

การศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย



นางสาวศิริมา ปาณเพ็ญรัตนานนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชาพาณิชย์ศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2528

ISBN 974-564-009-3

008741

i 17A71667

A STUDY ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PLANNING OF COMMERCIAL
BANKS IN THAILAND

Miss Sirima Panturangkanone

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce
Department of Commerce
Graduate School
Chulalongkorn University
1985



หิวัชววิทยานินพนธ์

การศีกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารพาณิชย์
ในประเทศไทย

โดย

นางสาวศิริมา ปาณทรังคานนท์

ภาควิชา

พาณิชย์ศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา

นางบุบผา กฤษณามระ

นางสุภาภรณ์ พลนิก

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศีกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประสิทธิ์ บุนนาค) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอวิทยานินพนธ์

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววนิชกุล) ประธานกรรมการ

.....
(รองศาสตราจารย์ไพสิณ ผ่องใส) กรรมการ

.....
(อาจารย์มาลีรัตน์ ปลื้มจิตรชม) กรรมการ

.....
(อาจารย์บุบผา กฤษณามระ) กรรมการ

.....
(อาจารย์สุภาภรณ์ พลนิก) กรรมการ

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ชื่อนิติกร

นางสาวศิริมา ปาณทุรังคานนท์

อาจารย์ที่ปรึกษา

นางบุบผา กฤษณามระ

อาจารย์สุภาภรณ์ พลนิก

ภาควิชา

พาณิชยศาสตร์

ปีการศึกษา

2527

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนี้ ผู้เขียนได้ทำการศึกษาจากธนาคารพาณิชย์จำนวน 5 ธนาคาร ซึ่งเป็นธนาคารที่ได้มีระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในปัจจุบัน โดยได้คัดเลือกจากธนาคารซึ่งเป็นธนาคารที่มีระบบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ธนาคารศรีนคร จำกัด และธนาคารทหารไทย จำกัด และได้เลือกวิธีการวิจัยด้วยการออกแบบสอบถามพนักงานธนาคารพาณิชย์และการสัมภาษณ์บุคคลระดับบริหารของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร แลวนำมาสรุปผลการวิจัย โดยพิจารณาแยกเป็นแต่ละธนาคาร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปผลได้ว่า ธนาคารพาณิชย์มีนโยบายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการวางแผนพัฒนาพนักงานในทุกระดับอย่างจริงจัง และจะเน้นหนักในการพัฒนาพนักงานระดับบริหารซึ่งถือเป็นตัวจักรสำคัญของธนาคารก่อน แผนพัฒนาส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้น คือ ปีต่อปี และแผนระยะยาวระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละธนาคารว่าจะพัฒนาเน้นหนักไปในด้านใด นโยบายในการวางแผนพัฒนาพนักงานนี้จะเริ่มทำการพัฒนาตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงาน และพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนที่มีคุณภาพไว้สำหรับงานที่จะขยายอีกทั้งยังเป็นการเตรียมพนักงานไว้สำหรับเป็นผู้บริหาร เพื่อป้องกันการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารที่จะรับช่วงและสืบทอดในตำแหน่งงานที่ว่างลง

ในการศึกษาถึงการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานนั้น พนักงานธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคารที่ทำการสำรวจ 99.48% มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้โดยมีเหตุผลที่มานับสนุน คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ 90.18% มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ

นอกจากนี้พนักงานธนาคารพาณิชย์ 99.22% มีความเห็นว่าการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นรายบุคคล เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 5 ธนาคาร ก็ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ บางธนาคารก็ได้มีการเริ่มดำเนินการวางแผนงานในเรื่องนี้ไว้แล้วโดยถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างเร่งด่วน ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ จะทำให้พนักงานใ้ได้รับการพัฒนาในคานทาง ๆ จากผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น เช่น ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้ทำ ฝึกสอนและให้คำปรึกษางาน มอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งการให้คำแนะนำในเรื่องการพัฒนาตนเองแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงาน เกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชา

การศึกษาถึง เรื่องการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อไปนั้น หน่วยงานคานการพนักงานของธนาคารจำเป็นต้องทำการรวบรวมและประมวลข้อมูลทางคานการพนักงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยคงมีการประสานงานกับทุกส่วนงานในธนาคาร นอกจากนี้ตัวผู้บริหารจะคงให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง โดยควรจะต้องว่าการพัฒนาพนักงานนี้ เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า ซึ่งองค์การจะใ้ได้รับประโยชน์อย่างสูงต่อไปในอนาคต การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ เป็นระบบการพัฒนามีประสิทธิภาพมากวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารควรจะนำมาใช้ ทั้งนี้ เพราะ เป็นการพัฒนาโดยยึดหลักว่าจะคงพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย คือ ตรงกับความต้องการของ องค์การ และตัวพนักงานควย จึงจะถือว่าเป็นการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประโยชน์ของการศึกษารวบรวมพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน เป็น
รายบุคคลนี้ นอกจากจะเป็นการพัฒนาความสามารถหรือประสิทธิภาพของพนักงานใน
องค์การแล้ว ยัง เป็น เครื่องมือปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับ
ผู้บังคับบัญชา เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผล
ให้ผลผลิตของ องค์การ เพิ่มขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และเป็นการ เตรียมกำลังคน
ไว้สำหรับงานที่จะขยาย

Initially, it usually took place at the first recruitment of personnel. The process was also for the arrangement of well-oriented and full-fledged manpower in order to cope with business growth as well as to fulfill vacancies of executive positions.

The study on career planning, as part of this research, revealed that 99.48% of personnel of the 5 selected commercial banks were found to agree with the assumption that progress in position was essential for one's career. This was also supported by the figure 90.18% of the banks' personnel who revealed their wish to seek self development in order to achieve a higher position.

It was found further that 99.22% of the personnel needed the so-called "Individual Career Development Planning" which was also realized by the executive staff of the 5 commercial banks. Some banks had already been embarking upon systematization of such the mentioned planning. For those who were not ready yet, an arrangement for practicing was, however, placed at high priority. It can be concluded from the study that "Career Development Planning" provides the personnel with more opportunities to be developed by their bosses. Some examples of this planning were assignments of intellectual-challenge tasks from the boss, supervising and giving advice, increasing personnel's responsibility, and suggestion for self development. All these were capable of satisfying the personnel, enabling them to work with more efficiency, and creating good relations between the boss and the employee.

For "Human Resource Development Planning of Commercial Banks" to be greatest useful, it is necessary for the personnel service section of the bank to collect the most complete data of all personnel. And this must be done in co-operation with all sections of the bank. In addition, realization of the importance of the personnel's development on the part of the executive should be truly perceived; personnel's development should be deemed as a worthy investment and capable of providing the most possible profit to the organization in the future.

A Study on Career Development Planning is one of the most effective systems of development which should be seriously applied and regarded as important by the executives because it is based on the principle of mutual needs of both the organization and the personnel. The executives should also regard personnel development as an invaluable investment that will become fruitful in the future.

Apart from the development in personnel's capabilities and efficiency, a study on "Individual Career Development Planning" is also a direct device for the boss-employee relation's improvement as well as for the establishment of morale and encouragement of personnel. Eventually, this will help increase either direct or indirect productivity of the organization which thereby becomes a preparation of manpower for the future growth of a business.



กติกกรมประกาศ

การเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้รับความกรุณาจากอาจารย์
บุญผา กฤษณามระ ในการรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยสละเวลาเพื่อ
ให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะและขอมูลต่าง ๆ ในการศึกษา ตลอดจนพิจารณาปรับปรุง
วิทยานิพนธ์อย่างค้ำยั้ง อนึ่ง ผู้เขียนได้รับความกรุณาจากอาจารย์สภากรณ์ พลนิก
ที่โตให้ค่าปรึกษาแนะนำทางคานการคณควาวิจัย และการปรับปรุง เนื้อหาวิทยานิพนธ์
ให้ชัดเจนและรัดกุมยิ่งขึ้น ซึ่งผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาที่ได้รับ เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาฝ่ายการบัญชี และฝ่าย
การพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด ที่โตให้การสนับสนุนในการอนุญาตให้ลาศึกษา
และขอขอบพระคุณผู้บริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ที่โตให้ความร่วมมือในการให้
สัมภาษณ์ และอำนวยความสะดวกในการให้ขอมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้
ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณที่ทางธนาคาร ไค เล็ง เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการศึกษา
ในครั้งนี้

ศิริมา ปาณทรังคานนท์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ญ
รายการตารางประกอบ	ท
บทที่	
1. บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
สมมติฐานของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8
ความจำเป็นที่ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	9
กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	10
การวางแผนกำลังคน	16
การวางแผนกำลังคนทดแทน	22
การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (การพัฒนาแนวอาชีพ) ..	27
การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	29

3.	ประวัติและความเป็นมาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย	43
	ประวัติโดยย่อ ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	46
	ประวัติโดยย่อ ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด	51
	ประวัติโดยย่อ ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	57
	ประวัติโดยย่อ ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารศรีนคร จำกัด	63
	ประวัติโดยย่อ ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด	69
4.	การพิสูจน์สัมมนา	75
	นโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพกรมนมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ที่	
	ทำการสำรวจ	75
	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ต่อแผน	
	พัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	79
	สรุปผลการวิเคราะห์โดยย่อ	101
5.	สรุปผลการวิจัยและขอเสนอแนะ	107
	สรุปผลการวิจัย	107
	ขอเสนอแนะ	110
	บรรณานุกรม	117
	ภาคผนวก	120
	ภาคผนวก ก แบบสอบถามแผนพัฒนาศักยภาพกรมนมนุษย์ในธนาคาร	120
	ภาคผนวก ข การวางแผนพัฒนาศักยภาพกรมนมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ที่ทำการ	
	สำรวจ	127
	ภาคผนวก ค ผัง Career Path กลุ่มตำแหน่งงานที่เป็น Supportive	
	Function	183
	ภาคผนวก ง ตัวอย่าง Career Ledder พนักงานพิมพ์ดีด, สารบรรณ ..	185
	ภาคผนวก จ แบบประเมินขีดความสามารถพนักงานระดับบริหาร	
	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	187

บทที่

หน้า

ภาคผนวก ฉ แบบประเมินผลงาน 1 ระเบียบข้าราชการสำนักงานใหญ่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด	193
ภาคผนวก ช แบบสอบถามความต้องการ เกี่ยวกับการฝึกอบรม	200
ภาคผนวก ซ แบบสอบถามข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน	204
ประวัติผู้เขียน	208

รายการตารางประกอบ

ตารางที่	หน้า
1. เปรียบ เทียบจำนวนแบบสอบถามสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์	80
2. เปรียบ เทียบอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
3. เปรียบ เทียบอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามในหน่วยงานที่ศึกษา	82
4. เปรียบ เทียบวุฒิทางการศึกษา	83
5. เปรียบ เทียบการมีกรวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของพนักงาน	84
6. เปรียบ เทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อนโยบายการวางแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	85
7. เปรียบ เทียบการจัดลำดับประโยชน์ของ แผนพัฒนาความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานของธนาคาร	86
8. เปรียบ เทียบความจำเป็นในการ ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานในธนาคาร	87
9. เปรียบ เทียบการจัดลำดับความคาดหวังที่จะได้รับจากการทำงาน ในธนาคารนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ	88
10. เปรียบ เทียบความสนใจของพนักงานธนาคารที่มีต่อการสมัครไป ศึกษาอบรมเกี่ยวกับงานธนาคาร	89
11. เปรียบ เทียบความคิดเห็นของพนักงานในการวางแผนพัฒนาตนเอง ..	90
12. เปรียบ เทียบบุคคลซึ่งมีอิทธิพลทำให้พนักงานคิดที่จะวางแผนพัฒนา ตนเอง	91
13. เปรียบ เทียบความคิดเห็นว่าการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของ ตัวพนักงานจะประสบผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้และมุ่งแก้ปัญหา ใดรวมมือปรึกษาหารือระหว่างกัน	92

ตารางที่ ๑

หน้า

14. เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชา
มอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้ทำเพิ่มขึ้น 93
15. เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชา
เป็นผู้ฝึกสอนและให้คำแนะนำปรึกษางานที่มอบหมายให้ทำ 94
16. เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชา
มอบหมายความรับผิดชอบให้เพิ่มขึ้น 95
17. เปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชา
ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น 96
18. เปรียบเทียบความพึงพอใจที่ใ้รับการพัฒนาคตามตารางที่ 14, 15,
16 และ 17 97
19. เปรียบเทียบความคิดเห็นในการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวางแผน
พัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน 98
20. เปรียบเทียบความจำเป็นในการเผยแพร่ให้ความเข้าใจและ
ความสำคัญในเรื่องการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่
การงานแก่พนักงานเพิ่มขึ้น 99