



บทที่ ๔

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

เงินที่จ่ายให้พนักงานเป็นเงินเดือนและค่าจ้างนั้น เป็นต้นทุนการดำเนินงานที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ ผู้บริหารธนาคารจึงต้องคำนึงถึงการใช้กำลังคนอย่างเหมาะสม เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธนาคารพาณิชย์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และการศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารก็จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงกำลังคนที่คาดว่าจะเป็นในอนาคต ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง และแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคน อันจะนำมาซึ่งการใช้กำลังคนของธนาคารได้อย่างเหมาะสม

การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยครั้งนี้ได้ศึกษาทางด้านอุปสงค์ โดยการนำข้อมูลในอดีตซึ่งได้แก่ จำนวนพนักงาน จำนวนสาขา ยอดสินทรัพย์ ยอดเงินฝาก และยอดเงินให้กู้ยืม มาศึกษาถึงความสัมพันธ์กับสิ่งที่จะพยากรณ์คือจำนวนพนักงาน และทำการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาว (ปี ๒๕๒๔ - ๒๕๒๙) ด้วยวิธีการพยากรณ์เชิงปริมาณสำหรับการศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้น ได้ใช้วิธีการพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งได้ศึกษาเทคนิคในการกำหนดกำลังคนที่จะทำงานในแต่ละปี

ข้อสรุปซึ่งเป็นผลของการศึกษาที่จะปรากฏอยู่ในตอนต้นของบทนี้ประกอบด้วย

- แนวโน้มความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์
- ความต้องการพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์
- ความต้องการผู้ที่จบการศึกษาในสาขาต่าง ๆ
- ความต้องการผู้ที่จบการศึกษาในระดับต่าง ๆ
- ความต้องการที่จะ รับพนักงานจากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา
- อายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการ
- ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้น

- ความสนใจในการคาดคะเนความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์
- ประโยชน์ของการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนที่มีต่อธนาคารพาณิชย์

ในตอนท้ายของบท เป็นข้อเสนอแนะจากการศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ตอนที่หนึ่ง - วิเคราะห์ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

๑. แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในระยะ ๖ ปีข้างหน้า มีอัตราการเพิ่มน้อยกว่าอัตราการเพิ่มของจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในระยะ ๑๐ ปีที่ผ่านมา ดังจะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยต่อปีในช่วงปี ๒๕๒๔ - ๒๕๒๕ ซึ่งเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ ๖.๒ เทียบกับการเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ ๑๒.๒ ต่อปี ของช่วงปี ๒๕๑๔ - ๒๕๒๓ ลักษณะเช่นนี้คาดว่าในช่วงปี ๒๕๒๔ - ๒๕๒๕ อัตราการเพิ่มของความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจะมีแนวโน้มลดลงประมาณร้อยละ ๕๐ และถ้าพิจารณาถึงสภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล และสภาพภายในธนาคารด้วยแล้ว คาดว่าอัตราการเพิ่มของความต้องการกำลังคนจะมีแนวโน้มลดลงมากขึ้น เนื่องจากการคาดคะเนแนวโน้มของสภาวะเศรษฐกิจในช่วงปี ๒๕๒๔ - ๒๕๒๕ ตามแผนพัฒนาฉบับที่ ๕ ว่า อัตราการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจมีแนวโน้มลดต่ำกว่าในช่วงแผนพัฒนา ฉบับที่ ๔ คือขยายตัวอยู่ระหว่างร้อยละ ๖.๗ ต่อปี^๑ เมื่อเทียบกับร้อยละ ๘ ต่อปี ในช่วงแผนพัฒนา ฉบับที่ ๔ ดังนั้นจึงคาดได้ว่าอัตราการเพิ่มของความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์จะมีแนวโน้มลดลงมากกว่าที่ได้ประมาณไว้ ทางด้านนโยบายของรัฐบาลได้มีการนำพันธบัตรรัฐบาลจำนวนมากออกจำหน่ายโดยกำหนดมาตรการให้ธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการเปิดสาขาในเขตหนาแน่นในกรุงเทพมหานคร จะต้องซื้อพันธบัตร ๒๕ ล้านบาท ๑๕ ล้านบาท ในเขตเบาบางในกรุงเทพมหานคร และ ๑๐ ล้านบาท

^๑ ไทยพาณิชย์, ธนาคาร. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ : สารระสำคัญและข้อคิดบางประการ" , เศรษฐกิจปริทัศน์ (มิถุนายน ๒๕๒๔) : ๔

สำหรับเขตอำเภอเมือง การที่รัฐบาลโดยธนาคารแห่งประเทศไทยนำนโยบายทางการเงินมาใช้เช่นนี้ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ลดการขอเปิดสาขาใหม่ถึง ๓ เท่าตัว ซึ่งมีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนของธนาคาร เพราะเมื่อธนาคารพาณิชย์มีความสามารถที่จะเปิดสาขาได้น้อย ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ก็ย่อมน้อยตามด้วย และสำหรับสภาพภายในธนาคารในส่วนของการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในธนาคาร ซึ่งปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์หลายแห่งได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานด้านต่าง ๆ และยังสามารถพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการบริการลูกค้าทั้งทางด้านเงินฝากและสินเชื่อ ซึ่งในไม่ช้าก็จะมีธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ พัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์มาใช้ในลักษณะเดียวกัน เมื่อธนาคารพาณิชย์นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้นั้น จะเกิดการประหยัดกำลังคนขึ้นได้ ๒ ทาง คือ ทางแรกเกิดขึ้นเพราะระบบคอมพิวเตอร์ทำงานได้เร็วกว่า ทางที่สองเกิดขึ้นเพราะระบบงานคอมพิวเตอร์สามารถรับงานในปริมาณที่เพิ่มขึ้นได้โดยใช้คนเพิ่มขึ้นน้อยกว่าระบบที่ใช้แรงคน ดังนั้นถ้าธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ สามารถพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ได้อย่างกว้างขวางในงานหน้าที่ต่าง ๆ แล้วก็จะสามารถประหยัดกำลังคนได้อีกมาก ความต้องการกำลังคนที่ทำงานหน้าที่ต่าง ๆ ก็ลดลง

การที่อัตราการเพิ่มของจำนวนพนักงานธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มลดลง อันเนื่องมาจากสภาพภายในธนาคารในส่วนของการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานด้านต่าง ๆ ของธนาคารลักษณะหนึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ทางธนาคารพาณิชย์ เพราะภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสภาวะการณ์ด้านแรงงานในปัจจุบันทำให้อัตราค่าจ้างมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่จากการนำคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ นั้นทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถประหยัดกำลังคนได้ จึงเป็นการลดปัญหาทางด้านรายจ่ายที่เป็นค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงานที่มีแนวโน้มสูงมากขึ้น แต่ในอีกลักษณะหนึ่งการที่ความต้องการกำลังคนที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ลดลง อันเนื่องมาจากการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในธนาคาร อาจจะก่อให้เกิดปัญหาทางด้านแรงงานขึ้นได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ธนาคารจะต้องพัฒนากำลังคนที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นสามารถที่จะรับผิดชอบในปริมาณงานที่มากกว่าเดิม ทั้งจะต้องทำการฝึกอบรมพนักงานให้รู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ เพราะมิฉะนั้นแล้วธนาคารจะต้องรับผู้ที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามาก ในขณะที่อาจจะต้องให้พนักงานส่วนหนึ่งออก ซึ่งเป็นผลเสียแก่ขวัญและกำลังใจของพนักงาน และปัญหาทางด้านแรงงานก็อาจจะเกิดขึ้น

๒. จำนวนพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์ในปี ๒๕๒๓ มีจำนวนร้อยละ ๓๕.๕ ของพนักงานทั้งหมด เพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๒ เมื่อเทียบกับร้อยละ ๓๕.๓ ของพนักงานทั้งหมดในปี ๒๕๒๒

อย่างไรก็ตาม คาดว่าแนวโน้มความต้องการพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์ยังไม่แน่นอน เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะรับพนักงานที่เป็นชายมากกว่า และเป็นความต้องการที่มีอัตราเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุผลในเรื่องของการโยกย้ายตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งพนักงานชายจะมีความคล่องตัวมากกว่าพนักงานหญิง โดยเฉพาะพนักงานหญิงที่มีครอบครัวแล้ว การที่จะโยกย้ายออกไปตามสาขาต่างจังหวัดมักจะทำได้ลำบาก และในเรื่องของลักษณะงานบางตำแหน่ง ซึ่งพนักงานจะต้องทำงานอยู่จนค่ำมืด หรือต้องมีการออกท่องเที่ยวเพื่อติดต่อกับลูกค้าในสถานที่ต่าง ๆ ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการเดินทางและความปลอดภัยของพนักงานหญิง ทำให้ธนาคารพาณิชย์พอใจที่จะรับพนักงานชายมากกว่า

แต่จากความต้องการของธนาคารพาณิชย์ที่จะรับพนักงานที่เป็นชายมากกว่าหญิงในอัตราเพิ่มขึ้นนี้ ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ยังไม่มีมาตรการที่ชัดเจน และไม่มีการควบคุมให้รัดกุมในการปฏิบัติตามความต้องการ จึงทำให้จำนวนพนักงานหญิงกลับเพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๒ ของพนักงานทั้งหมด ในปี ๒๕๒๓

ในเรื่องความต้องการพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์นั้น ผู้ศึกษามีความเห็นเห็นว่าธนาคารพาณิชย์ไม่จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดว่าจะรับพนักงานชายมากกว่าหญิง เพราะสังคมได้เปลี่ยนไปจากเมื่อก่อน ทั้งโครงสร้างของลักษณะงานของพนักงานที่เป็นผู้หญิง ตลอดจนชนิดของงานได้เปลี่ยนจากงานที่ใช้ฝีมือและแรงงานไปสู่งานทางด้านธุรกิจ และอุตสาหกรรม ปัจจุบันนี้ผู้หญิงมีความสามารถที่จะทำงานและรับผิดชอบได้ดีเท่ากับผู้ชาย ถ้าจะยอมรับและให้โอกาสผู้หญิงที่จะทำงาน และเมื่อพิจารณาลักษณะงานของธนาคารพาณิชย์แล้วก็ไม่ได้มีงานใดที่จำกัดว่าผู้หญิงจะทำไม่ได้ ในบางงานเท่านั้นที่เหมาะสมสำหรับผู้ชายมากกว่า เช่น งานด้านสินเชื่อ แต่บางงานก็เหมาะสมสำหรับผู้หญิง เช่น งานประชาสัมพันธ์ และประสิทธิผลที่ได้รับก็ไม่แน่ว่าจะต่างกัน ดังนั้นจึงไม่น่าที่จะมีการกำหนดความแตกต่างในเรื่องอัตราส่วนของการรับพนักงานชายและหญิงเพื่อเข้ามาทำงานธนาคาร

๓. ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้ง ๑๖ ธนาคาร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านความต้องการกำลังคนจากผู้ที่จบการศึกษาทางการบัญชี การเงินและการธนาคาร บริหารธุรกิจ

เศรษฐศาสตร์

อย่างไรก็ตาม ไม่มีธนาคารพาณิชย์ใดกำหนดเป็นอัตราส่วนที่แน่นอนว่าต้องการผู้ที่จบการศึกษาทางด้านใดเป็นจำนวนเท่าใด เพราะงานธนาคารไม่จำเป็นว่าจะต้องรับผู้ที่จบทางด้านธนาคารมาโดยตรง เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในระบบที่เป็นของธนาคารพาณิชย์เอง ซึ่งทำให้ผู้ที่จบสาขาต่าง ๆ ทางด้านสังคมศาสตร์สามารถที่จะทำงานธนาคารได้เช่นเดียวกัน แต่ผู้ที่เรียนการธนาคารมาจะมีโอกาสที่จะสามารถเข้าใจงานธนาคารได้ง่ายกว่า

๔. ในปี ๒๕๒๓ ธนาคารพาณิชย์รับพนักงานจากผู้ที่จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (ปวช.) เป็นจำนวนมากที่สุดคือร้อยละ ๓๓ และรับพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ ๓๒

คาดว่าธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มที่จะรับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากขึ้นเพราะได้คำนึงถึงว่าผู้ที่จะเลื่อนขึ้นไปเป็นผู้บริหารนั้น พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีความสามารถที่จะพัฒนาขึ้นไปได้ก็ รวดเร็ว และง่ายกว่าพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่า ทั้งคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่บริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้กำหนดให้ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า สามารถดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสาขาได้โดยไม่ต้องผ่านงานด้านธนาคารมาแล้วเพียงปีเดียว ในขณะที่ผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าจะต้องผ่านงานด้านธนาคารมาในระยะเวลาที่มากกว่า จึงจะสามารถดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้

ในภาวะปัจจุบัน คนมีโอกาที่จะเรียนและสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากขึ้นและธนาคารพาณิชย์ก็มีโอกาสที่จะเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าแต่ก่อน ทำให้อัตราหรือตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ของธนาคารจะมีผู้มาสมัครในลักษณะที่มีคุณสมบัติสูงขึ้น (ซึ่งปกติแล้วในตำแหน่งงานนั้น ธนาคารเคยรับผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่า) ดังนั้นธนาคารก็น่าที่จะรับผู้ที่มีวุฒิสูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะต้องจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนมากกว่าเดิม แต่จะได้ประโยชน์ในแง่ที่ว่าสามารถลดการฝึกอบรมหรือการพัฒนากำลังคนของธนาคารพาณิชย์ให้ลดลงได้ ในขณะที่การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๕. ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะรับพนักงานจากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา เนื่องจากมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และเป็นช่วงที่เหมาะสมในการที่จะสร้างคนของธนาคารขึ้นมาเอง ตั้งแต่แรกเริ่มจากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้ามาทำงานธนาคาร ทั้งนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ก็ได้มุ่งที่จะพัฒนากำลังคนจากภายใน เพราะจะมีผลทางด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน

การที่ธนาคารพาณิชย์จะรับผู้ที่มีประสบการณ์เข้ามาเป็นพนักงานธนาคารนั้นก็จะมีเพียงบางกรณีที่ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ทางด้านคอมพิวเตอร์ หรือในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์มีการขยายงานในอัตราที่สูงจนไม่สามารถพัฒนากำลังคนจากภายในได้ทัน จึงมีความจำเป็นที่จะรับผู้ที่มีประสบการณ์เข้ามาเพื่อที่จะบริหารจัดการขาดแคลนพนักงานบางตำแหน่ง และสามารถเข้ามาดำเนินงานได้ในระยะเวลาอันสั้น

๖. ธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารมีความต้องการในเรื่องอายุของพนักงานแตกต่างกันไป ซึ่งพอที่จะแยกพิจารณาได้เป็น ๓ แบบคือ

๑) ธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดความต้องการด้านอายุของพนักงานใหม่เหมือนกันหมดทุกระดับการศึกษา และทุกตำแหน่งงาน โดยกำหนดขั้นสูงของอายุไว้ประมาณไม่เกิน ๓๐ - ๓๔ ปี

๒) ธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดความต้องการด้านอายุของพนักงานใหม่แยกตามระดับการศึกษา โดยกำหนดขั้นสูงของอายุไว้ประมาณไม่เกิน ๒๔ - ๓๔ ปี

๓) ธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดความต้องการด้านอายุของพนักงานใหม่แยกตามตำแหน่งงานและวุฒิการศึกษา โดยกำหนดขั้นสูงของอายุไว้ประมาณไม่เกิน ๒๔ - ๓๔ ปี

สำหรับอายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการนั้นจะอยู่ระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี ซึ่งหมายความว่าพนักงานเหล่านี้มีเวลาที่จะอุทิศความรู้ความสามารถให้แก่งานในหน้าที่ได้มากกว่า ๓๐ ปี ก่อนที่จะเกษียณเมื่ออายุ ๖๐ ปี

๗. สำหรับความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้นนั้น ได้ศึกษาโดยใช้วิธีการแบ่งกิจกรรมของธนาคารพาณิชย์ออกเป็น ๓ ส่วนคือ

๑) สาขาเปิดใหม่ ในส่วนนี้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งได้ใช้หลักการเดียวกันในการ

ประมาณการ กล่าวคือ ความต้องการกำลังคนของสาขาเปิดใหม่จะ เท่ากับผลคูณของจำนวนสาขาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการกับอัตรากำลังคนของสาขา ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกในการปฏิบัติ ทั้งยังเป็นวิธีการที่น่าเชื่อถือเพราะได้ผลใกล้เคียงกับความต้องการกำลังคนที่เป็นจริงของสาขาเปิดใหม่

๒) สาขาเก่า วิธีการประมาณการกำลังคนที่ธนาคารพาณิชย์ใช้กันมากในขณะนี้ คือ การประมาณการจากสาขาต่าง ๆ โดยแต่ละสาขาจะทำการกำหนดความต้องการกำลังคนพร้อมกับแผนงานประจำปีเสนอขึ้นมาให้ทางสำนักงานใหญ่เพื่อที่จะพิจารณาและอนุมัติกำลังคนตามแผนงานนั้น

ในส่วนนี้มีธนาคารพาณิชย์เพียง ๔ ธนาคารเท่านั้น ที่ใช้วิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) ในการประมาณการกำลังคนโดยจะมีเกณฑ์กำหนด (Criteria) ที่สามารถบอกได้ว่า ปริมาณงานระดับใดสมควรที่จะอนุมัติอัตรากำลัง ซึ่งต่างจากรีธีกำหนดความต้องการกำลังคนตามแผนงาน เพราะการพิจารณาและอนุมัติกำลังคนตามแผนงานนั้นไม่ได้มีความสัมพันธ์กับปริมาณงาน แต่จะสัมพันธ์กับความสำเร็จของสาขาในการสร้างยอดเงินฝาก กล่าวคือ ถ้าสาขาใดมีความสามารถที่จะหาเงินฝากได้มาก เมื่อเสนอขอกำลังคนก็จะได้รับพิจารณาและอนุมัติกำลังคนมาก ซึ่งปริมาณงานของสาขานั้นอาจจะไม่ได้มากตามยอดเงินฝากก็ได้ ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมสำหรับสาขาที่มีปริมาณงานมากแต่ยอดเงินฝากอาจจะน้อยกว่า

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์โดยเฉพาะธนาคารที่มีจำนวนสาขาตั้งแต่ ๕๐ สาขาขึ้นไปควรที่จะนำวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานมาใช้ประมาณการกำลังคนของสาขาเก่า เพราะวิธีนี้มีเกณฑ์กำหนด (Criteria) ของแต่ละงานที่จะใช้ในทุก ๆ สาขา และด้วยวิธีการที่ซับซ้อนจึงควรใช้กับธนาคารที่มีสาขามากพอที่จะคุ้มค่ากับการจัดทำด้วยวิธีดังกล่าว

๓) สำนักงานใหญ่ ได้ใช้วิธีประมาณการจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนจากหน่วยงานระดับล่างเพื่อรวบรวมเข้ามาในส่วนกลาง ในส่วนนี้มีเพียงธนาคาร เดียวเท่านั้น ที่ได้เริ่มนำวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) มาใช้ในการประมาณการกำลังคนในบางส่วนของสำนักงานใหญ่

ลักษณะงานในสำนักงานใหญ่มีระบบการทำงานที่แตกต่างกันมากในแต่ละหน่วย

งาน ไม่เหมือนกับลักษณะงานของสาขาที่เป็นงานประจำ (Routine Work) และมีระบบการทำงานที่เหมือนกันในทุกสาขา ทำให้การสร้างเกณฑ์กำหนด (Criteria) ของแต่ละงานในสำนักงานใหญ่ยุ่งยากมาก ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่ายังไม่ควรที่จะนำวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานมาใช้ในส่วนนี้ ต่อเมื่อเห็นว่าวิธีการดังกล่าวได้ผลเป็นที่น่าพอใจของธนาคารที่ได้จัดทำแล้วจึงค่อยนำวิธีการนี้มาใช้

๘. ผลการศึกษาด้านความสนใจในการคาดคะเนความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปรากฏผลดังนี้

ก. ธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๑๖ แห่ง ได้ให้ความสนใจในการประมาณความต้องการด้านกำลังคน กล่าวคือทุกธนาคารมีการประมาณความต้องการกำลังคนโดยแบ่งออกเป็นระยะเวลา ๑ ถึง ๒ ปี (ระยะสั้น) เป็นจำนวน ๑๖ ธนาคาร

ข. ธนาคารพาณิชย์ที่ได้ให้ความสนใจในการประมาณความต้องการด้านกำลังคนในระยะเวลา ๓ ถึง ๕ ปี (ระยะยาว) มีเป็นจำนวน ๔ ธนาคาร

ค. สำหรับการประมาณการในระยะเวลาที่เกินกว่า ๕ ปีนั้น ยังไม่มีธนาคารพาณิชย์ใดสนใจที่จะจัดทำการประมาณการด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นระยะเวลาที่ยาวนานเกินไปกว่าที่จะทำการประมาณการให้ได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือ

อย่างไรก็ตามผู้ศึกษามีความเห็นว่า ถ้าใช้วิธีการพยากรณ์เชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์แบบถดถอย (Regression Analysis) ดังที่ได้จัดทำในการศึกษาครั้งนี้แล้ว ก็น่าที่จะทำการประมาณการในระยะเวลาที่มากกว่า ๕ ปีได้ โดยเพิ่มช่วงเวลาที่ประมาณการในขั้นตอนแรกที่ได้จัดทำโดยใช้การประมาณการแนวโน้ม (Secular Trend) แต่ทั้งนี้จะต้องทำการติดตามค่าความต้องการกำลังคนที่เกิดขึ้นจริงกับค่าของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนด เพื่อนำมาปรับปรุงกับค่าประมาณการในช่วงต่อไป ซึ่งจะทำได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือ

๙. ประโยชน์ของการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ที่จะสรุปสาระสำคัญได้คือ จะเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ทางด้านการว่าจ้าง เพื่อที่จะได้เตรียมจัดหากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ และช่วยในด้านการทดแทน

พนักงาน ทั้งในกรณีที่เป็นการเร่งด่วนหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแผนงานก็ตาม เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่ดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์มีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนของธนาคารยังเป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายบริหารที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจโดยเฉพาะทางการพนักงาน ซึ่งจะทำให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ตอนที่สอง - ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในครั้งนี้ได้พบว่า ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญทางการพนักงานมิได้เก็บรวบรวมและประมวลข้อมูลไว้ครบถ้วนเหมือนอย่างข้อมูลทางการเงิน จึงขาดความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำมาใช้ศึกษา และถึงแม้ว่าธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งได้ให้ความสนใจในการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนก็ตาม แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญทางด้านนี้มากนัก ทั้งยังขาดผู้รับผิดชอบที่มีความสามารถในการจัดทำการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารอีกด้วย

ดังนั้นการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ส่วนมากจึงได้จัดทำกันสำหรับเพียงในระยะสั้น และด้วยวิธีการที่ไม่มีแบบแผนเท่าใดนัก กล่าวคือ เป็นวิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เสนอขึ้นมาให้ทางส่วนกลางพิจารณาอนุมัติ โดยการพิจารณานั้นคำนึงถึงแต่ระดับความสำคัญของแต่ละหน่วยงานที่มีต่อธนาคารเป็นสำคัญ ซึ่งผลที่ได้นั้นจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ แต่ด้วยจุดมุ่งหมายในการศึกษาที่ปรารถนาให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป จึงได้ให้ข้อเสนอแนะบางประการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจจะได้นำไปพิจารณาต่อไปดังนี้คือ

๑. ให้หน่วยงานทางการบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ทำการเก็บรวบรวมและประมวลข้อมูลทางการพนักงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น ข้อมูลทางด้านจำนวน เพศ อายุ วุฒิ และสาขาทางการศึกษาของพนักงาน ซึ่งนอกจากจะเก็บบันทึกในทะเบียนประวัติพนักงานแล้ว ก็ควรที่จะประมวลออก เป็นแต่ละด้านทั้งที่เป็นยอดรวมทั้งหมดและที่เป็นยอดรับเข้ามาในแต่ละปี

และถ้าสามารถนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลแล้ว ก็จะช่วยต่อการจัดเก็บ รักษา แก้ไขปรับปรุงและเรียกใช้ข้อมูล ทั้งสามารถประมวลข้อมูลหรือทำรายงานได้โดยรวดเร็ว และครบถ้วนทุกอย่างตามที่ต้องการ เช่น การทำรายงานตรวจสอบกำลังคนของธนาคาร รายงาน แสดงการทดแทนกำลังคนในตำแหน่งต่าง ๆ การทำรายงานในลักษณะที่ซับซ้อนและยุ่งยากกว่าเดิม โดยการคำนวณหาค่าต่าง ๆ เช่น ค่าประมาณการกำลังคน แทนที่จะดูแต่ค่ารวม (Total) ซึ่งบางครั้งไม่ได้ให้ข้อมูลที่กระจ่างมากนัก และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริหารที่ อาจจะได้อาจารย์ต่าง ๆ เพิ่มเติมก็สามารถเรียกใช้ได้ในทันทีที่ต้องการ เพราะได้มีการเก็บ ข้อมูลทุกอย่างแล้ว

๒. ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์จะต้องให้ความสนใจในการประมาณความต้องการด้าน กำลังคนในระยะเวลา ๓ ถึง ๔ ปี ให้มากขึ้น จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งมีธนาคารพาณิชย์เพียง ๔ แห่งเท่านั้นที่ได้จัดทำอยู่ รูปแบบของการประมาณการในระยะเวลาดังกล่าวได้แสดงไว้ในการศึกษา ครั้งนี้แล้ว (บทที่ ๔ หน้า ๔๑) สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีสาขาดั้งแต่ ๕๐ สาขาขึ้นไป ก็ควรที่จะวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) มาใช้ในการประมาณกำลังคนของ สาขาเก่า เพราะวิธีนี้มีเกณฑ์กำหนด (Criteria) ที่ใช้เป็นหลักในการพิจารณาอนุมัติอัตรา กำลัง ของแต่ละงานในทุก ๆ สาขา

๓. การกำหนดความต้องการด้านกำลังคน จะต้องให้มีการประสานงานกันกับทุก หน่วยงานและทุกระดับภายในธนาคาร เพราะจะสามารถพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่าง ละเอียด เพื่อที่จะกำหนดความต้องการกำลังคนได้อย่างเหมาะสม

๔. หน่วยงานทางด้านบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์จะต้องติดตามความ เคลื่อนไหวของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนของธนาคาร ซึ่งได้แก่ สภาวะ เศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล สภาพภายในธนาคาร ยอดเงินฝาก ยอดเงินให้กู้ยืม ฯลฯ เพื่อนำมาปรับปรุงค่าประมาณการกำลังคนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป

๕. ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดมาตรการที่ชัดเจนและควบคุมให้รัดกุม ทางด้านความต้องการพนักงานชาย หญิง ตามอัตราส่วนที่ธนาคารต้องการ เพราะถ้าควบคุมไม่ รัดกุมแล้ว อาจเกิดภาวะการที่หาพนักงานมาทำงานในตำแหน่งที่มีความจำเป็นต้องใช้พนักงานชาย ไม่ได้ตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนการดำเนินงานโดยทั่วไปของธนาคารพาณิชย์ได้

๖. ประโยชน์จากการประมาณการความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ มิใช่จะใช้พิจารณาแต่เพียงการกำหนดอัตรากำลังตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้ประกอบการวางแผนกำลังคน โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการสรรหาคัดเลือก และว่าจ้างบุคคลเข้าทำงาน ตามเป้าหมายที่ได้ประมาณการไว้ ทั้งจัดทำแผนงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนากำลังคน เพื่อให้พนักงานธนาคารมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถที่จะรับผิดชอบในปริมาณงานที่มากกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของธนาคาร ทั้งยังช่วยลดปัญหาการว่างงานแฝงที่เกิดขึ้นภายในธนาคารด้วย

จากการศึกษามาทั้งหมดนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้สนใจงานทางด้านนี้ เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับผลสำเร็จดังที่ได้มุ่งหมายไว้

