

วิเคราะห์และเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมภายในธนาคาร
ระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์

การวิเคราะห์และเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมภายในธนาคารระหว่าง
ธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ โดยใช้กรอบแนวความคิด ทฤษฎี
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานฝึกอบรมในบทที่ 2 เป็นแนวการวิเคราะห์และเปรียบเทียบ โดย
แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. เปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม ประกอบด้วย
 - ก. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
 - ข. วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม
 - ค. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม
2. เปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม
3. เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม

1. เปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม

ก. สำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา
ธนาคารแห่งประเทศไทย และ สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีลักษณะคล้ายคลึง
กันคือแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของส่วนงานเพื่อนำไป
กำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมของส่วนงานประจำปี และการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
ของพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อนำไปกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมประจำปีสำหรับพนักงานของ
ส่วนงานต่าง ๆ โดยทั่วไป สำหรับการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละ
บุคคลนี้ นอกจากต้องการทราบปัญหาเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ยังต้องการทราบ
ต่อไปด้วยว่าหน่วยงานใดและใครบ้างที่ควรเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการสำรวจความจำเป็นใน
การฝึกอบรมของพนักงานแต่ละบุคคลทั้ง 3 ระดับนี้มีความละเอียดกว่าการสำรวจความจำเป็นใน
การฝึกอบรมของส่วนงาน

2. วิธีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย
และธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของส่วนงาน และ
การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละบุคคลมีความคล้ายคลึงกันใน 2 วิธีคือ

1. การประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของส่วนงาน 2. การออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละบุคคล

สำหรับรายละเอียดของการออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละบุคคลของทั้ง 2 ประเทศ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แบบสอบถามจะแบ่งเป็นชุด ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานตามตำแหน่งชั้น ส่วนคำถามจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทให้เลือกตอบสำหรับหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และประเภทให้แสดงความคิดเห็นหรือเพิ่มเติม สำหรับหัวข้อหรือหลักสูตรใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ส่วนรายละเอียดของการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของส่วนงานของทั้ง 2 ประเทศ มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ วิธีการประชุมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นเป็นการประชุมกับผู้ประสานงานหลักสูตรที่ส่วนงานนั้น ๆ เป็นผู้แต่งตั้ง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรับปรุงร่างรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้ประสานงานร่วมกับคณะผู้บริหารของส่วนงานนั้น เสนอมา ส่วนวิธีการปรึกษาหารือของสถาบันฝึกอบรมธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์นั้น เป็นการปรึกษาหารือกับคณะที่ปรึกษาที่สายวางแผนและวิจัยเป็นผู้กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นพนักงานของส่วนงานต่าง ๆ ในการศึกษาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิธีการแก้ปัญหาด้วยการฝึกอบรม ตลอดจนการกำหนดทรัพยากรเพื่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าวิธีการประชุมปรึกษาหารือของทั้ง 2 ประเทศมีรายละเอียดที่แตกต่างกันในบทบาทของการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาของแต่ละส่วนงาน ซึ่งธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์จะมีบทบาทตั้งแต่ขั้นตอนแรกคือศึกษาปัญหา จนถึงขั้นตอนสุดท้าย คือการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม แต่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะให้ส่วนงานต่าง ๆ พิจารณาปัญหาด้วยตนเองและจะเข้ามามีบทบาทเฉพาะการพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรมที่ส่วนงาน เสนอมาว่าเป็นความจำเป็นที่แท้จริงหรือสามารถแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของส่วนงานนั้น ได้หรือไม่

นอกเหนือจากวิธีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม 2 วิธีดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ยังมีวิธีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธีอื่น ๆ อีก ได้แก่ การสัมภาษณ์ การแต่งตั้งคณะกรรมการ การพิจารณา รายละเอียดของงาน และการศึกษานันทิกและรายงานการปฏิบัติงาน วิธีการเหล่านี้จะช่วยให้การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมมีความละเอียด สามารถนำไปกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อสามารถแก้ไขปัญหา หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งของส่วนงานและสำหรับพนักงานแต่ละคน อีกทั้งยังสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดหลักสูตรให้ตรงตามความจำเป็นของส่วนงานหรือพนักงานแต่ละคนอีกด้วย ส่วนสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ยังไม่มีการริเริ่มในการนำวิธีการดังกล่าวมาใช้ เนื่องจากวิธีการสัมภาษณ์และการพิจารณา รายละเอียดของงานต้องใช้เวลาและกำลังคนค่อนข้างมาก ส่วนวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทย ยังไม่มีการริเริ่มให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประชุมปรึกษาหารือ

อภิปรายปัญหาพร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข เพื่อกำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป คงมีแต่คณะกรรมการบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยรองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการทุกสายงาน ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมและพัฒนา และผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ประชุมเพื่อพิจารณาการพัฒนางานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา คณะกรรมการบริหารงานฝึกอบรมนี้จะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนาเสนอ เพื่อกำหนดเป็นแผนงานประจำปี และระหว่างปีอีกด้วย สำหรับวิธีการศึกษابัณฑิตและรายงานการปฏิบัติงานนั้น ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าสำนักฝึกอบรมและพัฒนา มีการบริหารงานและการดำเนินงานเป็นอิสระ เช่นเดียวกับฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน ประกอบกับการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน จึงยังไม่มี การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้ สำหรับธนาคารแห่งประเทศไทยจึงยังคงใช้วิธีการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธีการประชุม และการออกแบบสอบถามเป็นหลัก เท่านั้น

ข. วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม

การเปรียบเทียบการวางแผนและดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จะประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ประเภทโครงการฝึกอบรม
- จำนวนหลักสูตรฝึกอบรม
- จำนวนวันและชั่วโมงที่จัดฝึกอบรม
- จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในและภายนอกธนาคารฯ
- งบประมาณในการฝึกอบรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเภทโครงการฝึกอบรม

การจัดประเภทโครงการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดดำเนินการฝึกอบรมให้แก่สถาบันการเงินภายนอกโดยเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น ดังนั้น หลักสูตรฝึกอบรมจึงจัดเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. หลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ แยกเป็นโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ ซึ่งจัดดำเนินการฝึกอบรมเน้นสำหรับพนักงานของธนาคารฯ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานจากสถาบันการเงินภายนอกเข้าร่วมด้วย และโครงการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ ซึ่งจัดดำเนินการฝึกอบรมให้เฉพาะพนักงานของธนาคารกลางฯ เท่านั้น
2. หลักสูตรสำหรับสถาบันการเงินภายนอก แยกเป็นโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น และโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ ซึ่งจัดดำเนินการฝึกอบรมเน้นสำหรับพนักงานของสถาบันการเงินภายนอก โดยมีพนักงานของธนาคารกลางฯ เข้าร่วมด้วย

สำหรับธนาคารแห่งประเทศไทยยังไม่มียุทธศาสตร์ในการจัดดำเนินการฝึกอบรมให้แก่สถาบันการเงินภายนอก ดังนั้น หลักสูตรฝึกอบรมจึงเน้นสำหรับพนักงานของธนาคารฯ เท่านั้น ซึ่งมีผลให้การจัดประเภทโครงการฝึกอบรมแบ่งตามลักษณะหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้กับพนักงานของธนาคารอันได้แก่

1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน
2. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน
3. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงาน
4. โครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ

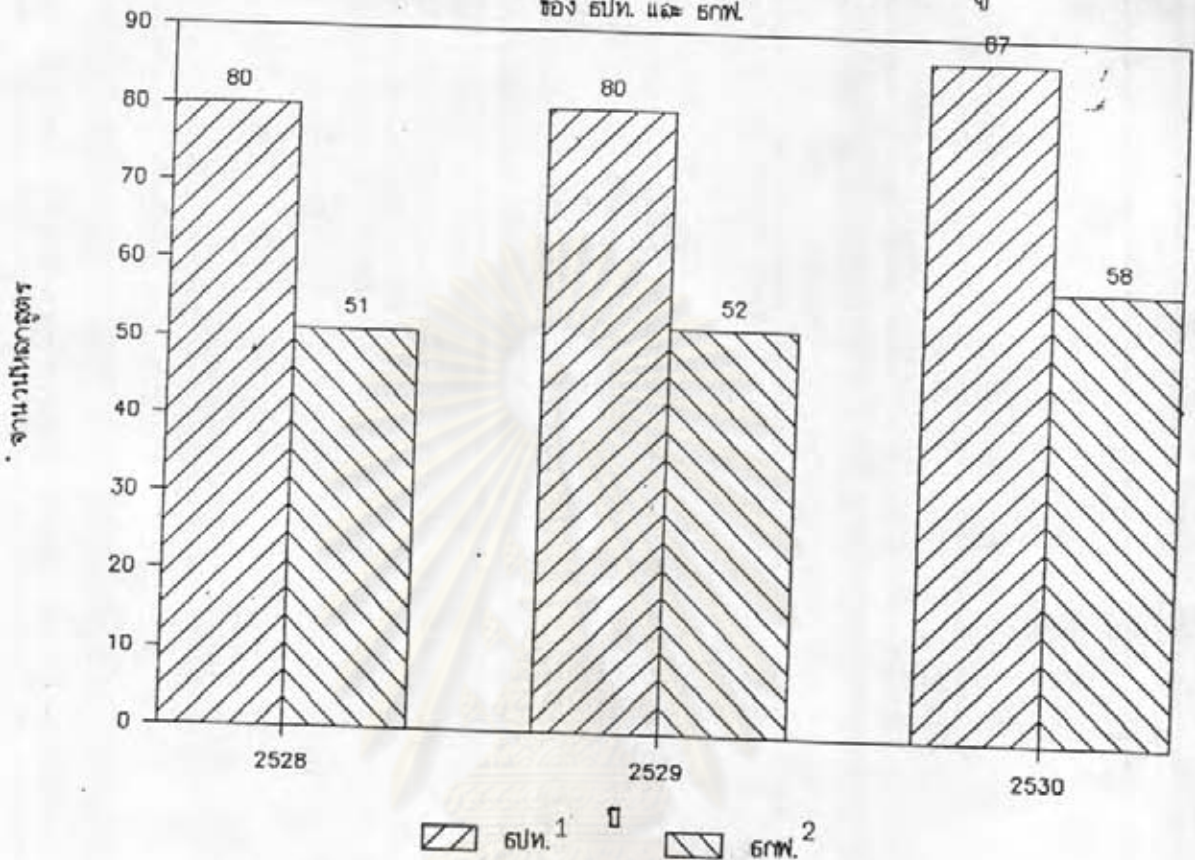
โครงการฝึกอบรมแต่ละประเภทจะมุ่งพัฒนาพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยในด้านต่าง ๆ กัน ซึ่งจัดประเภทตามความต้องการในการฝึกอบรมของส่วนงานและบุคคล เมื่อพิจารณาประเภทโครงการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้ง 4 ประเภทแล้ว จะพบว่ารวมอยู่ในประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ ของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ โดยมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่คล้ายคลึงกัน เว้นแต่หลักสูตรด้านคอมพิวเตอร์ที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จัดเข้าไว้เป็นหลักสูตรหนึ่งในโครงการฝึกอบรมประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงานนั้น สถาบันฝึกอบรม ธนาคารแห่งฟิลิปปินส์ ได้จัดแยกไว้เป็นโครงการฝึกอบรมประเภทหนึ่ง นั่นคือโครงการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์



สำหรับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยทั่วไปของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย แม้ว่าจะมุ่งพัฒนาเฉพาะพนักงานของธนาคารฯ โดยไม่มีนโยบายในการจัดดำเนินการฝึกอบรมให้กับสถาบันการเงินภายนอกก็ตาม หากแต่มีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรหนึ่งที่เปิดโอกาสให้กับพนักงานของสถาบันการเงินภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมด้วยนั่นคือ หลักสูตร "การเงินตรา" ซึ่งเป็นหลักสูตรที่จัดอยู่ในประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงาน และถือว่าเป็นหลักสูตรเดียวที่เปิดโอกาสให้สถาบันการเงินภายนอกเข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วย โดยมีการจัดหลักสูตรคล้ายคลึงกับหลักสูตร "การเงินตรา" (Currency Operations) ที่จัดอยู่ในประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ ของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่เปิดโอกาสให้สถาบันภายนอกเข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน การที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้เปิดโอกาสให้สถาบันการเงินภายนอกเข้าร่วมรับการฝึกอบรมในหลักสูตร "การเงินตรา" ด้วยนั้นมิได้มีจุดประสงค์เพื่อจัดดำเนินการฝึกอบรมให้แก่สถาบันการเงินภายนอกโดยตรง หากแต่จัดดำเนินการฝึกอบรมให้แก่พนักงานของธนาคารฯ เป็นหลักเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในเรื่องเกี่ยวกับธนบัตร เหรียญกษาปณ์ และเช็ค และเนื่องจากเรื่องดังกล่าวมีความเกี่ยวพันโดยตรงระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทย กับธนาคารต่าง ๆ ทั้งที่เป็นของรัฐบาลและเอกชน ดังนั้น เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และตรงกันแก่ธนาคารต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและลดภาระการทำงานให้กับธนาคารแห่งประเทศไทย จึงได้เปิดโอกาสให้พนักงานจากธนาคารต่าง ๆ เข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วย ซึ่งภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วปรากฏว่า ผลที่ได้รับของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และได้รับผลดีขึ้น เป็นลำดับ ประกอบกับธนาคารต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจในการเข้าร่วมรับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงได้ดำรงหลักสูตร "การเงินตรา" นี้ไว้ทุกปีจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 16 เปรียบเทียบจำนวนหลักสูตร
ของ สปท. และ ธกฟ.



จากแผนภาพที่ 16 สรุปได้ดังนี้

1. จำนวนรวมของหลักสูตรฝึกอบรมตลอด 3 ปี ทั้งสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ต่างมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น
2. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนรวมของหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉลี่ยทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่า สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉลี่ยร้อยละ 4.37 ซึ่งน้อยกว่าสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉลี่ยร้อยละ 6.75
3. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนรวมของหลักสูตรฝึกอบรมทุกประเภทโครงการของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย กับจำนวนรวมของหลักสูตรประเภทโครงการ

¹ สปท. ย่อมาจาก ธนาคารแห่งประเทศไทย

² ธกฟ. ย่อมาจาก ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์

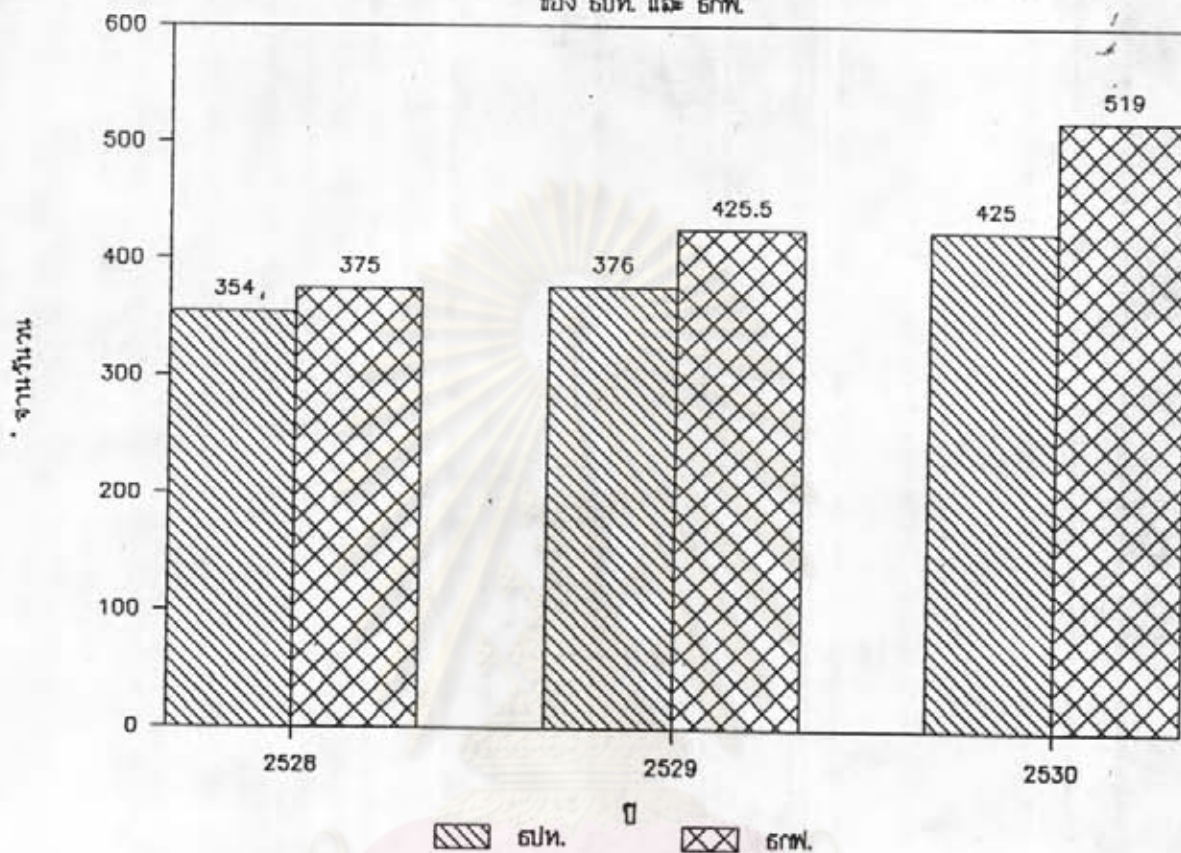
ฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลาง และประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ ปรากฏว่า สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมเฉลี่ย ปีละ 82 หลักสูตร ซึ่งมากกว่าสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่มีจำนวนหลักสูตร ฝึกอบรมเฉลี่ยเพียงปีละ 33 หลักสูตร ซึ่งแสดงว่าธนาคารแห่งประเทศไทย เน้นการจัดหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานของธนาคารฯ มากกว่าธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์

4. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดในประเภทโครงการต่าง ๆ ทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่า สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มุ่งการพัฒนาพนักงาน โดยเน้นโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานหรือด้านเทคนิคเป็นประการสำคัญ เช่นเดียวกับสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่จัดดำเนินการฝึกอบรมโดยมุ่งการพัฒนา พนักงานของธนาคารฯ เป็นหลักและเป็นหลักสูตรที่เน้นเทคนิคในการปฏิบัติงานมากกว่าด้านทั่วไป อื่น ๆ

5. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนรวมของหลักสูตรฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้สถาบันการเงิน ภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมด้วยของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่าสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคาร แห่งประเทศไทย เปิดโอกาสให้สถาบันการเงินภายนอกเข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วยเพียงหลักสูตร เดียวคือหลักสูตร "การเงินตรา" ในขณะที่สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีหลักสูตร ฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้สถาบันการเงินภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมด้วยถึง 1 ใน 3 ของจำนวน หลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมด และในบรรดาจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดที่เปิดโอกาสให้สถาบัน การเงินภายนอกเข้ารับการฝึกอบรม ปรากฏว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้สำหรับธนาคาร เพื่อการ เกษตรท้องถิ่นมีถึงประมาณ 1 ใน 3 นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าสถาบันฝึกอบรม ธนาคาร กลางแห่งฟิลิปปินส์ จะมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานของตนเอง แต่ก็ให้ความสำคัญในการจัดดำเนินการ ฝึกอบรมให้แก่สถาบันภายนอก โดยมีจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมค่อนข้างมาก ทั้งนี้ เนื่องจากการ จัดประเภทโครงการฝึกอบรมซึ่งเป็นผลมาจากบทบาทหน้าที่ และนโยบายของธนาคารกลาง แห่งฟิลิปปินส์ ที่แตกต่างจากบทบาทหน้าที่และนโยบายในการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย

แม้ว่าธนาคารแห่งประเทศไทยจะ ไม่มีนโยบายในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับสถาบัน การเงินภายนอกก็ตาม แต่เนื่องจากได้กล่าวแล้วว่า การจัดดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตร "การเงินตรา" นี้ก่อให้เกิดผลดีต่อธนาคาร อีกทั้งธนาคารต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจในการเข้า ร่วมรับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น สำนักฝึกอบรมและพัฒนา จึงยังคงบรรจุหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรหนึ่งใน โครงการฝึกอบรมประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านทั่วไปของพนักงานทุกปี นอกจากนั้น ยังได้เพิ่มจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากธนาคารต่าง ๆ ในแต่ละรุ่น อีกทั้งยังได้เพิ่มจำนวนรุ่น ให้มากขึ้นกว่าเดิม ปัจจุบันได้เพิ่มจาก 1 รุ่น เป็น 2 รุ่น และคาดว่าในอนาคตอาจเพิ่มเป็น 3-4 รุ่น ทั้งนี้ เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของธนาคารต่าง ๆ ด้วย

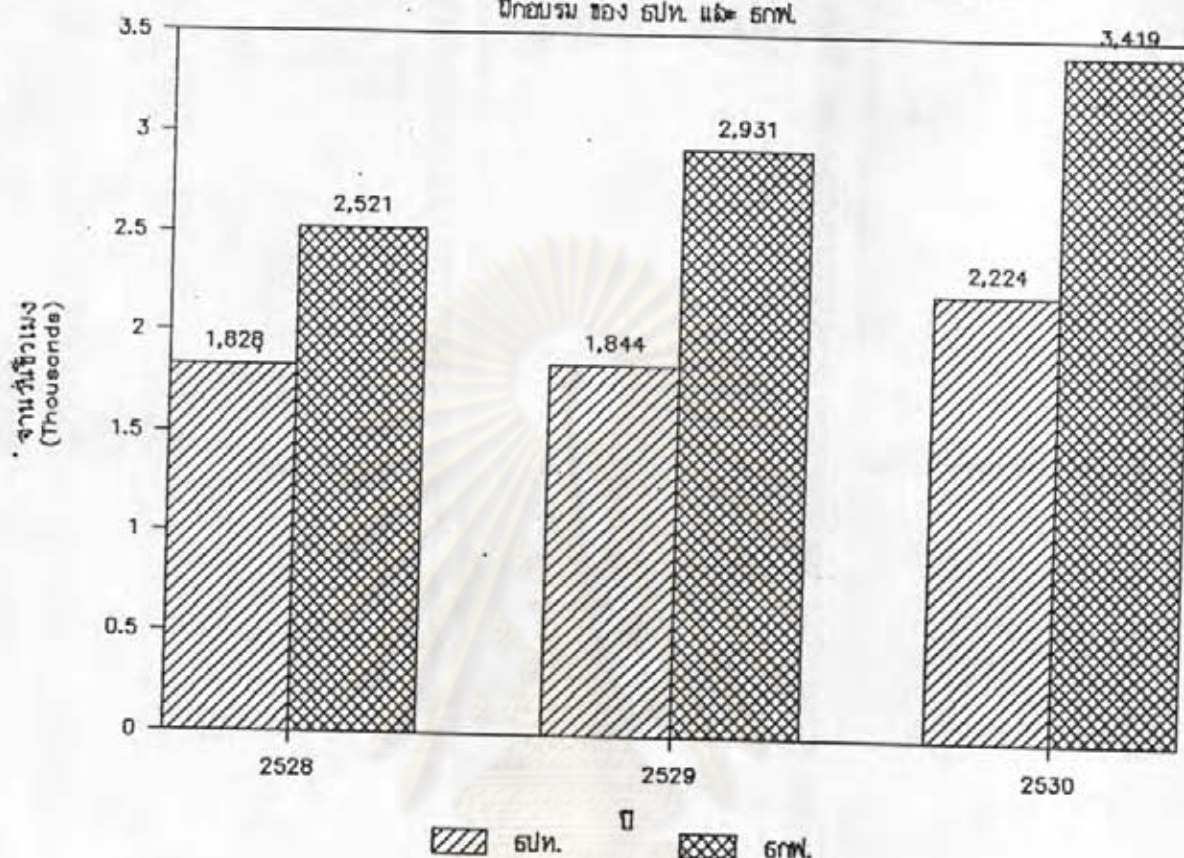
แผนภาพที่ 17 เปรียบเทียบจำนวนวันอบรม
ของ สปท. และ สทท.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 18 เปรียบเทียบจำนวนชั่วโมง

ฝึกอบรม ของ สปท. และ สทท.



จากแผนภาพที่ 17 และ 18 สรุปได้ดังนี้

1. จำนวนวันและจำนวนชั่วโมงรวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ มีลักษณะเช่นเดียวกันคือ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตรแต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่า จำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีน้อยกว่าจำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรมธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ แม้ว่าจำนวนหลักสูตรของธนาคารแห่งประเทศไทยจะมากกว่าก็ตาม ทั้งนี้ เนื่องจากระยะเวลาที่จัดดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยเฉลี่ยของสถาบันฝึกอบรมธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ยาวนานกว่าระยะเวลาที่จัดดำเนินการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยเฉลี่ยของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และเมื่อเปรียบเทียบอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ จะพบว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันและชั่วโมงของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จะมากกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย กล่าวคือ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์มีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันโดยเฉลี่ยร้อยละ 17.72 และจำนวน

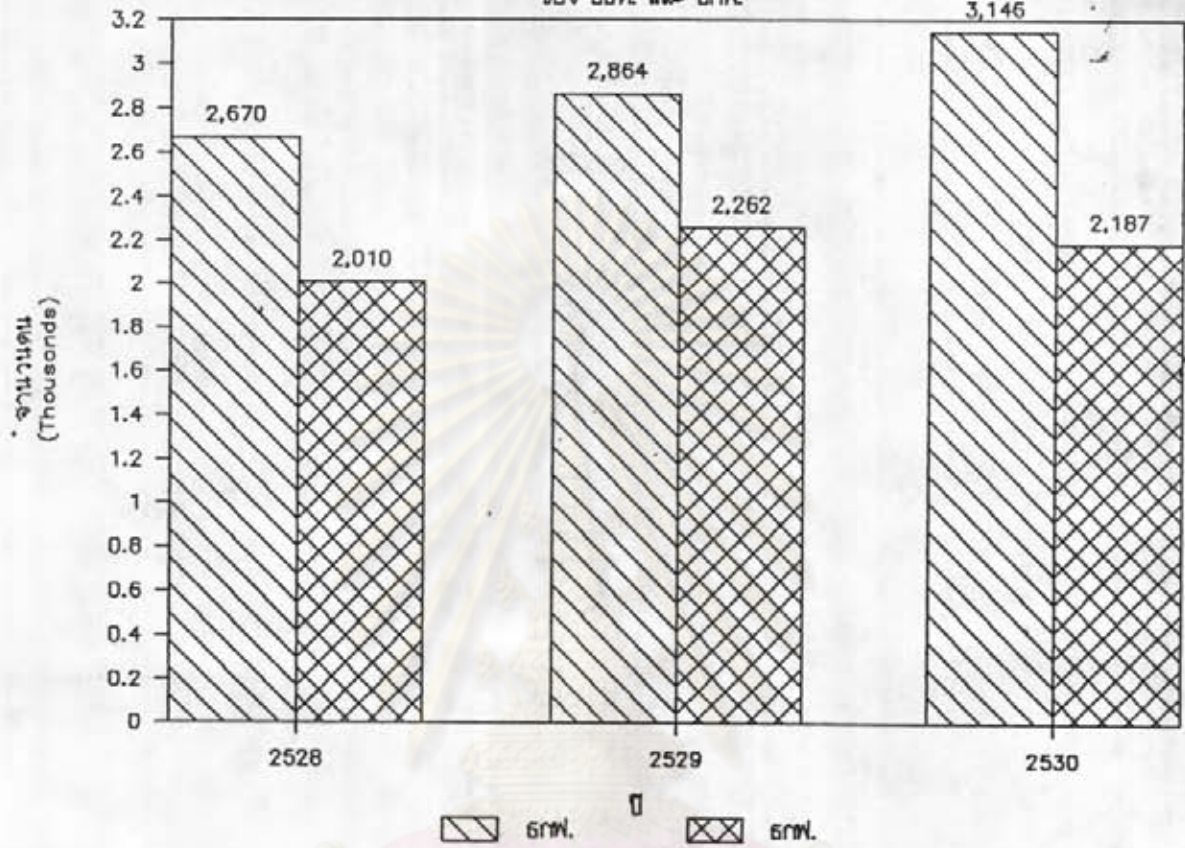
ชั่วโมงโดยเฉลี่ยร้อยละ 16.47 ในขณะที่ธนาคารแห่งประเทศไทยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนวันโดยเฉลี่ยร้อยละ 9.62 และจำนวนชั่วโมงโดยเฉลี่ยร้อยละ 10.74 ทั้งนี้เป็นไปตามอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีอัตราการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยของจำนวนหลักสูตรสูงกว่าสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย

2. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมของหลักสูตรในประเภทโครงการต่าง ๆ ของทั้ง 2 ประเทศ จะพบว่าจำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทยมากกว่าจำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมในประเภทโครงการอื่น ๆ เช่นเดียวกับจำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ ของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่สูงกว่าจำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมในประเภทโครงการอื่น ๆ

3. ระยะเวลาที่จัดดำเนินการฝึกอบรมต่อหลักสูตรโดยเฉลี่ยของสถาบันฝึกอบรมธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่มีจำนวน 8-10 วัน ซึ่งถือว่าเป็นหลักสูตรระยะปานกลาง จะมีระยะเวลายาวกว่าระยะเวลาที่จัดดำเนินการฝึกอบรมต่อหลักสูตรโดยเฉลี่ยของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีจำนวน 3-5 วัน ซึ่งถือว่าเป็นเพียงหลักสูตรระยะสั้น

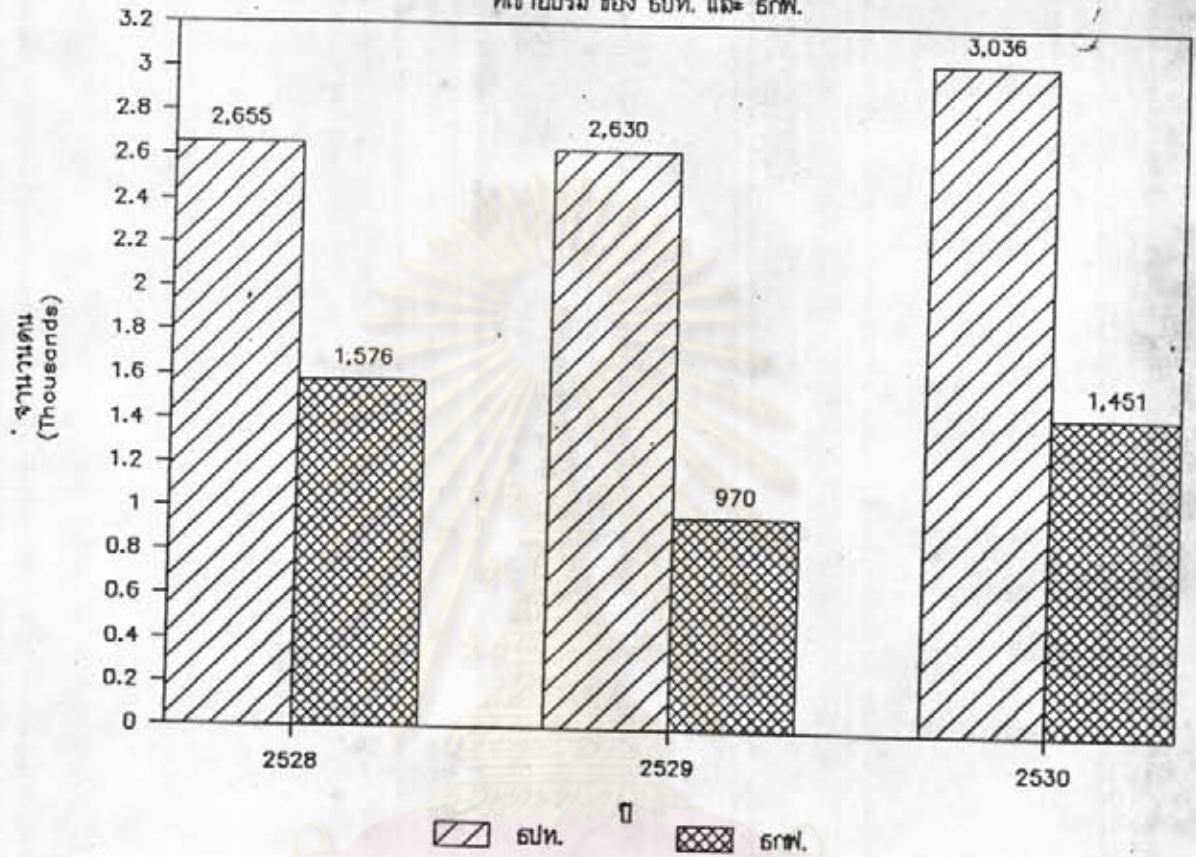
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 19 เปรียบเทียบจำนวนผู้อบรม
ของ สปท. และ สทท.



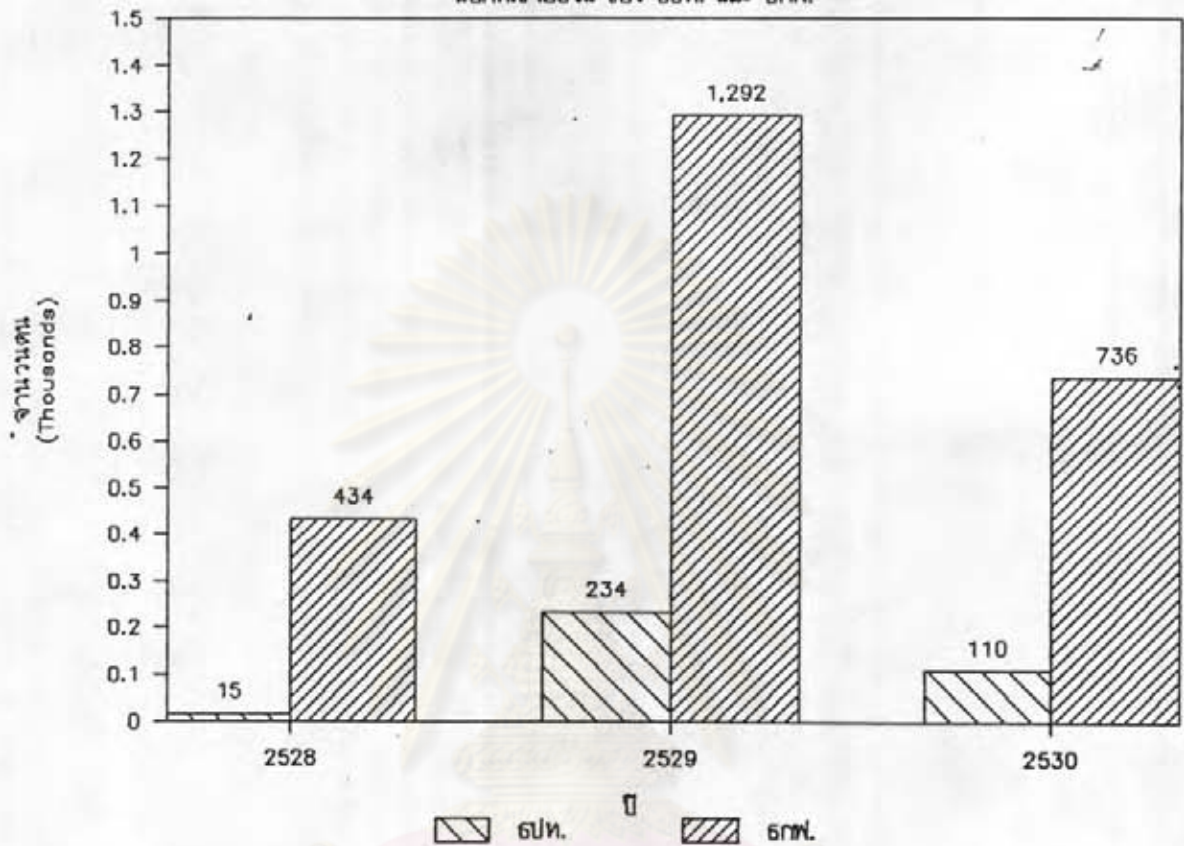
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 20 เปรียบเทียบจำนวนพนักงาน
ที่รับชม ของ สปท. และ สทท.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 21 เปรียบเทียบจำนวนบุคคลภายใน—
 นอกที่เข้าอบรม ของ สปท. และ สกท.



จากแผนภาพที่ 19, 20 และ 21 สรุปได้ดังนี้

- เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่ามีลักษณะแตกต่างกัน กล่าวคือ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดของธนาคารแห่งประเทศไทย ค่อย ๆ เพิ่มขึ้นจากปี 2528-2530 ตามลำดับ แม้ว่าจำนวนหลักสูตรของปี 2528 และ 2530 เท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากในปี 2529 มีจำนวนหลักสูตรประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน และประเภทโครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษ มากกว่าในปี 2528 (ตามตารางที่ 1) ซึ่งหลักสูตรที่จัดใน 2 ประเภทโครงการนี้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ย 45-55 คน ในขณะที่หลักสูตรประเภทโครงการอื่นมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ย 30-40 คน แม้ว่าจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละประเภทโครงการแตกต่างกัน แต่ก็ถือว่ายังแตกต่างกันไม่มาก อันเป็นเหตุให้จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปี 2530 เพิ่มขึ้น แม้ว่าจำนวนหลักสูตรประเภทโครงการเพื่อสนองความต้องการพิเศษลดลง แต่จำนวนรวมของหลักสูตรที่จัดมากขึ้นกว่าในปี 2528 และ 2529 (ตามตารางที่ 1) ทั้งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าประเภทโครงการฝึกอบรมมีผลต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนรวมของหลักสูตรที่จัด

โดยเฉพาะหลักสูตรประเภทโครงการ เพื่อสนองความต้องการพิเศษมิได้กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมประจำปี เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นตามความจำเป็นเร่งด่วนของปีนั้น ๆ ซึ่งแต่ละปีหลักสูตรแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรของประเภทโครงการนี้จึงไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับหลักสูตรในแต่ละปี แต่จำนวนหลักสูตรประเภทโครงการนี้ในแต่ละปีจะมีไม่มากนัก ซึ่งแตกต่างจากธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ที่โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษมีผลต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมค่อนข้างมาก กล่าวคือ จำนวนหลักสูตรที่จัดในปี 2528 2529 และ 2530 เพิ่มขึ้นตามลำดับ (ตามตารางที่ 7) และเมื่อพิจารณาจำนวนหลักสูตรในแต่ละประเภทโครงการของปี 2528 และ 2529 ปรากฏว่าใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะจำนวนหลักสูตรประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเท่ากัน แต่จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมของปี 2529 มากกว่า ประกอบกับจำนวนรวมของหลักสูตรที่จัดในปี 2529 เพิ่มขึ้น จึงทำให้จำนวนรวมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปี 2529 เพิ่มขึ้น แต่ในปี 2530 แม้ว่าจำนวนรวมของหลักสูตรที่จัดเพิ่มขึ้น แต่จำนวนรวมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดลง ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนหลักสูตรและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษลดลง แต่การที่จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปี 2530 มากกว่าในปี 2528 เนื่องจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษของปี 2530 น้อยกว่าปี 2528 ไม่มากนัก ประกอบกับจำนวนรวมของหลักสูตรที่จัดในปี 2530 มากกว่าปี 2528 จึงเป็นเหตุให้จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปี 2530 มากกว่าปี 2528 แต่น้อยกว่าปี 2529 สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย คือ

- ก. จำนวนรวมของหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม
- ข. ประเภทโครงการฝึกอบรม โดยเฉพาะโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน

ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ คือ

- ก. ประเภทโครงการฝึกอบรม โดยเฉพาะโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมประจำปี และมีจำนวนค่อนข้างมาก

- ข. จำนวนรวมของหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม

2. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อหลักสูตรของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ย 35 คน/หลักสูตร และธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ย 41 คน/หลักสูตร ซึ่งถือว่าไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก

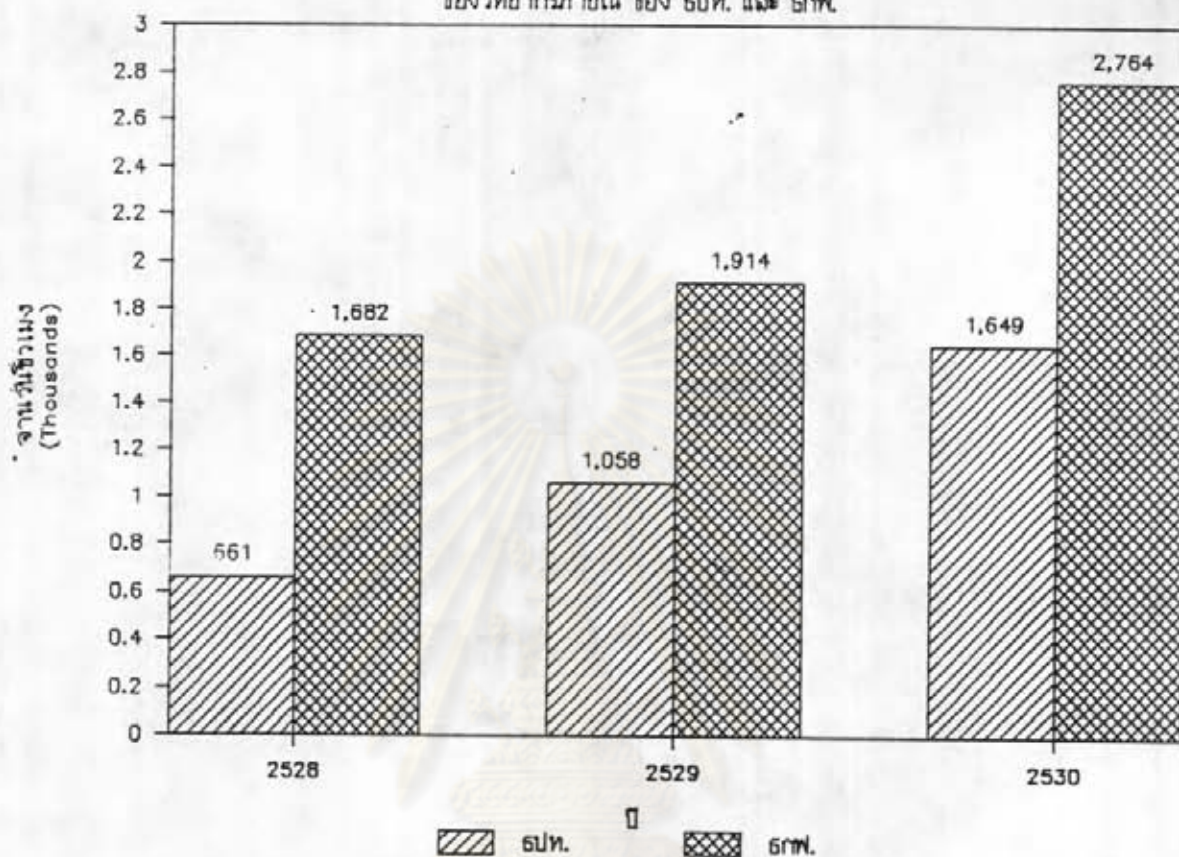
3. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนพนักงานธนาคารฯ ที่เข้ารับการฝึกอบรมกับอัตรากำลังของพนักงานธนาคารฯ ทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยมีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยร้อยละ 63 ของอัตรากำลังของพนักงานธนาคารฯ ในขณะที่ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์มีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยร้อยละ 23 ของอัตรากำลังของพนักงานธนาคารฯ

และเมื่อเปรียบเทียบจำนวนพนักงานธนาคารฯ ที่เข้ารับการฝึกอบรมกับจำนวนรวมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่าธนาคารแห่งประเทศไทยมีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยร้อยละ 96 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยร้อยละ 4 ของจำนวนรวมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์มีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยร้อยละ 62 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยร้อยละ 38 ของจำนวนรวมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงว่าธนาคารแห่งประเทศไทยมีการพัฒนาบุคลากรของธนาคารฯ มากกว่าธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ แม้ว่าจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศไม่แตกต่างกันมากนักแต่จำนวนพนักงานของธนาคารฯ ที่เข้ารับการฝึกอบรมแตกต่างกันมาก เนื่องจากตั้งที่ได้กล่าวแล้วว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยมีนโยบายพัฒนาเฉพาะพนักงานธนาคาร และไม่มียุทธศาสตร์ให้การฝึกอบรมแก่ธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงิน รวมทั้งสถาบันอื่น ๆ ภายนอกทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ซึ่งแตกต่างจากธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ที่มีนโยบายพัฒนาพนักงานทั้งภายในและภายนอกธนาคารฯ โดยทั่วไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

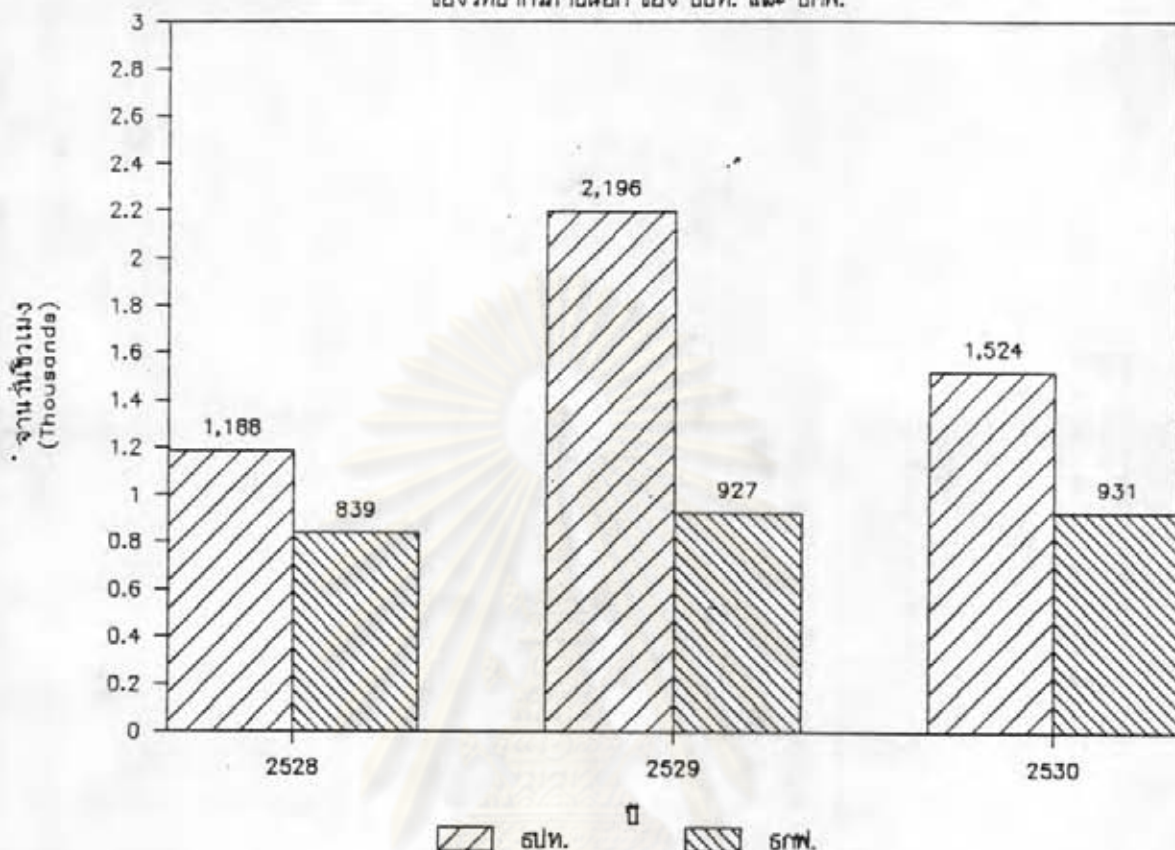
แผนภาพที่ 22 เปรียบเทียบชีวโมงบรราย
ของวิทยากรภายใน ของ สปท. และ อทท.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 23 เปรียบเทียบชั่วโมงบรรยาย

ของวิทยาการภายนอก ของ สปท. และ สรท.



จากแผนภาพที่ 22 และ 23 สรุปได้ดังนี้

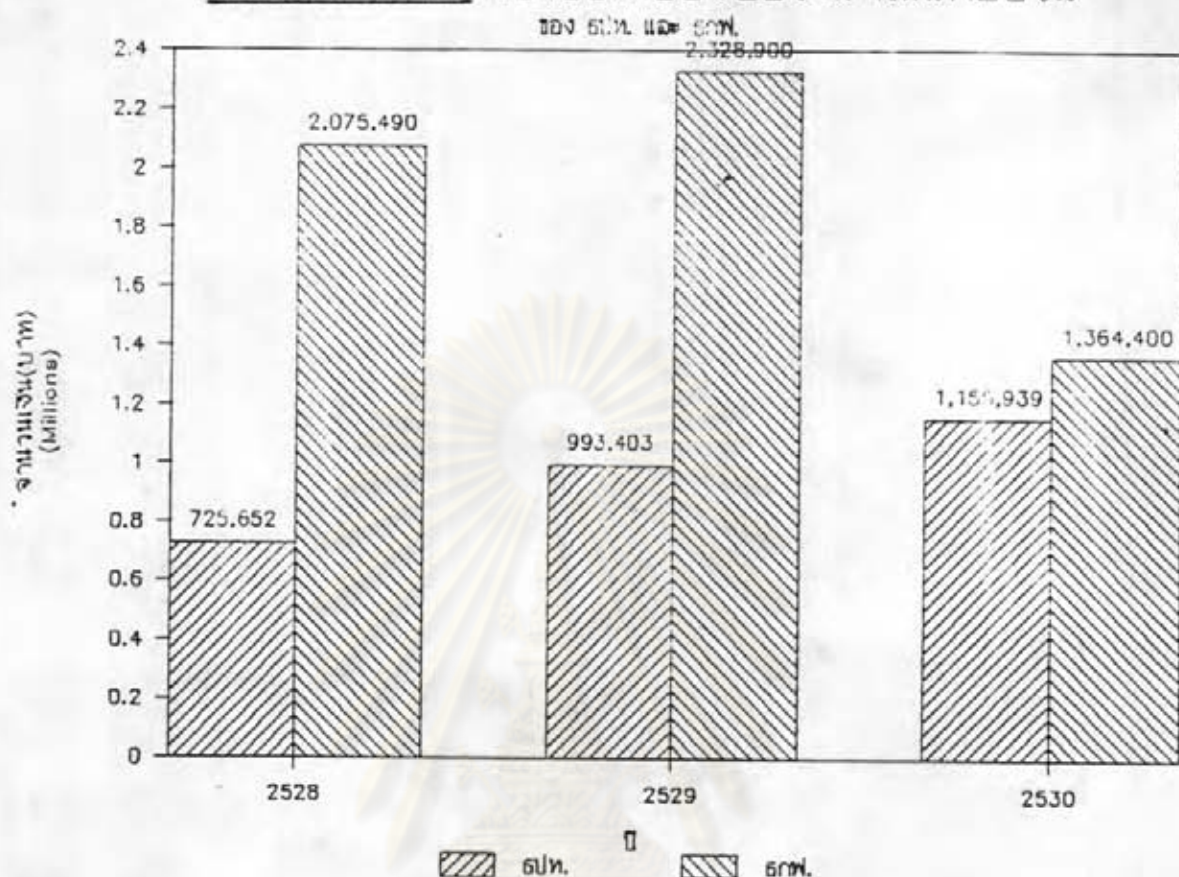
- เมื่อเปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยาการภายในธนาคารฯ โดยรวมทุกประเภทโครงการของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่ามีลักษณะเช่นเดียวกันคือ ค่อย ๆ เพิ่มขึ้น แต่อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยาการภายในของธนาคารแห่งประเทศไทยโดยเฉลี่ยร้อยละ 58.๑๑ ซึ่งสูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยาการภายในของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยเพียงร้อยละ 29.13
- เมื่อเปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยาการภายนอกธนาคารฯ โดยรวมทุกประเภทโครงการของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่าสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยาการภายนอกเพิ่มขึ้นในปี 2529 และลดลงในปี 2530 ในขณะที่สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยาการภายนอกค่อย ๆ เพิ่มขึ้น แต่เมื่อพิจารณาอัตราการเพิ่มขึ้น ปรากฏว่าแม้ว่าสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จะมีจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยาการภายนอกเพิ่มขึ้นและลดลงก็ตาม แต่ก็มีอัตราการเพิ่มขึ้นจากปี 2528 เฉลี่ยร้อยละ 27.11 ในขณะที่สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่ง

ฟิลิปปินส์ มีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5.46 ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยยังคงมีหลักสูตรที่อาศัยวิทยากรภายนอกธนาคารฯ อยู่ โดยเฉพาะหลักสูตรประเภทโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารงานที่ยังอาศัยวิทยากรภายในธนาคารฯ น้อยมาก

3. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนชั่วโมงและอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในและภายนอกธนาคารฯ ของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่าในส่วนของวิทยากรภายในธนาคารฯ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในธนาคารฯ น้อยกว่า แต่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายในธนาคารฯ มากกว่าสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ส่วนวิทยากรภายนอกธนาคารฯ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีทั้งจำนวนและอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรภายนอกธนาคารฯ มากกว่าสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ทั้งนี้ แสดงว่าปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยยังคงต้องให้บุคคลภายนอกเป็นวิทยากรมากกว่าใช้วิทยากรจากภายในธนาคารฯ แต่มีแนวโน้มที่จะใช้วิทยากรภายในธนาคารฯ มากขึ้นในทุกประเภทโครงการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ก็ยังคงต้องใช้วิทยากรภายนอกธนาคารฯ อยู่ เพื่อเป็นการเปิดรับความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลภายนอก แต่ก็มีแนวโน้มที่จะลดลง สำหรับธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ยังจำเป็นต้องใช้วิทยากรภายในธนาคารฯ ทั้งนี้เนื่องจากมีหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้สถาบันการเงินภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมด้วยเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตาม ก็ยังคงต้องพัฒนาพนักงานของธนาคารฯ โดยวิทยากรภายนอกธนาคารฯ ควบคู่ด้วยเสมอ ดังนั้น อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรทั้งจากภายในและภายนอกธนาคารฯ จึงเป็นไปในแนวทางเดียวกันคือ มีแนวโน้มค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 24 เปรียบเทียบงบประมาณฝึกอบรม



1. เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณในการฝึกอบรมในช่วง 3 ปี ของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่า งบประมาณในการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทยค่อย ๆ เพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ยร้อยละ 26.63 ต่อปี ตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนรวมของหลักสูตรฝึกอบรม จำนวนวัน/ชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะที่งบประมาณของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์เพิ่มขึ้นในปี 2529 และลดลงในปี 2530 แม้ว่าจำนวนรวมของหลักสูตรฝึกอบรม จำนวนวัน/ชั่วโมง ที่จัดดำเนินการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น แต่จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปี 2530 ลดลง และเนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณในการฝึกอบรม คือ หลักสูตรประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ ซึ่งมีจำนวนหลักสูตร จำนวนวัน/ชั่วโมง ที่จัดดำเนินการฝึกอบรม รวมทั้งจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดลง จึงส่งผลให้งบประมาณรวมในการฝึกอบรมของปี 2530 ลดลง และเมื่อพิจารณาจากงบประมาณรวมของทั้ง 2 ประเทศแล้ว ปรากฏว่า ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์มีงบประมาณเฉลี่ยปีละ 1,922,930.00 บาท ซึ่งมากกว่าธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีงบประมาณเฉลี่ยปีละ 958,331.00 บาท ถึง 2 เท่า ถึงแม้ว่าธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์จะมีจำนวนหลักสูตรน้อยกว่าก็ตาม

2. เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณในการฝึกอบรมกับจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม จำนวนวันที่จัดดำเนินการฝึกอบรม และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่า

2.1 ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อหลักสูตร เป็นเงิน 36,336.00 บาท ซึ่งมากกว่าธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหลักสูตร 11,592.00 บาท ถึง 3.13 เท่า

2.2 ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อวันเป็นเงิน 4,544.00 บาท ซึ่งมากกว่าธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อวันเป็นเงิน 2,471.00 บาท ถึง 1.84 เท่า

2.3 ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ย ต่อคนเป็นเงิน 896.00 บาท ซึ่งมากกว่าธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนเป็นเงิน 329.00 บาท ถึง 2.72 เท่า

3. เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของยอดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ในช่วง 3 ปีของทั้ง 2 ประเทศ ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เกินกว่ากึ่งหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในหลักสูตรประเภทค่าสมนาคุณวิทยากร และค่าเครื่องตีพิมพ์และของว่าง ส่วนค่าใช้จ่ายนอกหลักสูตร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ น้อยกว่าของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ประมาณ 1 เท่าตัว เนื่องจากหลักสูตรของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ส่วนใหญ่จัดในวันทำการจึงทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุดน้อย ประกอบกับสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรมค่อนข้างพร้อม จึงทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของการเช่าอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรมไม่มี คงเหลือแต่ค่ารับรองวิทยากรและอื่น ๆ เท่านั้น

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค. การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

1. การประเมินผลของทั้ง 2 ประเทศ มีรูปแบบเช่นเดียวกัน คือ แบ่งการประเมินผลเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การประเมินผลปฏิบัติการ การประเมินผลการเรียนรู้ และการประเมินผลพฤติกรรม สำหรับโอกาสหรือความถี่ในการประเมินผลแต่ละระดับนั้นจะคล้ายคลึงกันในส่วนของการประเมินผลปฏิบัติการ กล่าวคือ จะประเมินในทุกหลักสูตรฝึกอบรม/สัมมนา ส่วนการประเมินผลการเรียนรู้ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้การประเมินผลการเรียนรู้สำหรับหลักสูตรระยะยาวและหลักสูตรที่มีผลต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไปของพนักงาน ซึ่งในปีหนึ่ง ๆ ธนาคารแห่งประเทศไทยจะใช้การประเมินผลการเรียนรู้ประมาณร้อยละ 3-5 ของจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมด ส่วนธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จะใช้การประเมินผลการเรียนรู้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเกือบทุกหลักสูตรที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือประมาณร้อยละ 70 ของจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมด นอกจากนี้สำหรับการประเมินผลพฤติกรรมของทั้ง 2 ประเทศ จะใช้วิธีการติดตามผลการฝึกอบรมเช่นเดียวกัน

2. ความละเอียดของการประเมินผลการฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นการประเมินผลระดับปฏิบัติการ ซึ่งแบบฟอร์มที่ใช้ประเมินผลมีเพียง 2 แบบ คือ แบบประเมินผลหลักสูตร และแบบประเมินผลวิชาและวิทยากร โดยเฉพาะแบบประเมินผลหลักสูตรยังไม่มีแยกให้เฉพาะเจาะจงเหมาะสมกับการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรที่มีรูปแบบแตกต่างกัน เช่น หลักสูตรฝึกอบรมทั่ว ๆ ไป หลักสูตรการสัมมนา หลักสูตรที่มีการทัศนศึกษา นอกจากนี้ขอบเขตของคำถามในแบบสอบถามยังไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการเพียงพอ ดังนั้น คำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามจึงเป็นเพียงการวัดความพึงพอใจของผู้ตอบ ซึ่งบางครั้งไม่สามารถวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรได้ ส่วนการประเมินผลของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ แม้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นการประเมินผลระดับปฏิบัติการเช่นเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทย แต่ก็มีมีการแยกรายละเอียดการประเมินผลเพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละหลักสูตร เช่น หลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตรการสัมมนา หลักสูตรที่มีการทัศนศึกษา นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลเพื่อให้สามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับการจัดหลักสูตร ทั้งที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและปรับปรุงหลักสูตรในโอกาสต่อไป เช่น การวัดระดับความรู้ การประเมินผลช่วงกลางหลักสูตร การประเมินผลรวมของหลักสูตร สำหรับการประเมินผลหัวข้อวิชา เพื่อต้องการทราบความสนใจและความสำคัญของแต่ละหัวข้อวิชาจากการประเมินผลวิทยากรและวิชาแล้ว ยังมีการประเมินผลปฏิบัติการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมประจำวัน เพื่อประเมินหัวข้อวิชาในลักษณะเปรียบเทียบกันของแต่ละวันด้วย ซึ่งจะช่วยให้การจัดหัวข้อวิชาในหลักสูตรต่อไปมีความเหมาะสมกับความสนใจและการนำไปปฏิบัติงานมากขึ้น การที่การประเมินผลของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์มีความละเอียดเช่นนี้ ทำให้เป็นประโยชน์ต่อผู้รับผิดชอบโครงการเป็นอย่างมาก เนื่องจากทำให้ได้

ทราบการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่จัดและสามารถนำผลที่ได้รับจากการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

3. หากเปรียบเทียบการให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการฝึกอบรมจะเห็นว่า ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการฝึกอบรมมากกว่าธนาคารแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาจากความละเอียดของการประเมินผลในข้อ 2 และการจัดเวลาสำหรับการประเมินผลโดยเฉพาะการประเมินผลรวมของหลักสูตรฝึกอบรม กล่าวคือ ธนาคารแห่งประเทศไทยจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบในวันสุดท้ายของการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้นแล้ว ส่วนธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์จะถือว่าการประเมินผลหลักสูตรเป็นหัวข้อวิชาหนึ่งของการฝึกอบรม โดยจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม แต่จัดเป็นหัวข้อวิชาสุดท้ายของการฝึกอบรม ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการประเมินผลมากขึ้น

4. การติดตามผลการฝึกอบรมของธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีลักษณะคล้ายคลึงกันประการหนึ่ง คือ ส่วนใหญ่จะเป็นการติดตามผลด้านพฤติกรรมโดยการสอบถามหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม นอกจากนี้ การติดตามผลการฝึกอบรมของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ยังดำเนินการเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานหรือเพื่อรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นไป การติดตามผลการฝึกอบรมประเภทนี้จะใช้วิธีการสอบถามผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมโดยตรง และวิธีการให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมจัดทำรายงานส่งเพื่อเป็นการประมวลความรู้และศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมอันเป็นการเตรียมตัวสำหรับงานที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นต่อไป และเนื่องจากการฝึกอบรมของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีข้อผูกพันกันระหว่างสถาบันฝึกอบรม กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารของส่วนงานต่าง ๆ ว่าจะต้องมีการติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่สถาบันฝึกอบรมเป็นผู้จัด ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจึงให้ความร่วมมือในการติดตามผลการฝึกอบรมทั้งการตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์อย่างเที่ยงตรงมากกว่าธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารของส่วนงานต่าง ๆ ตลอดจนผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมยังไม่เห็นความสำคัญต่อการติดตามผลการฝึกอบรม จะเห็นได้จากแบบสอบถามที่สำนักฝึกอบรมฯ ได้รับกลับคืนมีเพียงประมาณร้อยละ 70 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ประกอบกับการติดตามผลการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่งเริ่มดำเนินการเมื่อปี 2530 การติดตามผลจึงยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เท่าที่ควร และผลที่ได้รับจากการติดตามผลการฝึกอบรมยังไม่สามารถวัดผลลัพธ์ (outcome) ที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง สำหรับรายงานการติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ก็ยังไม่มีการนำไปปรับใช้กับการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรกันอย่างจริงจัง

2. เปรียบเทียบการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม

1. การแบ่งสายงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีลักษณะการแบ่งสายงานที่คล้ายคลึงกันคือ พิจารณาจากหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก แต่การแบ่งสายงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา จัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของสายงานที่จัดโครงการ (สายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการ 1,2) ตามประเภทของหลักสูตรและตามหลักสูตรของส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนการแบ่งสายงานของสถาบันฝึกอบรม จัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของสายงานที่จัดโครงการ (สายพัฒนาอาชีพภายในและสายพัฒนาอาชีพภายนอก) ตามลักษณะหลักสูตรที่แบ่งประเภทผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. แม้ว่าลักษณะงานฝึกอบรมของทั้ง 2 ประเทศ มีรูปแบบเดียวกันแต่ความรับผิดชอบของแต่ละสายงานจะมีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันดังนี้

ก. ความคล้ายคลึงกัน

1) สายวิชาการของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นเดียวกับสายวางแผนและวิจัยของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การจัดทำงบประมาณในการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม

2) สายพัฒนาหลักสูตรและจัดดำเนินโครงการฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นเดียวกับสายพัฒนาอาชีพภายในของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในการจัดดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ให้กับพนักงานของธนาคารกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. ความแตกต่างกัน

ประเภทของหน้าที่และความรับผิดชอบ	สำนักฝึกอบรมและพัฒนาธนาคารแห่งประเทศไทย	สถาบันฝึกอบรมธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์
1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม	สายพัฒนาหลักสูตรและจัดทำเนื้โครงการ	สายวางแผนและวิจัย
2. การประเมินผล	สายพัฒนาหลักสูตรและจัดทำเนื้โครงการ	สายวางแผนและวิจัย
3. การจัดทำงบประมาณรวม	สายธุรการเป็นผู้รวบรวมการประมาณการรายจ่ายจากสายงานต่าง ๆ	สายวางแผนและวิจัย
4. ทุนการศึกษาสำหรับบุคคลภายนอก	สายพัฒนาพนักงานภายนอกด้านทุนการศึกษา	สายวางแผนและวิจัย
5. ดำเนินการฝึกอบรมให้กับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ	ยังไม่มียโยบายด้านนี้	สายวางแผนและวิจัย
6. ดำเนินการด้านทุนการศึกษาและส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและต่างประเทศ	สายพัฒนาพนักงานภายนอก	สายพัฒนาอาชีพภายใน
7. จัดหลักสูตรชั้นสูงสำหรับผู้บริหาร	สายพัฒนาหลักสูตรและจัดทำเนื้โครงการ	สายพัฒนาอาชีพภายนอก
8. จัดหลักสูตรพิเศษเฉพาะด้านสำหรับพนักงานจากสถาบันการเงินภายนอก	ยังไม่มียโยบายด้านนี้	สายพัฒนาอาชีพภายนอก



3. ฐานะและความเป็นอิสระในการดำเนินงานของทั้งสองประเทศมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สถาบันฝักอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีฐานะเป็นเพียง "ส่วน" หนึ่งของฝ่ายพัฒนาบุคลากร ซึ่งอยู่ในการกำกับ ดูแล ของสำนักรองผู้ว่าการ โดยสถาบันฝักอบรมมีรองผู้อำนวยการฝ่าย ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันฝักอบรมเป็นผู้ควบคุม ดูแล โดยรายงานต่อผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบุคลากรอีกต่อหนึ่ง นอกจากนี้ แต่ละสายงานของสถาบันฝักอบรม ทั้งสายวางแผนและวิจัย สายพัฒนาอาชีพภายใน และสายพัฒนาอาชีพภายนอก ยังมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมสายละ 1 คนอีกด้วย ส่วนสำนักฝักอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นอิสระเช่นเดียวกับ "ฝ่าย" ต่าง ๆ ของธนาคารฯ แต่มีฐานะเล็กกว่า สำหรับสายงานต่าง ๆ ของสำนักฝักอบรมและพัฒนาจะมีผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแล ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2 คน สำหรับด้านการพัฒนาภายนอก 1 คน และด้านการพัฒนาภายใน 1 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 2 คนนี้จะรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการจะรายงานโดยตรงต่อผู้ช่วยผู้ว่าการ สายงานที่ 3 จึงทำให้สำนักฝักอบรมและพัฒนา มีความคล่องตัวและมีอิสระในการดำเนินงานค่อนข้างมาก

3. เปรียบเทียบอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานและการดำเนินงานฝักอบรม

อุปสรรคและปัญหาของสำนักฝักอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันฝักอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จำแนกออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงานฝักอบรม กับ อุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานฝักอบรม

3.1 อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงานของสำนักฝักอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย กับ สถาบันฝักอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีความแตกต่างกันในระดับความหนักเบาของปัญหา กล่าวคือสำนักฝักอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จะมีอุปสรรคและปัญหาปลีกย่อยในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานฝักอบรม ส่วนสถาบันฝักอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จะมีอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงานฝักอบรมที่กว้างกว่า แต่นั่นมิได้หมายความว่าสำนักฝักอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จะไม่มีอุปสรรคและปัญหาในส่วนนี้ ปัญหาที่ยังคงมีอยู่ แต่ความรุนแรงของปัญหายังอยู่ในระดับต่ำ อาทิเช่น ปัญหาผู้บริหารระดับส่วนงานไม่ให้ความสำคัญในการส่งพนักงานในสังกัดเข้ารับการฝักอบรมของสำนักฝักอบรมและพัฒนา เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะบางส่วนงานเท่านั้น ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการส่งพนักงานในสังกัดที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ในโครงการฝักอบรมเข้ารับการฝักอบรม ซึ่งถ้าหากผู้รับผิดชอบโครงการจะระบุคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝักอบรมให้เฉพาะเจาะจง หรือให้แคบลงกว่าเดิมในแต่ละโครงการฝักอบรม และมีการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ส่งงานเสนอให้เข้ารับการฝักอบรมอย่างละเอียดทุกโครงการฝักอบรม ปัญหานี้จะบรรเทาและหมดสิ้นไปในที่สุด การที่ไม่ได้นำปัญหานั้นมา เป็นประเด็นสำคัญในการเปรียบเทียบเนื่องจากระดับความเข้มข้นของปัญหายังอยู่

ในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งต่างกับปัญหาของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ เนื่องจากผู้บริหารระดับส่วนงานจะมองว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีหลีกเลี่ยงความจำเจซ้ำซากในที่ทำงาน เพื่อปลดภาระในงาน พนักงานที่ถูกเลือกไปมักจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้บริหารนั้น ๆ หรือพนักงานอื่นที่มีจุดมุ่งหมายหรือค่านิยมบางอย่าง เช่น มีทัศนคติไม่ติดต่อบังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เบื่องานประจำ และอยากมาพักผ่อนมากกว่ามารับความรู้ เป็นต้น

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการทดสอบเพื่อวัดผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีประเมินผลการเรียนรู้ (learning) นั้น ยังไม่ถึงว่าเป็นปัญหาของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย เนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่จัดทำเนิกรโดยสำนักฝึกอบรมและพัฒนา จะใช้วิธีประเมินความรู้สึก (reaction) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างฝึกอบรมเท่านั้น มีเพียงบางหลักสูตรที่จะมีผลต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงจัดให้มีการทดสอบเพื่อวัดผลการเรียนรู้ ดังนั้น ปัญหาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เต็มใจหรือหลีกเลี่ยงไม่เข้ารับการฝึกอบรมเพราะกลัวการทดสอบของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ยังอยู่ในระดับน้อยมาก ส่วนการทดสอบเพื่อวัดผลการเรียนรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ส่วนใหญ่จะกระทำเกือบทุกหลักสูตร ดังนั้น ปัญหาคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดความรู้สึกกังวลและกลัว และหาทางหลีกเลี่ยงหากถูกบังคับก็จะขอถอนตัวระหว่างฝึกอบรม เป็นต้น คำถามคือ ทำอย่างไรจึงจะนำการทดสอบมาบรรจุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมโดยไม่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้สึกกลัวการทดสอบ

3.2 อุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา

ธนาคารแห่งประเทศไทย กับ สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีความคล้ายคลึงกัน 2 ส่วน คือ การทำงานยังไม่เป็นทีมที่ดี ซึ่งมีสาเหตุที่คล้ายคลึงกันคือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีความรู้แตกต่างกัน และมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่เห็นความสำคัญของวิชาชีพฝึกอบรม อุปสรรคและปัญหาที่คล้ายคลึงกันอีกประการหนึ่ง คือ ข้อจำกัดของงบประมาณ แม้ว่าสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จะขออนุมัติงบประมาณแบบเป็นก้อนสำหรับหลักสูตรฝึกอบรมประจำปี ซึ่งแตกต่างจากสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่ขออนุมัติงบประมาณเป็นรายหลักสูตร แต่กระนั้น สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินซึ่งทำให้ต้องใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด โดยเฉพาะการขออนุมัติซื้อเครื่องมือ เครื่องใช้ หรืออุปกรณ์การฝึกอบรมต่าง ๆ เช่นเดียวกับสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จึงทำให้การพัฒนากิจการฝึกอบรมเป็นไปได้ค่อนข้างช้า

ส่วนในเรื่องนโยบายการบริหารงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา มีความแตกต่างกับสถาบันฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม ไม่สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งภายในและปัญหาสัมพันธภาพของพนักงานได้เลย ปัญหาเหล่านั้นยังคงมีอยู่ ส่วนที่มีความแตกต่างกันอีกประการหนึ่งคือ สถาบันฝึกอบรมมีนโยบายในการพัฒนาพนักงานในทิศทางใดค่อนข้างชัดเจน

และส่วนที่แตกต่างประการสุดท้ายไม่เชื่อในฝีมือของสถาบันฝึกอบรมว่าจะจัดหลักสูตรระดับบริหาร ได้สมบูรณ์และเหมาะสม เพราะขาดแคลนฝีมืออาชีพ

กล่าวโดยสรุปอุปสรรคและปัญหาในการบริหารและการดำเนินงานของสำนัก ฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน ในแต่ละส่วน ซึ่งเป็นรายละเอียดปลีกย่อย เนื่องจากสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่ง ประเทศไทย ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น การดำเนินงานต่าง ๆ จึงยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ส่วน สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มีการดำเนินงานค่อนข้างเป็นระบบ จึงมุ่งประเด็น ความสนใจมาที่อุปสรรคและปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย