



การบริหารงานและการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์

ในระยะแรก ระบบการเงินของฟิลิปปินส์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานการแลกเปลี่ยนเงินตราของสหรัฐอเมริกา ซึ่งไม่ได้เป็นระบบการเงินที่ถาวรและเหมาะสมสำหรับฟิลิปปินส์ ดังนั้น คณะกรรมการการเงินฟิลิปปินส์-อเมริกัน ซึ่งจัดตั้งขึ้นหลังจากที่ฟิลิปปินส์ได้รับเอกราชในปี พ.ศ. 2489 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ศึกษาระบบธนาคารและการเงิน ได้แนะนำให้มีการปฏิรูประบบการเงินโดยการวางระบบบริหารการเงินให้อยู่ในความควบคุมดูแลของธนาคารกลางเพื่อรักษาระดับเงินเปโซ และเพื่อวางระเบียบควบคุมดูแลปริมาณเงินและเครดิตให้มีความพอเหมาะพอดีในระบบการเงิน นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมให้เกิดการเจริญเติบโตทางการผลิต การจ้างงาน และรายได้อีกด้วย

ต่อมาในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2490 ได้จัดตั้งสภาธนาคารกลาง (Central Bank Council) เพื่อศึกษารายงานของคณะกรรมการและเตรียมเสนอกฎหมายที่จำเป็นในการนำมาใช้ปฏิบัติ ดังนั้น การจัดตั้งธนาคารกลางจึงถูกมองว่าเป็นความเคลื่อนไหวไปสู่การรักษาเสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2491 ร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ได้รับการยอมรับโดยรัฐสภา ยกร่างขึ้นเป็นพระราชบัญญัติและตราเป็นกฎหมาย ในวันที่ 15 มิถุนายน 2491 หลังจากนั้น ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ได้เริ่มเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 3 มกราคม 2492 โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินของประเทศทั้งค่าภายในและค่าภายนอกอีกทั้งยังสามารถแปลงเงินเปโซเป็นเงินในสกุลต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

2. เพื่อนำกฎเกณฑ์ทางการเงิน สินเชื่อ และการแลกเปลี่ยนเงินตรามาใช้เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สมดุล

นอกจากวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ ดังที่กล่าวมาแล้ว ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ยังมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. กำกับ ควบคุม ดูแลธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่น ๆ ให้มีความมั่นคงและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2. ดูแลหนี้สินของประเทศเพื่อกำหนดนโยบายการคลังในการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ

3. ควบคุม ดูแลอัตราแลกเปลี่ยนเงิน โอนเงินสำหรับคนงานฟิลิปปินส์ที่ทำงานใน

ต่างประเทศ ตามโครงการ Foreign Exchange Incentive Raffle Programme

4. บริหารกองทุนเงินกู้ Apex
5. ดำเนินการตามโครงการและนโยบายเพื่อมุ่งการสนับสนุนสินค้าส่งออกในหลาย ๆ ทาง และ/หรือขยายตลาดสินค้าส่งออก
6. ดำเนินการตามโครงการกู้เงินจากต่างประเทศ
7. ดำเนินการตามโครงการฟื้นฟูประเทศของธนาคาร ให้ความอนุเคราะห์ทางการค้า สินเชื่อ และการปรับโครงสร้างหนี้

ฝ่ายพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนงานหนึ่งของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ 2 ด้าน คือ 1. ด้านการบริหารบุคลากร 2. ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้วยการริเริ่มของฝ่ายพัฒนาบุคลากร การบริหารบุคลากรของธนาคารฯ ซึ่งเดิมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายธุรการ ได้โอนมายังฝ่ายพัฒนาบุคลากร ในวันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2524 ภายใต้การนำของผู้อำนวยการฝ่ายซึ่งขึ้นตรงต่อสำนักรองผู้ว่าการ (ด้านบริหารงานทั่วไป) โดยผู้อำนวยการฝ่ายนี้จะมีรองผู้อำนวยการฝ่าย 2 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 5 คน แบ่งหน้าที่ตามสายงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย 5 สายงาน คือ

1. สายวางแผนและวิจัย
2. สายพัฒนาอาชีพภายใน
3. สายพัฒนาอาชีพภายนอก
4. สายบริหารงานบุคคล 1
5. สายบริหารงานบุคคล 2

ผู้อำนวยการฝ่ายจะทำหน้าที่รับผิดชอบในทุกส่วนขององค์การ ได้แก่ การวางแผน การกำกับดูแล การประสานงาน และการควบคุม นอกจากนี้ผู้อำนวยการฝ่ายยังมีอำนาจในการออกคำสั่งหรือรวบรวมระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้ปกครองบังคับบัญชาภายในฝ่ายเอง สำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานและการบริหารงานภายในฝ่าย ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทั้ง 5 คน มีหน้าที่ในการประสานงาน การสั่งงาน และการทบทวนการปฏิบัติงานในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ

การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์นั้น ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development Committee) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ว่าการธนาคารฯ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ รองผู้ว่าการธนาคารฯ ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ และเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงของส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารฯ ดำรงตำแหน่งสมาชิก คณะกรรมการนี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานของธนาคาร โดยหลักสูตรฝึกอบรมจะประกอบด้วยหลักสูตรฝึกอบรมภายในประเทศ และหลักสูตรฝึกอบรมภายนอกประเทศ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ เพื่อ

ยกระดับคุณภาพของพนักงานตามที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นความต้องการของส่วนงานนั้น ๆ หรือโดยส่วนรวมของธนาคารเอง

นอกจากนั้น คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรยังมีอำนาจหน้าที่ในการทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ของธนาคารฯ อีกทั้งยังสามารถแนะนำ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการประสานงาน และนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวมาแล้ว

ส่วนสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ (CBI) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหลักสูตรฝึกอบรมตามความต้องการของธนาคารเช่นเดียวกับการเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและการดำเนินงานฝึกอบรม การสัมมนา หลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามความจำเป็นในส่วนต่าง ๆ ของระบบการเงิน

สำหรับการบริหารงานและการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์นี้ จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม
2. การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม
3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม

1. กระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม

การดำเนินการของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ศึกษา สํารวจเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม
3. ติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรม

1. ศึกษา สํารวจความจำเป็นในการฝึกอบรม

สถาบันฝึกอบรมโดยสายวางแผนและวิจัยของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินการศึกษา สํารวจความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการศึกษา สํารวจ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับทั่วไปอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่จะบรรจุไว้ในโครงการฝึกอบรมในปีต่อไป ซึ่งสายวางแผนและวิจัยมีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. วิธีการปรึกษาหารือ (key consultation/diagnostic workshop)

วิธีการปรึกษาหารือเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมของส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ โดยการหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะรู้ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในส่วนงานของตนเป็นอย่างดี

ดังนั้น สายวางแผนและวิจัยจึงต้องกำหนดตัวบุคคลเหล่านี้ เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแล้วจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ โดยอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ หรือใช้วิธีการอภิปรายกลุ่มก็ได้ ซึ่งสถาบันฝึกอบรมและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกันอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีการเสนอขึ้นมา รวมทั้งต้องวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และประเมินว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถแก้ไขหรือบรรเทาได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ และจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบใดจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้ นอกจากนี้ ยังต้องร่วมกันกำหนดทรัพยากรที่ทั้งสามารถจัดหามาได้และจัดหาไม่ได้ พร้อมกับกำหนดตัวบุคคลที่สามารถจัดหาทรัพยากรดังกล่าวไว้ด้วย

วิธีการนี้เป็นวิธีการในการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่สถาบันฝึกอบรมใช้เรื่อยมาตั้งแต่แรกเริ่มจนกระทั่งถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ให้ความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติแล้ววิธีการนี้จะให้ผลดีต่อสถาบันฝึกอบรมในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ

1.1 ดำเนินการสำรวจ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้รวดเร็วกว่าวิธีอื่น ๆ และให้ความเชื่อถือได้ในระดับปานกลาง

1.2 เป็นเทคนิคง่าย ๆ และประหยัด รวมทั้งได้รับการยอมรับหรือได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ด้วย

1.3 ก่อให้เกิดการผูกพันเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่จะต้องได้รับการออกแบบและเสนอเป็นโครงการฝึกอบรมต่อไป

2. การใช้แบบสอบถาม (questionnaire)

ในสภาพการณ์ที่ถูกผลักดันด้วยเทคโนโลยีหรือเครื่องมือทางการบริหารแบบใหม่ที่เกิดขึ้น อาทิเช่น ระบบคอมพิวเตอร์ การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสาร/การคมนาคม และการตัดสินใจ รวมทั้งการใช้แนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) ทำให้สถาบันฝึกอบรมเริ่มนำแนวความคิดเชิงปฏิบัติการ (operational approach) มาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และในช่วงปลายปี 2527-2529 สถาบันฝึกอบรมได้ทำการสำรวจกลุ่มหัวหน้างาน (supervisory group) ของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ และกลุ่มพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น (rural bank officer group) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมของกลุ่มบุคคลเหล่านั้น ขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการในเบื้องต้น คือ การสำรวจ โดยการออกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคลเหล่านั้นว่าอะไรเป็นความสำคัญอันดับแรกของพวกเขา ซึ่งจำเป็นต่อความก้าวหน้าในงานสายอาชีพ

ธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่นเป็นหน่วยงานของธนาคารฯ ที่จัดตั้งขึ้นในท้องถิ่นต่าง ๆ ของประเทศฟิลิปปินส์ โดยกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้สินเชื่อแก่เกษตรกร และผู้ประกอบการรายย่อยในท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งมีการบริหารงานและการดำเนินงานเป็นเอกเทศ แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ทุกประการ โดยธนาคารกลางฯ จะได้รับมอบหมายให้

ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานเพื่อการเกษตรท้องถิ่น ตั้งแต่ระดับผู้จัดการลงมาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในเรื่องที่จำเป็นเกี่ยวกับการบริหารงาน และการดำเนินงานภายในธนาคารฯ จนสามารถปฏิบัติเองได้

แบบสอบถามที่นำไปใช้ เป็นแบบสำรวจตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ต้องการ คำถามที่ใช้ถาม ึ่งได้รับการออกแบบเพื่อวัตถุประสงค์พิเศษของวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งซึ่งอาจมีลักษณะเป็นคำถามแบบปิด คือ มีตัวเลือกให้เลือกแบบปรนัย หรืออาจมีลักษณะเป็นคำถามแบบเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ โดยไม่มีข้อให้เลือก หรืออาจมีลักษณะทั้งเป็นคำถามแบบปิดและคำถามแบบเปิดในชุดเดียวกันก็ได้ คำถามจะมีลักษณะแบบใดจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของคำถามนั้น ๆ แบบสอบถามที่สถาบันฝึกอบรมนำไปใช้จะเป็นแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงและมีการรับรองแล้ว จากนั้นแบบสอบถามจะถูกส่งไปยังหัวหน้างาน โดยผ่านผู้บังคับบัญชาในแต่ละส่วนงาน เมื่อหัวหน้างานตอบแบบสอบถามแล้ว แต่ละส่วนงานจะเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามเพื่อส่งคืนสถาบันฝึกอบรม การสำรวจเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยวิธีการใช้แบบสอบถามนี้จะกระทำไปพร้อม ๆ กับการดำเนินกิจกรรมในลักษณะการปรึกษาหารือ ซึ่งอาจเป็นการประชุมหารือหรือเป็นการประชุมเชิงวิชาการ (symposium) ก็ได้ โดยจะมีพนักงานเพื่อการเกษตรท้องถิ่นเข้าร่วมประชุมด้วย วิธีการนี้จะช่วยให้สถาบันฝึกอบรมได้ข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และรวดเร็ว

การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้ตอบจำนวนมาก ๆ ในคราวเดียวกันโดยการกระจายไปสู่พนักงานในส่วนงานต่าง ๆ และจะเน้นให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ และมีอิสระที่จะตอบโดยปราศจากความวิตกกังวลใด ๆ อันเป็นผลให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นั้นง่ายต่อการวิเคราะห์สรุป รายงานผล และเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรง อย่างไรก็ตาม การสำรวจความคิดเห็นก็ยังมีข้อบกพร่องที่สถาบันฝึกอบรมยังต้องหาทางปรับปรุงแก้ไข กล่าวคือ จำนวนแบบสอบถามที่ได้คืนมาแต่ละครั้งยังอยู่ในอัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำ

3. การสัมภาษณ์ (interview)

การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยถือเอาจากพนักงานที่ถูกคัดเลือกเป็นตัวแทนในระดับกลุ่มต่าง ๆ และผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาจากส่วนงานต่าง ๆ เป็นหลัก วิธีการนี้จะกระทำโดยผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ตั้งคำถามและให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้จดบันทึกคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ซึ่งอาจจะเป็นการสัมภาษณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้

4. การแต่งตั้งคณะกรรมการ (committee)

เป็นวิธีการที่แต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารของธนาคารฯ โดยกลุ่มผู้บริหารนี้จะประชุมปรึกษาร่วมกัน เพื่ออภิปรายปัญหาพร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข

5. การพิจารณารายละเอียดของงาน (job-breakdown)

เป็นวิธีการให้พนักงานกรอกแบบฟอร์มรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติ แล้วส่งกลับมายังสถาบันฝึกอบรม เพื่อสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป

6. การศึกษาบันทึกและรายงานการปฏิบัติงาน (records and report study)

เป็นการศึกษารายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ประวัติพนักงาน และรายงานที่แสดงปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อรวบรวมข้อมูลนำมากำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป

2. วางแผนและดำเนินงานฝึกอบรม

การดำเนินงานฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จะดำเนินการตามประเภทของการฝึกอบรม (categories of training) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ประเภท คือ

1. การศึกษา (academic studies) เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ในเชิงการศึกษาในสถาบันการศึกษาที่ได้รับการยอมรับ แต่ไม่จำเป็นต้องได้รับปริญญาบัตรทางการศึกษา

2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (operational training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานภายหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้จะ เป็นหลักสูตรที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง และอาจรวมถึงการทัศนศึกษา การฝึกงานในธนาคารหรือสถาบันการเงินต่าง ๆ ด้วย

3. การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้าน (specialized courses) เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งไม่จัดรวมอยู่ใน 2 ประเภทแรก การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งอาจส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมตามสถาบันการศึกษา หรือสถาบันการเงินระหว่างประเทศที่จัดหลักสูตรประเภทนี้

4. การฝึกอบรมเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว (in-service training) การฝึกอบรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะเป็นการสัมมนาภายในธนาคารที่เกี่ยวกับเทคนิคทางปฏิบัติในขอบเขตงานที่รับผิดชอบหรือเป็นการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับหน้าที่เฉพาะด้าน

5. การทัศนศึกษาที่ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารกลาง (study tours at the central bank training center) เป็นการฝึกอบรมประเภทการสัมมนาด้านเทคนิค โดยมีระยะเวลาการฝึกอบรมประมาณ 2-10 สัปดาห์ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานของธนาคารกลาง ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น และสถาบันการเงินต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการกำกับและดูแลของธนาคารกลาง

6. การสัมมนาที่จัดขึ้นโดยสถาบันการเงินระหว่างประเทศหรือในภูมิภาคนั้น (seminars sponsored by international or regional bodies) เป็นการจัดสัมมนาโดยสถาบันการเงินระหว่างประเทศหรือในภูมิภาคนั้น เช่น IMF, IBRD, ICAFE, SEANZA

และ SEACEN เพื่อศึกษาและแลกเปลี่ยนเทคนิคการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ตลอดจนหาแนวทางนโยบาย การพัฒนาใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลในงานนั้นโดยเฉพาะ

ประเภทของการฝึกอบรมดังกล่าว สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ได้นำมาเป็นแนวทางในการจัดประเภทของหลักสูตรโครงการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ ซึ่งแบ่งประเภทย่อยออกเป็น
 - 1.1 หลักสูตรปฐมนิเทศ
 - 1.2 หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะและทัศนคติ
 - 1.3 หลักสูตรสำหรับหัวหน้างาน
 - 1.4 หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหาร
 - 1.5 หลักสูตรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน
 - 1.6 หลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน
2. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น
3. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์
4. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์

1. การแนะนำงาน (induction) เป็นการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยส่วนพนักงานสัมพันธ์ จากนั้นเป็นการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ประจำปี โดยสถาบันฝึกอบรม ซึ่งกำหนดไว้เป็นหลักสูตรการฝึกอบรม ประมาณ 1 สัปดาห์
2. การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (on-the-job training) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมในระหว่างทำงาน โดยการสอนงานที่ต้องปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงานนั้น วิธีนี้ผู้สอนงานอาจใช้การชี้แนะ การสาธิต หรือการแบ่งกลุ่มอภิปราย
3. การให้คำแนะนำปรึกษา (counselling) เป็นวิธีการที่ใช้เมื่อผู้บังคับบัญชาประสบปัญหาในงานหรือทางสังคม เศรษฐกิจ อันเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพในงานลดลง ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำหรือเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหานั้นที่เป็นไปได้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง (rotation programme) เป็นการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในฝ่าย โดยใช้เวลาประมาณ 6 เดือน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และเพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ในงานต่าง ๆ สามารถทำงานแทนกันได้
5. การมอบหมายงานพิเศษ (special assignments) เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานโดยการมอบหมายงานหรือกิจกรรมพิเศษให้ทำ
6. การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (informal learning) เป็นวิธีการสัมมนาเกี่ยวกับงานของธนาคาร เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หรือเพื่อเตรียมพนักงานให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

7. การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (formal training programs) เป็นการฝึกอบรมหลักสูตรระยะยาว โดยจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้รับวุฒิปริญญาใด ๆ หรืออาจให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาตามระยะเวลาที่สถาบันการศึกษานั้นกำหนดไว้เพื่อให้ได้รับวุฒิปริญญาได้

จากการสำรวจการดำเนินงานฝึกอบรมของสถาบันการฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในช่วงปี 2528-2530 แยกรายละเอียดได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดจริงในช่วงปี 2528-2530

ประเภทของหลักสูตร/โครงการ	จำนวน (ร้อยละ) ของหลักสูตรที่จัดจริง		
	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530
1. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น	8 (15.69)	8 (15.38)	8 (13.79)
2. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลาง	24 (47.06)	25 (48.08)	34 (58.62)
3. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์	5 (9.80)	5 (9.62)	6 (10.34)
4. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ	14 (27.45)	14 (26.92)	10 (17.24)
รวม	51 (100.00)	52 (100.00)	58 (100.00)
อัตราการเปลี่ยนแปลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ		+1.96	+11.54

จากตารางสรุปได้ว่า ในช่วงปี 2528-2530 สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ จัดหลักสูตรฝึกอบรมจำนวน 51, 52 และ 58 ตามลำดับ ซึ่งมีอัตราเปลี่ยนแปลงในปี 2529 และปี 2530 คือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.96 และ 11.54

สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันอบรมนี้ หากจัดตามประเภทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะแบ่งได้ 3 ประเภท คือ 1. ประเภทหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะพนักงานของธนาคารกลางฯ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ และโครงการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ 2. ประเภทหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น ได้แก่ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น 3. ประเภทหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานของธนาคารกลางฯ และพนักงานของสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ

เมื่อพิจารณาจำนวนของหลักสูตรที่จัดจริงในแต่ละประเภท จะเห็นว่า สถาบันฝึกอบรมได้เน้นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานของธนาคารกลาง โดยมีหลักสูตรเฉพาะพนักงานของธนาคารกลางฯ ในปี 2528-2530 จำนวน 29, 30 และ 40 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนรวมของหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมด สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่ธนาคารกลางฯ เปิดโอกาสให้แก่สถาบันการเงินภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมด้วยนั้น มีจำนวน 22, 22 และ 18 หลักสูตร ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนค่อนข้างมาก คือประมาณ 1 ใน 3 ของหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมด โดยเฉพาะหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น มีจำนวนถึง 1 ใน 3 ของจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมดที่เปิดโอกาสให้สถาบันการเงินภายนอกเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารกลางฯ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่นไว้ว่า พนักงานระดับบริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่นที่ธนาคารกลางฯ ได้อนุญาตให้จัดตั้งจะต้องมาเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรที่ธนาคารกลางฯ จัดให้โดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่นได้เรียนรู้หลักการบริหารงานและการดำเนินงานของธนาคารก่อนกลับไปบริหารงาน และดำเนินงานในธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่นที่ตนเองรับผิดชอบ นอกจากนี้ หากมีการเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้ที่ดำรงตำแหน่งใหม่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมที่ธนาคารกลางฯ เช่นกัน ดังนั้น จึงทำให้สัดส่วนการกระจายการพัฒนาบุคลากรของธนาคารกลางฯ ไปสู่ธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่นมากกว่าสถาบันการเงินภายนอกอื่น ๆ

สำหรับการฝึกอบรมภายในธนาคารซึ่งดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมพบว่าจากจำนวนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดส่วนใหญ่จะใช้วิธีการบรรยาย นอกจากนั้นเป็นการอภิปราย การใช้กรณีศึกษา การฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก การระดมสมอง การทัศนศึกษา ซึ่งการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้มีเป็นจำนวนน้อย ประมาณร้อยละ 20-25 เท่านั้น

ตารางที่ 8 จำนวนวันและชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมในช่วงปี 2528 - 2530

ประเภทหลักสูตร/โครงการ	จำนวนหลักสูตร (ร้อยละ)			จำนวนวันที่จัด (ร้อยละ)			จำนวนชั่วโมงที่จัด (ร้อยละ)		
	ปี2528	ปี2529	ปี2530	ปี2528	ปี2529	ปี2530	ปี2528	ปี2529	ปี2530
1. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารเพื่อการ เกษตรทอ้งถิ่น	8 15.69	8 15.38	8 13.79	73 19.46	74 17.39	85 16.38	437 17.34	470 16.04	511 14.94
2. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารกลาง	24 47.06	25 48.08	34 58.63	154.5 41.20	182 42.77	308 59.35	1,109 44.00	1,272 43.41	2,022 59.14
3. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร คอมพิวเตอร์	5 9.80	5 9.62	6 10.34	52 13.87	59 13.87	76 14.64	306 12.14	415 14.16	536 15.68
4. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร พิเศษ	14 27.45	14 26.92	10 17.24	95.5 25.47	110.5 25.97	50 9.63	668.5 26.52	773.5 26.39	350 10.24
รวม	51 100.00	52 100.00	58 100.00	375 100.00	425.5 100.00	519 100.00	2,520.5 100.00	2930.5 100.00	3,419 100.00

จากตารางสรุปได้ว่า

1. จำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตร โดยในปี 2530 มีจำนวนวันและจำนวนชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรมสูงที่สุด และหากจะพิจารณาแต่ละประเภทโครงการ ปรากฏว่าทั้งจำนวนหลักสูตรและจำนวนวัน/ชั่วโมงที่จัดเพิ่มสูงขึ้น ยกเว้นโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษที่ปริมาณหลักสูตรและจำนวนวัน/ชั่วโมงเพิ่มสูงขึ้น ในปี 2529 และลดลงในปี 2530

2. จำนวนวันที่จัดดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณหลักสูตรที่จัดดำเนินการฝึกอบรมทุกประเภทโครงการ ในช่วงปี 2528-2530 โดยเฉลี่ยเป็นจำนวน 8-10 วัน และจัดอยู่ในหลักสูตรระยะปานกลาง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมแยกตามประเภทของหลักสูตร/โครงการ
ในช่วง ปี 2528-2530

ประเภทโครงการ	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม (คน)					
	ปี 2528		ปี 2529		ปี 2530	
	ภายใน ธนาคาร	ภายนอก ธนาคาร	ภายใน ธนาคาร	ภายนอก ธนาคาร	ภายใน ธนาคาร	ภายนอก ธนาคาร
1. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารเพื่อการ เกษตรทอ้งถิ่น	-	219	-	183	-	189
2. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารกลางฯ	654	2	824	11	1,373	-
3. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร คอมพิวเตอร์	128	-	126	-	78	-
4. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร พิเศษ	794	213	20	1,098	-	547
รวม	1,576	434	970	1,292	1,451	736



ตารางที่ 10 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงปี 2528-2530

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ปี 2528	ปี 2529	ปี 2530
อัตรากำลังทั้งสิ้นของพนักงาน ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์	5,415	5,700	6,000
จำนวนพนักงานของธนาคารกลางฯ ที่เข้ารับการฝึกอบรม	1,576	970	1,451
จำนวนพนักงานของธนาคารเพื่อการ เกษตรทอถิ่นที่เข้ารับการฝึกอบรม	434	1,292	736
จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	2,010	2,262	2,187
คำนวณเทียบผู้เข้ารับการฝึกอบรมของ ธนาคารกลางฯ กับอัตรากำลังของ พนักงานธนาคารกลางฯ คิดเป็นร้อยละ	29.10	17.02	24.18

จากตารางที่ 9 และ 10 สรุปได้ว่า

1. ในช่วงปี 2528-2530 มีจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 2,010 คน 2,262 คน และ 2,187 คน โดยปี 2529 จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มสูงขึ้น แต่ปี 2530 จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดลง แม้ว่าจำนวนรวมของหลักสูตรจะเพิ่มสูงขึ้นก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อพิจารณาแต่ละประเภทโครงการ ปรากฏว่าจำนวนหลักสูตรประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษลดลง (ตามตารางที่ 7) และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดลง ซึ่งประเภทโครงการนี้จะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยประมาณ 60-70 คนต่อหลักสูตร ในขณะที่ประเภทโครงการอื่น ๆ จะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยประมาณ 25-30 คนต่อหลักสูตร

2. จากจำนวนรวมดังกล่าว เมื่อแยกเป็นพนักงานของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์แล้ว ในช่วงปี 2528-2530 มีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,576 คน 970 คน และ 1,451 คน และพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรทอถิ่นและสถาบันการเงินอื่น ๆ จำนวน

รวมทั้งสิ้น 434 คน 1,292 คน และ 736 คน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งธนาคารกลางฯ และสถาบันการเงินภายนอก ปรากฏว่าในปี 2529 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของธนาคารกลางฯ มีจำนวนลดลง ในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถาบันการเงินภายนอกอื่น ๆ เพิ่มสูงขึ้น และในปี 2530 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของธนาคารกลางฯ มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถาบันการเงินภายนอกอื่น ๆ มีจำนวนลดลง ทั้งนี้เนื่องจากในปี 2529 ธนาคารกลางฯ เปิดโอกาสให้พนักงานของสถาบันการเงินภายนอกเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเป็นจำนวนมาก คือประมาณร้อยละ 98 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ทั้งหมด จึงทำให้จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในธนาคารฯ ลดลงและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายนอกธนาคารฯ เพิ่มสูงขึ้น ส่วนปี 2530 จำนวนหลักสูตรสำหรับประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษลดลง จึงทำให้จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดลง ประกอบกับประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ ไม่ได้เปิดโอกาสให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายนอกธนาคารฯ จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในธนาคารฯ มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นและผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายนอกธนาคารฯ มีจำนวนลดลง

3. จากการเปรียบเทียบจำนวนรวมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกธนาคารฯ ในช่วงปี 2528-2530 แล้ว ปรากฏว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในธนาคารฯ มีจำนวนสูงกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายนอกธนาคารฯ โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 38.35 ซึ่งจัดว่ามีความแตกต่างกันในระดับค่อนข้างน้อย แสดงว่าธนาคารกลางฯ ได้มีการกระจายการพัฒนาพนักงานไปสู่พนักงานของสถาบันการเงินภายนอกมากขึ้น

4. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบจำนวนพนักงานของธนาคารฯ ที่เข้ารับการฝึกอบรมกับอัตรากำลังทั้งสิ้นของพนักงานของธนาคารฯ ในช่วงปี 2528-2529 คิดเป็นร้อยละ 29.10, 17.02 และ 24.18 ตามลำดับ หรือเฉลี่ยร้อยละ 23.43 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นอัตราสำหรับการพัฒนาพนักงานค่อนข้างน้อย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนทั้งจากภายในและภายนอกอาคาร
ในช่วงปี 2528 - 2530

ประเภทหลักสูตร/โครงการ	จำนวนชั่วโมง - คน (ร้อยละ)					
	ปี 2528		ปี 2529		ปี 2530	
	ภายใน	ภายนอก	ภายใน	ภายนอก	ภายใน	ภายนอก
1.โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารเพื่อการ เกษตรท้องถิ่น	437 25.99	-	470 24.56	-	511 18.49	-
2.โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารกลางฯ	641 38.12	468 55.78	675 35.28	507 54.69	1,577 57.05	721 77.44
3.โครงการฝึกอบรมหลักสูตร คอมพิวเตอร์	306 18.20	-	415 21.69	-	536 19.39	-
4.โครงการฝึกอบรมหลักสูตร พิเศษ	297.5 17.69	371 44.22	353.5 18.47	420 45.31	140 5.07	210 22.56
รวม	1,681.5 100.00	839 100.00	1,913.5 100.00	927 100.00	2,764 100.00	931 100.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางสรุปได้ว่า

1. จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนจากภายในธนาคารฯ ในช่วงปี 2528-2530 โดยรวม ค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้นในอัตราร้อยละ 13.80 และ 44.45 ตามลำดับ แต่หากจะพิจารณาแต่ละประเภทโครงการปรากฏว่ามีเพียงประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเท่านั้นที่มีจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนจากภายในธนาคารลดลงน้อยลงตามการลดลงของจำนวนหลักสูตรและจำนวนวัน/ชั่วโมง ที่จัดดำเนินการฝึกอบรม (ตามตารางที่ 7 และ 8)

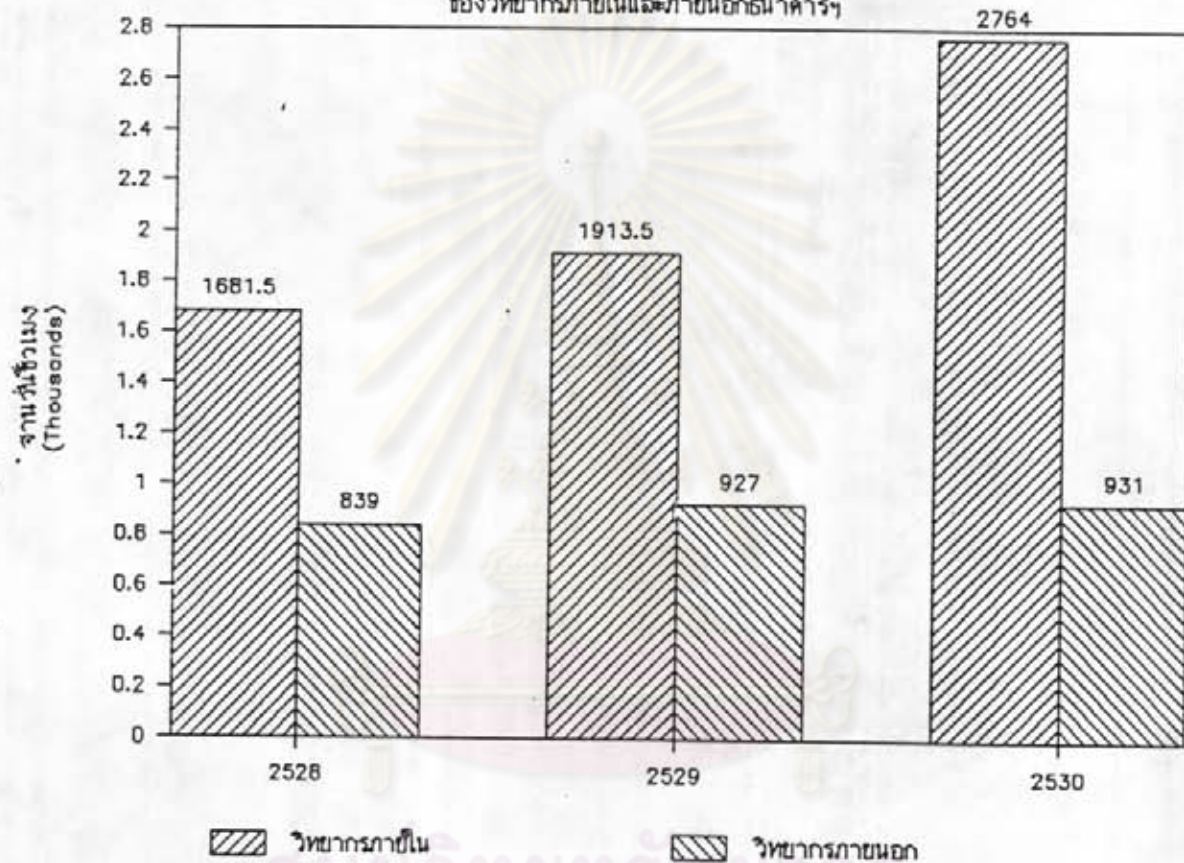
2. จำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนจากภายนอกธนาคาร ในช่วงปี 2528-2530 โดยรวมค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้นในอัตราร้อยละ 10.49 และ 0.43 ตามลำดับ แต่หากจะพิจารณาแต่ละประเภทโครงการปรากฏว่าประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น และประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ ไม่มีวิทยากรจากภายนอกธนาคารเลย ส่วนประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับธนาคารกลางฯ มีจำนวนชั่วโมงบรรยายแต่ละคนของวิทยากรภายนอกธนาคารค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้น และมีจำนวนลดลงสำหรับประเภทโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ ทั้งนี้ เป็นไปตามการลดลงของจำนวนหลักสูตรและจำนวนวัน/ชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรม

3. โดยส่วนรวมจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนจากภายในและภายนอกธนาคารฯ มีแนวโน้มค่อย ๆ สูงขึ้น ตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตรและจำนวนวัน/ชั่วโมงที่ดำเนินการฝึกอบรม แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนทั้งจากภายในและภายนอกธนาคารฯ ปรากฏว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนจากภายในธนาคาร สูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนชั่วโมงบรรยายของวิทยากรแต่ละคนจากภายนอกธนาคาร ดังแสดงในแผนภาพที่ 13

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 13: เปรียบเทียบชั่วโมงบรรยาย

ของวิทยากรภายในและภายนอกอาคารฯ



วิทยากรภายใน
 วิทยากรภายนอก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 งบประมาณในการฝึกอบรมในช่วงปี 2528 - 2530
แยกตามประเภทหลักสูตร/โครงการ

ประเภทหลักสูตร/โครงการ	ปี 2528		ปี 2529		ปี 2530	
	จำนวน หลักสูตร	งบประมาณ (บาท)	จำนวน หลักสูตร	งบประมาณ (บาท)	จำนวน หลักสูตร	งบประมาณ (บาท)
1. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารเพื่อการ เกษตรท้องถิ่น	8	55,890	8	58,200	8	52,800
2. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร สำหรับธนาคารกลาง	24	258,600	25	415,200	34	687,600
3. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร คอมพิวเตอร์	5	297,000	5	321,600	6	399,000
4. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร พิเศษ	14	1,464,000	14	1,533,900	10	225,000
รวม	51	2,075,490	52	2,328,900	58	1,364,400

หมายเหตุ อัตราแลกเปลี่ยน วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2532 1 เปโซ = 1.47 บาท

ตารางที่ 13 งบประมาณในการฝึกอบรมในช่วงปี 2528-2530

ปี พ.ศ.	จำนวนหลักสูตร	จำนวนวันที่จัด (วัน)	จำนวนผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม(คน)	งบประมาณในการ ฝึกอบรม (บาท) ¹
2528	31	375	2,010	2,075,490.00
2529	52	426	2,262	2,328,900.00
2530	58	519	2,187	1,364,400.00

จากตารางที่ 12 และ 13 สรุปได้ว่า

1. งบประมาณในปี 2529 เพิ่มขึ้น แต่ลดลงในปี 2530 แม้ว่าจำนวนรวมของหลักสูตร จำนวนวัน/ชั่วโมง ที่จัดดำเนินการฝึกอบรมจะเพิ่มขึ้น (ตามตารางที่ 8) ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปี 2530 ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเฉพาะโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ ปรากฏว่าในปี 2530 จำนวนหลักสูตร จำนวนวัน/ชั่วโมงที่จัดดำเนินการฝึกอบรม และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมลดลงกว่าในปี 2528 และ 2529 (ตามตารางที่ 8 และ 9) ประกอบกับโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษนี้จัดขึ้นสำหรับพนักงานของธนาคารกลางฯ และสถาบันการเงินภายนอก จึงต้องใช้ค่าใช้จ่ายต่อหลักสูตรสูงกว่าประเภทโครงการอื่น ๆ คือเฉลี่ยหลักสูตรละ 84,813.00 บาท ในขณะที่โครงการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยเพียงหลักสูตรละ 28,985.00 บาท จึงทำให้งบประมาณรวมในปี 2530 ลดลงกว่าในปี 2528 และ 2529

2. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบงบประมาณในการฝึกอบรมกับจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม จำนวนวันที่จัดดำเนินการฝึกอบรม และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงปี 2528-2530 ปรากฏว่า

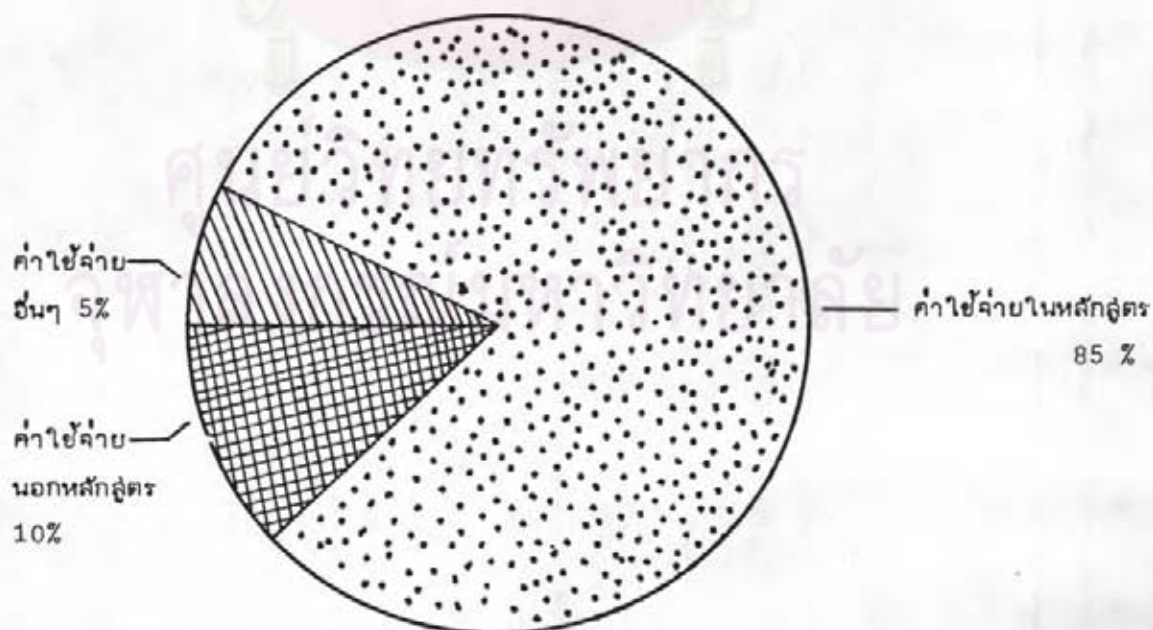
- | | | |
|-----|---|---------------|
| 2.1 | ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อหลักสูตรเป็นเงิน | 36,336.00 บาท |
| 2.2 | ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อวันเป็นเงิน | 4,544.00 บาท |
| 2.3 | ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อคนเป็นเงิน | 896.00 บาท |

¹ อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2532 1 เปโซ = 1.47 บาท

สำหรับค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ในช่วงปี 2528-2530
แยกรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายในหลักสูตร ร้อยละ 85.00 ประกอบด้วย
 - 1.1 ค่าเครื่องตีพิมพ์และของว่าง
 - 1.2 ค่าสมนาคุณวิทยากร
 - 1.3 ค่าอาหาร (กรณีจัดนอกสถานที่)
 - 1.4 ค่าที่พัก (กรณีจัดนอกสถานที่)
 - 1.5 ค่ายานพาหนะ (กรณีจัดนอกสถานที่)
 - 1.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
2. ค่าใช้จ่ายนอกหลักสูตร ร้อยละ 10.00 ประกอบด้วย
 - 2.1 ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด
 - 2.2 ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
3. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ร้อยละ 5.00 ประกอบด้วย
 - 3.1 ค่ารับรอง
 - 3.2 อื่น ๆ

แผนภาพที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยของยอดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม
ในช่วงปี 2528-2530



3. การประเมินผล การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม การทัศนศึกษา และการติดตามผล การฝึกอบรม

3.1 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมโดยเจ้าหน้าที่ประเมินผลของสถาบันฝึกอบรมจะทำหน้าที่ประเมินโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในการเพิ่มพูนทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การประเมินผลการฝึกอบรมของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ที่นำมาใช้กับหลักสูตรฝึกอบรมในปัจจุบัน มีหลายประเภทดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความรู้ (result of knowledge level assessment) เป็นการประเมินผลรวมทุกวิชาที่มีการฝึกอบรมในวันสุดท้ายก่อนสิ้นสุดการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร เพื่อต้องการวัดระดับความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้รับในแต่ละหัวข้อวิชาตามระดับที่ให้จากต่ำ-สูง คือได้รับความรู้ในระดับ "ต่ำ" (low) "ปานกลาง" (average) และ "สูง" (high) โดยเจ้าหน้าที่ประเมินผลของสถาบันฝึกอบรมจะเป็นผู้แจกแบบสอบถามที่บรรจุรายการหัวข้อวิชาและระดับที่ให้ทั้ง 3 ระดับ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบโดยวิธีให้เลือกกาเครื่องหมาย "กากบาท" (X) ในระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้นด้วยความคิดเห็นอิสระของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผลประเภทนี้จะกระทำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดระดับความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการถ่ายทอดของวิทยากรเจ้าของวิชา แบบสอบถามนี้ เจ้าหน้าที่ประเมินของสถาบันฝึกอบรมจะเรียกเก็บจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลในห้องฝึกอบรม

2. แบบประเมินผลวิทยากร (resource person evaluation form) เป็นการประเมินวิทยากรรายวิชาหลังเสร็จสิ้นการบรรยายแต่ละช่วงเวลา (session) ซึ่งเจ้าหน้าที่ประเมินของสถาบันฝึกอบรมจะแจกแบบประเมินผลวิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นอิสระเกี่ยวกับตัววิทยากรที่มาบรรยายตามรายการ (item) ที่เกี่ยวกับความรู้ในเรื่องที่บรรยาย ความสามารถในการถ่ายทอด ความสามารถในการอธิบาย ฯลฯ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใส่เครื่องหมาย "O" (encircle) ลงในเลขตัวเลข 1-6 ตัวใดตัวหนึ่งที่เห็นว่าตรงกับความรู้สึกมากที่สุด ซึ่งตัวเลข 1-6 จะแสดงระดับจากน้อยไปหามากหรือจากมากไปหาน้อยก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละรายการ อาทิเช่น "ยังไม่พอ" (limited) กับ "พอเพียง" (adequate), "ไม่ดี" (poor) ถึง "ดีเยี่ยม" (excellent), "น้อยมาก" (very little) ถึง "มาก" (very much) หรือ "เหมาะสม" (appropriate) กับ "ไม่เหมาะสม" (inappropriate), "ดีมาก" (very well organized) ถึง "ไม่ดี" (very poorly organized), "ดีเยี่ยม" (excellent) ถึง "ไม่ดี" (poor) แต่ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องการเลือกตัวเลข 1-6 เนื่องจาก "ไม่แน่ใจ" หรือ "ไม่ออกความเห็น" ให้ใส่เครื่องหมาย "O" ลงในอักษร "NA" (not applicable) หรือ "NC" (no comment)

แทน นอกจากนี้ในแบบฟอร์มยังบรรจุคำถามแบบเปิดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบคำถาม และให้แสดงความคิดเห็นได้โดยเสรี

สำหรับรายการที่บรรจุไว้ในแบบฟอร์มจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ความรู้ในเนื้อหาวิชา
- (2) ความสามารถที่จะสื่อกับผู้ฟังและถ่ายทอดความรู้
- (3) ความสามารถที่จะทำให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม
- (4) ความสามารถในการบรรยายได้ชัดเจนและรัดกุม
- (5) ความสามารถในการตอบข้อซักถาม
- (6) ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ฟังสนใจ
- (7) ความสามารถในการอภิปรายเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- (8) ความสามารถในการใช้อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม
- (9) ความสามารถในการแนะนำสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ
- (10) จำนวนความรู้และทักษะที่ถ่ายทอดออกไป

3. แบบประเมินผลวิทยากรและวิชา (resource person/subject evaluation form) เป็นการประเมินทั้งวิทยากรและวิชาพร้อม ๆ กันหลังเสร็จสิ้นการบรรยายแต่ละช่วงเวลา ซึ่งเจ้าหน้าที่ประเมินของสถาบันฝึกอบรมจะแจกแบบประเมินผลวิทยากรและวิชาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นอิสระเกี่ยวกับตัววิทยากรและวิชาที่บรรยายตามรายการที่บรรจุไว้ในแบบฟอร์มจำนวน 10 รายการ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใส่เครื่องหมาย "0" ลงในตัวเลข 1-5 ตัวใดตัวหนึ่งซึ่งเห็นว่าตรงกับความรู้สึกมากที่สุด ซึ่งตัวเลข 1-5 จะแสดงระดับจากน้อยไปหามาก อาทิเช่น "ยังไม่พอ" (limited) กับ "พอเพียง" (adequate), "ไม่ดี" (poor) ถึง "ดีเยี่ยม" (excellent), "ไม่เหมาะสม" (inappropriate) กับ "เหมาะสมมาก" (very appropriate), "น้อยมาก" (very little) ถึง "มาก" (very much), "ไม่ครอบคลุม" (too inadequate) กับ "ครอบคลุม" (very adequate), "เป็นทฤษฎีมากเกินไป" (too theoretical) กับ "นำไปปฏิบัติได้มาก" (very practical), "น้อยไป/มากเกินไป" (too short/long) กับ "พอดีแล้ว" (very adequate) แบบฟอร์มนี้จะไม่มีคำถามแบบเปิดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบหรือแสดงความคิดเห็น

สำหรับรายการที่บรรจุไว้ในแบบฟอร์มจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ความรู้ในเนื้อหาวิชา
2. ความสามารถที่จะสื่อกับผู้ฟังและการถ่ายทอดความรู้
3. ความสามารถที่จะทำให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม
4. ความสามารถในการอภิปรายเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
5. ความสามารถในการใช้อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม



6. ช่วงเวลานี้ความรู้ของท่านเพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวาง
7. หัวข้อวิชานี้เกี่ยวข้องกับงานของท่านโดยตรง
8. เนื้อหาวิชาที่บรรยายครอบคลุมตามที่ได้กำหนดไว้
9. เนื้อหาวิชาที่บรรยายเป็นทฤษฎีมากเกินไป หรือนำไปปฏิบัติได้มาก
10. เวลาที่จัดให้สำหรับวิชานี้น้อยไป/มากเกินไป/พอดีแล้ว

4. แบบประเมินผลปฏิบัติการประจำวัน (daily reaction sheet)

การประเมินผลแบบนี้ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแจกแจงหัวข้อวิชาที่มีการฝึกอบรมในแต่ละวันว่าหัวข้อวิชาใดมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม "มากที่สุด" (most) ถึง "น้อยที่สุด" (least) นอกจากนี้ ยังถามความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ หัวข้อวิชาใดในแต่ละวันที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม "ชอบมาก" (like more) หรือ "ชอบน้อยที่สุด" (like least) โปรดระบุนามละเอียด

5. แบบประเมินผลช่วงกลางหลักสูตร (mid-course evaluation)

การประเมินผลช่วงกลางหลักสูตร จะกระทำโดยเจ้าหน้าที่ประเมินผลของสถาบันฝึกอบรม เพื่อต้องการทราบความเป็นไประหว่างช่วงต้นถึงช่วงกลางหลักสูตร เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันและกับวิทยากร ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ให้ไว้ในช่วงต้นหลักสูตรและข้อคิดเห็น วิธีการสอน/สื่อการสอน ความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกสารประกอบการฝึกอบรม และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินการฝึกอบรมตั้งแต่ช่วงต้นมาถึงช่วงกลางหลักสูตรมีความก้าวหน้าโดยมุ่งไปสู่ทิศทางที่จะเข้าถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคาดหวังหรือไม่เพียงใด หากไม่เป็นไปในทิศทางที่คาดหวังไว้ จะได้มีเวลาและมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขได้ทันการก่อนที่จะเริ่มการฝึกอบรมในช่วงสุดท้ายของหลักสูตรต่อไป

การประเมินประเภทนี้จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใส่เครื่องหมาย "0" ลงในตัวเลข 1-6 ตัวใดตัวหนึ่ง que เห็นว่าตรงกับความรู้สึกมากที่สุด ซึ่งตัวเลข 1-6 จะแสดงดีกรีจากน้อยไปหามาก อาทิเช่น "น้อยมาก" (very little) ถึง "มาก" (very much) และ "ไม่ตรงเลย" (not at all) กับ "ตรงมาก" (fully met) นอกจากนี้ยังมีคำถามแบบเปิดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบและให้แสดงความคิดเห็นได้โดยเสรี รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงหลักสูตรด้วย แบบสอบถามจะแบ่งเป็น 4 เรื่อง ดังนี้

5.1 แบบสอบถามเพื่อวัตถุประสงค์ เป็นคำถามแบบปิดในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมตั้งแต่ช่วงต้นมาถึงช่วงกลางนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

2. ระหว่างการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากรในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักสูตรมากนักน้อยเพียงใด

3. ระหว่างการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักสูตรมากนักน้อยเพียงใด

4. หัวข้อวิชาใดบ้างที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจเพิ่มขึ้น และมีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติมากนักน้อยเพียงใด (ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้กรอกรายชื่อหัวข้อวิชาทุกหัวข้อที่วิทยากรได้บรรยายไปแล้วตามลำดับความเข้าใจเพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติมากนักน้อยเพียงใดด้วยตนเอง)

5.2 แบบสอบถามเพื่อวัดความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตร
นี่จะเป็นทั้งคำถามแบบปิดและแบบเปิดในเรื่องดังต่อไปนี้

1. โปรดนึกย้อนกลับ ไปตั้งแต่เริ่มต้นฝึกอบรมว่าท่านได้คาดหวังว่าจะได้
อะไรจากหลักสูตรแล้วนำมาเปรียบเทียบกับผลการฝึกอบรมช่วงกลางหลักสูตรว่าขณะนี้ท่านรู้อะไรบ้าง

โดยจะให้เลือกกาเครื่องหมาย "X" ในรายการใดรายการหนึ่งเท่านั้นดังนี้

ก. หลักสูตรนี้ให้ผลเกินกว่าที่คาดหวังไว้

ข. หลักสูตรนี้ให้ผลตรงตามที่คาดหวังไว้

ค. หลักสูตรนี้ให้ผลน้อยกว่าที่คาดหวังไว้

2. ข้อสังเกตเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

5.3 แบบสอบถามเพื่อวัดวิธีการสอนและสื่อการสอน ซึ่งจะใช้เป็นคำถามแบบ
เปิด โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบได้โดยเสรีในเรื่องดังต่อไปนี้

1. โปรดแสดงความคิดเห็นในภาพรวม หรือเฉพาะเจาะจงเรื่อง
วิธีการสอนและสื่อการสอน ซึ่งท่านรู้สึกว่ามีส่วนช่วยให้การเรียนง่ายขึ้น อาทิเช่น บรรยาย
อย่างเดียว บรรยายและอภิปราย อบรมเชิงปฏิบัติการ ทำแบบฝึกหัด/ศึกษากกรณีตัวอย่าง ใช้
เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เอกสารแจก และอื่น ๆ (โปรดระบุ)

2. โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเอกสารแจกประกอบการฝึกอบรม
วิธีการแจก สัมพันธ์กันกับหลักสูตร สัมพันธ์กันกับงานของท่าน ฯลฯ (โปรดระบุ)

5.4 แบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบเขียนข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร
โดยจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นที่น่าสนใจได้โดยเสรี

6. การประเมินผลหลักสูตร (course evaluation) เป็นการประเมินใน
วันสุดท้ายของการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยเจ้าหน้าที่ประเมินของสถาบันฝึกอบรมจะแจก
แบบประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม หรือหลักสูตรการสัมมนาช่วงสุดท้าย (final course
evaluation or final seminar evaluation) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นอิสระในการกรอกลงในแบบประเมินผลแบบใดแบบหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรซึ่ง

จะเป็นทั้งคำถามแบบปิดและแบบเปิดในระดับและความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 แบบประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม (final course evaluation) เป็นการประเมินผลในช่วงสุดท้ายก่อนสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นอิสระเพื่อต้องการวัดในเรื่อง การประเมินภาพรวม (overall evaluation) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (achievement of course objectives) ความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (participant expectations) การสร้างหลักสูตร (course design) หัวข้อวิชาในหลักสูตร (course topics) เอกสารประกอบการฝึกอบรม (training materials) ความรู้ที่ได้รับ (knowledge gained from the seminar) สถานที่ฝึกอบรม (venue) เครื่องมือเครื่องใช้/อุปกรณ์ (facilities/equipment) วิธีการสอน (teaching methods) โสตทัศนูปกรณ์ (visual aids) ผู้ประสานงาน/ผู้ให้บริการ (coordinator/facilitator) ตามระดับที่ให้และแทนค่าออกมาเป็นตัวเลข 1-6 ในแต่ละรายการ คือ "ไม่ดีเลย (very poor) = 1 "ไม่ดี" (poor) = 2, "ยังไม่น่าพอใจ" (unsatisfactory) = 3, "พอใช้" (adequate) = 4, "ดี" (good) = 5 และ "ดีเยี่ยม" (excellent) = 6 โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลือกใส่เครื่องหมาย "0" ลงในตัวเลข 1-6 ตัวเลขใดตัวเลขหนึ่งและเลือกตัวเลข 1-6 ตัวเลขใดตัวเลขหนึ่งใส่ลงในช่อง (box) รวมทั้งกาเครื่องหมาย "X" ลงในช่อง แต่ละรายการ และแต่ละเกณฑ์ (criteria) ที่บรรจุไว้ในแบบประเมินดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีคำถามแบบเปิดไว้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้โดยเสรีด้วย สำหรับรายการและเกณฑ์ที่บรรจุไว้ในแบบฟอร์มจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ประเมินภาพรวม
2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
 - ก. บรรลุวัตถุประสงค์
 - ข. สัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติ
3. ความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - ก. ให้ผลเกินกว่าที่คาดหวังไว้
 - ข. ให้ผลตรงตามที่คาดหวังไว้
 - ค. ให้ผลน้อยกว่าที่คาดหวังไว้

- ถ้าเลือกคำตอบข้อ ก และ ข ท่านเห็นว่าจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของท่านเพียงใด? (โปรดระบุ)

- ถ้าเลือกตอบข้อ ค มีอะไรบ้างที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง? (โปรดระบุ)

.....

4. อื่น ๆ
- 4.1 การสร้างหลักสูตร
- ก. การนำเสนอ
- 4.2 หัวข้อวิชาในหลักสูตร
- ก. ครอบคลุม
- ข. จัดลำดับหัวข้อวิชาอย่างเกี่ยวเนื่อง
- ค. การนำเสนอชัดเจน
- ง. มีการอภิปรายทุกหัวข้อวิชา
- จ. หัวข้อวิชามีความสัมพันธ์กับงานที่รับผิดชอบในอนาคต
- 4.3 เอกสารประกอบการฝึกอบรม
- ก. มีความสัมพันธ์
- ข. มีประโยชน์
- ค. มีความชัดเจน
- 4.4 ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
- 4.5 สถานที่จัดฝึกอบรม
- ก. แสงสว่าง
- ข. การระบายอากาศ
- ค. การนำมาซึ่งการเรียนรู้
- ง. การนำมาซึ่งกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ
- 4.6 เครื่องมือเครื่องใช้/อุปกรณ์
- ก. มีประโยชน์
- ข. มีพร้อมมูล
- ค. นำมาใช้ได้ทันที
- 4.7 วิธีการสอน
- ก. มีความเหมาะสม
- ข. ชัดเจน
- 4.8 โสตทัศนอุปกรณ์
- ก. มีความเหมาะสม
- 4.9 ผู้ประสานงาน/ผู้ให้บริการ
- ก. ความสามารถในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้เข้า

ข. ใจกว้างพอที่จะรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะของ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ค. ให้การเอาใจใส่ดูแล

5. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ จะเป็นลักษณะคำถามแบบเปิด โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม
แสดงความคิดเห็นอิสระในเรื่องที่จะนำไปสู่การปรับปรุงในการสร้างหลักสูตร โครงร่างและการ
จัดดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม

6.2 แบบประเมินผลการสัมมนา (final seminar evaluation)

เป็นการประเมินผลในช่วงสุดท้ายก่อนสิ้นสุดการสัมมนา โดยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แสดงความคิดเห็นอิสระเพื่อต้องการวัดในเรื่องการประเมินภาพรวม (overall evaluation) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการสัมมนา (achievement of seminar objectives) ความคาดหวังของผู้เข้าร่วมสัมมนา (participant expectations) การสร้างหลักสูตร การสัมมนา (seminar design) เอกสารประกอบการสัมมนา (training materials) กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) หัวข้อการสัมมนา (seminar topics) ความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนา (knowledge gained from the seminar) สถานที่สัมมนา (venue) เครื่องมือเครื่องใช้/อุปกรณ์ (facilities/equipment) วิธีการสอน (teaching methods) โสตทัศนอุปกรณ์ (visual aids) ผู้ประสานงาน/ผู้ให้บริการ (coordinator/facilitator) และข้อคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับหัวข้อวิชาใดที่ควรเพิ่มเข้าไปในหลักสูตร และหัวข้อวิชาใดที่ควรเน้นประเด็นสำคัญให้มากกว่านี้ เป็นต้น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วถ้าเป็นคำถามแบบปิด ระดับที่ให้และแทนค่าออกมาเป็นตัวเลข 1-6 และ 1-3 ในแต่ละรายการ (item) คือ "ไม่ดีเลย" (very poor) = 1, "ไม่ดี" (poor) = 2, "ยังไม่น่าพอใจ" (unsatisfactory) = 3, "พอใช้" (adequate) = 4, "ดี" (good) = 5 และ "ดีเยี่ยม" (excellent) = 6 และ "นำเสนอไม่ดี" (badly presented) = 1, "นำเสนอดี" (well presented) = 2, "นำเสนอดีมาก" (very well presented) = 3 และ "น่าเบื่อ/ไม่มีแรงกระตุ้น" (boring stimulating) = 1 "น่าสนใจ/มีแรงกระตุ้น" (interesting/stimulating) = 2 "น่าสนใจมาก/มีแรงกระตุ้นมาก" (highly interesting/highly stimulating) = 3 และ "ไม่พอเพียง" (not enough) = 1, "พอเพียง" (just enough) = 2 "มากพอ" (fully met) = 3 และ "ไม่มีความสัมพันธ์/ไม่มีประโยชน์" (irrelevant/not useful) = 1, "มีความสัมพันธ์/มีประโยชน์" (relevant/useful) = 2 "มีความสัมพันธ์มาก/มีประโยชน์มาก" (highly relevant/highly useful) = 3 โดยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเลือกใส่เครื่องหมาย "0" ลงในตัวเลข 1-6, และ 1-3 ตัวเลขใดตัวเลขหนึ่ง และเลือกตัวเลข 1-6 ตัวเลขใดตัวเลขหนึ่งใส่ลงในช่อง รวมทั้งกาเครื่องหมาย "X" ลงในช่อง

แต่ละรายการและแต่ละเกณฑ์ที่บรรจุไว้ในแบบประเมินดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีคำถามแบบเปิดไว้ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแสดงความคิดเห็นได้โดยเสรีด้วย

สำหรับรายการและเกณฑ์ที่บรรจุไว้ในแบบฟอร์มจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ประเมินผลภาพรวม
2. วัตถุประสงค์ของการสัมมนา
 - ก. บรรลุวัตถุประสงค์
 - ข. สัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติ
3. ความคาดหวังของผู้เข้าร่วมสัมมนา
 - ก. ให้ผลเกินกว่าที่คาดหวังไว้
 - ข. ให้ผลตรงตามที่คาดหวังไว้
 - ค. ให้ผลน้อยกว่าที่คาดหวังไว้

- ถ้าเลือกตอบข้อ ก และ ข ท่านเห็นว่าจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของท่านเพียงใด? (โปรดระบุ)

- ถ้าเลือกตอบข้อ ค มีอะไรบ้างที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง? เพราะเหตุใด? (โปรดระบุ)

4. การสร้างหลักสูตรการสัมมนา
5. เอกสารประกอบการสัมมนา
6. กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ
 - ก. เกี่ยวข้องกับการสัมมนา
 - ข. เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
 - ค. โครงร่างของกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ
 - ง. การเอาใจใส่ดูแล
 - จ. ความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ

7. อื่น ๆ

1. หัวข้อการสัมมนา
 - ก. ครอบคลุม
 - ข. จัดลำดับหัวข้อการสัมมนาอย่างเกี่ยวเนื่อง
 - ค. การนำเสนอชัดเจน
 - ง. มีการอภิปรายทุกหัวข้อการสัมมนา
 - จ. หัวข้อการสัมมนามีความสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
2. ความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนา
3. สถานที่สัมมนา

- ก. แสงสว่าง
- ข. การระบายอากาศ
- ค. การนำมาซึ่งการเรียนรู้
- ง. การนำมาซึ่งกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ
- 4. เครื่องมือเครื่องใช้/อุปกรณ์
 - ก. มีประโยชน์
 - ข. มีพร้อมมูล
 - ค. นำมาใช้ได้ทันที
- 5. วิธีการสอน
 - ก. มีความเหมาะสม
 - ข. ชัดเจน
- 6. โสตทัศนอุปกรณ์
 - ก. มีความเหมาะสม
- 7. ผู้ประสานงาน/ผู้ให้บริการ
 - ก. ความสามารถในการเข้ากับคนอื่น
 - ข. ความสามารถในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้เข้าร่วม

การสัมมนา

ร่วมสัมมนา

ค. ใจกว้างพอที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้า

ง. มีทักษะในการสื่อสาร

8. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ จะเป็นลักษณะคำถามแบบเปิดโดยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา
ตอบในเรื่องดังต่อไปนี้

ก. หัวข้อวิชาใดบ้างที่ท่านเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการสัมมนาและควร
เพิ่มเข้าไปในหลักสูตร? (โปรดระบุ)

ข. หัวข้อวิชาใดที่ท่านเห็นว่าควรเน้นประเด็นสำคัญให้มากกว่านี้?
(โปรดระบุ)

3.2 การทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมอีกประเภท
หนึ่ง โดยนับการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การทดสอบก่อนการฝึกอบรม (pre-
test) จะทำให้เจ้าหน้าที่ประเมินของสถาบันฝึกอบรมทราบระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่บรรจุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมว่าอยู่ในระดับใด ในขณะที่การทดสอบหลังการ
ฝึกอบรม (post-test) จะทำให้เจ้าหน้าที่ประเมินของสถาบันการฝึกอบรมได้ทราบระหว่าง
การฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงใด การทดสอบก่อนการฝึก

อบรมจะกระทำภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในแต่ละวัน โดยเจ้าหน้าที่ประเมินจะแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบทั้ง 7 รายการที่บรรจุไว้ในแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเลือกใส่เครื่องหมาย "0" ลงไปที่ตัวอักษร "T" หรือ "F" (T = ถูก, F = ผิด) ตัวใดตัวหนึ่งเท่านั้นในแต่ละรายการ (item) ที่ตรงกับความรู้สึกมากที่สุด ซึ่งการทดสอบแต่ละครั้งผู้ถูกทดสอบไม่ต้องลงชื่อกำกับแต่ต้องลงรหัสประจำตัวในช่องรหัส (code) เจ้าหน้าที่ผู้ประเมินของสถาบันฝึกอบรมจะให้เวลาในการทดสอบครั้งละ 3 นาที และทุกคนต้องตอบให้ครบทั้ง 7 ข้อด้วย

• สำหรับรายการทั้ง 7 รายการ ที่บรรจุไว้ในแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม จะมีรายละเอียดในเรื่องดังต่อไปนี้

1. แบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม

- ก. การใช้แบบสอบถามให้ข้อมูลได้เร็วกว่าการสัมภาษณ์
- ข. การสัมภาษณ์ทำเสร็จได้ด้วยตนเอง, โดยทางโทรศัพท์, ในที่ทำงาน หรือนอกสถานที่ทำงาน
- ค. ประวัติพนักงาน เช่น การตีค่าการปฏิบัติงานไม่อาจนำมาใช้เป็นข้อมูลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ง. การฝึกอบรมเป็นจุดมุ่งหมายในตัวมันเองอยู่แล้ว ไม่ใช่เป็นทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย
- จ. ไม่จำเป็นต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกต่อไป ในเมื่อการฝึกอบรมได้แก้ปัญหาทั้งหมดขององค์การแล้ว
- ฉ. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงาน, หัวหน้างาน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
- ช. ชั้นของการปฏิบัติงานต้องระบุแน่ชัดภายหลังจากที่ได้หาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปแล้ว

2. แบบทดสอบหลังการฝึกอบรม

- ก. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานและหัวหน้างาน
- ข. การฝึกอบรมเป็นทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายได้มิใช่เป็นจุดมุ่งหมายในตัวของมันเอง
- ค. การสัมภาษณ์ให้ข้อมูลได้เร็วกว่าการใช้แบบสอบถาม
- ง. ไม่จำเป็นต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกต่อไปในเมื่อการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาทั้งหมดในองค์การ
- จ. ชั้นของการปฏิบัติงานไม่สามารถระบุได้แน่ชัด ภายหลังจากที่ได้หาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปแล้ว

ฉ. การสัมภาษณ์ทำเสร็จได้ด้วยตนเอง โดยทางโทรศัพท์ ในที่ทำงาน หรือนอกสถานที่ทำงาน

ข. ประวัติพนักงาน เช่น การตีค่าการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

3.3 การประเมินผลการทัศนศึกษา เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมหลังจากที่นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปทัศนศึกษาสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งเจ้าหน้าที่ประเมินของสถาบันฝึกอบรมจะแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกลงในแบบประเมินผลการทัศนศึกษา (field trip evaluation) โดยจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมใส่เครื่องหมาย "0" ลงในตัวดิกิริที่กำหนดให้และให้แสดงข้อคิดเห็นในแต่ละรายการด้วย ตัวระดับแต่ละรายการจะมีความหมายแตกต่างกัน แต่จะแทนค่าออกมาเป็นตัว 1-3 เหมือนกัน คือ "ไม่ดี" (poor) = 1, "พอใช้" (fair) = 2 และ "ดี" (good) = 3, "ไม่สัมพันธ์กัน" (irrelevant) = 1, "สัมพันธ์กัน" (relevant) = 2, และ "สัมพันธ์มาก" (very relevant) = 3, "ไม่ได้ความรู้" (not informative) = 1, "ได้ความรู้" (informative) = 2 และ "ได้ความรู้มาก" (very informative) = 3

สำหรับรายการที่บรรจุไว้ในแบบประเมินการทัศนศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สถาบันที่ไปทัศนศึกษา/การจัดตารางเวลาแต่ละกิจกรรม

- ข้อคิดเห็น :

2. การทัศนศึกษาสัมพันธ์กับหลักสูตรฝึกอบรม

- ข้อคิดเห็น :

3. ได้รับสิ่งใหม่ ๆ จากการบรรยายสรุปในเรื่อง

ก. โครงสร้างและการดำเนินงานของสถาบันที่ไปทัศนศึกษา

ข้อคิดเห็น :

ข. การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น หน่วยงานหักบัญชี ฯลฯ

ข้อคิดเห็น :

4. การเอาใจใส่ดูแลของเจ้าหน้าที่สถาบันฝึกอบรมที่พาไปทัศนศึกษา

5. ข้อคิดเห็นและข้อแนะอื่น ๆ

3.4 การติดตามผลการฝึกอบรม เป็นหน้าที่โดยตรงของเจ้าหน้าที่ติดตามผลของสถาบันฝึกอบรม ซึ่งการติดตามผล (follow-up) นี้ มี 3 วิธี (ทางสถาบันฝึกอบรมจะเป็นผู้พิจารณาว่าจะใช้วิธีใดติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรใด) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. โดยใช้วิธีสอบถามจากหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมว่าหลังจากที่ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานแล้ว ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมนั้นสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ดีขึ้นหรือไม่ อันเป็นการประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (behavior) การให้คะแนนการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมนี้

จะนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม กรณีที่สถาบันฝึกอบรมมีเจ้าหน้าที่สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมไม่เพียงพอ อาจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมาวิเคราะห์ก็ได้

2. โดยการสอบถามผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรชั้นสูงเพื่อรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไป

3. โดยวิธีให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมจัดทำรายงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหรือการสัมมนาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนั้น ๆ มาแล้ว จากนั้นให้ส่งไปยังสถาบันฝึกอบรมโดยตรงต่อไป

2. การจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม

สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ได้แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายงานที่สำคัญ 3 สายงาน คือ

1. สายวางแผนและวิจัย (Planning & Research Group)
2. สายพัฒนาอาชีพภายในธนาคาร (Internal Career Development Group)
3. สายพัฒนาอาชีพภายนอกธนาคาร (External Career Development Group)

1. สายวางแผนและวิจัย

สายวางแผนและวิจัยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ โดยพิจารณาจากการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม จากนั้นจึงทำการศึกษางานวิจัยและหลักสูตรการศึกษาพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตร หรือการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ๆ ทั้งเนื้อหาวิชา การสอน วิธีการฝึกอบรม วิธีการปฏิบัติงาน ทางเดินของงาน การวางแผนงาน การจัดทำงบประมาณของสถาบันฝึกอบรม นอกจากนี้สายวางแผนและวิจัยยังมีบทบาทหน้าที่ในการช่วยคณะกรรมการพิจารณาให้ทุนการศึกษาของธนาคารกลางฯ แก่บุคคลภายนอก (CBSP) ทุนการศึกษาของชาติเพื่อการพัฒนา (NSFD) ตลอดจนดำเนินการด้านการฝึกอบรมให้กับหน่วยงานราชการหรือเอกชนต่าง ๆ ตามคำขอ

2. สายพัฒนาอาชีพภายในธนาคาร

สายพัฒนาอาชีพภายในธนาคารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่อเนืองให้แก่พนักงานของธนาคารกลางฯ อันได้แก่ หลักสูตรสำหรับพัฒนา



หัวหน้างานและผู้บริหาร หลักสูตรสำหรับพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกระดับชั้น นอกจากนี้ สายพัฒนาอาชีพภายในธนาคารยังมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการด้านการให้ทุนการศึกษา ทุนให้เปล่า และการฝึกอบรมอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในสาขาที่เกี่ยวกับการเงิน การธนาคาร รวมทั้งสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

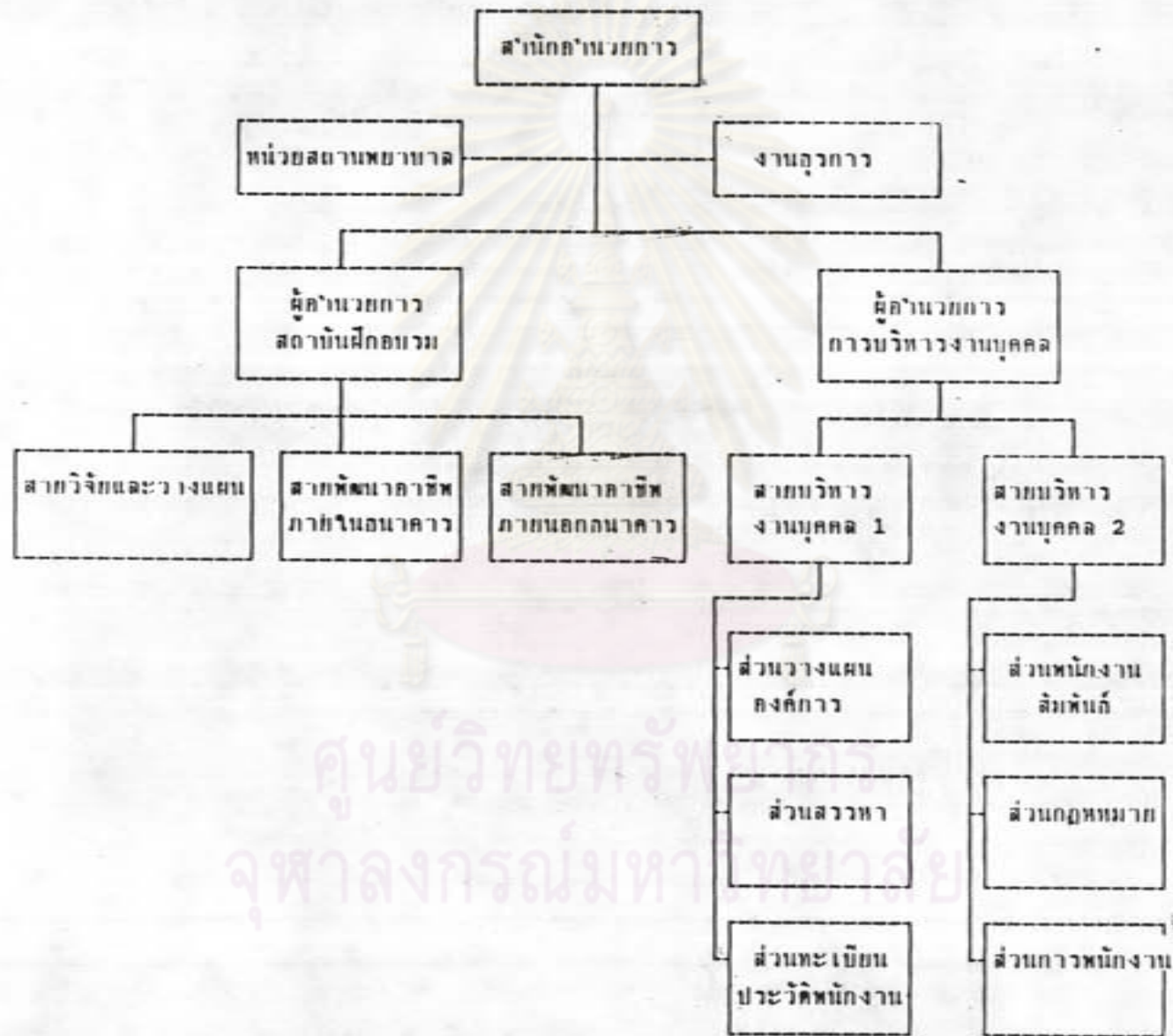
สำหรับหลักสูตรเพื่อพัฒนาอาชีพประกอบด้วย หลักสูตรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร และหลักสูตรพัฒนาประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดขึ้นสำหรับพนักงานของธนาคารกลางฯ และพนักงานจากสถาบันการเงินภายนอกต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารกลางฯ ตลอดจนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากประเทศต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิก

3. สายพัฒนาอาชีพภายนอกธนาคาร

สายพัฒนาอาชีพภายนอกมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดและดำเนินการหลักสูตรสำหรับพัฒนาผู้บริหารชั้นสูง รวมทั้งการจัดสัมมนา การฝึกปฏิบัติที่เป็นหลักสูตรพิเศษเฉพาะด้านสำหรับพนักงานของธนาคารกลางฯ และพนักงานจากสถาบันการเงินภายนอกต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในโครงการให้สินเชื่อด้านการเกษตร ได้แก่ พนักงานของสถาบันการเงินระดับกลาง พนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรท้องถิ่น พนักงานของสมาคมเพื่อเงินออมทรัพย์และให้กู้ยืมธนาคารเพื่อการพัฒนา ฯลฯ

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบภาพที่ 15 ผังการแบ่งส่วนงานของฝ่ายพัฒนาบุคลากร ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. อุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม

ก. อุปสรรคและปัญหาสำคัญ ๆ (problems and issues) ในการบริหารงานและการดำเนินงานของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์

1. ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ให้ความสำคัญและให้การยอมรับการฝึกอบรม
โดยหลักการแล้ว การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ประเภทหนึ่ง ที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจ ใน วิทยาการที่ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งเป็นการ พัฒนาทักษะและเพิ่มพูนประสบการณ์และความชำนาญให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่สนใจจะเข้ารับการฝึกอบรม โดยมักจะอ้างว่ามีภาระหน้าที่ การงานมากจนไม่สามารถจะปลีกตัวมาได้ แท้ที่จริงแล้วผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญใน การฝึกอบรมและไม่ยอมรับว่าการฝึกอบรมจะช่วยอะไรได้ เพราะตัวผู้บริหารระดับสูงมีทั้งความรู้ และเพียงพอพร้อมไปด้วยประสบการณ์ในงานมานาน ไม่จำเป็นต้องไปพัฒนาอีก ทั้ง ๆ ที่ธนาคาร กลางแห่งฟิลิปปินส์ มีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงไว้ก็ตาม สถาบันฝึกอบรม ธนาคาร กลางแห่งฟิลิปปินส์ยังไม่สามารถจะหาสิ่งจูงใจ หรือสิ่งดึงดูดใจที่ได้ผลมากกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับ สูงที่มีอาวุโสในงานมาเข้ารับการฝึกอบรมแบบในชั้นเรียน (classroom training) ได้ สำเร็จ ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุหลายประการ คือ

1.1 ผู้บริหารระดับสูงมีภาระหน้าที่การงานมากจริง ๆ จนไม่สามารถ ปลีกตัวมาเข้ารับการฝึกอบรมในชั้นเรียน

1.2 ผู้บริหารระดับสูงไม่เชื่อในฝีมือของสถาบันฝึกอบรม ๆ ว่าจะ สามารถจัดหลักสูตรระดับผู้บริหารได้สมบูรณ์และเหมาะสม เพราะขาดแคลนมืออาชีพ

1.3 ผู้บริหารระดับสูงไม่ยอมรับว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน เพราะจากความมีอาวุโสในงานที่ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ย่อมมีทั้งความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์อย่างพอเพียงกับความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่ครอบงำอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้อง พัฒนาอีก แต่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ผู้บริหารระดับสูงมักจะมองสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่ง ฟิลิปปินส์ ใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากในแต่ละปี แต่ไม่สามารถแสดง ผลที่ได้ (outcome) ให้ชัดเจนเพื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ใช้จ่ายแต่ละปี

1.5 ปกติผู้บริหารระดับสูงจะมีการประชุมหารือกันเป็นประจำ อยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องมานั่งเรียนในห้องฝึกอบรมอีก

1.6 ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดว่า สถาบันฝึกอบรมฯ จัดฝึกอบรมพนักงานไปแล้ว แต่ไม่สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งภายใน และปัญหาสัมพันธภาพของพนักงานได้เลย ปัญหาเหล่านั้นยังคงมีอยู่

2. ผู้บริหารของส่วนงานไม่ให้ความสำคัญในการส่งพนักงานในสังกัดเข้ารับการฝึกอบรม

ผู้บริหารของส่วนงานส่วนใหญ่จะมองว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงความจำเจ ซ้ำซากในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะได้ปลอดจากงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง พนักงานบางคนถูกส่งเข้ารับการฝึกอบรมจะมีทั้งสมัครใจ และไม่สมัครใจ เข้ารับการฝึกอบรมก็มี จะมีทั้งที่เป็นความต้องการของตนเอง และไม่เป็นความต้องการของตนเอง (individual needs) จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) ก็มี บางครั้งพนักงานต้องการเข้ารับการฝึกอบรมยังมีจุดมุ่งหมายและค่านิยมบางอย่าง อาทิเช่น มีทัศนคติไม่ดีกับผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เบื่องานประจำ และอยากมาพักผ่อนมากกว่า มาได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ผู้บริหารของส่วนงานที่เป็นเจ้าสังกัดไม่สนใจที่จะมองปัญหาเหล่านี้ แต่จะใช้วิธีพิจารณาคัดเลือกส่งคนใกล้ชิดกับตนไปเข้ารับการฝึกอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีก จึงไม่สนใจความต้องการฝึกอบรมรายบุคคลของพนักงานจะเป็นไปในรูปใด จะกระจายได้ทั่วถึงหรือไม่ ไม่สำคัญ

3. ปัญหาเกี่ยวกับการทดสอบ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เครื่องมือหรือกลไกที่จะวัดการเรียนรู้ในการฝึกอบรมอย่างได้ผลนั้น คือ การทดสอบ เพราะสามารถแสดงความแตกต่างของผู้ทดสอบได้เป็นคะแนน หรือร้อยละ ถ้ามองในแง่ขององค์การแล้วย่อมมุ่งหวังที่จะวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมออกมาให้เป็นในรูปธรรม เนื่องจากการฝึกอบรมในแต่ละปีจะมีค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้ค่อนข้างสูง ดังนั้น ช่วงก่อนผู้ว่าราชการกลางแห่งฟิลิปปินส์คนปัจจุบัน การทดสอบจึงเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ แต่ถ้ามองในแง่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว แน่แน่นอนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดความรู้สึกกังวลและกลัว ผู้ที่สมัครใจหรือผู้ที่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนจะหาทางหลีกเลี่ยงไม่เข้ารับการฝึกอบรม หรือหากต้องเข้ารับการฝึกอบรมโดยถูกบังคับจากผู้บริหารของส่วนงานเจ้าสังกัด ก็จะมาเข้ารับการฝึกอบรมอย่างไม่เต็มใจและจะพยายามหาทางถอนตัวระหว่างการฝึกอบรม โดยจะอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานาที่สถาบันฝึกอบรมฯ ไม่สามารถดำเนินการอะไรได้ ทั้งนี้ เพราะมีความกลัวว่าถ้าทดสอบแล้วอาจจะไม่ผ่าน หรือผ่านแต่เกรงว่าจะได้คะแนนไม่ดี ดังนั้น คำถามคือ ทำอย่างไรจึงจะนำการทดสอบมาไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมโดยไม่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้สึกกลัว

ข. อุปสรรคและปัญหาทั่วไป (common management problems) ในการบริหารงานของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์

1. การทำงานเป็นทีมยังอ่อน (weak teamwork)

เมื่อพิจารณาถึงการแบ่งส่วนงานของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์แล้ว จะเห็นได้ชัดเจนว่า การทำงานเป็นทีมในระดับฝ่ายค่อนข้างยากที่จะทำได้สำเร็จ เหตุผลหนึ่งที่ทำให้การทำงานเป็นทีมยังอ่อน คือ เจ้าหน้าที่ของสถาบันฝึกอบรมมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกันหลายสาขา อาทิเช่น ทางการศึกษา เศรษฐศาสตร์และสังคม เป็นต้น สถาบันฝึกอบรมเองก็เพิ่งจะตั้งขึ้นมาใหม่ ๆ ซึ่งโครงการต่าง ๆ ก็ไม่มีการวางวิธีการทำงานให้เป็นขั้นเป็นตอนไว้อย่างเป็นระบบและปล่อยให้อยู่กระจัดกระจายในหมู่ที่ปรึกษากรบุคคลของสถาบันฝึกอบรมจนถึงปัจจุบัน

2. ยังไม่แข็งในวิชาชีพ (not too strong professionalism)

เจ้าหน้าที่ของสถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ส่วนใหญ่จะถูกดึงตัวมาจากส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะมีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ในส่วนงานที่ตนเองปฏิบัติเท่านั้นและจะไม่เคยมีความรู้เรื่องงานฝึกอบรมมาก่อน เนื่องจากไม่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านนี้โดยตรง เมื่อมาประจำที่สถาบันฝึกอบรมฯ ก็จะมาศึกษาและเรียนรู้ด้วยตัวเองในลักษณะเรียนไปทำไป (learning by doing) ทำให้เกิดความไม่สมดุลและเข้ากันไม่ได้ระหว่างนักฝึกอบรมโดยอาชีพของสถาบันฝึกอบรมฯ กับเจ้าหน้าที่ของสถาบันฝึกอบรมที่มาจากส่วนงานต่าง ๆ ของธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือ ความริษยา หรือการวางท่าในวิชาชีพจนไม่สามารถใช้วิชาชีพไปทำงานกับคนอื่นได้เต็มที่ เป็นต้น

3. ความประพฤติไม่เหมาะสมและเป็นไปในทางลบ (unbecoming and negative behavior)

บางครั้ง เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ของงานฝึกอบรมครั้งใด เจ้าหน้าที่ของสถาบันฝึกอบรม มักจะแสดงอาการจุนเจียวและโกรธผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันออกมาอยู่เนือง ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ มีหลักฐานยืนยันได้จากจดหมายของผู้ไม่ประสงค์ออกนามและหลักฐานอื่น ๆ ทำนองนี้ การกระทำในลักษณะนี้เป็นการสั่งสมค่าเสียหายที่ไม่ถูกต้องและมีทัศนคติในทางลบกับผู้บังคับบัญชา กับงานที่ทำและกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

4. ไม่มีการจำแนกหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง โดยเฉพาะให้ชัดเจน (no specific and definite delineation of functions)

รายละเอียดลักษณะงานแต่ละตำแหน่งงานจะถูกเขียนขึ้นไว้เพื่อให้บุคคลที่ครองตำแหน่งนั้น ๆ ยึดถือเป็นแนวในการทำงาน แต่ในทางปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ของสถาบัน

ฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ มักไม่ค่อยปฏิบัติตามรายละเอียดลักษณะงานที่วางไว้ อย่างจริงจัง ดังนั้น ถ้าไม่มีการจำแนกงานในหน้าที่ที่เป็นอยู่ในขณะนี้ให้ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกอิจฉาริษยากันและกัน รวมทั้งเกิดความไม่พึงพอใจในงานด้วย

5. สิ่งจูงใจยังไม่ดีพอ (weak motivation)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจูงใจเจ้าหน้าที่สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะให้ป็นในรูปแบบเงินกับการให้ความดีความชอบ ด้วยการเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้งเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เจ้าหน้าที่สถาบันฝึกอบรมปรารถนาจะได้นอกเหนือจากที่ได้รับข้างต้นด้วย คือ การที่ได้มีโอกาสเดินทางไปต่างประเทศบ้าง ได้รับทุนบ้าง และได้ร่วมโครงการอื่นที่ทำให้ตนเองเกิดความพึงพอใจสูงสุด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จัดว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีแรงผลักดันสูง เพราะจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สถาบันฝึกอบรมสนใจและรักงานในหน้าที่มากขึ้นอย่างแท้จริง

6. ข้อจำกัดของงบประมาณ (budgetary constraint)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพการณ์บีบรัดทางเศรษฐกิจของประเทศในขณะนี้แล้ว ทำให้มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ ดังนั้น การใช้จ่ายงบประมาณจะต้องให้ได้อย่างประหยัด เฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น เมื่อสถาบันฝึกอบรมมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณในลักษณะนี้แน่นอนปัญหาความคล่องตัวในการปรับปรุงงานฝึกอบรมย่อมเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีผลกระทบถึงปัญหาการปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์การฝึกอบรมให้ทันสมัยอยู่เสมอด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย