



บทที่ 1

บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สิ่งสำคัญในการประกอบธุรกิจมี 4 อย่าง คือ คน เงิน วัสดุ และการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ แต่สำหรับธุรกิจขายบริการ เช่น ธนาคาร สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน ฯลฯ แล้ว ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กร เหล่านั้น ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือกำลังคนขององค์กรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้นิยามความแค่ว่าเพียงการกำหนดให้บุคคลทำหน้าที่ตามคุณวุฒิทางวิชาการที่เขา มีอยู่ แต่ยังหมายความรวมถึงการรวบรวบบุคคลให้เป็นผู้มีขีดความสามารถสูงที่ควรจะได้รับ การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง โดยอาศัยการฝึกอบรมหรือการให้ลาไปศึกษาต่อ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะทำหน้าที่ที่รับผิดชอบสูงขึ้น สามารถนำความคิดของเขา มาใช้ปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การงานได้ รวมทั้งการจักหาสิ่งจูงใจที่เพียงพอมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จึงมุ่งศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยว่าได้มีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานหรือไม่ เพียงใดและอย่างไร มีวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างไรบ้างในการที่จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งจากการศึกษาจะทำให้เห็นที่ปรารถนาความก้าวหน้าใดทราบถึงแผนความก้าวหน้าของตนในอนาคต ทั้งยังเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร คอกการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในการ เขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้จัดแบ่ง เรื่อง ออก เป็นบทต่าง ๆ  
ดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ เป็นการ กล่าวถึงที่มาของการวิจัยและการ เขียนวิทยานิพนธ์
- บทที่ 2 กล่าวถึง แนวความคิด เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวความคิด เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- บทที่ 3 ประวัติโดยย่อของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และประวัติความเป็นมา ของฝ่ายการพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ทำการสำรวจ
- บทที่ 4 การพิสูจน์สมมติฐาน ประกอบด้วยการวิจัยและผลของการวิจัย
- บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาถึงระบบและวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานธนาคาร พณิชย์ในประเทศไทย

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ธนาคารพาณิชย์มีนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน
2. พนักงานธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงาน ในธนาคารนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ
3. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะสามารถใช้ เป็น เครื่องมือในการพัฒนาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา

### ขอบ เขตของการวิจัย

เพื่อเป็นการจำกัดขอบ เขตของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ให้แคบ เข้าและอยู่ในวงจำกัดอันจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาคนควาไหละเอี้ยก และตรงประเด็นที่ต้องการ จึงได้กำหนดขอบ เขตไว้ ดังนี้

1. ศึกษาถึงการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะของธนาคารพาณิชย์ ที่จดทะเบียนในประเทศไทย โดยคัดเลือกแบบสุ่มตัวอย่าง อย่างง่ายมาจำนวน 5 ธนาคาร ซึ่งเป็นธนาคารที่ได้มีระบบในการพัฒนาบุคคลอยู่ในปัจจุบัน โดยเลือกจากธนาคารธนาคารต่าง ๆ กัน ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ธนาคารศรีนคร จำกัด และ ธนาคารทหารไทย จำกัด
2. ในการศึกษา เรื่องการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของธนาคารพาณิชย์ จะศึกษาและแสดงรายละเอียด เฉพาะธนาคารที่ได้มีการทำไว้แล้ว เท่านั้น

### วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษารุ่นนี้ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทุติยภูมิ คือ การศึกษาคนควาจากทฤษฎีซึ่งได้มาจากหนังสือ วารสาร เอกสาร วิทยานิพนธ์ และบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ เรื่องของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และการธนาคารพาณิชย์ ซึ่งการคนควาในส่วนนี้ เพื่อให้มีความเข้าใจ มากยิ่งขึ้นในการที่จะทำการศึกษาถึง ระบบและวิธีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยต่อไป

2. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสำรวจโดยมีลำดับการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ก. เลือกวิธีการวิจัย แบบสำรวจ โดย

1) การสัมภาษณ์บุคคลระดับบริหารของธนาคาร จุดประสงค์ ก็เพื่อทราบถึง เป้าหมายและนโยบาย การบริหารงานของธนาคารโดยเฉพาะในคาน

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบและวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยมีแบบฟอร์มในการสัมภาษณ์

2) การรวบรวมข้อมูล โดยการออกแบบสอบถามแล้วให้ผู้ตอบส่งกลับคืนมา

ข. การกำหนดจำนวนตัวอย่าง

การศึกษาถึงการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผู้เขียนได้กำหนดตัวอย่างไว้ทั้งหมด 500 ราย

ค. วิธีการคัดเลือกตัวอย่าง

ผู้เขียนได้ใช้วิธีสุ่มเลือกตัวอย่างแบบง่าย ๆ โดยแจกแบบสอบถามแก่พนักงานธนาคารทั้งชายและหญิง ธนาคารละ 100 ราย ทั้ง 5 ธนาคาร ที่กล่าวมาแล้ว โดยจะสุ่มเลือกตัวอย่างจากสำนักงานใหญ่จำนวน 85 ราย และเลือกสุ่มจากสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร ธนาคารละ 1 สาขา เป็นจำนวนสาขาละ 15 ราย ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานใหญ่มีหน่วยงานที่มีลักษณะต่าง ๆ กัน และมีกลุ่มค่าแห่งงานที่เป็นงานสนับสนุนอยู่มาก การสุ่มตัวอย่างจึง เน้นหนักในสำนักงานใหญ่มากกว่าสาขา เพราะสาขามีค่าแห่งงานที่มีลักษณะ เป็นกลุ่มค่าแห่งงานระดับปฏิบัติการ เท่านั้น นอกจากนี้การจะเลือกสุ่มตัวอย่างสาขาใน เขตต่างจังหวัด ผู้เขียนมีความเห็นว่าคงจะใคร่รับข้อมูลกลับมาก เป็นจำนวนน้อยอาจจะไม่เพียงพอแก่การวิจัย ทั้งยัง เป็นการยากต่อการเก็บรวบรวมแบบสอบถามอีกด้วย

ง. การสร้างแบบสอบถาม

ผู้เขียนได้ร่างแบบสอบถามครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ โดยอาศัยจากการศึกษาข้อมูลทัศนคติ คำแนะนำของท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รวมถึงความคิดเห็นของผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประกอบกัน เพื่อจะได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์และรัดกุมไม่ยาวจนเกินไปซึ่งสะดวกต่อการตอบ ต่อจากนั้นได้ทำการทดสอบแบบสอบถามกับพนักงานธนาคารทั้งชายและหญิง เป็นจำนวน 10% ของแบบสอบถามทั้งหมด

โดยใช้จำนวนตัวอย่างในการทดสอบ แบบสอบถาม 50 ราย แบ่งเป็นธนาคารละ 10 ราย แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมแบบสอบถาม เพื่อให้แบบสอบถามนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แบบสอบถามเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ แยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ซ้อมลส่วนตัวทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่เป็นแบบสอบถามทางงานชอคิคเห็น ใคจักกลุ่มคำถามที่ใช้ในการศึกษาในรูปต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) คำถามที่มีคำตอบได้ 2 อย่าง เช่น ใคทอวว่า "มี" หรือ "ไม่มี"

2) คำถามที่สามารถเลือกคำตอบได้หลายอย่าง โดยใคทอว มีโอกาสเลือกใคตรงกับชอคิคเห็นชองคนใคมากที่สุด

3) คำถามที่ผู้ตอบสามารถตอบใคมากกว่า 1 คำตอบ โดยผู้เขียนจะใคคำตอบหลาย ๆ คำตอบ และใคผู้ตอบสามารถตอบใคมากกว่า 1 คำตอบ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ

4) คำถามที่เปิดโอกาสใคทอวใคเติมที่ ทองการใคทอวแสดงชอคิคเห็นชองผู้ตอบใคอย่างใคเติมที่

#### จ. การออกงานสนาม

ใคทำการสุ่มเลือกตัวอย่างขึ้นมา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ระยะเวลาใคทำการสำรวจชอจยระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม 2526 ถึงวันที่ 1 กันยายน 2526

#### ฉ. การวิเคราะห์และสรปผลการศึกษา

โดยการนำผลลัพธ์ที่คำนวณใคประกอชกับการสัมภาษณ์และชอจลจากเอกสารต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์แล้วจึงสรปเป็นผลการศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ชองธนาคารพาณิชย์ใคประเทศไทย

#### ประโยชน์ที่ใคทอวจะใครับชอจการวิจัย

วิทยานิพนชฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบใคการบริหารงานชองธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งผู้ศึกษาและสนใจ ชอจพอที่จะสรปสาระประโยชน์ใค คังนี้

1. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารงานของธนาคารพาณิชย์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง  
จะใช่ เป็นข้อมูลสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล
2. เป็นประโยชน์ต่อสถาบันอื่น ๆ ที่มีลักษณะของหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน  
เพื่อนำไปใช้ เป็นแนวทางปฏิบัติ
3. เป็นแนวทางในการศึกษาคนควาสำหรับกิจการที่เกี่ยวข้อง และผู้สนใจ  
โดยใช้ประโยชน์ในการศึกษาคนควาต่อไป

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ การวางแผนพัฒนาบุคคล<sup>1</sup> หมายถึง การสำรวจและประเมินกำลังคน เพื่อจะโคทรบายลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับกำลังคนและการคาดคะเนกำลังคนอื่น เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาพิจารณาศึกษาประกอบเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมทาง เศรษฐกิจและสังคมว่ามีกำลังคนคนใด เพียงใด และยังขาดแคลนกำลังคนคนใด เพียงใด เพื่อจะโคพัฒนาและฝึกอบรมคนใหม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในคนและระดับต่าง ๆ อันใดแก่ การศึกษา การพัฒนาบุคคล ตลอดจนการปรับปรุงอัตราและการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งการวางแผนงานพัฒนาบุคคลในปัจจุบันส่วนใหญ่จะ เน้นหนักไปในเรื่องการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือ การพัฒนาพนักงานนั้น หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพของกำลังคนในองค์การอันมีลักษณะ เป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิดอ่าน และประสบการณ์ เพื่อใ้บุคคลคนนั้นมีค่า เป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายใ้มากที่สุดเท่าที่จะ เป็น ไปได้ ทวย เหตุนี้ การพัฒนาคนจึงมีลักษณะ เป็นการใ้หรือเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลใ้โดยมุ่งหวังใ้จะใ้คนมีโอกาศเจริญก้าวหน้าตามขีดความสามารถของตน และในขณะเดียวกันองค์การก็ย่อมมีโอกาศที่จะโครับผลพลอยได้ในแง่การใช้ประโยชน์จากกำลังคนของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

<sup>1</sup> ศาสตราจารย์ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทรวิชันนาพานิช, 2523), หน้า 35-36.

การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน<sup>1</sup> หมายถึง กระบวนการพัฒนาความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่การงานในองค์การ ซึ่งจะแสดงให้เห็นพนักงานไต่ทรายถึงลำดับของตำแหน่งงานในองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นเป็นแนวทางในอนาคตข้างหน้าว่าตนจะมีโอกาสและมีทางก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานในองค์การนั้นได้อย่างไรบ้าง ซึ่งความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานแต่ละคนและเงื่อนไข ตลอดจนหลักเกณฑ์การพิจารณา เลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานของ แต่ละองค์การ เป็นสำคัญ

การพัฒนาตนเอง<sup>2</sup> หมายถึง การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความรอบรู้และความชำนาญงานกว้างขวางยิ่งกว่าเดิม แทนที่จะจำกัดความชำนาญแคบเพียงด้านใดด้านหนึ่ง อย่าง เดียว เท่านั้น ซึ่งวิธีการพัฒนาตนเองมีอยู่หลายวิธี เช่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส ฯลฯ

การพัฒนาความสามารถของพนักงาน หรือ การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน<sup>3</sup> หมายถึงวิธีการซึ่งจะทำให้พนักงานมีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งวิธีการในการพัฒนาพนักงานมีหลายวิธี เช่น ให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา ส่งไปปฏิบัติงานหรือไปศึกษางานทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นต้น

<sup>1</sup> บุนนาค กฤษณะมาระ, "การวางแผนและพัฒนาแนวทางอาชีพ," เอกสารประกอบคำบรรยายจากฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2526: 1.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>3</sup> พจนานุกรมไทย, ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2498 ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 4, หน้า 101.