

สรุปผลการวิจัยและขอเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษา เรื่องการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น ได้ทำการพิสูจน์สมมติฐานจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร และใช้วิธีการสำรวจโดยการ ออกแบบสอบถาม เป็นหลักใหญ่ ขอมูลที่ไ้จึง เป็นขอมูลปฐมภูมิซึ่งแสดงให้เห็นถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคารมีนโยบายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน โดยยึดหลักว่าต้องพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สามารถรองรับกับการเจริญเติบโตของธนาคาร ซึ่งธนาคารพาณิชย์มีนโยบายในการพัฒนาพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน โดยให้ความสำคัญว่าการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานถือว่าเป็นลำดับความสำคัญอย่าง เร่งด่วน ซึ่งต้องมีการพัฒนาพนักงานจากภายในองค์กรให้ขึ้นมา รับตำแหน่งตามสายความก้าวหน้าของ องค์กรต่อไป หรือ เพื่อที่จะ เตรียมตัว เป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต นโยบายในการพัฒนาในระยะเริ่มแรกส่วนใหญ่จะ เน้นหนักในการพัฒนาพนักงานระดับบริหารซึ่งถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญของธนาคาร ฉะนั้นนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์นั้นจะมุ่งที่จะพัฒนากำลังคนจากภายใน เพราะมีผลทางความขวัญและกำลังใจของพนักงานอย่างมาก

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์จะมีทั้ง แผนระยะสั้นซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแผนปีต่อปี และแผนระยะยาวคือภายในระยะเวลาตั้งแต่ 3-5 ปีขึ้นไป ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร แผนพัฒนาในระยะยาวที่ธนาคารพาณิชย์คิดว่า จะนำมาใช้คือ การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารงาน เล็ง เห็นว่าการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  
 ของพนักงานนับว่า เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะจะมีผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง  
 ในการทำงาน เกิดขวัญและกำลังใจ ลดปัญหาการมีอัตราการ เขาออกของพนักงานสูง  
 ซึ่งสิ่ง เหล่านี้ก็จะ เป็นผลพลอยได้ทำให้ องค์กรมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะ  
 เจริญก้าวหน้าตามไปควบ แต่อย่างไร ก็คือการวางแผนความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน  
 เป็นรายบุคคลของทั้ง องค์กรนั้น ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการจัดทำอย่าง  
 เป็นระบบแบบแผน ทั้งนี้ เพราะยังมีข้อมูลไม่ เพียงพอและขาดกำลังคนที่มีความ  
 ความสามารถในเรื่องนี้ อย่างจริงจัง อีกทั้ง เรื่องนี้ นับว่า เป็น เรื่องใหม่ซึ่ง เพิ่งจะมีการ  
 นำเข้ามา ธนาคารกรุง เทพ จำกัด เป็นธนาคาร แห่งแรกในประเทศไทยที่ได้นำเอา  
 ระบบการวางแผนพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมาใช้ เป็นผลสำเร็จ ถึง  
 แม้ว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะยังไม่ มีแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลดังที่กล่าว  
 มาแล้ว แต่ก็ยังมีการวางแผนความเจริญก้าวหน้าสำหรับพนักงานบริหารในบางตำแหน่ง  
 ซึ่ง เป็นการ เตรียมแผนการ เอาไว้ล่วงหน้าในกรณีที่เกิดตำแหน่งว่างลง ซึ่งอาจ เนื่องมา  
 จากผู้บริหาร เสี่ยงชีวิต ปลดเกษียณ หรือลาออกอย่างกระทันหัน

ส่วนขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาพนักงานนั้นส่วนใหญ่จะมีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน  
 กล่าวคือ ก่อนที่จะมีการวางแผนจะต้องให้แผนนั้นสอดคล้องกับนโยบายที่ใ้กว้าง ไว้ในแ  
 ละปี และยังคงคำนึง ถึง แผนกำลังคนของ องค์กรในปัจจุบันมาพิจารณาประกอบควบ  
 เพื่อที่จะได้สามารถทราบว่าจะต้องพัฒนาพนักงานไปในทางใดและอย่างไร และจะตอง  
 รับพนักงานใหม่หรือไม่ เมื่อสามารถทราบข้อมูลดังกล่าวแล้ว เราก็จะมาทำการวางแผน  
 พัฒนาพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่ธนาคารพาณิชย์จะมีวิธีการพัฒนาพนักงาน เน้นหนักไปในทาง  
 การฝึกอบรมและสัมมนา หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมมักจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน  
 เช่น วิชาจิตวิทยาการบริหาร ภาวะการ เป็นผู้นำ ทั้งนี้ เพราะธนาคารพาณิชย์มีลักษณะ  
 งานและตำแหน่งงานที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะตำแหน่งงานของธนาคารสาขา การ  
 กำหนดหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญอบรมว่าใครควรจะไปในทางใด จะสามารถ  
 กำหนดได้จากแบบประ เมินผลการปฏิบัติงาน และดูจากความต้องการในการฝึกอบรมของ  
 พนักงานควบ

นอกจากวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงาน โดยการศึกษาอบรมและสัมมนา  
 วิชาการพาณิชย์ยังมีกิจกรรมในการพัฒนาพนักงานอีกมากมายหลายวิธี วิธีที่นำมาใช้  
 อย่างแพร่หลาย เช่น การส่งไปปฏิบัติงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การส่งไป  
 ศึกษาต่อในสถาบันทั้งภายในและภายนอกประเทศ และการสนับสนุนให้พนักงานมีการ  
 พัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่ง  
 งานในธนาคารนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ไครบี ซึ่งจะพิสูจน์ได้จากผลการวิจัยซึ่งมี  
 พนักงานร้อยละ 99.48 มีความเห็นว่าความก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงาน เป็นสิ่งจำเป็น  
 และจากการจัดลำดับความคาดหวังที่พนักงานต้องการไครบีในธนาคารต่างงานนอกเหนือ  
 จากค่าตอบแทนที่ไครบีนั้น การไครบีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานจัดอยู่ในลำดับที่หนึ่ง  
 ซึ่งแสดงว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีความต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่ง  
 งานในธนาคาร

นอกจากนี้ เหตุผลที่มาสนับสนุนอีกข้อหนึ่งก็คือ พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดที่จะ  
 วางแผนพัฒนาตนเองถึงร้อยละ 90.18 และพนักงานร้อยละ 96.95 มีความสนใจที่จะ  
 สมัครไปศึกษาอบรมเกี่ยวกับงานของธนาคาร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง เมื่อพิจารณา  
 ความขมุกขมอกล้วนจะเห็นได้ว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นที่จะ  
 พัฒนาตนเอง เป็นสัดส่วนที่สูงมาก ดังนั้นจึงเป็นข้อสรุปได้ว่าพนักงานต้องการพัฒนาตนเอง  
 เพื่อที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในธนาคาร

3. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะสามารถใช้ เป็น  
 เครื่องมือพัฒนาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้  
 เพราะเป็นผลเนื่องมาจากการวางแผนพัฒนาทำให้เกิดการปรึกษาร่วมกันระหว่าง  
 ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชา โดยพนักงานร้อยละ 96.54 มีความเห็นว่า  
 แผนพัฒนาความก้าวหน้าของเขาจะประสบผลถ้าได้ปรึกษาร่วมกับผู้บังคับบัญชา และ  
 พนักงานร้อยละ 97.30 ก็มีความเห็นว่าเขาควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความ  
 ก้าวหน้าของตนเองโดยไม่ควรถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคนเดียว การได้ปรึกษาร่วม  
 กันจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบและเข้าใจถึงความต้องการของผู้บังคับบัญชา

และผู้ที่บังคับบัญชาจะได้ทราบถึงขอบเขต และได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับตนเองจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา ซึ่งย่อมเป็นผลให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย

เหตุผลอีกข้อหนึ่งก็คือ ผลการพัฒนาพนักงานในตำแหน่ง ๆ ของผู้บังคับบัญชา เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้ทำการฝึกสอน และให้คำแนะนำงานที่มีขอบข่ายให้ทำ ตลอดจนการให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเอง ทำให้พนักงานธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 80.89 มีความพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนาจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเห็นได้ว่า การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสามารถใช่เป็นเครื่องมือพัฒนาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา

#### ข้อเสนอแนะ

การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร จากที่กล่าวมาแล้วนั้น มีความมีระบบที่ดีและเหมาะสมพอสมควร ทั้งนี้ เพราะธนาคารพาณิชย์ต่าง เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่นั้นจะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าขององค์กรนั้นอย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่าง เกี่ยวกับเรื่องนี้ที่ได้มีการสำรวจวิเคราะห์พบว่าธุรกิจที่มีความสำคัญต่อคนมักจะเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างมากมาย เช่น บริษัท ไอ.บี.เอ็ม. จากนี้ซึ่งถือได้ว่าเป็นบริษัทชั้นนำ มีผลกำไรสูงมาก และสามารถขยายกิจการ เปิดสาขาขึ้นเกือบทุกประเทศ ทั้งนี้ก็โดยอาศัยแนวคิดเรื่องประโยชน์จาก เวลาและความสามารถของพนักงานในองค์กร มีการวางแผนกำลังคนที่ศึกษาความต้องการของคน ตลอดจนวางระบบและวิธีการทำงาน แรงงานสูญเสียเปล่าจึงไม่เกิดขึ้น หรืออาจมีแต่เพียงบางส่วนซึ่งเป็นอัตราส่วนที่น้อยมาก

การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้คนได้ใช้ความสามารถและเวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ระบบและวิธีการพัฒนาที่ควรนำมาใช้อย่างยิ่งสำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยคือ ระบบการวางแผนและพัฒนาแนวอาชีพ ซึ่งอาจเรียกว่าการวางแผนพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็ได้ สาเหตุที่ควรนำระบบการวางแผนพัฒนาแนวอาชีพเข้ามาใช้เพราะ

ทุกคนยอมต่อการความก้าวหน้าซึ่งอาจจะมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งองค์การจะหาทางส่งเสริมและสนับสนุนความต้องการของคนในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน หากหัวหน้างานใดส่งเสริมให้คนในสังกัดมีความก้าวหน้าแล้วจะเป็นการสร้างความกำลังใจให้กับเขา เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็มักเป็นการให้โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสใ้คนก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนให้โอกาสให้ใคร่มีความรู้ความสามารถในการฝึกอบรม หรือให้โอกาสแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ ซึ่งการให้โอกาสแก่พนักงาน เช่นนี้ นอกจากจะให้ผลงานที่ดีแล้ว ยังมีผลทำให้เกิดบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันด้วย

ในปัจจุบันนี้ เรื่องการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เรื่องหนึ่งที่ต้องพิจารณาให้มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้โตมากที่สุดตามความถนัดและขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน ในสหรัฐอเมริกาเองมีบริษัทหลายแห่งที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยมีแผนงานและกิจกรรม โดยเฉพาะตัวอย่าง เช่น บริษัท General Electric, บริษัท Xerox, บริษัท 3M, บริษัท American Telephone & Telegraph (ATT) เป็นต้น

การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ นับว่าเป็นระบบการพัฒนามีประสิทธิภาพมาก ทั้งนี้เพราะหลักการในเรื่องนี้ถือว่าจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ขององค์การต่าง ๆ มักจะไม่ค่อยคำนึงถึงในส่วนนี้ ส่วนใหญ่ความต้องการมักจะเป็นไปในทางเดียวกัน โดยถือเป็นการต้องการขององค์การทั้งหมด ไม่ไ้มองว่าตัวพนักงานอยากจะรวมในแผนนั้นหรือไม่ ฉะนั้นในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรหันมาคำนึงถึงความต้องการส่วนใหญ่ของพนักงานด้วย เพื่อที่จะสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาขององค์การซึ่งควรดูความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายให้สอดคล้องกัน ตัวอย่าง เช่น ความสูญเสียอาจเกิดขึ้นในกรณีที่ต้องมีการพัฒนาพนักงานให้ดำรงในตำแหน่งที่องค์การต้องการ โดยไม่ถามความต้องการของพนักงานผู้นั้นก่อนว่าพนักงานอยากอยู่ในตำแหน่งนั้นหรือไม่ ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งอื่นในส่วนงานอื่นที่ว่างลง พนักงานก็อาจจะชอย้ายไปในตำแหน่งงานที่พนักงานปรารถนา การเตรียมพัฒนาพนักงานขององค์การไว้ก็จะเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์นั้นนับว่า เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งนี้ เพราะฝ่ายบริหารมักจะต้องการพนักงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานจะสามารถช่วยให้องค์กรธนาคารพาณิชย์มีคุณสมบัติและความสามารถตรงกับที่ฝ่ายบริหารต้องการ ซึ่งในทรรศนะของผู้เขียน เห็นว่า ฝ่ายบริหารมักจะมีความต้องการพนักงานดังต่อไปนี้

1. มีความสุภาพอ่อนโยน คุณสมบัติอันมีความสำคัญสูงสุด เป็นเบื้องต้นในการติดต่อกับลูกค้า ความสุภาพอ่อนโยน เป็นการสร้างความประทับใจอย่างหนึ่ง ความสุภาพอ่อนโยนหมายรวมถึง กิริยาวาจาและการแต่งกาย ลูกค้าของธนาคารย่อมไม่เกิดความประทับใจต่อธนาคารในทางที่ดีหากได้รับการต้อนรับจากพนักงานของธนาคารด้วย กิริยาอาการหรือวาจาอันไม่เป็นที่พึงประสงค์

2. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน คือ มีความกตัญญูที่จะรับใช้หรือต้อนรับลูกค้าอย่างจริงจัง กระตือรือร้นที่จะช่วยให้องค์กรมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอื่น ๆ ปฏิบัติตาม การแสดงเช่นนั้นจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าพนักงานมีความสนใจงาน รักงาน รักความก้าวหน้า ผลที่ได้รับก็คือ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3. มีความสามารถในการปฏิบัติงาน พนักงานต้องสามารถปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและเชื่อถือ โดยเฉพาะความแม่นยำ ลูกค้าจะเชื่อรายงานของธนาคารว่าแม่นยำที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงไม่มีใครให้อภัยธนาคารที่ทำผิด

4. มีความคิดริเริ่มและมีความร่วมมืออันดีกับพนักงานอื่น สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนหรืองานด้านอื่น ๆ พนักงานที่แสดงความคิดริเริ่มโดยออกมาในรูปการเสนอแนะ การให้ความคิดเห็นการเสนอโครงการใหม่ ๆ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาธนาคาร ต่อการเพิ่มรายได้หรือช่วยให้เกิดการประหยัดลดค่าใช้จ่ายซึ่งส่งเสริมสร้างชื่อเสียงให้กับธนาคาร ฯลฯ เป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าของพนักงานผู้นั้น

5. มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์สุจริตและวางใจได้ เนื่องจากลูกค้าธนาคาร จะคงให้ความไว้วางใจกับ เงินที่นำมาฝาก ถ้าพนักงาน เกิดทุจริตขึ้น ภาพพจน์ของ ธนาคารก็จะพลอย เสียไปด้วย

6. ปฏิบัติตามคำสั่งที่ ชอบของ ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหารพอใจที่จะ เห็น พนักงานธนาคารใบบังคับบัญชาของตนปฏิบัติตาม ไม่กระด้างกระเดื่อง หรือเพิกเฉย เสีย ในคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชา

7. การรู้จักรักษาความลับ พนักงานธนาคารจะต้องไม่เปิดเผย เรื่องราว ของลูกค้าและของธนาคาร เองในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายมาสู่ธนาคาร โดยเฉพาะ เรื่องของลูกค้าถือว่าเป็นความลับที่พนักงานจะนำไปเปิดเผยมิได้ เช่น ยอดบัญชีของลูกค้า ประเภทหลักประกัน ฯลฯ

8. มีความรอบรู้ในงานของธนาคาร หรือพยายามศึกษาหาความรู้ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ การเรียนรู้ในการทำงาน การศึกษา เกี่ยวกับงานธนาคาร เพื่อใหรวางธนาคารมีบริการ ประเภทใด เสนอต่อลูกค้าบาง สามารถที่จะชี้แจงให้ลูกค้า เขาใจหรือเห็นจุด เคนของการบริการ แต่ละประเภท สามารถแนะนำให้ลูกค้าไปติดต่อ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของ ใดอย่าง ถูกต้อง หรือศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมที่จะ เป็นประโยชน์ ต่อตัวพนักงาน เอง ซึ่งนับ เป็นการพัฒนาตนเอง ผลที่ธนาคารจะพลอยได้รับคือ เมื่อ พนักงานใดมีความรู้มากขึ้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น รักความก้าวหน้ามาก ยิ่งขึ้น ก็จะสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความขยันหมั่นเพียร ธนาคารก็จะ ก้าวหน้าไปด้วย

สิ่งที่ผู้บริหารต้องการจากพนักงานทั้ง 8 ประการนี้จะสำเร็จตามประสงค์ หรือไม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ รอบคอบ รวมทั้งการบริหารงานของตัวผู้บริหาร เองด้วย ปัญหาอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้พนักงานมีคุณสมบัติตรงตามที่ ต้องการ ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดปัญหาพนักงาน เฉื่อยช้าในการทำงาน พนักงาน เบื่อหน่ายงาน ลาหยุกเป็นประจำ มาสาย เป็นกิจวัตร เป็นคน ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะ แนวทางแก้ไขดังนี้

1. มีการวางแผนและพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมในการพัฒนาพนักงานแบ่งออกได้เป็นหลายอย่างแต่ที่จะขาดเสียมิได้ คือ การอบรมพนักงาน ควรมีการอบรมตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน เพื่อให้รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีความรู้ในเรื่องงาน ระเบียบข้อบังคับและวินัยพนักงาน นอกจากนี้ควรอบรมพนักงาน เกาอยู่เสมอ ๆ จะช่วยให้พนักงานไต่ทรายถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การบริการใหม่ ๆ การจัดเก็บหรือคิคคอกเบี้ยในอัตราใหม่ ฯลฯ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความตื่นตัวตลอดเวลา ยังมีการเปลี่ยนระบบการดำเนินงานใหม่ การอบรม จะช่วยให้พนักงานทำงานไต่รวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

2. ศึกษาหาวิธีการที่จะใช้ประโยชน์จากความสามารถของพนักงานที่มีอยู่แล้ว ในองค์การให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วิธีนี้อาจทำได้โดยการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือความสามารถ การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานจะทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่า เพราะคนเรามากจะชอบพอใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ตนถนัดและได้ใช้ความสามารถของตน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ก็จะเกิดขึ้น พนักงานจะไม่สามารถทำงานได้ดี ถ้าเขาไม่ทราบวางานของเขามีอะไรบ้าง เพราะฉะนั้นนอกจากการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานแล้ว ยังจะต้องมีการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงหน้าที่งานของตน อีกด้วย สิ่งฝ่ายบริหารมักมองข้ามก็คือการเลือกบุคคล หัวหน้างานมักจะชอบใช้งานบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดมากกว่าความเหมาะสมกับงาน เพราะฉะนั้นงานหนักจึงตกอยู่ที่คนคน เดียวหรือไม่ก็งานจิป่าจะอยู่ที่คนใกล้ชิดเพียงคนเดียว ซึ่งงานบางอย่างก็ไม่เหมาะสมกับหน้าที่นั้น

3. ให้หลักประกันที่แน่นอนว่าแผนการพัฒนาพนักงานจะกระทำให้ไต่ผลสำเร็จ ความวิตถุประสงค์ที่ไต่ตั้งไว้ เพื่อพนักงานจะไต่มีความรู้สึกวางองค์การ เห็นความสำคัญในการพัฒนาพนักงาน

4. จัดทำแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคนและให้หลักประกันพอที่จะจูงใจให้เขาอยู่กับองค์การต่อไป นอกจากความก้าวหน้าที่จะให้แก่พนักงานแล้ว ควรมีสิ่งอื่น ๆ มาช่วยจูงใจพนักงานด้วย เช่น การให้รางวัล หรือ ผลตอบแทนสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานดี เคน หรือการพิจารณาขึ้นเงิน เคน ให้ความไต่ความชอบ ฯลฯ



5. วางแผนสำหรับการ แยกตั้งบุคคลแทนในตำแหน่งที่ว่างลง (หรือคิดว่า จะมีว่างในโอกาสต่อไป) องค์กรควรมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงาน จากภายในองค์กรที่จะ เป็น เครื่องช่วยให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

6. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเจริญเติบโตได้จะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณสมบัติพร้อมอยู่แล้ว เพื่อจะได้แต่งตั้งในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งความพร้อม ของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจะสามารถช่วยได้โดยการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา และส่งไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยอย่างมากในการให้คำแนะนำ และฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา โดย เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น อย่างเต็มที่ เปิดให้เป็นแนวความคิดริเริ่มอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง เพื่อ ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้งในองค์กร

7. เตรียมโครงการและระบบต่าง ๆ ไว้ให้รับกับความสามารถของพนักงาน ที่สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วกว่ามาตรฐานที่วางไว้ เช่น เตรียมโครงการเพิ่มความรับผิดชอบ หรือมอบหมายงานพิเศษให้ทำ

8. เตรียมรับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานผู้ซึ่งมีคุณสมบัติ เหมาะสม เพื่อขยายความรับผิดชอบในงานให้เพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนกำลังคนทดแทน และจัดทำผังสายความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขององค์กรไว้ด้วย

9. ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานทุกสาขา เครื่องมือเครื่องใช้ กันับว่า เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การมี เครื่องใช้ที่ทันสมัยจะช่วยให้พนักงานมีความคล่องตัวอยากปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และยัง เป็นการ แสดงให้ลูกค้า เห็นว่าองค์กรทันสมัยทำงานด้วยความรวดเร็วและสร้างความ มั่นใจให้อีกด้วย

10. หาทางบำรุงรักษาแก้ไข ปรับปรุง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรดาสมาชิก ขององค์กร เพื่อให้มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่การงานที่ดี

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็น เพียงแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุ  
 เป้าหมายตามที่ต้องการ การพัฒนาพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ จะทำให้องค์กรได้  
 คนที่มีความชำนาญสามารถที่จะทำงานขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว  
 ส่วนตัวพนักงานเองก็จะมีหลักประกันว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้  
 มีความมั่นคงในงาน มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคต  
 เพราะองค์กรสามารถที่จะขยายขอบเขตความรับผิดชอบที่มีอยู่ในห้วงกว้างออกไปได้