

## T 158862

การศึกษาเรื่องทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย 3 กลุ่มในปัจจุบัน คือ กลุ่มอำนาจในการบริหารเป็นของเอกชนไทย, กลุ่มอำนาจการบริหารเป็นของต่างชาติ และกลุ่มอำนาจในการบริหารอยู่ภายใต้การควบคุมจากรัฐบาล ในประเด็นของปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การจัดหาบุคลากร, การฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) ศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อองค์การและการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย และ (3) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บริหารและพนักงานระดับกลางซึ่งทำงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ของธนาคารกสิกรไทยซึ่งเป็นตัวแทนของธนาคารเอกชนไทย ธนาคารแสตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครอนซึ่งเป็นธนาคารลูกครึ่งหรือธนาคารที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นของต่างชาติ และธนาคารกรุงไทยซึ่งเป็นตัวแทนธนาคารรัฐ ได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 312 คน โดยวิธีการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์กับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายและวางแผนงานให้กับองค์การ และผู้บริหารในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 คน สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่ เห็นว่าธนาคารเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การสนับสนุน แนะนำ และให้คำปรึกษากับสายงานหลักของธนาคารในการเลือกรูปแบบการพัฒนา

## T 158862

บุคลากรที่เหมาะสม มีการจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐานที่ชัดเจน การฝึกอบรมเน้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์องค์กร

ในส่วนของธนาคารแอสเตนด์ชาร์เตอร์ดธนชนั้น พบว่าปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแบบต้นทุนทางธุรกิจ ซึ่งมองทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทุนอย่างหนึ่งที่ต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ การจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ การฝึกอบรมแบบเน้นกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร เช่นเดียวกับธนาคารเกียรตินาคิน ขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานเลือกใช้แบบการประเมินผลงาน เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงาน

สำหรับธนาคารกรุงไทยนั้น พบว่า ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแบบต้นทุนทางธุรกิจ ขณะที่วิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นแบบดั้งเดิมที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการฝึกอบรมที่เน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก การจัดหาบุคลากรเป็นแบบที่ไม่เป็นระบบอยู่มาก และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เลือกใช้แบบที่ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์องค์กร

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น พบว่าโดยภาพรวมแล้ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จสูงสุด และผลตอบแทนที่พนักงานได้รับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่ำสุด

ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ของธนาคารพาณิชย์ไทยจะมีทิศทางของการพัฒนาไปสู่การลงทุนและให้ความสำคัญกับพนักงานภายในองค์กรว่าเป็นทุนทางปัญญา โดยบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และความสามารถหลัก (Core Competency) ให้กับธนาคาร และให้ความสำคัญกับหน่วยงานหลักของธนาคารเป็นผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับพนักงาน การจัดหาบุคลากรที่กระทำอย่างเป็นระบบมีมาตรฐาน การฝึกอบรมพนักงานก็จะเน้นหนักในเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน การประเมินผลมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรว่าบรรลุผลเพียงใด เพื่อจะได้นำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการต่อไป

## **TE 158862**

This study aims to explore the concepts of human resource development of Thai commercial banks by comparing human resource management of three groups of commercial banks, which are the ones run by Thai private sector, the ones managed by foreign nationals and the ones operate under the supervision of the government. To do this, philosophy of human resource development, vision for human resource management, recruitment, training and performance evaluation are considered. This research also studies the impact of human resource development on the organization and on the evolution of Thai commercial banks, as well as studies major factors influencing human resource development of Thai commercial banks.

This research is conducted by giving out questionnaire to 312 management and staff member of the headquarters of Kasikom Bank, as a representative of Thai private banks, Standard Chartered Nakomthon Bank, a hybrid bank major shareholders of which are foreign nationals, and Krungthai Bank, as a representative of State run banks. In addition, data is collected by the interview of five top management, responsible for the organization's policy making and planning, and executives from the human resource department. These data are analysed by using percentage, mean and ANOVA test.

The finding of this research show that management and staff member of Kasikom Bank reveal that the Bank focuses on intellectual capital for their human resource development. They believe that the Bank adopts a new vision for human

resource development. That is to define the human resource department as a leader for change and a partnership who involves in the defining of organization's strategies and providing support and advice to the main functions of the Bank in choosing the best mode of personnel management. They are expected to arrange for a well-organized recruitment, training programs with concentration on learning, and evaluation by considering the relationships between performance and organizational strategies.

Furthermore, it is found out that Standard Chartered Nakomthon Bank also focus on intellectual capital, seeing that human resources is one of the most important capitals that need to be managed effectively. Like Kasikom Bank, they have a new vision for human resource development with a systematic recruitment and learning oriented training. However, their evaluation is conducted by comparing between performance and organizational goals co-defined by supervisors and subordinates.

With regards to Krungthai Bank, it is noted that the Bank focuses on intellectual capital for their human resource development. Still, they have traditional vision for human resource development. They view the human resource department solely as a training provider, and this corresponds to the management of human resources with concentration on staff training. More than that, it is found out that the Bank's recruitment process has not been organized appropriately. Their evaluation is done by the analysis of the relationships between performance and organizational strategies.

This study shows that the factor that most influence the success of human resource development is technological advancement, whereas revenue for employees has the least impact on human resource development.

In conclusion, human resource management of Thai commercial banks tends to evolve to be the one that considerably invests in human resources and give priorities to the employees as the organization's intellectual capital. Human resource department will take part in elaboration of organizational strategies and core competency. This includes well-organized recruitment, training programs focusing on learning and self development, and evaluation of employee performance for future development by means of a comparison between the goals of departmental level and those of the organizational level.