

การพิสูจน์สมมติฐาน

ในการศึกษา เรื่องการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประการ คือ

1. ธนาคารพาณิชย์มีนโยบาย และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน
2. พนักงานธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานในธนาคาร นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ
3. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะสามารถใช้ เป็น เครื่องมือพัฒนาสัมพันธภาพอันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา

สำหรับสมมติฐานในข้อ 2 และข้อ 3 จะขอทำการพิสูจน์ในคุณสมบัติของท้ายบทนี้ นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ที่ทำการสำรวจ

การพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 1 : ธนาคารพาณิชย์มีนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร ที่ทำการสำรวจ ซึ่งได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ธนาคารศรีนคร จำกัด และธนาคารทหารไทย จำกัด (ทั้งรายละเอียดที่แสดงไว้ในภาคผนวก) สามารถสรุปนโยบาย และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละธนาคาร ได้ดังต่อไปนี้

นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด

นโยบายทั่วไป

1. ธนาคารมีนโยบายที่จะให้ โอกาสพนักงานทุกคนได้มีโอกาสปรับปรุงฝีมือ ความชำนาญและความรอบรู้ในการงานของตนทุกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบ และ

ตามความจำเป็นของงาน เปิดโอกาสให้พนักงานไ้มีโอกาสหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อการทํางานที่มีประสิทธิภาพ

2. ธนาคารจะให้โอกาสแก่พนักงานที่มีขีดความสามารถที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานใ้รับการอบรมและพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียมที่จะรับหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น เมื่อมีโอกาสดังกล่าว

นโยบาย เฉพาะ

1. จะจัดใ้ให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้น และความรู้ที่จำเป็นแก่การปรับคนใ้ให้เข้ากับงาน และสภาวะแวดล้อมในการทํางานแก่พนักงานทุกระดับ ซึ่งจะทำการอบรมตั้งแตพนักงานเริ่มเข้าทํางาน

2. จะจัดใ้ให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารใ้พนักงานที่เป็นหัวหน้างานทุกระดับใ้มีความรู้ความสามารถในการบริหาร และการปกครองบังคับบัญชา

3. จะจัดใ้ให้มีการฝึกอบรมทางเทคนิคที่จำเป็นใ้พนักงานในทุกระดับ เพื่อปรับใ้ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน เฉพาะอย่าง โดยใ้มีความรู้ความสามารถเฉพาะกิจที่จะต้องปฏิบัติความหนาที่ความรับผิดชอบโดยเจาะจงลงไป

ส่วนแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นแผนพัฒนาในระยะสั้น คือ เป็นแผนปีต่อปี โดยมุ่งพัฒนาพนักงานในทุกระดับ เพื่อใ้มีกำลังคนที่มีความสามารถเพียงพอที่จะรองรับกับงานที่จะขยายในอนาคต และเป็นการเตรียมกำลังคนไว้สำหรับเป็นผู้บริหาร ซึ่งแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละแผนจะต้องสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวข้างตน นอกจากนี้ธนาคารก็มีแผนพัฒนาระยะยาวซึ่งมีระยะเวลาตั้งแต่ 3-5 ปีขึ้นไป ซึ่งแผนระยะยาวซึ่งกำลังเตรียมดำเนินการในขณะนี้ คือ การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคล

นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด

1. ธนาคารมีนโยบายที่จะพัฒนาพนักงานในทุกระดับใ้มีความรู้ในงานของตน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดยใ้พนักงานไ้มีโอกาสหมุนเวียนเข้ารับ

การฝึกอบรมตั้งแต่พนักงาน เริ่ม เขาทำงาน การพัฒนาส่วนใหญ่จะ เน้นหนักไปทางด้าน การฝึกอบรมและสัมมนา

2. ธนาคารมีนโยบายให้ โอกาสแก่พนักงานที่มีขีดความสามารถที่จะมีความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงานใด เขารับการ อบรมและพัฒนาตนเอง เพื่อให้ความรู้กว้างขวาง ยิ่งขึ้น

3. ธนาคารมีนโยบายในระยะยาวที่จะพัฒนาพนักงานในทุกระดับ แต่ใน ระยะแรกจะพัฒนา เน้นหนักในตำแหน่ง ระดับหัวหน้างานก่อน เพื่อป้องกัน การขาดแคลน พนักงานระดับบริหาร และเพื่อให้หัวหน้างานใดรับการ พัฒนาไปฝึกสอนงานถ่ายทอดความรู้ ใให้กับผู้บังคับบัญชา

ส่วนแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด นั้น มักจะ กำหนดขึ้น เป็นแผนพัฒนาในระยะสั้น ซึ่งจะอยู่ในช่วงระยะเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี ส่วนใหญ่จะเป็นแผนปีต่อไป และแผนพัฒนาในระยะยาว ซึ่งมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่ง ธนาคารคิดว่าจะนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคล มาใช้ในอนาคต

นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

1. ธนาคารมีนโยบายที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานด้วยวิธีการ พัฒนาในลักษณะต่าง ๆ กัน เพื่อพัฒนาพนักงานภายในองค์การให้ขึ้นมารับตำแหน่งตาม สายความก้าวหน้าของ องค์การต่อไป

2. ธนาคารมีนโยบายให้ โอกาสแก่พนักงานทุกระดับ ใ้หมุนเวียน เข้ารับการ ฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ซึ่งกิจกรรมในการพัฒนาประมาณ 80% จะ เน้นหนักทางด้าน การฝึกอบรมและสัมมนา และจะทำการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่พนักงาน เริ่ม เขาทำงาน

3. นโยบายส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาในระดับหัวหน้างานก่อน เพื่อเตรียมกำลังคน ไว้สำหรับ เป็นผู้บริหาร ส่วนการพัฒนาในระดับรองลงมา ก็มีการจัดการฝึกอบรมสำหรับ วิชาพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนแผนการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นแผนในระยะสั้น 1-2 ปี ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายในขณะนั้น และแผนระยะยาว 3-5 ปี ซึ่งธนาคารคิดว่าจะนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคลมาใช้ในการพัฒนาพนักงานในอนาคต

นโยบายและแผนพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ของธนาคารศรีนคร จำกัด

1. ธนาคารมีนโยบายที่จะพัฒนาพนักงานในทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนใหญ่การพัฒนาจะเน้นที่การฝึกอบรม และจะทำการพัฒนาตั้งแต่พนักงาน เริ่มเข้าทำงาน

2. ธนาคารมีนโยบายให้พนักงานทุกระดับชั้น ได้มีโอกาสหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาพนักงานในระดับผู้บริหาร หรือในระดับหัวหน้างานมากกว่าระดับอื่น ๆ

3. ธนาคารมีนโยบายสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตัวพนักงานเอง ซึ่งจะส่งผลให้องค์การก้าวหน้าตามไปด้วย

ส่วนแผนการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ของธนาคารศรีนคร จำกัด นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้นปีต่อปี และแผนระยะยาว 3-5 ปี ซึ่งธนาคารมีความคิดที่จะนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคลมาใช้ในการพัฒนาพนักงานในอนาคต

นโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ของธนาคารทหารไทย จำกัด

1. ธนาคารมีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์ในทุกระดับ ให้โอกาสพนักงานได้มีโอกาสปรับปรุงฝีมือความชำนาญ และความรอบรู้ในงานของตน

2. ธนาคารมีนโยบายให้พนักงานทุกระดับชั้น ได้มีโอกาสหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และจะทำการพัฒนาพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน

3. ธนาคารมีนโยบายให้โอกาสพนักงานได้พัฒนาตนเอง เช่น ปล่อยให้ลาไปศึกษาคอ ฯลฯ

4. ธนาคารมีนโยบาย เน้นหนักที่จะพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างานก่อน เพื่อเป็นการ เตรียมกำลังคนไว้สำหรับ เป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต

5. กิจกรรมในการพัฒนาส่วนใหญ่จะ เน้นหนักไปทางด้านการฝึกอบรมและสัมมนา

ส่วนแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารทหารไทย จำกัด นั้น ก็มีลักษณะ เช่นเดียวกับธนาคารอื่น ๆ คือ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้น คือแผนปีต่อปี และแผนระยะยาว 3-5 ปีขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแผนพัฒนาระดับบริหาร นอกจากนี้ แผนในอนาคต ธนาคารจะนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคลมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน อย่างทั่วถึง

จากข้อมูลที่ไต่จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารของทั้ง 5 ธนาคาร ที่โลกลาวแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ธนาคารพาณิชย์มีการวางแผนพัฒนาพนักงานในทุกระดับอย่างจริงจัง และจะเน้นหนักในการพัฒนาพนักงานระดับบริหารก่อน ซึ่งแผนการพัฒนาจะ เปิดโอกาสให้พนักงาน ใค่สับ เปลี่ยนหมุนเวียนกัน เข้ารับการฝึกอบรม และจะทำการฝึกอบรมตั้งแต่พนักงาน เริ่มเข้าทำงาน แผนการพัฒนาส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้นคือ เป็นแผนปีต่อปี ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละธนาคารว่าในปีนั้น ๆ จะมุ่งพัฒนาในระดับใด และพัฒนาในคานใด ส่วนแผนระยะยาว 3-5 ปี นั้น ธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร มีนโยบายที่จะนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคลมาใช้ เพื่อให้การพัฒนาพนักงาน เป็นระบบมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ความคิด เห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ต่อแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 2 และข้อที่ 3

การวิเคราะห์ความคิด เห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานนั้น จะกระทำในลักษณะ เปรียบ เทียบความคิด เห็นของพนักงานในแต่ละธนาคาร และจะสรุปออกมา เป็นค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมของทั้ง 5

ธนาคาร เพื่อให้สามารถเห็นข้อแตกต่างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องนี้ จะใช้คำย่อแทนธนาคาร แต่ละแห่งที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้ คือ

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	ใช้คำย่อว่า	BBL
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด	"	TFB
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	"	SCB
ธนาคารศรีนคร จำกัด	"	BMB
ธนาคารทหารไทย จำกัด	"	TMB

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานว่ามีความเห็นอย่างไรต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ใครรับหรือไม่ พนักงานเคยคิดที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าอย่างไร เคยปรึกษาหารือกับผู้นบังคับบัญชาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคตหรือไม่ และพนักงานมีความพึงพอใจในการได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานจากผู้นบังคับบัญชาหรือไม่

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบจำนวนแบบสอบถามสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

หน่วยงานที่ศึกษา	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งตัวอย่าง	แบบสอบถามที่ใครรับกลับคืน		แบบสอบถามที่ใครไม่ตอบ		แบบสอบถามที่ใครไม่ตอบ	
		จำนวนฉบับ	ร้อยละ	จำนวนฉบับ	ร้อยละ	จำนวนฉบับ	ร้อยละ
BBL	100	84	84.-	3	3.-	81	81.-
TFB	100	85	85.-	2	2.-	83	83.-
SCB	100	74	74.-	1	1.-	73	73.-
BMB	100	74	74.-	2	2.-	72	72.-
TMB	100	85	85.-	-	-	85	85.-

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ขอแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบอายุของผู้ขอแบบสอบถาม

ระดับอายุ	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
ต่ำกว่า 30 ปี	58.02	66.67	83.78	73.61	80.00	72.26
31-40 ปี	39.51	32.10	16.22	23.61	16.47	25.70
41 ปี ขึ้นไป	2.47	1.23	-	2.78	3.53	2.04

ผู้ขอแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ มีการกระจายของอายุ โดยเฉลี่ย คือ ร้อยละ 72.26 เป็นผู้มีอายุต่ำกว่า 30 ปี รองลงมาคือ ร้อยละ 25.70 เป็นพนักงานที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี และร้อยละ 2.04 เป็นพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ขอแบบสอบถามซึ่งให้ความสำคัญเห็นต่อการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามในหน่วยงานที่ศึกษา

อายุงานในธนาคาร	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
ต่ำกว่า 3 ปี	39.50	31.65	54.93	47.22	62.35	47.17
4 - 5 ปี	9.88	22.78	26.76	16.66	15.29	18.04
มากกว่า 5 - 7 ปี	8.64	20.25	15.49	18.06	12.94	14.95
มากกว่า 7 ปีขึ้นไป	41.98	25.32	2.82	18.06	9.42	19.84

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 47.17 เป็นผู้ที่มีการทำงานในธนาคารต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 19.84 มีอายุการทำงานมากกว่า 7 ปี ร้อยละ 18.04 มีอายุการทำงาน 3 ปี - 5 ปี และร้อยละ 14.95 เป็นผู้ที่มีการทำงานมากกว่า 5 ปี ถึง 7 ปี

สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีการทำงานในธนาคารต่ำกว่า 3 ปี

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบวุฒิทางการศึกษา

วุฒิทางการศึกษา	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
ต่ำกว่า ม.ศ. 5	1.23	1.23	2.70	-	-	1.02
ม.ศ.5/ปวช.	17.29	22.23	32.43	20.83	8.24	19.85
ปวส./อนุปริญญา	13.58	8.64	4.05	19.44	16.47	12.47
ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	67.90	67.90	60.82	59.73	75.29	66.66

เมื่อพิจารณาทางค่านวุฒิทางการศึกษาของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว จะเห็นว่า ร้อยละ 66.66 มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป รองลงมา คือ ร้อยละ 19.85 มีวุฒิทางการศึกษาระดับ ม.ศ.5/ปวช. ร้อยละ 12.47 มีวุฒิทางการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญา และร้อยละ 1.02 มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าระดับ ม.ศ.5 ดังนั้นจะสังเกตเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถเข้าใจในคำถาม ทำให้สามารถรับข้อมูลได้ครบถ้วน

ดังนั้น จากตารางที่ 2, 3 และ 4 จึงสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามและให้ความคิดเห็นส่วนใหญ่ เป็นพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 3 ปี และมีความรู้ทางด้านการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบการมี การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

การวางแผนความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
มีการวางแผนความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	92.59	89.87	91.78	80.28	94.12	89.97
ไม่มีการวางแผนความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	7.41	10.13	8.22	19.72	5.88	10.03

ในการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละธนาคารนั้น บางธนาคารได้มีการกำหนดแผนออกมาแน่นอน เป็นลายลักษณ์อักษร แต่บางธนาคาร ไม่มีการวางแผน เอาไว้แต่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ร้อยละ 89.97 ทราบว่าธนาคารมีการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน ร้อยละ 10.03 ไม่ทราบว่ามีการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ อาจเป็น เพราะพนักงานผู้ตอบอาจจะเพิ่ง เขามาทำงานจึงยังไม่ทราบ ถึงการวางแผนของธนาคาร อย่างถูกต้อง หรืออาจ เป็น เพราะขาดการศึกษาค้นคว้าที่ถี่ ภายในองค์กร

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อนโยบายการวางแผนพัฒนา
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นโยบายการวางแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
เห็นด้วยกับนโยบาย	97.53	100.00	100.00	100.00	98.82	99.22
ไม่เห็นด้วยกับนโยบาย	2.47	-	-	-	1.18	0.78

จากตารางที่ 6 จะเห็นว่าพนักงานยุคอบแบบสอยตามให้ความเห็นว่าเป็น ร้อยละ 99.22 ส่วนร้อยละ 0.78 ไม่เห็นด้วยกับนโยบาย โดยให้เหตุผลว่า ถึงแม้ธนาคารจะมีนโยบายพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน แต่เมื่อองค์การขยายมากขึ้น และมีพนักงานได้รับการพัฒนามากขึ้น ธนาคารไม่สามารถหางานรองรับพนักงานที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้ทันทีทั้งหมด

ส่วนพนักงานที่เห็นด้วยกับนโยบาย ให้เหตุผลว่านโยบายการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าจะเป็นทางไปสู่ความก้าวหน้าของพนักงานในอนาคต และทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน พนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบการจัดลำดับประโยชน์ของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่
การงานของธนาคาร

ประโยชน์ของแผนพัฒนาความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ					เฉลี่ยรวมทั้ง 5 ธนาคาร
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
ทำให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	2	1
ทำให้รู้สึกมั่นคงและมีคุณค่า เพิ่มขึ้น	3	3	3	3	3	3
ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้อื่น	4	4	4	4	4	4
ทำให้มีโอกาสเพิ่มความรู้ และประสบการณ์	2	2	2	2	1	2

จากการให้เหตุผลแบบสอบถามลำดับความสำคัญของประโยชน์ของแผนพัฒนา
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของธนาคารนั้น เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว
เหตุผลแบบสอบถามใดจัดอันดับความสำคัญไว้ ดังนี้

- อันดับที่หนึ่ง ทำให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
อันดับที่สอง ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่าเพิ่มขึ้นและรู้สึกมั่นคงในธนาคารที่ทำงาน
อันดับที่สาม ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
อันดับที่สี่ ทำให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และมีประสบการณ์ในการทำงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายธนาคารแล้ว มีธนาคารที่ให้ความสำคัญของ
ประโยชน์ของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่แตกต่างจากธนาคารอื่น ๆ คือ
ธนาคารทหารไทย จำกัด เหตุผลแบบสอบถามใดให้ความสำคัญโดยทำให้มีโอกาสเพิ่ม
ความรู้และประสบการณ์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทำให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ทำให้
รู้สึกมั่นคงและมีคุณค่าเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เป็นอันดับ
สุดท้าย

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบความจำเป็นในการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในธนาคาร

ความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
จำเป็น	100.00	98.77	98.63	100.00	100.00	99.48
ไม่จำเป็น	-	1.23	1.37	-	-	0.52

จากตาราง ผศอแบบสอบถามร้อยละ 99.48 ให้ความเห็นว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นสิ่งจำเป็น โดยเหตุผลที่สำคัญ คือ ทุกคนยอมรับความก้าวหน้าในการทำงาน และความก้าวหน้าจะเป็นผลทางคานขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผศอแบบสอบถามร้อยละ 0.52 ให้ความเห็นว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นสิ่งไม่จำเป็น โดยให้เหตุผลว่า โอกาสถูกเลิกจ้างจะมีมาก ถ้าหากเขาได้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบการจัดลำดับความคาดหวังที่จะได้รับจากการทำงานใน
อนาคต นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ

ความคาดหวังในการ ทำงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบ เทียบ					เฉลี่ยรวมทั้ง 5 ธนาคาร
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
การมีสัมพันธอันดีกับผู้บังคับ บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	3	3	3	3	3	3
การได้รับความก้าวหน้า	1	1	1	1	1	1
มั่นคงในการทำงาน	2	2	2	2	2	2
อื่น ๆ	4	4	4	4	4	4

จากการให้ผู้ตอบแบบสอบถามลำดับความสำคัญของความคาดหวังที่จะได้รับ
จากการทำงานในอนาคตนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวม
แล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามได้จัดอันดับความสำคัญไว้ ดังนี้

- อันดับที่หนึ่ง การได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
- อันดับที่สอง การได้รับความมั่นคงในการทำงาน
- อันดับที่สาม การได้รับความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- อันดับที่สี่ การได้รับการยอมรับในสังคมและการได้รับความรู้จากงานที่ทำ

เมื่อพิจารณาเป็นรายธนาคาร จะเห็นว่าพนักงานธนาคารทั้ง 5 ธนาคาร
มีความคาดหวังในอนาคตการทำงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกันตลอดทุกธนาคาร
ซึ่งพนักงานธนาคารมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไปในอนาคต เป็น
อันดับแรก

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบความสนใจของพนักงานธนาคารที่มีต่อการสมัครไปศึกษาอบรม
เกี่ยวกับงานธนาคาร

สมัครไปศึกษาอบรมเกี่ยวกับ งานธนาคาร	หน่วยงานที่ศึกษาเปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
สนใจที่จะสมัคร	96.25	100.00	94.59	95.89	97.65	96.95
ไม่สนใจที่จะสมัครงาน	3.75	-	5.41	4.11	2.35	3.05

จากคำถามเกี่ยวกับเรื่องความสนใจของพนักงานที่จะสมัครไปศึกษาอบรมเกี่ยวกับงานธนาคารนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 96.95 ให้ความเห็นว่า สนใจที่จะไปศึกษา และร้อยละ 3.05 ให้ความเห็นว่า ไม่สนใจที่จะสมัครไปศึกษา

สำหรับผู้ที่ให้ความเห็นว่าสนใจที่จะสมัครไปนั้น ได้ให้เหตุผลที่สำคัญ คือ ต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตการงาน เหตุผลรองลงมา คือ ทำให้ได้ความรู้เพิ่มเติมและมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น

สำหรับผู้ที่ให้ความเห็นว่าไม่สนใจที่จะสมัครไปนั้น ได้ให้เหตุผลที่สำคัญ คือ รู้สึกว่าตนเองมีคุณสมบัติไม่พอที่จะไปศึกษาอบรม เหตุผลรองลงมาคือ มีอายุมากแล้วและไม่มีเวลา ต้องช่วยครอบครัวทำงานบ้าน

เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้ว จะเห็นว่าพนักงานธนาคารทั้ง 5 ธนาคาร มีความกระตือรือร้นอยากที่จะไปศึกษาอบรมทางคานคาง ๆ เป็นสัดส่วนที่สูงมาก

ตารางที่ 11 เปรียบ เทียบความคิดเห็นของพนักงานในการวางแผนพัฒนาตนเอง

การวางแผนพัฒนาตนเอง	หน่วยงานศึกษา เปรียบ เทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิด เป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
พนักงานที่ เคยคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง	87.65	91.36	92.65	86.11	92.94	90.18
พนักงานที่ไม่ เคยคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง	12.35	8.64	7.35	13.89	7.06	9.82

จากตารางจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 90.18 เป็นพนักงานที่เคยคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง เช่น คิดที่จะไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของคนในอนาคต

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 9.82 เป็นพนักงานที่ไม่เคยคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง โดยพนักงานพอใจในระดับความรู้ของตนเอง ไม่คิดที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และไม่ชอบมีข้อมูลนักคิดค้น

จะเห็นได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของคนในอนาคต

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบบุคคลซึ่งมีอิทธิพลทำให้พนักงานคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง

พนักงานคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเองโดย	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
คิดด้วยตนเอง	83.33	76.71	93.84	80.65	86.42	84.13
ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนแนะนำ	1.39	2.74	1.54	-	1.23	1.41
เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของธนาคารแนะนำ	1.39	1.37	1.54	-	-	0.85
ด้วยตนเองและเพื่อนแนะนำ	6.94	6.85	1.54	8.06	4.94	5.67
ด้วยตนเองและผู้บังคับบัญชาแนะนำ	2.78	6.85	1.54	6.45	-	3.12
ด้วยตนเองและผู้บังคับบัญชาและเพื่อนเป็นผู้แนะนำ	1.39	4.11	-	3.23	2.47	2.55
ด้วยตนเองและเจ้าหน้าที่ของธนาคารเป็นผู้แนะนำ	2.78	1.37	-	1.61	4.94	2.27

จากตารางสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมร้อยละ 84.13 มีความคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเองด้วยตัวของเขาเอง รองลงมา คือ ร้อยละ 5.67 มีความคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง โดยได้รับคำแนะนำจากเพื่อนและตัวของเขาเอง ร้อยละ 3.12 ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและด้วยตนเอง ร้อยละ 2.55 ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และด้วยตนเอง ร้อยละ 2.27 ได้รับคำแนะนำจากตนเองและเจ้าหน้าที่ของธนาคาร ร้อยละ 1.41 ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน และร้อยละ 0.85 ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ของธนาคาร

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบความเห็นที่ว่าการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าของ
พนักงานจะประสบผลตามเป้าหมาย ถ้าพนักงานและผู้บริหาร
โดยรวมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

การวางแผนพัฒนาความ ก้าวหน้าของพนักงานจะประสบ ผลถ้าพนักงานและผู้บริหาร โดยรวมมีปฏิสัมพันธ์ ใดรวมมีปฏิสัมพันธ์อื่น	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิด เป็นร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
เห็นควย	94.29	97.14	95.38	100.00	96.05	96.54
ไม่เห็นควย	5.71	2.86	4.62	-	3.95	3.46

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว จะเห็นว่าจากตารางร้อยละ 96.54 เห็น
ควยว่าการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานจะประสบผลตามเป้าหมายถ้าพนักงาน
และผู้บริหารโดยรวมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และร้อยละ 3.46 มีความเห็นใน
ทางตรงกันข้าม คือ ไม่เห็นควย

สำหรับผู้ที่ให้ความเห็นว่า เห็นควยนั้น ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ ความคิดเห็น
หรือข้อเสนอแนะของผู้บริหารจะเป็นส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้าของพนักงานในอนาคต
เหตุผลรองลงมาคือ การปรึกษากับผู้บริหารจะทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง
เพื่อนำมาแก้ไข เพราะผู้บริหารย่อมทราบดีกว่าผู้อื่น

สำหรับผู้ที่ให้ความเห็นว่า ไม่เห็นควยนั้น ได้ให้เหตุผลที่สำคัญคือ การร่วมมือ
ปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้ากับผู้บริหารเป็นสิ่งไม่มีเหตุผล เพราะ
ผู้บริหารมักจะไม่สนใจใฝ่ใจกับผู้บริหาร เหตุผลรองลงมาคือ พนักงานมี
ความเห็นว่าการวางแผนความก้าวหน้าของตนเองจะประสบผลไม่เพียงแต่โดยรวมมี
ปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องมีส่วนประกอบอย่างอื่นอีกมากจึงจะก้าวหน้า

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน โดยบริษัทบัญชี
มอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้เพิ่มขึ้น

บริษัทบัญชีมอบหมายงาน ที่มีลักษณะท้าทายความ สามารถให้ทำ	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิด เป็นร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
เคย	48.15	70.51	70.00	49.30	44.71	56.10
ไม่เคย	51.85	29.49	30.00	50.70	55.29	43.90

จากตาราง สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 56.10 เป็นผู้ที่
บริษัทบัญชีมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้ทำ ซึ่งเป็นการพัฒนา
ประสิทธิภาพของพนักงานอย่างหนึ่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 43.90 เป็นผู้ที่บริษัทบัญชีไม่เคยมอบหมาย
งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้ทำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่ร้อยละ 47.17 (ดูจากตารางที่ 2) เป็นผู้มีอายุการทำงานในธนาคาร
ต่ำกว่า 3 ปี บริษัทบัญชีจึงเห็นว่ายังไม่ถึงเวลาอันสมควรที่จะมอบหมายงานที่มี
ลักษณะสำคัญท้าทายความสามารถให้ทำ ควรจะให้พนักงานใดมีโอกาสศึกษางาน
ประจำวันให้เข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วนเสียก่อน

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชา
เป็นผู้ฝึกสอนและให้คำแนะนำปรึกษางานที่มอบหมายให้ทำ

ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ฝึก สอนและให้คำปรึกษา งานที่มอบหมาย	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
เคย	80.49	77.22	91.55	73.24	78.16	80.00
ไม่เคย	19.51	22.78	8.45	26.76	21.84	20.00

จากตาราง สามารถสรุปโดยส่วนรวมได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 80.00 เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกสอนและให้คำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา การฝึกสอนงานให้แก่อุ้บ้บังคับบัญชาถือเป็นวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานวิธีหนึ่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 20.00 เป็นผู้ไม่เคยได้รับการฝึกสอนงาน และการปรึกษาเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้อาจเป็น เพราะพนักงานเคยทำงานในคานนั้น ๆ มาแล้วจากสถาบันอื่น หรือพนักงานไคฉานการ เร็ยรมาแล้ว จากการเขารับการฝึกอบรมกฉน เคร็ยรปฏิบัติงาน และสามารถทำงานไคทันที ทำให้ผู้บ้บังคับบัญชาไม่ตองทำการฝึกสอนงานให้อีก

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชา
มอบหมายความรับผิดชอบให้เพิ่มขึ้น

ผู้บังคับบัญชามอบหมายความ รับผิดชอบเพิ่มขึ้น	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิด เป็นร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
เคย	76.25	86.08	85.92	77.46	79.76	81.04
ไม่เคย	23.75	13.92	14.08	22.54	20.24	18.96

จากตาราง พอจะสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 81.04 เป็นผู้
ผู้บังคับบัญชาใดมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เพื่อเตรียมตัวรับกับตำแหน่งใหม่
ซึ่งอาจจะคงมีความรับผิดชอบสูงขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 18.96 เป็นผู้ที่ไม่เคยได้รับมอบหมายให้มีความ
รับผิดชอบเพิ่มขึ้นจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งนี้อาจเป็น เพราะพนักงานมีประสบการณ์ในการ
ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ น้อยเกินไปที่จะมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นได้

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชาให้
คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น

ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ ในการพัฒนาตนเอง	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
เคย	51.85	50.00	67.14	64.29	40.00	53.89
ไม่เคย	48.15	50.00	32.86	35.71	60.00	46.11

จากตารางจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 53.89 เป็นพนักงานที่
ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
ในอนาคต

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 46.11 เป็นพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่เคยให้
คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ
ผู้บังคับบัญชาไม่กล้าไปปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และจากตารางที่ 12
จะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ก็มีความคิดที่จะพัฒนาตนเอง อยู่แล้วโดยไม่ต้องได้รับคำแนะนำ
จากผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนาตามตารางที่ 14, 15, 16 และ 17

ความพอใจที่ได้รับการพัฒนาจากศูนย์คัมภีร์	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
พอใจ	75.64	80.77	89.04	82.61	77.38	80.89
ไม่พอใจ	24.36	19.23	10.96	17.39	22.62	19.11

จากตารางจะเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 80.89 เป็นพนักงานที่มีความพึงพอใจในการได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานจากศูนย์คัมภีร์

โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า การพัฒนาของศูนย์คัมภีร์จะทำให้ผู้คัมภีร์รู้จักพัฒนาตนเอง มีความรู้เพิ่มขึ้น และเพิ่มความมั่นใจในตนเอง เหตุผลรองลงมา คือ การสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพราะเท่ากับว่าศูนย์คัมภีร์มีความต้องการที่จะส่งเสริมให้เขาก้าวหน้าขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 19.11 เป็นพนักงานที่ไม่พอใจที่ได้รับการพัฒนาจากศูนย์คัมภีร์ โดยให้เหตุผลที่สำคัญคือ การพัฒนาพนักงานของศูนย์คัมภีร์เป็นการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ซึ่งน้อยเกินไป เหตุผลรองลงมา คือ ศูนย์คัมภีร์ไม่จริงจัง ไม่เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาพนักงาน

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบความคิดเห็นในการมีส่วนร่วม เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนา
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

การมีส่วนร่วมในการ วางแผนพัฒนาความ ก้าวหน้าของตนเอง	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบเทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิดเป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
ควร	100.00	96.25	93.15	100.00	97.56	97.30
ไม่ควร	-	3.75	6.85	-	2.44	2.70

จากตาราง พอจะสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 97.30 มีความเห็น
ว่าควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง
โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนความก้าวหน้าของตนเองจะ
ทำให้มีโอกาสออกปฏิบัติงานในโครงการที่ชอบคืออะไร เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง
ในอนาคต

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 2.70 เห็นว่า พนักงานไม่ควรมีส่วนร่วม
เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง โดยมีเหตุผลที่
สำคัญคือ การวางแผนความก้าวหน้าของพนักงานควรจะเป็นหน้าที่ของผู้นบังคับบัญชาแต่
ผู้เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบความจำเป็นในการ เผยแพร่ให้ความ เข้าใจและความสำคัญ
ในเรื่องการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่พนักงาน
เพิ่มขึ้น

การ เผยแพร่ เรื่องการ วางแผนพัฒนาแก พนักงาน	หน่วยงานที่ศึกษา เปรียบ เทียบ (ร้อยละ)					เฉลี่ยคิด เป็น ร้อยละ
	BBL	TFB	SCB	BMB	TMB	
จำเป็น	100.00	98.75	98.63	100.00	98.78	99.21
ไม่จำเป็น	-	1.25	1.37	-	1.22	0.79

จากตารางจะเห็นว่า ผลตอบแบบสอบถามร้อยละ 99.21 เป็นพนักงานที่เห็นว่าธนาคารจำเป็นที่จะต้อง เผยแพร่ให้ความ เข้าใจและความสำคัญในเรื่องการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่พนักงานมากยิ่งขึ้น โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ การ เผยแพร่ และให้ความสำคัญในเรื่องนี้จะ เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะเป็นผลดีของงานโดยส่วนรวม เหตุผลรองลงมาคือ เรื่องการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนับว่าเป็น เรื่องใหม่ พนักงานยังไม่ค่อย เข้าใจ ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้มาก เพื่อพนักงานจะได้ทราบวาระธนาคาร ตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่าควร ได้รับความ ได้รับความ เอาใจใส่

ผลตอบแบบสอบถามร้อยละ 0.79 ให้ความ เห็นว่า ธนาคารไม่จำเป็นที่จะต้อง เผยแพร่ให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่พนักงานยิ่งขึ้น โดยให้เหตุผลที่สำคัญ คือ พนักงานได้มีความรู้ในเรื่องนี้ เป็นอย่างดีแล้ว เหตุผลรองลงมา คือ ถึงแม้จะให้ความสำคัญในเรื่องนี้ แต่ธนาคารก็มักจะไม่สามารถทำได้ตามท่วง งามไวทั้งหมด

ความคิดเห็นของพนักงานที่คัดการปรับปรุง เกี่ยวกับระบบการพัฒนาประสิทธิภาพ

ของพนักงาน

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นว่าธนาคารควรปรับปรุง เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานในคานคาง ๆ สรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ได้ ดังนี้ คือ

BBL. พนักงานต้องการให้ธนาคารปรับปรุง เกี่ยวกับการฝึกอบรมและสัมมนา พนักงาน ควรมีจำนวนครั้งในการ อบรมมากขึ้น ควร เน้นการ อบรม เฉพาะตำแหน่ง และ วิชาพื้นฐาน ปรับปรุงคานแรงงานสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรให้ โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม เสนอความคิดเห็นร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ควร แนะนำข้อผิดพลาดในการทำงานให้พนักงาน เพื่อ เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานในอนาคต ทางคานนโยบาย ธนาคารควรสนับสนุนให้พนักงาน ได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ โดยเพิ่มสาขา และทุนไปศึกษาต่อให้มากขึ้น

TFB. พนักงานต้องการให้ธนาคารปรับปรุง เกี่ยวกับทางคานการฝึกอบรม และสัมมนา ควรมีจำนวนครั้งในการ อบรมมากขึ้น และควรให้พนักงานได้รับการ อบรม และสัมมนาอย่างทั่วถึง ทางคานระบบงาน ธนาคารควร เสริมสร้างให้ ความรู้พนักงาน ในคานคาง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจธนาคาร และ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อจะ ได้สามารถนำมา พัฒนาระบบงานของธนาคารให้ทันสมัย เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน ธนาคารควร ปรับปรุงในคานการโยกย้ายสับ เปลี่ยนงาน เสียใหม่ โดยควรให้ โอกาสพนักงานได้เลือก งานในหน้าที่ที่ เขาคิดว่า เหมาะสม

SCB. พนักงานต้องการให้ธนาคารปรับปรุงในคานการฝึกอบรมและสัมมนา ควรจัดให้มีชั้นย่อย ๆ เพื่อพนักงานจะได้สามารถ เข้ารับการ อบรมได้อย่างทั่วถึง ธนาคารควรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงาน ได้มีโอกาสไปศึกษาต่ออย่างจริงจัง นอกจาก นี้ผู้บังคับบัญชา ควรจัดให้มีการทดสอบความรู้ความ เข้าใจในการปฏิบัติงานประจำของ พนักงาน เป็นระยะ ๆ เพื่อจะ ได้ชี้แจงให้คานแนะนำข้อผิดพลาดในการทำงาน และสอน งานในเรื่องที่พนักงานยังไม่ เข้าใจให้ถูกต้อง

BMB. พนักงานต้องการให้ธนาคารปรับปรุง เกี่ยวกับการฝากออม และสั้มนนา ควรเพิ่มโครงการ เกี่ยวกับการฝากออมใหม่มากขึ้น สนับสนุนให้มีการ โยกย้ายสั้บ เปลี่ยนงานใหม่มากขึ้น ควรมีการโยกย้ายงานของพนักงาน เป็นระบบให้ มากขึ้น

TMB. พนักงานต้องการให้ธนาคารปรับปรุงในด้านการฝากออมและสั้มนนา ควรขยายให้พนักงานสามารถเช่าบริการ ออมในแต่ละรุ่น ให้มีจำนวนพนักงาน เข้ารับ การออมมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อพนักงานจะได้มีโอกาสพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ไปพร้อม ๆ กัน

สรุปผลการวิเคราะห์โดยย่อ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>อายุ</u>	มีอายุต่ำกว่า 30 ปี	72.26%
	มีอายุ 30-40 ปี	25.70%
	มีอายุ 41 ปีขึ้นไป	2.04%
<u>อายุงาน</u>	มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี	47.17%
	มีอายุ 3-5 ปี	18.04%
	มีอายุมากกว่า 5 ปี - 7 ปี	14.95%
	มีอายุ 7 ปีขึ้นไป	19.84%
<u>วุฒิการศึกษา</u>	ต่ำกว่า ม.ศ. 5	1.02%
	ม.ศ. 5/ปวช.	19.85%
	ปวส./อนุปริญญา	12.47%
	ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	66.66%

2. ความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผนพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่

การงานของพนักงาน

- ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยกับนโยบายวางแผนความเจริญก้าวหน้า 99.22%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เห็นด้วยกับนโยบายวางแผนความเจริญก้าวหน้า 0.78%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม ใจจัดลำดับประโยชน์ของแผนพัฒนาความเจริญก้าวหน้า

เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- ลำดับที่หนึ่ง ทำให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ลำดับที่สอง ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าเพิ่มขึ้น และรู้สึกมั่นคงในอนาคตการ

ทำงาน

- ลำดับที่สาม ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้

บังคับบัญชา

- ลำดับที่สี่ ทำให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และมีประสบการณ์ในการทำงาน

- ผู้ตอบแบบสอบถามลงความเห็นว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นสิ่ง

จำเป็น

99.48%

- ผู้ตอบแบบสอบถามลงความเห็นว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นสิ่งไม่

จำเป็น

0.52%

- ผู้ตอบแบบสอบถามจัดลำดับความคาดหวังที่จะได้รับในอนาคตการทำงาน

นอกเหนือจากคาดหวังแทนที่ ได้รับ ตามลำดับความสำคัญ คือ

- ลำดับที่หนึ่ง การได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

- ลำดับที่สอง การได้รับความมั่นคงในการทำงาน

- ลำดับที่สาม การได้รับความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ใ้บังคับบัญชา

- ลำดับที่สี่ การได้รับการยอมรับในสังคมและการได้รับความรู้จากงานที่ทำ

- ผู้ตอบแบบสอบถาม เคยได้รับการฝึกสอนและให้คำปรึกษาจากผู้ที่มอบหมายจากศูนย์ คัมภีร์วิชา	80.00%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เคยได้รับการฝึกสอนและให้คำปรึกษาจากผู้ที่มอบหมายจากศูนย์ คัมภีร์วิชา	20.00%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้รับการมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจากศูนย์ คัมภีร์วิชา	81.04%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เคยได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจากศูนย์ คัมภีร์วิชา	18.96%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม เคยได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองจากศูนย์ คัมภีร์วิชา	53.89%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เคยได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองจากศูนย์ คัมภีร์วิชา	46.11%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพอใจที่ได้รับการพัฒนาในค่านต่าง ๆ จากศูนย์ คัมภีร์วิชา	80.89%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่มีความพอใจที่ได้รับการพัฒนาในค่านต่าง ๆ จากศูนย์ คัมภีร์วิชา	19.11%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม คิดว่า เขาควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง	97.30%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม คิดว่า เขาไม่ควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง	2.70%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าการ แฉกแพรว เรื่องการวางแผนพัฒนาแกพนักงาน เป็นสิ่งจำเป็น	99.21%
- ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าการ แฉกแพรว เรื่องการวางแผนพัฒนาแกพนักงาน เป็นสิ่งไม่จำเป็น	0.79%

การพิสูจน์สมมติฐาน

ในการศึกษา เรื่องการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประการ คือ

1. ธนาคารพาณิชย์มีนโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสมมติฐานในข้อนี้ ผู้เขียนได้ทำการพิสูจน์ไปแล้วในตอนต้นของบทที่ 4
2. พนักงานธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานในธนาคารนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ
3. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะสามารถใช้ เป็นเครื่องมือพัฒนาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับสมมติฐานข้อที่ 2 นี้ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์นั้น ร้อยละ 99.48 ลงความเห็นว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นสิ่งจำเป็น มีผู้ให้ความคิดเห็นเพียงร้อยละ 0.52 ว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นสิ่งไม่จำเป็น ทั้งนี้ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 96.95 มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติม เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 10) ประการต่อมาคือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 90.18 เป็นผู้ที่มีความคิดที่จะวางแผนพัฒนาตนเอง (ดังตารางที่ 11) และจากตารางที่ 9 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามตั้งความคาดหวังว่าต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นอันดับแรก นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จึงสรุปได้ว่า นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ได้รับแล้ว พนักงานธนาคารพาณิชย์ยังมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งงานในธนาคารด้วยการมีความคิดที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมาย เพิ่มขึ้นในอนาคต

สำหรับสมมติฐานข้อที่ 3 จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 96.54 (จากตารางที่ 13) มีความเห็นว่า การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน จะประสบผลตามเป้าหมายถ้าผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้ร่วมมือปรึกษาหารือระหว่างกัน

ซึ่งก็เป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะประสบความสำเร็จจากฌึงคัมภีร์ชาและฌึคัมภีร์ชาใค้มีการปรึกษาหารือกัน การปรึกษาในเรื่งน้ฌึงคัมภีร์ชาจะ เป็นฌูแนะแนวทางปฏิบัติถูกต้องของ ฌึคัมภีร์ชา และสามารถตอบปัญหาและขอค้บของใจ รวมทั้งสามารถทราบความต้องการ หรือความคาดหวัง เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ฌึคัมภีร์ชาคองการ อีค้วย น้บ เป็นการค้คคอสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่งจะยังผลให้เกค้สมพันธภาพอันค้ระหวาง ฌึงคัมภีร์ชาใค้โดยตรงกับ ฌึคัมภีร์ชา

แคจากรางที่ 17 จะเห็นใค้ความค้บแบบสอตามเพียง แครอยละ 53.89 เคยใค้รับค้แนะน้าเก้วยกับการพัฒนาคน เองจาก ฌึงคัมภีร์ชา ซึ่งจะเห็นใค้ความค้คของ ฌึค้บแบบสอตาม เมื่อบริยบ เทียบกับภาคปฏิบัติแล้วยัง ไม่เป็นไปใค้แนวทางเก้วยกัน กล่าวค้คือ ถึงแนวความค้บแบบสอตามรอยละ 96.54 จะเห็นว่าการรวมมือปรึกษาหารือกับ ฌึงคัมภีร์ชาจะทำใค้การวางแผนความ เจริญก้าวหน้าของพนักงงานประสบผลสำเร็จ แค้ใค้ทางปฏิบัติยังมีพนักงงานจ้นวนนอยที่ เขามาขอปรึกษาใค้เรื่งการวางแผนความ เจริญก้าวหน้าจาก ฌึงคัมภีร์ชา ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะเรื่งการวางแผนความ เจริญก้าวหน้าใค้พนักงงานยัง เป็นเรื่งใหม่ ซึ่งจะเห็นใค้ความค้บแบบสอตาม รอยละ 99.21 (ตารางที่ 20) มีความเห็นว่าการ เผยแพร่ เรื่งการวางแผนพัฒนาความ เจริญก้าวหน้าแก่พนักงงาน เป็นจ้จจำเป็น อยางไรค้ก็ค้บแบบสอตามส่วนใค้เคยใค้รับการพัฒนาใค้คานคาง ๆ จาก ฌึงคัมภีร์ชา ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้ เป็นผลใค้ค้บแบบสอตาม รอยละ 80.89 (ตารางที่ 18) มีความพึงพอใจใค้รับการพัฒนาจาก ฌึงคัมภีร์ชา ซึ่งก็ เป็นอีค้เหตุผลหนึ่งทีพอจะสรบใค้ว่า การวางแผนความก้าวหน้าใค้พนักงงานของ พนักงงานจะ เป็น เครื่องมือพัฒนาสมพันธภาพอันค้ระหวาง ฌึงคัมภีร์ชาใค้โดยตรงกับ ฌึคัมภีร์ชา ทั้งนี้เพราะการพัฒนาพนักงงานใค้ลักษณะคาง ๆ เช่น มอบหมายงานทีมีลักษณะ ท้าทายความสามารถให้ท้า ค้กสอน และให้ค้ปรึกษางานทีมีมอบหมาย หรือการมอบหมาย ความรับผิดชอบให้พนักงงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งการให้ค้แนะน้าใค้เรื่งการพัฒนาคน เองแก่ พนักงงาน ทำให้พนักงงานใค้รับความพึงพอใจ สมพันธภาพระหวาง ฌึงคัมภีร์ชาและ ฌึคัมภีร์ชาค้ยอมจะรบร้คคไปค้วย