การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

นายสุจาโรดม์ บันเก่า

005673

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพาณิชยศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๒๕

ISBN 974-561-225-1

I 17931101

A STUDY OF MANPOWER REQUIREMENT OF COMMERCIAL BANKS IN THAILAND

Mr. Sucharote Pankow

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1982

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
โดย	นายสุจาโรตม์ ปั้นเก่า
ภาควิชา	พาณิชยศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประดิษฐ์ บุนนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.นรวศรี ไววนิชกุล)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ไพลิน ผ่องใส)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
ชื่อนิสิต นายสุจาโรตม์ ปั้นเก่า
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์
ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา ๒๕๒๔

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทางด้านอุปสงค์ โดยการนำข้อมูลในอดีตซึ่งได้แก่จำนวนพนักงาน จำนวนสาขา ยอดสินทรัพย์ ยอดเงินฝาก และยอดเงินให้กู้ยืม มาศึกษาถึงความสัมพันธ์กับสิ่งที่จะพยากรณ์คือจำนวนพนักงาน แล้วทำการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาวด้วยวิธีการพยากรณ์เชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์แบบถดถอย และได้ศึกษาถึงการกำหนดความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้น โดยพิจารณาแยกเป็นสาขาเปิดใหม่ สาขาเก่า และสำนักงานใหญ่

การศึกษาครั้งนี้สรุปผลได้ว่า แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในช่วงปี ๒๕๒๔-๒๕๒๙ จะมีอัตราการเพิ่มน้อยกว่าในช่วงปี ๒๕๑๔-๒๕๒๓ ประมาณร้อยละ ๕๐ และเมื่อพิจารณาถึงสภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล และสภาพภายในธนาคารพาณิชย์แล้ว ก็คาดว่าอัตราการเพิ่มของความต้องการกำลังคนจะมีแนวโน้มลดลงมากขึ้น เนื่องจากอัตราการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจมีแนวโน้มลดต่ำลง ซึ่งมีผลต่อเนื่องทำให้ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ลดลงกว่าที่ได้ประมาณไว้ ทางด้านนโยบายของรัฐบาลที่ได้กำหนดมาตรการให้ธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการเปิดสาขาจะต้องซื้อพันธบัตรรัฐบาล ทำให้ธนาคารพาณิชย์ลดการขอเปิดสาขา ซึ่งมีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนของธนาคาร เพราะเมื่อธนาคารพาณิชย์มีความสามารถที่จะเปิดสาขาได้น้อย ความต้องการกำลังคนของธนาคารก็ย่อมน้อยตามด้วย นอกจากนั้นการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในธนาคารก็ทำให้ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ลดลง เพราะระบบคอมพิวเตอร์ทำงานได้เร็วกว่าและสามารถรับงานในปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นได้โดยใช้คนเพิ่มขึ้นน้อยกว่าระบบที่ใช้แรงคน สำหรับแนวโน้มความต้องการพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์นั้นยังไม่แน่นอน เนื่องจาก

ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะรับพนักงานฝ่ายในอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุผลในเรื่องของการโยกย้ายตำแหน่งงานระดับบริหารและลักษณะงานบางตำแหน่งของธนาคาร แต่ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ยังไม่มีมาตรการที่ชัดเจน และไม่มีการควบคุมอย่างรัดกุมในทางปฏิบัติ จึงทำให้จำนวนพนักงานหญิงกลับเพิ่มขึ้น

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้ง ๑๖ ธนาคาร มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านความต้องการกำลังคนจากผู้ที่จบการศึกษาทางการบัญชี การเงินและการธนาคาร บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ แต่ไม่มีธนาคารใดกำหนดเป็นอัตราส่วนที่แน่นอน เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในระบบที่เป็นของธนาคารพาณิชย์เอง ซึ่งทำให้ผู้ที่จบสาขาต่าง ๆ ทางด้านสังคมศาสตร์สามารถที่จะทำงานธนาคารได้เช่นเดียวกัน ด้านระดับการศึกษาคาดว่าธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มที่จะรับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากขึ้น เพราะได้คำนึงถึงว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจะสามารถพัฒนาขึ้นไปเป็นผู้บริหารได้ดี รวดเร็ว และง่ายกว่าพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่า ทั้งมีความต้องการที่จะรับพนักงานจากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา เนื่องจากมีความกระตือรือร้นในการทำงานและเป็นช่วงที่เหมาะสมในการที่จะสร้างคนของธนาคารขึ้นมาเองตั้งแต่แรกเริ่ม การที่ธนาคารจะรับผู้ที่มีประสบการณ์เข้ามาเป็นพนักงานนั้นจะมีเพียงบางกรณีที่ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือในกรณีที่ธนาคารมีการขยายงานในอัตราที่สูงจนไม่สามารถพัฒนากำลังคนจากภายในได้ทัน สำหรับอายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการนั้นจะอยู่ระหว่าง ๒๐ ถึง ๓๐ ปี ซึ่งหมายความว่าพนักงานเหล่านี้มีเวลาที่จะทำงานให้กับธนาคารได้มากกว่า ๓๐ ปี

การประมาณความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้น (ระยะเวลา ๑ ถึง ๒ ปี) ธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๑๖ แห่ง ต่างได้ให้ความสนใจในการประมาณการโดยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น ๓ ส่วนคือ

๑. สาขาเปิดใหม่ ความต้องการกำลังคนของสาขาเปิดใหม่จะเท่ากับผลคูณของจำนวนสาขาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการกับอัตรากำลังของสาขา

๒. สาขาเก่า จะทำการกำหนดความต้องการกำลังคนพร้อมกับแผนงานประจำปี และสำหรับบางธนาคารได้ใช้วิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานในการประมาณการกำลังคน

๓. สำนักงานใหญ่ ได้ใช้วิธีประมาณการจากหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนนี้มีเพียงธนาคารเดียวเท่านั้นที่ได้นำวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานมาใช้ในการประมาณการ

การประมาณความต้องการกำลังคนในระยะยาว (ระยะเวลา ๓ ถึง ๕ ปี) มีธนาคารพาณิชย์ที่ได้ให้ความสนใจในการประมาณการเพียง ๕ ธนาคาร ส่วนการประมาณการในระยะเวลาที่เกินกว่า ๕ ปีนั้น ยังไม่มีธนาคารพาณิชย์ใดสนใจที่จะทำการประมาณการ ด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นระยะเวลาที่ยาวนานเกินไปกว่าที่จะทำการประมาณการให้ได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือ

การที่จะศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ต่อไปนั้น หน่วยงานด้านการพนักงานของธนาคารจำเป็นจะต้องทำการรวบรวมและประมวลข้อมูลทางด้านการพนักงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งติดตามความเคลื่อนไหวของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน โดยให้มีการประสานงานกับทุกส่วนงานในธนาคาร เพื่อจะได้มีข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์และสามารถพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาศึกษาและปรับปรุงค่าประมาณการกำลังคนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป

ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์จะต้องให้ความสนใจในการประมาณความต้องการกำลังคนในระยะยาวให้มากยิ่งกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีสาขาตั้งแต่ ๕๐ สาขาขึ้นไป ก็ควรที่จะนำวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานมาใช้ในการประมาณกำลังคนของสาขาเก่า เพราะวิธีนี้มีเกณฑ์กำหนดที่ใช้เป็นหลักในการพิจารณาอนุมัติอัตรากำลังของแต่ละงานในทุก ๆ สาขา

ประโยชน์ของการศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ นอกจากจะใช้พิจารณากำหนดอัตรากำลังตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังสามารถนำมาใช้ประกอบกับการวางแผนกำลังคน ซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานทางด้านการสรรหา คัดเลือก และว่าจ้างบุคคลเข้าทำงาน ตามเป้าหมายที่ได้ประมาณการไว้ ทั้งยังเป็นแนวทางสำหรับงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนากำลังคน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถที่จะรับผิดชอบในปริมาณงานที่มากกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ยิ่งขึ้น

Thesis Title	A Study of Manpower Requirement of Commercial Banks in Thailand
Name	Mr. Sucharote Pankow
Thesis Advisor	Assistant Professor Pakpachong Vadhanasindhu
Department	Commerce
Academic Year	1981

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the manpower requirement of commercial banks in Thailand. The research focus on the demand for staff. Past data such as the number of staff and branches, total asset, total deposit and total loan have been thoroughly studied to see their relationship with the number of staff. Then quantitative forcasting method and the regression analysis have been used to forecast the manpower requirement of the commercial banks in the long run. The study also includes the determination of the manpower requirement in the short run for new branches, old branches and the head office.

From the study, it can be concluded that the rate of growth of manpower requirement of commercial banks between the years B.E. 2524-2529 is tend to be approximately 50% lower than that of the years 2514-2523. When taking various factors like economic state, government policy and the internal state of the banks themselves into consideration, it can then be expected that the demand is decreasing. This is mainly due to the fact that the growth rate of economic system is decreasing, which results in the need for manpower in the commercial banks being

lower than expected. As for the government policy, the rule that commercial banks are required to buy government bonds in order to open a new branch has affected in decreasing the number of branches to be opened (This obviously affected the requirement of manpower: the less the potential to open new branches, the less the need for staff. Apart from this, the introduction of computer system into the banks has lessened the requirement for staff. Because computers can function faster and more importantly it can cope with the increased amount of work and at the same time require fewer staff than the system of using purely man-labour). Concerning the trend for the demand of female staff, it is not yet certain. Commercial banks tend to prefer male staff because of convenience in job transition and special characteristics of some positions. At present, commercial banks have not yet set up explicit criteria and restricted control in terms of practice. This therefore, gives way to the increasing number of female staff.

All of the sixteen commercial banks have the same qualifications of their staff: they wanted graduates in accountancy, banking and finance, business admistrations and economics. But, no bank gave a fixed proportion for these. This is to the fact that commercial banks have their own systematic staff training, that helps those who graduated in social sciences to work in bank business without difficulty. Considering the level of education, commercial banks tend to employ staff with bachelor's degree because they have now realized that staffs with the degree are more capable of being promoted to higher or executive level than non-degree staffs. Also, they tend to employ newly graduated staff since they are earnest in work. This would also give the banks a chance to create and prepare their own staff since the very beginning. Banks would hire

experienced staff only in the case when they need experts in special fields or when they expand at the rate so high that they cannot train their own staff to cope with the expansion. As for the age of the staff, they prefer staff with the age of about 20-30 which means that these staff have more than 30 years to work for the banks.

All the sixteen banks are equally interesed in the short-run manpower requirement planning. The study has divided this requirement into three parts:

1. new branch : the number of new staff required equal to number of staff for new branches multiply by number of new open branches.

2. old branch : Banks will determine the manpower requirement in hand with the annual project. Some banks have estimated the need from the staff's working capability.

3. head office : The need is estimated from different departments. In this part, only one commercial bank has used the work measurement to estimate the number of staff required.

For the long-run manpower requirement projection (3-5 years), only five banks have expressed their interest concerning this and none has shown interest in the more-than-five-year estimate, reasoning that the time is too long for the estimation to be accurate.

In order to fully make use of the estimate of manpower requirement, the personnel department have to gather complete data on personnel as well as be aware of any factor which should affect the manpower requirement. This can be done through cooperation with all departments in the banks in order to acquire up-to-date data and be able to study all related factors to make on appropriate estimation.

Executive staff must pay more attention to the long-run manpower forcasting than at present. Banks which have more than fifty branches should use the work measurement method in order to estimate the manpower requirement for old branches because this method has a good criteria in estimating manpower need in each branch.

The benefits of the study on manpower requirement lie not only in the determination of increasing manpower required according to the increasing working load but also in the manpower planning side. The study would provide guidelines for recuriting and employing staff according to the target. It also gives guidelines for manpower development and training which would increase staff efficiency and responsibility. All this would clearly be a lot advantageous to commercial banks themselves.

กิตติกรรมประกาศ

การเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ในการรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยสละเวลาเพื่อให้ความคิดเห็นและข้อแนะนำในการศึกษา ตลอดจนพิจารณาปรับปรุงวิทยานิพนธ์อย่างดียิ่ง อนึ่งผู้เขียนได้รับความกรุณาจาก อาจารย์ สาโรจน์ สุนันทิวัฒน์ ผู้ตรวจการเร่งรัดพัฒนาชนบท สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ที่ให้คำปรึกษาทางด้านสถิติ และรองศาสตราจารย์ ชูศักดิ์ อุดมศรี อาจารย์สมจารี ปรียานนท์ ที่ให้คำปรึกษาทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ซึ่งผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาที่ได้รับเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชากรมการค้าต่างประเทศ ที่ได้ให้การสนับสนุนในการอนุญาตให้ลาศึกษา และขอขอบพระคุณผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ และอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ อนึ่งทุนในการศึกษาครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจากธนาคารกสิกรไทย ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณที่ทางธนาคารได้เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการศึกษา

สุจาโรดม์ ปั้นเก่า

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ข

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ค

กิตติกรรมประกาศ ..... ฌ

สารบัญภาพประกอบ ..... ญ

สารบัญตารางประกอบ ..... ฏ

บทที่ ๑ บทนำ ๑

วัตถุประสงค์ ๑

สมมติฐานในการศึกษา ๒

ขอบเขตของการศึกษา ๒

วิธีการศึกษา ๓

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา ๔

บทที่ ๒ สภาพและความเป็นมาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๖

ประวัติและความเป็นมาของธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๖

สถานภาพของธนาคารพาณิชย์ในทศวรรษที่ผ่านมา ๑๐

บทที่ ๓ ความต้องการกำลังคน ๒๓

การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ๒๔

การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต ๒๙

การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ ๓๗

บทที่ ๔ การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๔๐

การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาว ๔๑

การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้น ๖๖

หน้า

บทที่ ๔ สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ ๗๘

วิเคราะห์ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ ๗๙

ข้อเสนอแนะ ๘๖

บรรณานุกรม ๘๙

ภาคผนวก ๙๓

ประวัติ ๑๒๓

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพที่

๑ แสดงวัฏฐจักรของการเจริญเติบโตของธนาคารพาณิชย์ ๑๓

๒ การจัดอัตรากำลังของสาขาธนาคารพาณิชย์ ๖๘

๓ แสดงสายการปฏิบัติงานการรับฝากและถอนเงิน ๗๐

๔ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ๑๐๕

๕ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารกรุงไทย จำกัด ๑๐๖

๖ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารกสิกรไทย จำกัด ๑๐๗

๗ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ๑๐๘

๘ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ๑๐๙

๙ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยการ จำกัด ๑๑๐

๑๐ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารศรีนคร จำกัด ๑๑๑

๑๑ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ๑๑๒

๑๒ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารทหารไทย จำกัด ๑๑๓

๑๓ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารมหานคร จำกัด ๑๑๔

๑๔ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารเอเชีย จำกัด ๑๑๕

๑๕ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารสหธนาคาร จำกัด ๑๑๖

๑๖ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด ๑๑๗

๑๗ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารไทยทนุ จำกัด ๑๑๘

๑๘ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารหวั่งหลี จำกัด ๑๑๙

๑๙ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารแหลมทอง จำกัด ๑๒๐

๒๐ กราฟแสดงประมาณการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๑๒๑

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

๑ แสดงจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปี ๒๕๑๔-๒๕๒๓ ..... ๑๑

๒ แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนสาขา ปี ๒๕๑๕-๒๕๒๓ ..... ๑๒

๓ แสดงสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปี ๒๕๑๔-๒๕๒๓ ..... ๑๔

๔ แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดสินทรัพย์ ปี ๒๕๑๕-๒๕๒๓ ..... ๑๕

๕ แสดงเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปี ๒๕๑๔-๒๕๒๓ ..... ๑๖

๖ แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดเงินฝาก ปี ๒๕๑๕-๒๕๒๓ ..... ๑๗

๗ แสดงเงินให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปี ๒๕๑๔-๒๕๒๓ ..... ๑๘

๘ แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดเงินให้กู้ยืม ปี ๒๕๑๕-๒๕๒๓ ..... ๑๙

๙ แสดงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ปี ๒๕๑๔-๒๕๒๓ ..... ๒๑

๑๐ แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงาน ปี ๒๕๑๕-๒๕๒๓ ..... ๒๒

๑๑ แสดงค่าแนวโน้มจำนวนพนักงาน ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๙ ..... ๔๓

๑๒ แสดงค่าแนวโน้มจำนวนสาขา ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๙ ..... ๔๔

๑๓ แสดงค่าแนวโน้มยอดสินทรัพย์ ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๙ ..... ๔๕

๑๔ แสดงค่าแนวโน้มยอดเงินฝาก ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๙ ..... ๔๖๙

๑๕ แสดงค่าแนวโน้มยอดเงินให้กู้ยืม ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๙ ..... ๔๗

๑๖ แสดงค่าประมาณจำนวนพนักงาน ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๙ ..... ๔๙

๑๗ แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงาน ปี ๒๕๒๕-๒๕๒๙ ..... ๕๐

๑๘ แสดงจำนวนพนักงานหญิง ปี ๒๕๒๒-๒๕๒๓ ..... ๕๙

๑๙ แสดงจำนวนพนักงานที่รับเข้าปี ๒๕๒๓ แบ่งตามระดับการศึกษา ๖๑

๒๐ แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพิ่มกำลังคน ๗๓

๒๑ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับระยะเวลาในการประมาณการความต้องการกำลังคน ๗๕

๒๒ แสดงอัตราหมุนเวียนของพนักงานปี ๒๕๒๓ ..... ๑๒๒