หลักสูตรต่าง ๆ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนด้านการจัดเก็บข้อมูล ไม่สามารถนำข้อมูลไป
ใช้ประโยชน์ในการบริหารงานเท่าที่ควร สิ้นเปลืองทรัพยากรทั้งด้านบุคคลและอุปกรณ์
สมควรที่จะดำเนินการวิเคราะห์ และออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารงาน
ฝึกอบรมภายในองค์กรขึ้นใหม่ โดยสามารถอำนวยความสะดวกทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงาน
ให้สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้ รวมทั้งในระดับผู้บริหารงาน ก็สามารถ
ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีมาตรฐานในการจัดเก็บ สามารถเรียกใช้งานได้อย่างถูกต้องทัน
สมัย และมีความน่าเชื่อถือได้ เพื่อให้กระบวนการบริหารงานฝึกอบรมและการติดตาม
ผลการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ
ต่อไปในอนาคต



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย