

บทที่ ๖

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย (Commercial Banks incorporated in Thailand) เพียงสิ้น ๓๑ ธันวาคม ๒๕๑๗ จำนวน ๑๖ ธนาคาร มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทั้งทางด้านการระดมเงินทุน (Source of Fund) จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อจะนำไปลงทุนในภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ และการใช้เงินทุน (Used of Fund) โดยการให้บริการสินเชื่อในสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ อย่างมากมายกว่าสถาบันการเงินต่าง ๆ ที่มีอยู่ในประเทศไทย ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย นอกจากทรัพยากรกำลังเงินแล้ว ทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมด้วยอย่างมาก เพราะว่าบุคคลเป็นผู้บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ เมื่อบุคคลเป็นทรัพยากรขององค์การที่มีความสำคัญอันหนึ่ง จึงจำเป็นต้องมีการลงทุนในทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานให้กับองค์การ และธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพไว้ เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์การนานเท่านาน ดังนั้น ผู้บริหารงานชั้นสูงในวงการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลอย่างมาก จึงได้พยายามอย่างยิ่งที่จัดให้มีการลงทุนในบุคคลากร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานให้กับธนาคารของตน และธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และอยู่ปฏิบัติงานกับธนาคารนานเท่านาน โดยเฉพาะการลงทุนในบุคคลากรด้านการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล มีทั้งทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ได้แก่การพัฒนาบุคคล (Development) และการบำรุงรักษาบุคคล (Maintenance) เพื่อให้ความสดวกสบายและความมั่นคงแก่พนักงานในการทำงานให้กับธนาคารมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะให้

การลงทุนในบุคคลากรทั้ง ๒ ด้านดังกล่าว ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของธนาคาร ขบวนการลงทุนในบุคคลากรจึงต้องประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การดำเนินการหรือการอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

การวางแผนการลงทุนในบุคคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใคร เป็นผู้ทำ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในอนาคตตามที่ต้องการ การพัฒนาบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการขององค์การ การวางแผนพัฒนาบุคคลจะช่วยให้การดำเนินการด้านพัฒนาบุคคล ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาใช้ตรงกับงานที่จะทำทันเวลา เช่นการขยายหน่วยงาน การปรับปรุงงาน หรือการเพิ่มการให้บริการในอนาคตย่อมต้องการบุคคลที่มีความสามารถโดยเฉพาะมาปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ การวางแผนพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ต้องเชื่อมโยงมาจากแผนอื่น เช่นแผนการขยายหรือปรับปรุงงาน แผนอัตรากำลังคน แผนการทดแทนบุคคล ฯลฯ แผนเหล่านี้จะช่วยให้ทราบว่า จะต้องพัฒนาอะไรบ้าง พัฒนาผู้ใด และพัฒนาอย่างไร การบำรุงรักษาบุคคลก็มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ความมั่นคงและความสวดกลสบายแก่พนักงาน โดยมุ่งหวังว่าจะเป็น การส่งเสริมขวัญ (Morale) ของพนักงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กว้างขวางขึ้น และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงาน และเป็นการช่วยเหลือให้พนักงานในองค์การได้รับผลประโยชน์ในสิ่งที่พนักงานต้องการ การวางแผนการบำรุงรักษาบุคคลจะช่วยให้พนักงานได้รับสิ่งที่ต้องการทันเวลา และการใช้จ่ายขององค์การก็มีประสิทธิภาพไม่เสียเปล่า ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจำนวน ๕ ธนาคาร ใน ๑๓ ธนาคารที่รวบรวมข้อมูลได้ ได้ใช้ประโยชน์จากการวางแผนดังนี้

^๑ Dale Yoder "Personnel Management and industrial relations" op.cit., p. 654.

สำหรับประเภทของแผนงานที่นิยมปฏิบัติกันในวงการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้แก่แผนงานระยะสั้น คือแผน ๑ ปี แผนระยะยาวยังไม่เป็นที่นิยมกันนัก เนื่องจากว่าความยากลำบากในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตในระยะยาว

เพื่อที่จะให้แผนงานที่จะนำมาใช้มีประสิทธิภาพ จึงควรที่จะผ่านขั้นตอนตามขั้นตอนการวางแผน คือ

๑. ขั้นวางแผนดำเนินงาน (Formulation of Plans) เป็นการเตรียมการที่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนเป็นหลัก และพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
๒. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of Plans) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร เพื่อให้แผนงานนั้นออกปฏิบัติได้
๓. ขั้นตรวจตราปรับปรุงแผน (Review of Plans) มุ่งที่จะให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การจัดองค์การด้านการลงทุนในมุกคลาการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

เพื่อให้การลงทุนในมุกคลาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงต้องจัดให้มีผู้ปฏิบัติงาน หรือมุกคลดกลุ่มหนึ่ง หรือมากกว่านั้นที่จะบริหารงานการลงทุนนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หน่วยงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่จัดขึ้นเพื่อบริหารงานการลงทุนในมุกคลาการ ได้แก่หน่วยงานคานมุกคลาการ ซึ่งเรียกว่า "การพนักงาน" ฐานะและความเกี่ยวข้องในการบริหารงานคานมุกคลาการกับหน่วยงานต่าง ๆ ในธนาคาร จากการสำรวจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๑๓ ธนาคาร สรุปได้ว่า ไม่ว่าหน่วยงานทางคานมุกคลาการ จะมีฐานะเป็นฝ่ายหรือส่วน หรือเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาแก่คณะกรรมการผู้จัดการ อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานมุกคลาการทั้ง ๑๓ ธนาคารในการจัดการการลงทุนในหน่วยงานอื่น ๆ เป็นอำนาจหน้าที่นอกเหนือสายงาน (Staff Authority) เพราะว่าจะเป็น

หน่วยงานที่ให้คำแนะนำค่าปรึกษาแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในคานบุคคลากร แต่ไม่มีอำนาจสั่งการหน่วยงานอื่น ๆ การให้คำแนะนำค่าปรึกษานั้น รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารงานชั้นสูงขึ้นไปอีก หรือกรรมการผู้จัดการหรือรองกรรมการผู้จัดการ เมื่อได้รับการคัดลใจจากผู้บริหารชั้นสูงแล้ว ก็จะเป็นนโยบายที่หน่วยงานบุคคลากรจะรับมาดำเนินการต่อไป

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้ง ๑๓ ธนาคารที่รวบรวมข้อมูลใคอำนาจการคัดลใจในการลงทุนในบุคคลากร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารงานชั้นสูกยออกของธนาคารทั้งสิ้น ซึ่งก็ได้แก่กรรมการผู้จัดการหรือคณะกรรมการผู้จัดการสำหรับหน่วยงานบุคคลากรจะบริหารงานหรือดำเนินงานตามแผนหรือนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารงานชั้นสูกยออกของธนาคารแล้วเท่านั้น

นอกจากนั้น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยบางธนาคารนิยมใช้คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมาอาจจะเป็นในรูปถาวรหรือชั่วคราว เพื่ดำเนินการคานบุคคลากรที่ได้รับมอบหมายเช่น คณะกรรมการพัฒนาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งอำนาจการคัดลใจก็ยังขึ้นอยู่กับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ส่วนคณะกรรมการมีหน้าที่แค่เพียงเสนอแนะและควบคุมใให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ประเภทต่าง ๆ ของการลงทุนในบุคคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

แยกพิจารณาออกเป็น

๑. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development of Human Resource)

๑.๑ การฝึกอบรม (Training) คือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) มีือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของพนักงานในองค์กร เพื่อที่จะให้พนักงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีความชำนาญในการทำงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ การฝึกอบรมจึงมักจะใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

เพื่อให้การดำเนินงานการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงควรจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

๑) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed training needs) เพื่อให้มีการจัดการฝึกอบรมตามความต้องการขององค์การ สิ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นต้องการฝึกอบรมได้แก่ ผลการทำงานตกต่ำ บริการที่ให้กับลูกค้าขาด ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูงขึ้นขวัญ (Morale) ของผู้ปฏิบัติงานไม่คึกคัก การค้นหาหรือวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมอาจทำได้โดยการสังเกต (Observation) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting standard of Performance) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of performance) และการสำรวจความต้องการ (Survey)

๒) ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน (Examined each needs) เพื่อให้มีการจัดฝึกอบรมในสิ่งที่จำเป็นอันคัมสูง ดังนั้นในการพิจารณาความต้องการ การฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบมองแต่ การจัดการฝึกอบรมในสิ่งที่ยังมีความจำเป็นไม่เพียงพอ ย่อมสิ้นเปลืองทั้งกำลังคน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เป็นอันมาก

๓) วางโครงการในการฝึกอบรม (Design training program) โดยคำนึงถึงลักษณะของการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้าอบรม สถานที่ หัวข้อวิชาอุปกรณ์เจ้าหน้าที่ และผู้ฝึกอบรม ฯลฯ

๔) เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose program to top management) เพื่อให้มีการประสานงานและการฝึกอบรม สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

๕) จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน (Issue regulation on training)

๖) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

๗) การติดตามผล (Follow up) ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ได้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นหรือไม่

ประเภทของการฝึกอบรมที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจัดให้มีขึ้นได้แก่

๑) การอบรมปฐมนิเทศก์ (Orientation) สำหรับพนักงานเข้าใหม่เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่ว ๆ ไปของธนาคาร และเพื่อความคุ้นเคยกับสถานที่และเพื่อนร่วมงาน ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ๔ ธนาคาร ในจำนวน ๑๓ ธนาคาร ที่รวบรวมข้อมูลได้จัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศก์

๒) การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On - the - job training) การฝึกอบรมประเภทนี้ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคารนิยมปฏิบัติ เนื่องจากประหยัดและสะดวกในการฝึกอบรม

๓) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill training) ในบางธนาคารเรียกว่า Technical training เป็นการฝึกอบรมในวิชา หรือหน้าที่งานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ และเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ทางเทคนิคโดยเฉพาะค่าน ในงานของธนาคารพาณิชย์ เช่นพิธีการสินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ เทคนิคการขายและการตลาด คิวเงิน ฯลฯ มีจำนวน ๗ ธนาคารในธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่รวบรวมข้อมูล ๑๓ ธนาคาร ได้จัดให้มีการฝึกอบรมประเภทนี้

๔) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานและผู้บริหารงานชั้นต้น (Managerial training) เพื่อเป็นการเตรียมตัวที่จะขึ้นไปบริหารงานของธนาคารใน

ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป จึงต้องการให้มีความรู้ความสามารถกว้างขวางขึ้น วิชาที่ใช้ในการฝึกอบรมนี้ เพื่อช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้ เช่นภาวะผู้นำ (Leadership) จิตวิทยาการบริหาร (Administrative Psychology) และ ฯลฯ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจำนวน ๗ ธนาคาร ใน ๑๓ ธนาคาร ที่รวบรวมข้อมูลได้จัดให้มีการฝึกอบรมประเภทนี้

๑.๒ การพัฒนาพนักงานบริหาร (Executive Development) เป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้พนักงานบริหารได้รับความชำนาญ (Skill) ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมและจำเป็น เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

เพื่อให้การพัฒนาพนักงานบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรที่จะมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้คือ

- ๑) กำหนดนโยบายและภาระในการพัฒนาพนักงานบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินงานการพัฒนาพนักงานบริหารตามนโยบายขององค์กร
- ๒) การวางแผนกำลังคน จะทำให้ทราบถึงกำลังคนในอนาคตขององค์กร ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อไปในการวางแผนตามโครงการพัฒนาพนักงานบริหาร
- ๓) การกำหนดความสามารถของพนักงานบริหารในระดับและตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรจะช่วยให้พิจารณาว่า ถ้ามีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานขึ้นมา พนักงานที่เลื่อนขึ้นมายังขาดความสามารถอะไรบ้าง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานบริหาร
- ๔) การวางโครงการพัฒนานักบริหาร เป็นการกำหนดว่าสิ่งใดควรที่จะบรรจุลงในโครงการ นับตั้งแต่บุคคลที่เข้าร่วมในโครงการ วิชาและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานบริหาร วัสดุ อุปกรณ์ ผู้ประสานงาน ฯลฯ

๒.๑ โครงการทางเศรษฐกิจ (Economic service program) ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคาร ได้ให้สวัสดิการตามโครงการทางเศรษฐกิจ แก่พนักงานอย่างมาก เช่นเงินบำเหน็จ การประกันชีวิตสุขภาพและอุบัติเหตุ หรือ การจ่ายเงินทดแทนแก่พนักงานเมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ตามประกาศ คณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๐๓ เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน และการจ่ายเงินเพิ่มนอกเหนือจาก เงินเดือนในรูปเงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินค่าอาหาร กลางวัน ฯลฯ

๒.๒ โครงการทางค่านันทนาการ (Recreational service program) ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่ได้จัดให้มีโครงการทางค่านันทนาการแก่พนักงาน เพื่อให้ได้พักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาทำงาน เช่นบริการทาง คาน้ำกีฬา บริการทางสังคม การส่งเสริมในค่านันทนาการ เช่นการร่วมกันทำบุญทอด กรฐินประจำปี โครงการนั้นนอกจากให้พนักงานได้พักผ่อนหย่อนใจแล้ว ยังเป็นการให้ พนักงานได้ร่วมกันในงานส่วนรวม ซึ่งก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่พนักงานด้วยกัน

๒.๓ โครงการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facility service program) ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ส่วนใหญ่ได้พยายามที่จะให้บริการ หรือ สวัสดิการค่านนี้แก่พนักงานในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีพ เช่นโครงการที่อยู่อาศัย บริการทางการแพทย์ และรักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อน ฯลฯ

การประเมินผลการลงทุนในบุคคลากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

เพื่อให้การลงทุนในบุคคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การควบคุม จึงเป็นขบวนการที่สำคัญ เพื่อการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน การประเมินผลการ ลงทุนในบุคคลากรย่อมทำให้ผู้บริหารงานได้ทราบว่า การลงทุนในบุคคลากร ใ้รับ ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ผลตอบแทนที่องค์การต้องการจากการลงทุนในบุคคลากร ก็ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งแสดงออกในรูปการทำกำไรสูงขึ้น

๕) การตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการพัฒนานักบริหารบรรจุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ จึงต้องมีการประเมินผลตามโครงการ เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงในกรณีที่มีสิ่งบกพร่อง

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจำนวน ๘ ธนาคารใน ๑๓ ธนาคารที่รวบรวมข้อมูล ได้จัดให้มีโครงการพัฒนาพนักงานบริหารขึ้น แต่จำนวนนี้มีเพียง ๔ ธนาคาร ที่ดำเนินการพัฒนาพนักงานบริหารอย่างมีประสิทธิภาพตามขบวนการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการดำเนินงานกระทำในรูปคณะกรรมการพัฒนาพนักงาน (Training Steering Committee) คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารงานจากฝ่ายต่าง ๆ และฝ่ายการพนักงานดำเนินงานร่วมกัน

๒. การบำรุงรักษาบุคคล (Maintenance of Human Resource) มีทั้งการบำรุงรักษาสภาวะทางร่างกาย (Physical Effects) ซึ่งได้แก่โครงการป้องกันอุบัติเหตุและรักษาสุขภาพและการบำรุงรักษาสภาวะทางจิตใจ (Mental Effects) เนื่องด้วยสภาพการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์เป็นในรูปร่างสำนักงาน มีใช้โรงงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน จึงไม่เกิดมากนัก จึงไม่ขอกล่าวในวิทยานิพนธ์นี้ สำหรับการรักษาพยาบาลได้มีรวมอยู่ในการบำรุงรักษาสภาวะทางจิตใจด้วย การบำรุงรักษาพนักงานด้านนี้เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกสบายและความมั่นคงให้กับพนักงานยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมมีผลต่อความสบายใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น โครงการบำรุงรักษาพนักงานด้านสภาวะทางจิตใจจึงมุ่งที่จะให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์การ และส่งเสริมขวัญ (Morale) ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่กับองค์การนานเท่านาน โครงการบำรุงรักษาพนักงานทางด้านสภาวะจิตใจ ได้แก่การให้ประโยชน์แก่ลูกหรือการให้บริการ หรือสวัสดิการแก่พนักงาน ซึ่งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้จัดให้มีขึ้นแยกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

ต้นทุนในการดำเนินงานประหยัคคงขวัญในการทำงาน (Morale) ของพนักงานสูงขึ้น ความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานที่มีต่อองค์การ แต่การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในบุคคลากรในรูปตัวเงินโดยเคนชัคนั้นยากมาก เนื่องจากว่าผลตอบแทนที่ได้รับส่วนใหญ่มีลักษณะซับซ้อน (Complex) เกี้ยวเนื่อง (Dependent) กับสิ่งอื่น และไม่สามารถมองเห็นเป็นตัวตนใดเคนชัค (Intangible) แต่แม้กระนั้นก็ตาม ผู้บริหารงานก็ควรที่จะค้นหาวิธีการวัดหรือประเมินผลจากการลงทุนในบุคคลากรในองค์การของตน เพื่อการบรรลุดูวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่จะทำให้เกิดการประเมินผลมีความเที่ยงธรรมนั้น มาตรฐานจะต้องมีความเป็นเอกภาพ (Uniformity) รูปแบบของมาตรฐานที่ใช้ในขบวนการควบคุมขององค์การที่นิยมปฏิบัติ ใดแกมาตรฐานในรูปผลของการดำเนินงาน ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า "มาตรฐานการปฏิบัติงาน" (Performance Standards) ซึ่งกำหนดในรูปปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และต้นทุน (Cost) การที่จะนำมาตรฐานใดมาใช้ในการประเมินผลการลงทุนในบุคคลากร คำนใดนั้นขึ้นอยู่กับพิจารณาว่ามาตรฐานนั้นจะแสดงผลการดำเนินงานที่แท้จริงได้หรือไม่

การประเมินผลตามโครงการพัฒนาพนักงาน แยกพิจารณาได้ ๒ ประเภท

คือ

๑. โครงการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องด้วยมาตรฐานที่จะกำหนดขึ้นเพื่อใช้ประเมินผลที่ได้จากการฝึกอบรม เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอยู่กับปัจจัยหลายสิ่งที้นอกเหนือจากการฝึกอบรม (Contaminated criteria) ด้วยเหตุนี้การประเมินผลในการฝึกอบรม จึงควรพยายามกำหนดวัตถุประสงค์ที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม (Behavioral objective) เป็น ๒ แบบ คือแบบทางตรงที่เกิดผลโดยทันที ใดแกประสิทธิภาพในการทำงานก็ขึ้นหรือทำงานได้ถึงมาตรฐาน (Standards) ที่กำหนดไว้ และแบบทางอ้อม ใดแก พฤติกรรมของผู้เข้าอบรมที่มีต่อองค์การ เช่น ทัศนคติ และขวัญในการ

ทำงาน การลาออกของพนักงาน ฯลฯ การประเมินผล การฝึกอบรมจึงต้องนำเทคนิค เพื่อมาใช้ในการประเมินผล เทคนิคที่นิยมใช้กันในวงการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้แก่

๑.๑ การวัดผลภายหลังการฝึกอบรมจบหลักสูตร เพื่อจะรู้ว่าผู้เข้าอบรมได้วิชาความรู้ไปอย่างน้อยเท่าที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งมีอยู่ ๕ ธนาคาร ใน ๑๓ ธนาคาร

๑.๒ การประเมินทัศนคติของผู้เข้าอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดการฝึกอบรมต่อไป มีอยู่ ๒ ธนาคารใน ๑๓ ธนาคาร

๑.๓ การศึกษาความเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าอบรมภายหลังการฝึกอบรม โดยดูจากรายงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การประสานงาน ฯลฯ ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าการบริหารงานบุคคลในธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ในประเทศไทยยังไม่นิยมใช้กันมากนัก คือมีอยู่เพียง ๓ ธนาคารใน ๑๓ ธนาคาร

๒. โครงการพัฒนาพนักงานระดับบริหาร เช่นเดียวกับโครงการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการที่ว่ามีมาตรฐาน (Criteria) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผล เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นปัจจัยหลายสิ่ง (Contaminated criteria) โดยเฉพาะการประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยตรงทันที เป็นสิ่งที่ยากมาก เช่นความสามารถในการทำกำไรได้ปีที่พัฒนา จะเพิ่มขึ้นทันทีเป็นไปได้ยาก และผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาพนักงานบริหารก็อาจจะเป็นผลระยะยาว เนื่องด้วยการพัฒนาพนักงานบริหารจัดทำเป็นกลุ่ม การประเมินผลจึงจะทำได้ขึ้นโดยใช้เทคนิคการวัดทัศนคติของกลุ่มผู้รวมในโครงการ การประเมินผลการพัฒนาพนักงานระดับบริหารของธนาคาร

พาณิชย์ในประเทศไทย จัดทำกันอยู่ ๕ ธนาคารใน ๑๓ ธนาคารที่รวบรวมข้อมูล ซึ่ง
จัดว่าน้อยมาก เนื่องจากความยากในการประเมินผลและยังไม่นิยมใช้ระบบการ
รายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลตาม
โครงการพัฒนาพนักงานบริหาร

การประเมินผลตามโครงการบำรุงรักษาพนักงาน การคำนึงถึงการประหยัด
จากการลงทุนในบุคคลากรค่านำรุงรักษาพนักงานเป็นหลักสำคัญ หลักนี้ได้แก่
"จะไม่มีการจัดโครงการ การให้บริการพนักงานใด ถ้าโครงการนั้นไม่ให้ผลตอบแทน
แก่องค์กร ซึ่งอย่างน้อยต้องเท่ากับต้นทุนที่จ่ายออกไป" ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ
ใจในการลงทุนในบุคคลากรค่านำรุงรักษาพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร
ควรมีแนวทางในการตัดสินใจ เปรียบเทียบต้นทุนของการให้บริการกับผลตอบแทนแก
องค์กร ทั้งในรูปที่เห็นเป็นตัวตนเด่นชัด (Tangible returns) และในรูป
ที่ไม่เห็นเป็นตัวตน (Intangible returns) ผลตอบแทนตามโครงการ การให้
บริการแก่พนักงานมีมากมายหลายแบบ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่สามารถวัดผลโดยคำนึงถึง
ปริมาณอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงคุณค่าต่าง ๆ ด้วย เช่นการจัดหาพนักงานที่มี
ประสิทธิภาพสูงขึ้น ปรับปรุงขวัญและความซื่อสัตย์ของพนักงาน อัตราการลาออกและ
การดูงานลดค่าลง สัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานกับสังคม ลดการบีบบังคับของ
กฎหมายและรัฐบาลรวมทั้งสหภาพแรงงาน ฯลฯ สำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
การประเมินผลตามโครงการบำรุงรักษาพนักงานยังไม่ได้ให้ความสนใจหรือจัดทำกันขึ้น
เป็นแต่เพียงแต่การวิจัยหรือวิเคราะห์เพื่อการวางแผนการให้บริการ หรือเพื่อเสนอ
อนุมัติการให้บริการประเภทใหม่เท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

๑. ผู้บริหารงานของธนาคารพาณิชย์ ควรจะได้ใช้ประโยชน์ของการวางแผนและการประเมินผลในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารงานบุคคลได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

ผู้บริหารงานของธนาคารพาณิชย์ควรจะได้มีการส่งเสริมให้ระบบการรายงานจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือจัดให้มีการตรวจสอบติดตามผลเกี่ยวกับการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการแก้ไขปรับปรุงให้การลงทุนในบุคคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีประโยชน์ต่อการวางแผนการลงทุนในบุคคลากร

๓. สิ่งที่ควรจะศึกษาวิจัยต่อไปในการบริหารงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้แก่การลงทุนในบุคคลากรด้านการจัดหาพนักงาน การกำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน คือเงินเดือนและค่าจ้าง และการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การลงทุนในบุคคลากรทั้งหมดในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยสมบูรณ์.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย