



## การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

การพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนนั้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์ของความต้องการกำลังคนในอนาคตอันเป็นแนวทางที่สำคัญและมีประโยชน์อย่างมากต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายเกี่ยวกับกำลังคน

การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ที่จะกล่าวถึงในบทนี้ ได้แบ่งออกเป็น ๒ ส่วนคือ

ส่วนแรก เป็นการศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาวซึ่งเป็นการพยากรณ์กำลังคนโดยส่วนรวม ในปัจจุบันยังไม่มีธนาคารใดทำการศึกษาไว้เลย โดยใช้วิธีการพยากรณ์แนวโน้ม (Trend Projection Techniques) และวิธีการสร้างรูปแบบ (Model) หรือการพยากรณ์จากหลาย ๆ ทาง (Multiple Predictive Techniques)

การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาวนี้ได้ทำการศึกษาโดยแบ่งความต้องการด้านกำลังคนออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ

๑. แนวโน้มความต้องการด้านกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต
๒. ความต้องการพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์
๓. ความต้องการผู้จบการศึกษาในระดับต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์
๔. อายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการ

ส่วนที่สอง เป็นการศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้น ซึ่งเป็นการพยากรณ์กำลังคนที่จำแนกโดยละเอียด แยกตามหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละธนาคาร ในปัจจุบันส่วนใหญ่ธนาคารได้ทำการศึกษาไว้แล้วโดยใช้วิธีการพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งได้ศึกษาเทคนิคในการกำหนดกำลังคนที่จะทำงานในแต่ละปี

การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้นนี้ได้ทำการศึกษาโดยแบ่งกิจกรรมของธนาคารพาณิชย์ออกเป็น ๓ ส่วนคือ

๑. สาขาเปิดใหม่
๒. สาขาเก่า
๓. สำนักงานใหญ่

ส่วนแรก การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาว

๑. แนวโน้มความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต

ในการประมาณการความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๑๖ แห่ง ระหว่างปี ๒๕๒๔ ถึง ๒๕๒๙ ได้มีข้อลุ่มมดว่า "รูปแบบของความต้องการกำลังคนของแต่ละธนาคารในระยะเวลาดังกล่าวมีแนวโน้มตามปกติดังที่ผ่านมา"

จากข้อมูล ๑๐ ปีที่แล้ว ซึ่งได้แก่ จำนวนพนักงาน จำนวนสาขา ยอดสินทรัพย์ ยอดเงินฝาก และยอดเงินให้กู้ยืม ของแต่ละธนาคาร ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๒ ว่าข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มีผลลึบเนื่องกันเป็นวัฏจักร เมื่อนำข้อมูลแต่ละตัวมาแสดงลงในกระดาษกราฟ แต่ละกราฟแล้วลากเส้นแนวโน้ม (Trend line) ผ่าน ปรากฏว่าเส้นแนวโน้มเหล่านี้มีลักษณะแนวโน้มเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงได้ใช้ข้อมูลในอดีตเหล่านี้มาดำเนินการศึกษาต่อ โดยเข้าใจว่าข้อมูลแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือเมื่อตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลง อีกตัวหนึ่งก็เปลี่ยนแปลงตามกันด้วย เพราะฉะนั้นจึงได้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficients) โดยได้ค่าอยู่ระหว่าง ๐.๗๕-๐.๘๘ ของแต่ละธนาคาร (ดังแสดงตัวเลขในภาคผนวก หน้า ๑๐๐-๑๐๓) ซึ่งเป็นค่าที่สูงที่แสดงว่าข้อมูลแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำมาใช้ในการประมาณการความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ต่อไปได้

วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะยาวนั้น ได้ใช้หลักการทางสถิติในเรื่องของการพยากรณ์เชิงปริมาณ ซึ่งได้แบ่งเป็น ๒ ยันตอน คือ

ยันตอนแรก เป็นการใช้อยู่ข้อมูลในอดีต ซึ่งได้แก่ จำนวนพนักงาน จำนวนสาขา ยอดสินทรัพย์ ยอดเงินฝาก และยอดเงินให้กู้ยืม ของแต่ละธนาคาร ตั้งแต่ปี ๒๕๑๔ ถึง ๒๕๒๓ รวม ๑๐ ปี (ดังแสดงในตารางที่ ๑ ๓ ๔ ๗ และ ๘ ของบทที่ ๒) มาพยากรณ์ค่าต่าง ๆ ดังกล่าวในอนาคตระหว่างปี ๒๕๒๔ ถึง ๒๕๒๙ รวม ๖ ปี (ดังแสดงในตารางที่ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ และ ๑๕) โดยได้ใช้การประมาณแนวโน้ม (Secular Trend)

รูปแบบของสมการแนวโน้ม

$$(\text{จำนวนพนักงาน}) \longrightarrow X_1 = ๑๒,๒๑๗.๒๗ + ๔,๑๖๘.๒๑X$$

$$(\text{จำนวนสาขา}) \longrightarrow X_2 = ๔๘๗.๘ + ๘๓.๘๘X$$

$$(\text{ยอดสินทรัพย์}) \longrightarrow X_3 = - ๗,๘๘๘.๘๓ + ๓๐,๔๓๗.๑๕X$$

$$(\text{ยอดเงินฝาก}) \longrightarrow X_4 = ๒,๒๓๔.๒ + ๒๑,๒๑๒.๓๘X$$

$$(\text{ยอดเงินให้กู้ยืม}) \longrightarrow X_5 = - ๑๖,๑๑๗.๑๓ + ๒๓,๔๘๒.๕๕X$$

(X = ระยะเวลา)

ผลลัพธ์	ค่าแนวโน้มปี พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๘					
	๒๕๒๔	๒๕๒๕	๒๕๒๖	๒๕๒๗	๒๕๒๘	๒๕๒๙
X <sub>1</sub>	๕๘,๐๗๘	๖๒,๒๔๘	๖๖,๔๑๗	๗๐,๕๘๖	๗๔,๗๕๕	๗๘,๙๒๔
X <sub>2</sub>	๑,๕๓๒	๑,๖๒๖	๑,๗๒๐	๑,๘๑๔	๑,๙๐๘	๒,๐๐๑
X <sub>3</sub>	๓๒๖,๘๖๐	๓๕๗,๓๘๗	๓๘๗,๘๓๔	๔๑๘,๒๗๑	๔๔๘,๗๐๘	๔๗๙,๑๔๕
X <sub>4</sub>	๒๓๕,๕๗๑	๒๕๖,๗๘๔	๒๗๗,๙๙๖	๒๙๘,๒๐๘	๓๒๐,๔๒๑	๓๔๑,๖๓๓
X <sub>5</sub>	๒๕๒,๓๐๑	๒๖๕,๗๘๓	๒๘๘,๒๖๖	๓๑๒,๗๔๘	๓๓๖,๒๓๑	๓๕๙,๗๑๔

เมื่อนำค่าของข้อมูลแต่ละประเภทอันได้แก่ จำนวนพนักงาน จำนวนสาขา ยอดสินทรัพย์ ยอดเงินฝาก และยอดเงินให้กู้ยืม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระยะเวลามาสร้างเป็นสมการแนวโน้มหรือสมการ Least square line ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สำหรับวิเคราะห์แนวโน้ม (ตัวอย่างโปรแกรม SPSS แสดงในภาคผนวก หน้า ๘๖) ผลลัพธ์หรือค่าแนวโน้ม (Trend value) คือค่า X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, ..., X<sub>5</sub> นั้นเอง และจะหาได้จากการแทนค่า X (ซึ่งเป็นค่าของระยะเวลาหรือจำนวนปี) ในสมการแนวโน้ม ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นค่าแนวโน้มตามที่ต้องการ

ลักษณะที่หาค่าจากแนวโน้ม (Trend) ต่างเป็นอิสระแก่กันในแต่ละตัว ถ้าประมาณค่าจำนวนพนักงานจากแนวโน้ม จำนวนพนักงาน (X<sub>1</sub>) ที่เกิดขึ้นจะมีความสัมพันธ์กับระยะเวลา (X) แต่จะไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นเลย

ตารางที่ ๑๑ แสดงค่าแนวโน้มจำนวนพนักงาน 0 ปี - ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

ลำดับที่	ชื่อการ-จำกัด	สมการแนวโน้ม	ค่าแนวโน้มจำนวนพนักงาน 0 ปี - ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕					
			ค่าแนวโน้ม	ค่าแนวโน้ม	ค่าแนวโน้ม	ค่าแนวโน้ม	ค่าแนวโน้ม	ค่าแนวโน้ม
๑	กรุงเทพฯ	$X_1 = ๕,๖๖๕.๖๖ + ๑.๖๖๖.๖๖ X$	๕,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๗,๖๖๕.๖๖	๘,๖๖๕.๖๖	๙,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖
๒	ชลบุรี	$X_1 = ๑,๖๖๕.๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๓	นครราชสีมา	$X_1 = ๑,๖๖๕.๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๔	ขอนแก่น	$X_1 = -๖.๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	-๖.๖๖	๕,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖	๑๕,๖๖๕.๖๖	๒๐,๖๖๕.๖๖	๒๕,๖๖๕.๖๖
๕	อุดรธานี	$X_1 = ๑,๖๖๕.๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๖	นครราชสีมา	$X_1 = ๑.๖๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑.๖๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๗	บุรีรัมย์	$X_1 = ๕.๖๖๕.๖๖ + ๑.๖๖๖.๖๖ X$	๕,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๗,๖๖๕.๖๖	๘,๖๖๕.๖๖	๙,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖
๘	นครราชสีมา	$X_1 = ๕.๖๖๕.๖๖ + ๑.๖๖๖.๖๖ X$	๕,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๗,๖๖๕.๖๖	๘,๖๖๕.๖๖	๙,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖
๙	นครราชสีมา	$X_1 = ๑.๖๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑.๖๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๑๐	นครราชสีมา	$X_1 = ๑.๖๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑.๖๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๑๑	นครราชสีมา	$X_1 = ๕.๖๖๕.๖๖ + ๑.๖๖๖.๖๖ X$	๕,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๗,๖๖๕.๖๖	๘,๖๖๕.๖๖	๙,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖
๑๒	นครราชสีมา	$X_1 = ๕.๖๖๕.๖๖ + ๑.๖๖๖.๖๖ X$	๕,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๗,๖๖๕.๖๖	๘,๖๖๕.๖๖	๙,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖
๑๓	นครราชสีมา	$X_1 = ๑.๖๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑.๖๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๑๔	นครราชสีมา	$X_1 = ๑.๖๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑.๖๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖
๑๕	นครราชสีมา	$X_1 = -๖.๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	-๖.๖๖	๕,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖	๑๕,๖๖๕.๖๖	๒๐,๖๖๕.๖๖	๒๕,๖๖๕.๖๖
๑๖	นครราชสีมา	$X_1 = ๕.๖๖๕.๖๖ + ๑.๖๖๖.๖๖ X$	๕,๖๖๕.๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๗,๖๖๕.๖๖	๘,๖๖๕.๖๖	๙,๖๖๕.๖๖	๑๐,๖๖๕.๖๖
๑๗	นครราชสีมา	$X_1 = ๑.๖๖๖ + ๕.๖๖๕.๖๖ X$	๑.๖๖๖	๖,๖๖๕.๖๖	๑๑,๖๖๕.๖๖	๑๖,๖๖๕.๖๖	๒๑,๖๖๕.๖๖	๒๖,๖๖๕.๖๖

จุดกำเนิด (Origin) อยู่ที่ ๒๕๖๕ , หน่วยของ X รายปี , หน่วยของ  $X_1$  รายปี (คน)

ตารางที่ ๑๒ แสดงค่าแนวโน้มจำนวนสาขา ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๘

ลำดับที่	ธนาคาร-จังหวัด	สมการแนวโน้ม	ค่าแนวโน้มจำนวนสาขา ปี พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๘				
			๒๕๒๔	๒๕๒๕	๒๕๒๖	๒๕๒๗	๒๕๒๘
๑	กรุงเทพฯ	$X_2 = ๖๕.๕๓ + ๑๖.๕๕ X$	๒๕๖	๔๒๖	๖๐๖	๗๘๖	๙๖๖
๒	กรุงเทพฯ	$X_2 = ๕๗.๒๗ + ๕.๕๕ X$	๑๕๖	๑๕๐	๑๕๕	๑๖๐	๑๖๕
๓	กรุงเทพฯ	$X_2 = ๕๗.๒๗ + ๑๖.๐๖ X$	๒๕๕	๒๕๐	๒๕๕	๒๖๐	๒๖๕
๔	โตเกียว	$X_2 = -๒.๕๗ + ๑๑.๕๖ X$	๑๒๕	๑๕๑	๑๕๖	๑๖๑	๑๖๖
๕	กรุงเทพฯ	$X_2 = ๓๕.๕๗ + ๕.๖๑ X$	๑๕๕	๑๕๕	๑๖๐	๑๖๕	๑๗๐
๖	กรุงเทพฯ ทั่วเขตการ	$X_2 = ๗๕.๕๕ + ๕.๓๓ X$	๑๓๓	๑๓๕	๑๔๐	๑๔๕	๑๕๐
๗	ศรีนคร	$X_2 = ๑๗.๕๗ + ๕.๖๑ X$	๖๕	๗๓	๘๑	๘๙	๙๗
๘	นครหลวงไทย	$X_2 = ๑๗.๕๗ + ๒.๕๖ X$	๑๐๕	๑๐๗	๑๑๐	๑๑๓	๑๑๕
๙	กรุงเทพฯ	$X_2 = ๑.๕๗ + ๖.๓๕ X$	๗๑	๗๗	๘๓	๘๙	๙๕
๑๐	ธนาคาร	$X_2 = -$	-	-	-	-	-
๑๑	เชียงใหม่	$X_2 = ๓.๓๓ + ๒.๕๕ X$	๗๑	๗๕	๗๙	๘๓	๘๕
๑๒	ธนาคาร	$X_2 = ๑๖.๒๗ + ๕.๖๖ X$	๗๕	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๕
๑๓	เชียงใหม่	$X_2 = ๗.๗๓ + ๑.๕๕ X$	๓๐	๓๓	๓๕	๓๗	๔๐
๑๔	ไทย	$X_2 = ๕.๗๓ + ๐.๕๖ X$	๑๕	๑๕	๑๖	๑๗	๑๘
๑๕	กรุงเทพฯ	$X_2 = -๐.๕๗ + ๐.๗๓ X$	๗	๘	๘	๙	๙
๑๖	แหลมทอง	$X_2 = ๒.๕๕ + ๐.๑๑ X$	๕	๕	๕	๕	๕
	รวม	$X_2 = ๕๕๗.๕๕ + ๕๓.๕๕ X$	๑,๕๓๖	๑,๖๖๖	๑,๗๓๖	๑,๘๑๖	๑,๘๙๖

จุดกำเนิด (Origin) อยู่ที่ ๒๕๑๕ , หน่วยของ X รายปี , หน่วยของ  $X_2$  รายปี (สาขา)

ตารางที่ ๑๓ แสดงค่าแนวโน้มของสินทรัพย์ ๐ ๒๕๖๔-๒๕๖๕

ลำดับที่	ธนาคาร-จังหวัด	สมการแนวโน้ม	ค่าแนวโน้มของสินทรัพย์ ๐ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕				
			๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘
๑	กรุงเทพ	$X_3 = -๓,๖๕๖.๕๗ + ๑๑,๕๐๓.๒๕ X$	๑๓๕,๖๕๖	๑๕๕,๖๕๖	๑๕๕,๖๕๖	๑๕๕,๖๕๖	๑๕๕,๖๕๖
๒	กรุงไทย	$X_3 = ๕๓๑ + ๕,๐๒๔.๔ X$	๕๕,๐๒๔	๕๕,๐๒๔	๕๕,๐๒๔	๕๕,๐๒๔	๕๕,๐๒๔
๓	กสิกรไทย	$X_3 = -๔,๕๓๓.๕๓ + ๓,๕๕๖.๕๖ X$	๕๖,๕๓๓	๕๖,๕๓๓	๕๖,๕๓๓	๕๖,๕๓๓	๕๖,๕๓๓
๔	ไทยพาณิชย์	$X_3 = -๑,๕๖๐.๕๓ + ๑,๕๓๓.๖๔ X$	๑๕,๕๖๐	๑๕,๕๖๐	๑๕,๕๖๐	๑๕,๕๖๐	๑๕,๕๖๐
๕	กรุงศรีอยุธยา	$X_3 = ๑๑๑.๐๗ + ๑,๕๖๕.๕๖ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๖	กรุงเทพ ราชบุรี	$X_3 = -๓๐๔.๕๕ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๗	ศรีนคร	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๘	นครหลวง	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๙	ไทย	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๐	นครธน	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๑	เมืองไทย	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๒	ธนชาต	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๓	เมืองไทย	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๔	ไทย	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๕	กรุงศรี	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๖	เมืองไทย	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๗	นครธน	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๘	เมืองไทย	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๑๙	กรุงศรี	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑
๒๐	เมืองไทย	$X_3 = ๑๑๑.๑๑ + ๑,๑๑๑.๑๑ X$	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑	๑๑,๑๑๑

จุดกำเนิด (Origin) อยู่ที่ ๒๕๖๔ , หน่วยของ X<sub>3</sub> , หน่วยของ X , หน่วยของ X<sub>2</sub> , หน่วยของ X<sub>1</sub> (พันบาท)



ตารางที่ ๑๔ แสดงค่าแนวโน้มยอดเงินฝาก ณ ๒๕๒๔-๒๕๒๕

ลำดับที่	ธนาคาร-จำกัด	สมการแนวโน้ม	ค่าแนวโน้มยอดเงินฝาก ณ พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๕				
			๒๕๒๔	๒๕๒๕	๒๕๒๖	๒๕๒๗	๒๕๒๘-๒๕๒๙
๑	กรุงไทย	$X_4 = ๓๕๓.๕๓ + ๓,๕๖๖.๓ X$	๕๒,๕๓๑	๕๕,๓๕๕	๖๐,๕๕๖	๖๕,๕๕๖	๖๙,๕๕๖
๒	ไทย-ไทย	$X_4 = ๒,๕๓๖.๓๓ + ๒,๕๕๖.๕ X$	๓๕,๑๕๒	๓๗,๓๕๕	๓๙,๕๕๖	๔๑,๕๕๖	๔๕,๕๕๖
๓	กสิกรรมไทย	$X_4 = -๓,๑๓๕.๓๓ + ๒,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๔	ไทยพาณิชย์	$X_4 = -๑,๕๓๖.๓๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๓๕,๑๕๕	๓๗,๓๕๕	๓๙,๕๕๖	๔๑,๕๕๖	๔๕,๕๕๖
๕	กรุงศรีอยุธยา	$X_4 = ๓๐๕.๕๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๖	กรุงเก่า พาณิชยกรรม	$X_4 = -๑๓๖.๓๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๗	ศรีนคร	$X_4 = ๕๐๕.๕๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๘	นครหลวงไทย	$X_4 = ๖๐๕.๕๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๙	ทหารไทย	$X_4 = -๖๓๖.๓๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๑๐	มหานคร	$X_4 = ๓๕๓.๕๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๑๑	เอเชีย	$X_4 = ๒๕๓.๕๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๑๒	สหธนาคาร	$X_4 = ๓๐๕.๕๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๑๓	เอเชียทราสต์	$X_4 = -๑๕๕.๓๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๑๔	ไทยพาณิชย์	$X_4 = ๒๐๕.๕๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๑๕	กรุงเทพ	$X_4 = -๑๐๕.๓๓ + ๑,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖
๑๖	รวม	$X_4 = ๒,๕๓๖.๓๓ + ๒,๕๕๖.๕ X$	๖๕,๑๕๕	๖๗,๓๕๕	๖๙,๕๕๖	๗๑,๕๕๖	๗๕,๕๕๖

จุดกำเนิด (Origin) อยู่ที่ ๒๕๑๕ , หน่วยของ X รายปี , หน่วยของ  $X_4$  รายปี (พันบาท)

ตารางที่ ๑๔ แสดงคำนวณโหมมอกเงินโทกิม 0 ๒๔๒๔-๒๔๒๔

ลำดับที่	ธนาคาร-จำกัค	สมการแบบโหมม	คำนวณโหมมอกเงินโทกิม 0 พ.ศ. ๒๔๒๔-๒๔๒๔				
			๒๔๒๔	๒๔๒๕	๒๔๒๖	๒๔๒๗	๒๔๒๘
๑	กุง	$X_5 = -๕,๕๐๕.๒๕ + ๕,๕๕๕.๒๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๐๕,๕๐๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๒	กุง	$X_5 = -๒,๕๕๕.๒๕ + ๒,๕๕๕.๕๕ X$	๒๕,๕๕๕	๒๕๕,๕๕๕	๒๕๕,๕๕๕	๒๕๕,๕๕๕	๒๕๕,๕๕๕
๓	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๔	โหมม	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๕	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๖	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๗	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๘	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๙	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๐	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๑	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๒	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๓	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๔	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๕	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๖	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๗	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๘	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๑๙	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕
๒๐	กุง	$X_5 = -๕,๕๕๕.๕๕ + ๕,๕๕๕.๕๕ X$	๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕	๕๕๕,๕๕๕

จุดกำเนิด (Origin) อยู่ที่ ๒๕๑๔, หน่วยของ X รายปี, หน่วยของ X<sub>5</sub> รายปี (พันบาท)



ขั้นตอนที่สอง เป็นวิธีการที่ถือว่าข้อมูลของสิ่งที่จะพยากรณ์คือ จำนวนพนักงานนั้น ถูกกำหนดโดยสิ่งที่อยู่โดยรอบ ซึ่งได้แก่ จำนวนสาขา ยอดสินทรัพย์ ยอดเงินฝาก และยอดเงินให้กู้ยืม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่จะพยากรณ์ โดยได้ใช้การพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์แบบถดถอย (Regression Analysis) ดังแสดงในตารางที่ ๑๖

รูปแบบของสมการประมาณ

$$X_1 = - ๗.๒๔๗ + ๓๘.๓๓X_2 + ๐.๐๒๖๖X_4 - ๐.๐๐๖๓X_5$$

ผลลัพธ์	ค่าประมาณจำนวนพนักงาน ปี พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๘					
	๒๕๒๔	๒๕๒๕	๒๕๒๖	๒๕๒๗	๒๕๒๘	๒๕๒๙
$X_1$	๕๗,๗๘๑	๖๑,๘๐๗	๖๖,๐๒๓	๗๐,๑๔๐	๖๔,๒๕๖	๗๘,๓๗๒

เมื่อนำปัจจัยทั้ง ๔ คือ จำนวนสาขา ยอดสินทรัพย์ ยอดเงินฝาก และยอดเงินให้กู้ยืม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน มาสร้างเป็นสมการประมาณ (Estimated Equation) ในกรณีสหสัมพันธ์เชิงซ้อน (Multiple Correlation) และด้วยวิธีการเลือกสมการที่ดีที่สุด ซึ่งหมายถึงการเลือกว่าตัวแปรตัวใดควรอยู่ในสมการประมาณที่จะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงซ้อน (Multiple Correlation Coefficient) มีค่าสูงพอ จากนั้นก็นำค่าแนวโน้มของปัจจัยที่ได้ศึกษาในขั้นตอนแรก (ดังแสดงในตารางที่ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ และ ๑๕) มาแทนค่าในสมการประมาณ ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นค่าประมาณจำนวนพนักงานภายใต้ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การประมาณการจำนวนพนักงานด้วยวิธีการดังกล่าว จะทำให้สามารถทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ ทั้งยังสามารถที่จะปรับค่าประมาณการได้ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของทางธนาคาร

ลำดับต่อมาได้นำข้อมูลที่แสดงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ ในช่วงปี ๒๕๑๔ ถึง ๒๕๒๓ (ตารางที่ ๔ หน้า ๒๑ ของบทที่ ๒) กับค่าประมาณจำนวนพนักงานที่คำนวณได้ (ตารางที่

ตารางที่ ๑๖ แสดงค่าประมาณจำนวนพนักงาน 0 ๒๕๒๔-๒๕๒๕

ลำดับที่	ธนาคาร-จำกัด	สมการประมาณ	R	ค่าประมาณจำนวนพนักงาน 0 พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๕					
				๒๕๒๔	๒๕๒๕	๒๕๒๖	๒๕๒๗	๒๕๒๘	๒๕๒๙
๑	กรุงเทพฯ	$X_1 = -๗๗๖ + ๕๗.๕๗X_2 - ๐.๒๕๕๕X_4 + ๐.๑๕๖๓X_5$	0.974	๑๔,๐๕๖	๑๕,๒๖๑	๒๐,๕๖๕	๒๑,๖๗๐	๒๕,๒๖๔	๒๕,๒๖๔
๒	กรุงเทพฯ	$X_1 = ๑,๕๐๑ - ๒.๒๒X_2 - ๐.๑๓๗X_3 + ๐.๒๐๖๕X_4 + ๐.๑๕๑๑X_5$	0.997	๗,๕๕๕	๘,๕๕๓	๙,๐๕๖	๙,๖๕๑	๑๐,๕๖๐	๑๐,๕๕๕
๓	กสิกรไทย	$X_1 = ๑,๒๗๓ + ๕๒.๖๖X_2 + ๐.๐๕๕๕X_4 - ๐.๐๕๕๗X_5$	0.997	๗,๖๖๘	๘,๒๖๔	๘,๘๖๐	๙,๔๕๖	๑๐,๕๖๐	๑๐,๕๖๐
๔	ไทยพาณิชย์	$X_1 = ๒๖ + ๑๓.๑๒X_2 + ๐.๐๕๕๕X_3 - ๐.๐๖๖๖X_4 + ๐.๐๕๕๗X_5$	0.999	๓,๗๕๕	๔,๓๕๖	๔,๙๕๖	๕,๕๕๖	๖,๑๕๖	๖,๖๕๖
๕	กรุงเทพฯธนชา	$X_1 = ๕๕๑ + ๑๕.๕๗X_2 + ๐.๐๒๕๕X_3 + ๐.๐๕๕๕X_4$	0.956	๓,๕๗๑	๔,๑๖๘	๔,๗๖๔	๕,๓๖๐	๕,๙๕๖	๖,๕๕๖
๖	กรุงเทพฯพาณิชย์การ	$X_1 = -๒๕๓ + ๑๕.๖๗X_2 + ๐.๐๒๕๕X_3 + ๐.๐๕๕๕X_4$	0.998	๒,๕๗๗	๓,๑๖๘	๓,๗๖๔	๔,๓๖๐	๔,๙๕๖	๕,๕๕๖
๗	ศรีนคร	$X_1 = ๒๑๕ + ๑๗X_2 + ๐.๐๕๕๕X_3 + ๐.๐๖๖๗X_4 - ๐.๐๗๕๗X_5$	0.997	๒,๕๕๑	๓,๑๖๘	๓,๗๖๔	๔,๓๖๐	๔,๙๕๖	๕,๕๕๖
๘	นครหลวงไทย	$X_1 = -๖๖๓ + ๑๕.๕๗X_2 + ๐.๐๐๑X_3 + ๐.๐๒๕๕X_4 + ๐.๑๕๕๗X_5$	0.999	๒,๕๗๗	๓,๑๖๘	๓,๗๖๔	๔,๓๖๐	๔,๙๕๖	๕,๕๕๖
๙	ทหารไทย	$X_1 = ๗๕ + ๑๗.๗๑X_2 + ๐.๐๗๕๗X_3 - ๐.๐๒๕๕X_5$	0.996	๑,๕๕๕	๒,๐๕๖	๒,๕๖๐	๓,๐๖๐	๓,๕๖๐	๔,๐๖๐
๑๐	มหานคร	$X_1 = ๗๕๕ + ๐.๑๕๕๕X_4 + ๐.๐๕๕๗X_5$	0.997	๑,๕๖๑	๑,๕๖๑	๑,๕๖๑	๑,๕๖๑	๑,๕๖๑	๑,๕๖๑
๑๑	เอเชีย	$X_1 = -๕๕ + ๒๕.๕๕X_2 - ๐.๒๕๖๕X_3 + ๐.๕๖๖๕X_4$	0.994	๑,๓๖๘	๑,๕๖๘	๑,๖๖๘	๑,๘๖๘	๑,๙๖๘	๒,๑๖๘
๑๒	สหธนาคาร	$X_1 = -๕๕๓ + ๒๐.๕๗X_2 + ๐.๓๖๖๗X_3 - ๐.๑๑๐๕X_4 - ๐.๕๕๕๗X_5$	0.992	๑,๕๖๘	๑,๖๖๘	๑,๗๖๘	๑,๘๖๘	๑,๙๖๘	๒,๐๖๘
๑๓	เอเชียทรีสตี	$X_1 = ๒๐๖ + ๑๗.๕๗X_2 + ๐.๐๕๕๕X_3 - ๐.๐๓๖๕X_4$	0.997	๑,๒๖๗	๑,๓๖๗	๑,๔๖๗	๑,๕๖๗	๑,๖๖๗	๑,๗๖๗
๑๔	ไทยทง	$X_1 = -๒๕ + ๑๒.๗๑X_2 + ๐.๓๕๕๗X_3 + ๐.๒๗๖๗X_4 - ๐.๕๕๕๗X_5$	0.956	๖๕๑	๗๕๖	๘๖๐	๙๖๐	๑,๐๖๐	๑,๑๖๐
๑๕	กรุงเทพ	$X_1 = ๑๓ + ๑๖.๕๗X_2 + ๐.๐๕๖๖X_3 - ๐.๒๒๖๖X_4 + ๐.๑๕๕๗X_5$	0.996	๒๖๗	๓๖๘	๔๖๙	๕๖๙	๖๖๙	๗๖๙
๑๖	แหลมทอง	$X_1 = ๖๕ + ๗.๕๗X_2 + ๐.๐๑๐๕X_3 + ๐.๐๕๖๖X_4 - ๐.๐๑๖๗X_5$	0.993	๑๕๕	๑๖๑	๑๖๖	๑๗๑	๑๗๖	๑๘๑
	รวม	$X_1 = -๗๗.๒๕๗ + ๓๕.๓๗X_2 + ๐.๐๒๖๖X_4 - ๐.๐๐๖๗X_5$	0.995	๕๗,๗๕๗	๖๑,๕๖๗	๖๖,๓๖๗	๗๑,๑๖๗	๗๕,๙๖๗	๘๐,๗๖๗

ตารางที่ ๑๗ แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงาน ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๕

ลำดับที่	ธนาคาร-จังหวัด	อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงาน ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๕					(หน่วย : ร้อยละ)	
		๒๕๒๔	๒๕๒๖	๒๕๒๗	๒๕๒๘	๒๕๒๙	๒๕๒๙	ค่าเฉลี่ย *
๑	กรุงเทพ	๖.๗	๖.๓	๕.๔	๕.๖	๕.๓	๕.๔	๕.๔
๒	กรุงเทพ	๗.๖	๗.๑	๖.๖	๖.๒	๕.๘	๖.๖	๖.๖
๓	กสิกรไทย	๗.๔	๖.๔	๖.๔	๖.๑	๕.๗	๖.๕	๖.๕
๔	ไทยพาณิชย์	๔.๗	๔.๘	๔.๑	๓.๕	๓.๐	๔.๒	๔.๒
๕	กรุงศรีอยุธยา	๖.๒	๕.๔	๕.๕	๕.๓	๕.๐	๕.๖	๕.๖
๖	กรุงเทพพาณิชย์	๖.๒	๕.๔	๕.๖	๕.๓	๕.๐	๕.๖	๕.๖
๗	ศรีนคร	๖.๔	๖.๕	๖.๑	๕.๗	๕.๕	๖.๑	๖.๑
๘	นครหลวงไทย	๖.๐	๕.๗	๕.๓	๕.๑	๔.๘	๕.๕	๕.๕
๙	ทหารไทย	๔.๕	๗.๔	๗.๓	๖.๘	๖.๕	๗.๓	๗.๓
๑๐	มหานคร	๕.๐	๕.๘	๕.๕	๕.๕	๕.๒	๕.๖	๕.๖
๑๑	เอเชีย	๔.๘	๕.๐	๗.๕	๗.๐	๖.๕	๗.๕	๗.๕
๑๒	สหธนาคาร	๗.๘	๗.๒	๖.๗	๖.๓	๕.๕	๖.๗	๖.๗
๑๓	เอเชียเทรดดิ้ง	๖.๖	๖.๒	๕.๘	๕.๕	๕.๒	๕.๘	๕.๘
๑๔	ไทยธน	๖.๘	๖.๒	๖.๐	๕.๕	๕.๕	๖.๐	๖.๐
๑๕	หวังทิส	๔.๓	๔.๕	๗.๘	๗.๓	๖.๕	๗.๘	๗.๘
๑๖	แหลมทอง	๓.๔	๓.๑	๓.๐	๒.๕	๓.๕	๓.๒	๓.๒
	รวม	๗.๑	๖.๖	๖.๒	๕.๕	๕.๕	๖.๒	๖.๒

\* ค่าเฉลี่ยเรขาคณิต (Geometric Mean)

๑๖) มาสร้างเป็นเส้นกราฟ (ตั้งแสดงในภาพที่ ๔ ถึง ๒๐ ในภาคผนวกหน้า ๑๐๔ ถึง ๑๒๑) เพื่อที่จะสามารถพิจารณาสถานะของความต้องการกำลังคนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากภาพที่ ๒๐ (ในภาคผนวกหน้า ๑๒๑) แล้ว จะเห็นได้ว่าเส้นกราฟแสดงค่าประมาณค่าจ้างคน (แสดงด้วยเส้นประในภาพ) ซึ่งมีลักษณะเป็นเส้นตรงนั้นใกล้เคียงกับความต้องการกำลังคนที่เกิดขึ้นจริงของธนาคารพาณิชย์ในช่วงปี ๒๕๑๔ ถึง ๒๕๒๓ (แสดงด้วยเส้นทึบในภาพ) แสดงให้เห็นว่าความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีลักษณะแนวโน้มเป็นเส้นตรง และในการศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในช่วงปี ๒๕๒๔ ถึง ๒๕๒๕ ก็ได้ใช้รูปแบบของสมการเส้นตรงทั้งสิ้น ซึ่งเป็นตามข้อสมมติที่ว่า "รูปแบบของความต้องการกำลังคนของแต่ละธนาคารในระยะเวลาดังกล่าวมีแนวโน้มตามปกติดังที่ผ่านมา"

จากประมาณการความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบถดถอย (Regression Analysis) ในช่วงปี ๒๕๒๔ ถึง ๒๕๒๕ ปรากฏว่าจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจะมีปริมาณเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง โดยในสิ้นปี ๒๕๒๔ จำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๑๖ ธนาคาร จะมีจำนวนทั้งสิ้น ๕๗,๗๘๑ คน (ตารางที่ ๑๖) เทียบกับจำนวน ๕๔,๑๐๔ คน เมื่อสิ้นปี ๒๕๒๓ (ตารางที่ ๔ หน้า ๒๑ ของบทที่ ๒) เพิ่มขึ้นร้อยละ ๖.๘ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานมีอัตราลดลง คือเทียบกับร้อยละ ๘.๐ ของปี ๒๕๒๒ และร้อยละ ๗.๔ ของปี ๒๕๒๓ (ตารางที่ ๑๐ หน้า ๒๒ ของบทที่ ๒) และเมื่อพิจารณาอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานในช่วงปี ๒๕๒๔ ถึง ๒๕๒๕ แล้ว จะเห็นได้ว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานมีแนวโน้มที่จะลดลงตามลำดับ คือมีอัตราการเปลี่ยนแปลงร้อยละ ๗.๑ ๖.๖ ๖.๒ ๕.๔ และ ๕.๔ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเป็นร้อยละ ๖.๒ (ตารางที่ ๑๗) เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของช่วงปี ๒๕๑๔ ถึง ๒๕๒๓ คือร้อยละ ๑๒.๒ (ตารางที่ ๑๐) จะเห็นได้ว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในช่วงปี ๒๕๒๔ ถึง ๒๕๒๕ ลดลงประมาณร้อยละ ๕๐

ก่อนที่จะนำค่าประมาณการไปใช้ประโยชน์ต่อไปนั้น ควรที่จะต้องทำการปรับค่าประมาณการให้เหมาะสมกับสภาพของความเป็นจริง เพื่อให้ค่าประมาณการที่ได้มีความถูกต้องมากขึ้นและเหมาะสมสำหรับที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติต่อไป และปัจจัยที่จะนำมาใช้สำหรับปรับค่าประมาณการนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาดังนี้คือ

- ๑ . สภาวะเศรษฐกิจ
- ๒ . นโยบายของรัฐบาล
- ๓ . สภาพภายในธนาคาร

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อเนื่อง เป็นลูกโซ่กับความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งในลักษณะเดียวกัน แต่จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ แต่ละแห่งที่จะสามารถศึกษาและปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับสภาวะที่แปรเปลี่ยนไปได้มากหรือน้อยเพียงใด

๑. สภาวะเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยภายนอกที่จะต้องนำมาพิจารณาในการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต เพราะสภาวะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารโดยตรง และส่งผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนของธนาคารต่าง ๆ กล่าวคือในสภาวะเศรษฐกิจที่รุ่งเรือง ธนาคารพาณิชย์ย่อมมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีทุนทรัพย์มากพอที่จะจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเพียงพอ สามารถว่าจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและว่าจ้างพนักงานได้เป็นจำนวนมาก ตลอดจนสามารถปรับปรุงและขยายการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าและใหญ่โตขึ้น ซึ่งจะทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการกำลังคนมากขึ้น ตรงกันข้ามในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถหารายได้ตามที่ควรจะเป็น ทำให้ต้องพยายามลดต้นทุนในการดำเนินงานอาจไม่สามารถที่จะว่าจ้างพนักงานที่มีความรู้สูงได้ และมีความต้องการด้านกำลังคนน้อยลง

สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา เป็นช่วงที่เศรษฐกิจไทยมีความผันผวนมากที่สุด สาเหตุส่วนใหญ่มาจากปัญหาด้านพลังงาน ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์ที่ต้องเผชิญกันทั่วโลก นอกจากนี้ยังมีวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นผลกระทบจากภายนอกซ้ำเติมเข้ามาอีก เช่น วิกฤตการณ์ทางการเงิน อัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย ทำให้เศรษฐกิจไทยจะต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยการปรับตัวนั้นเป็นไปในทิศทางที่ถูกบังคับบ้าง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นในตอนท้ายของทศวรรษที่แล้ว เศรษฐกิจของไทยในปี ๒๕๒๓ ต้องประสบกับปัญหาหลายประการคือ ค่าครองชีพ

<sup>๑</sup> กรุงเทพฯ, ธนาคาร. รายงานประจำปี ๒๕๒๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔ หน้า ๑๕.

เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ดรรชนีราคาผู้บริโภคเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๔.๗ และดุลการค้าขาดดุลประมาณ ๔๔,๔๕๐ ล้านบาท ซึ่งสูงมากเป็นประวัติการณ์ ส่วนการผลิตก็อยู่ในสภาพที่ค่อนข้างชะงักงัน การขยายตัวของผลผลิตด้านการเกษตรต่ำลง การผลิตสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ อัตราดอกเบี้ยสูงทำให้อุตสาหกรรมหลายประเภทถือสินค้าคงเหลือน้อยลง ภาวะเศรษฐกิจซบเซาทั้งในประเทศและต่างประเทศก็ทำให้ผลผลิตอุตสาหกรรมหลายชนิดขยายตัวในอัตราต่ำ การลงทุนภายในประเทศชะลอตัวลง กล่าวคือจำนวนและขนาดของผู้ขอรับการส่งเสริมการลงทุนในปี ๒๕๒๓ ลดลง โดยมีผู้ขอรับการส่งเสริมการลงทุน ประมาณเงินลงทุน มูลค่าเครื่องจักรอุปกรณ์ และการจ้างงาน ลดลงร้อยละ ๒๗.๔ ๒๙.๔ ๓๗.๔ และ ๓๘.๒ ตามลำดับ ภาวะการลงทุนโดยส่วนรวม พิจารณาจากการขออนุญาตตั้งโรงงานของกรมโรงงานกระทรวงอุตสาหกรรม ในปี ๒๕๒๓ ลดลง เช่นเดียวกับการขอรับการส่งเสริมการลงทุน โรงงานที่ขออนุญาตตั้งมีจำนวน ๗,๗๖๐ แห่ง ลดลงจากปีที่แล้วร้อยละ ๑๐.๒ ขนาดเงินลงทุน ๑๐,๔๕๑ ล้านบาท ลดลงร้อยละ ๘.๘ และสามารถจ้างงานได้ ๖๘,๘๐๒ คน ลดลงร้อยละ ๑๓.๘ ซึ่งส่งผลให้ภาวะการจ้างงานเลวลงกว่าเดิม ปัญหาการว่างงานจึงรุนแรงมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจบางด้าน เช่น ด้านบริการและเหมืองแร่ดีขึ้น"

เมื่อพิจารณาผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อเนื่องเป็นลูกโซ่มาถึงความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์แล้ว จะเห็นได้ว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในปี ๒๕๒๓ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาเพียงร้อยละ ๗.๔ (ตารางที่ ๑๐ หน้า ๒๒ ของบทที่ ๒) ซึ่งเป็นอัตราที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับร้อยละ ๘.๐ ในปี ๒๕๒๒ และร้อยละ ๑๒.๒ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของอัตราการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานในช่วงปี ๒๕๑๔ ถึง ๒๕๒๓ และเมื่อพิจารณาจากภาพที่ ๒๐ (ในภาคผนวก หน้า ๑๒๑) แล้ว จะเห็นได้ว่า เส้นกราฟซึ่งแสดงถึงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดมีแนวโน้มลดลงโดยหักเข้าหาเส้นประมาณการกำลังคน ซึ่งกราฟของธนาคารพาณิชย์ที่มีลักษณะเช่นเดียวกันนี้มีเพียง ๖ ธนาคารเท่านั้น คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารพาณิชย์ไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด สหธนาคาร จำกัด และธนาคารไทยทุน จำกัด (ภาพที่ ๔ ๖ ๘ ๑๑ ๑๔ ๑๗ ในภาคผนวก) ถึงแม้ว่าจะมีเพียง ๖ ธนาคาร จากจำนวนธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้งหมด ๑๖ ธนาคาร แต่ก็ยังเป็นธนาคารที่มีจำนวนพนักงานรวมกันกว่าร้อยละ ๕๖ ของจำนวนพนักงานธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด (ในปี



๒๕๒๓) ซึ่งทำให้เส้นกราฟที่แสดงถึงจำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดมีแนวโน้มลดลงได้

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยสำหรับปี ๒๕๒๔ สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทย  
 ในระยะครึ่งแรกของปี ในบางด้านได้คลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้น<sup>๑</sup> เช่น ผลผลิตภาคเกษตรได้เพิ่ม  
 ขึ้นค่อนข้างสูง เนื่องจากสภาพดินฟ้าอากาศเอื้ออำนวยต่อการเพาะปลูก ซึ่งส่งผลให้ภาวะการผลิต  
 ภาคอุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบจากการเกษตรมีแนวโน้มดีขึ้นเมื่อเทียบกับระยะเวลาเดียวกันของปีก่อน  
 และในการดำเนินการวางแผนพัฒนา ฉบับที่ ๕ ซึ่งได้คาดคะเนแนวโน้มเศรษฐกิจในช่วง ๕ ปีข้าง-  
 หน้า (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) ที่จะเกิดขึ้น โดยได้กล่าวถึงลักษณะและอัตราการเจริญเติบโตของ  
 ระบบเศรษฐกิจว่าอัตราการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจส่วนรวมในช่วงแผนฯ ๕ มีแนวโน้มในการ  
 ขยายตัวลดต่ำกว่าในช่วงแผนฯ ๔ คือขยายตัวอยู่ระหว่างร้อยละ ๖.๗ ต่อปี<sup>๒</sup> เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ย  
 ร้อยละ ๘ ต่อปี ในช่วงแผนฯ ๔ ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนฐานะจากการที่ต้องพึ่งพียงงานจากภายนอก  
 เพิ่มตัวมาเป็นเจ้าของแหล่งก๊าซธรรมชาติขนาดใหญ่ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความตึงเครียดทางด้านพลัง-  
 งานลงในอนาคต และช่วยบรรเทาปัญหาเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ เช่น ปัญหาค่าครองชีพ การขาดดุล  
 การค้า และดุลการชำระเงินไปได้บางส่วนก็ตาม แต่เนื่องจากในขณะนี้โครงสร้างเศรษฐกิจไทย  
 ยังต้องพึ่งพียงงานน้ำมันที่นำเข้ามาจากต่างประเทศสูงมาก เป็นมูลค่าโดยเฉลี่ยคือประมาณปีละ  
 ๑๑๘,๓๖๓ ล้านบาท และยังขยายตัวโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ ๔.๑ ต่อปีในช่วงแผนฯ ๕<sup>๓</sup>



<sup>๑</sup>ไทยพาณิชย์, ธนาคาร. "สรุปภาวะเศรษฐกิจครึ่งแรกของปี ๒๕๒๔", เศรษฐกิจ-  
 ปรัชศาสตร์ (กรกฎาคม ๒๕๒๔) : ๑-๕.

<sup>๒</sup>ไทยพาณิชย์, ธนาคาร. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕: "สาระ  
 สำคัญและข้อคิดบางประการ." เศรษฐกิจปรัชศาสตร์ (มิถุนายน ๒๕๒๔) : ๔.

<sup>๓</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

ดังนั้นถ้าพิจารณาจากแนวโน้มของสภาวะเศรษฐกิจไทยในอนาคตแล้ว ก็อาจจะปรับปรุงความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในช่วงต่อไประหว่างปี ๒๕๒๔ ถึง ๒๕๒๕ ให้น้อยกว่าที่ประมาณการไว้ แต่เพื่อที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานของธนาคาร ธนาคารพาณิชย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจนี้ทางธนาคารอาจจะต้อง เน้นนโยบายด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้มีความสามารถที่จะทำงานได้เพิ่มขึ้นด้วย กล่าวคือจะต้องหันมาคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอันที่จะใช้กำลังคนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. นโยบายของรัฐบาล เป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ เพราะนโยบายของรัฐบาลจะเป็นเครื่องบอกแนวทางการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต ดังนั้นในปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลนี้ทางธนาคารพาณิชย์จึงต้องทำการศึกษาเพื่อคาดการณ์เกี่ยวกับกำลังคน ซึ่งจะต้องให้ความสนใจทั้งนโยบายทางด้านเศรษฐกิจ การเงิน การธนาคาร ด้านแรงงาน ฯลฯ เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของการลงทุนเพื่อขยายกิจการที่ควรจะทำในอนาคต นอกจากนั้นแล้วทางธนาคารพาณิชย์ยังต้องคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมาตรการต่าง ๆ ของทางราชการ ที่จะมผลต่อการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ เช่น มาตรการของธนาคารแห่งประเทศไทยอันหนึ่งซึ่งมีเป้าหมายที่จะให้ธนาคารพาณิชย์ช่วยจำหน่ายพันธบัตรจำนวน ๒ พันล้านบาท<sup>๑</sup> โดยได้กำหนดเงื่อนไขให้ธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการเปิดสาขาในเขตหนาแน่นในกรุงเทพมหานครจะต้องซื้อพันธบัตร ๒๕ ล้านบาท ๑๕ ล้านบาท สำหรับในเขตเบาบางในกรุงเทพมหานคร และ ๑๐ ล้านบาท สำหรับเขตอำเภอเมืองหรืออำเภอที่เทียบเท่า ส่วนอำเภอรอบนอกให้เปิดสาขาได้โดยไม่มีเงื่อนไข จากมาตรการดังกล่าวทำให้ธนาคารพาณิชย์ลดการขอเปิดสาขาใหม่ถึง ๓ เท่าตัว กล่าวคือก่อนหน้านี้ได้มีการยื่นขอเปิดสาขาทั้งในกรุงเทพมหานคร และในต่างจังหวัดถึง ๑๗๒ แห่ง ในปี ๒๕๒๔ แต่หลังจากถูกมาตรการดังกล่าว ทางธนาคารพาณิชย์ก็ได้ลดการขอเปิดเหลือเพียง ๕๐ แห่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารพาณิชย์โดยเฉพาะ

<sup>๑</sup>"มาตรการช่วยซื้อพันธบัตร เบรกแบงค์ขยายสาขาใหม่." (บทบรรณาธิการ) รวมประชาชาติ (๒๗ มิถุนายน ๒๕๒๔) : ๒

ทางด้านความต้องการกำลังคน เพราะเมื่อธนาคารพาณิชย์มีความสามารถที่จะ เปิดสาขาได้น้อย ความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ก็ย่อมน้อยตามด้วย

๓. สภาพภายในธนาคาร การพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนนั้น นอกจากจะต้องศึกษาถึงปัจจัยภายนอกและใช้ข้อมูลทางด้านการทำงานโดยตรงแล้ว ยังต้องพิจารณาสภาพภายในธนาคารด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าการพยากรณ์นั้นได้คำนึงถึงผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มีต่อความต้องการกำลังคนของธนาคาร และองค์ประกอบอย่างหนึ่งซึ่งเห็นได้ชัดที่จะนำมาพิจารณา ณ ที่นี้ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหาร ในส่วนของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในธนาคารพาณิชย์ ซึ่งปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์ที่ได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งงานด้านบริหารของธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ธนาคารศรีนคร จำกัด และธนาคารไทยธนุ จำกัด และสำหรับธนาคารกรุงเทพ จำกัด ยังสามารถพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการบริการลูกค้าทั้งทางด้านเงินฝากและสินเชื่อ ซึ่งในไม่ช้าก็จะมีธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ พัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์มาใช้ในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ

ก. ด้านการให้บริการลูกค้า ได้แก่ บัญชีเงินฝากและบัญชีเงินกู้ โดยการนำเอาข้อมูลต่าง ๆ เช่น เลขที่บัญชี ยอดคงเหลือในบัญชีบันทึกไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ เมื่อลูกค้ามาติดต่อใช้บริการ พนักงานธนาคารก็จะทำการสอบถามข้อมูลและบริการลูกค้าได้ทันที โดยเครื่องคอมพิวเตอร์จะทำการตรวจสอบความถูกต้องของทุกรายการ ปรับปรุงยอดคงเหลือ และบันทึกบัญชีให้ลงตัวทันที ลูกค้าที่มาใช้บริการก็จะได้รับความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

ข. ด้านงานภายในของธนาคาร โดยการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับงานภายในธนาคารเอง เช่น การทำบัญชีแยกประเภท ทำงบบการเงินต่าง ๆ ควบคุมงบประมาณ การทำรายงานเสนอต่อธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังใช้สำหรับทำบัญชีเงินเดือน งานเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำรายงานสำหรับผู้บริหารของธนาคาร

ค. ด้านงานบริหาร ธนาคารสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการบริหารและวางแผนงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเครื่องคอมพิวเตอร์สามารถที่จะพิมพ์รายงานยอดเงินฝากประเภทต่าง ๆ รายงานเกี่ยวกับยอดเงินฝากของลูกค้ารายใหญ่ รายงานค่าใช้จ่ายของสาขาและฝ่ายต่าง ๆ รายงานจำนวนพนักงานในแต่ละระดับ และรายงานอื่น ๆ อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารธนาคาร

ดังนั้นประโยชน์ในการที่ธนาคารพาณิชย์นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในทางตรงคือ ได้รับความสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว ประโยชน์ในทางอ้อมก็คือ ชီးเสียง ความเชื่อถือ และปริมาณธุรกิจที่จะเพิ่มขึ้น และสำหรับทางด้านความต้องการกำลังคน เมื่อธนาคารพาณิชย์นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้นั้นจะเกิดการประหยัดกำลังคนขึ้นได้ ๒ ทาง คือ ทางแรกเกิดขึ้นเพราะระบบคอมพิวเตอร์ทำงานได้เร็วกว่า ทางที่สองเกิดขึ้นเพราะระบบงานคอมพิวเตอร์สามารถรับงานในปริมาณที่เพิ่มขึ้นได้โดยใช้คนเพิ่มขึ้นน้อยกว่าระบบที่ใช้แรงคน

การประหยัดกำลังคนของธนาคารพาณิชย์นั้นมิได้มีอยู่แต่ในเรื่องของการประมวลบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์เท่านั้น เพราะงานของธนาคารพาณิชย์เป็นงานที่ให้บริการ เป็นงานที่ต้องใช้แรงงานบันทึกข้อมูลเกือบทุกส่วนงาน ดังนั้นหลังจากที่ธนาคารพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ประมวลบัญชีในสำนักงานใหญ่แล้ว ก็อาจขยายระบบงานไปในเรื่องการตัดบัญชีลูกค้า การบันทึกทางด้านสินเชื่อ และอาจจะขยายไปถึงการทำบัญชีสาขาต่าง ๆ ด้วย ถ้าธนาคารสามารถขยายการใช้คอมพิวเตอร์ไปจนหมดทุกส่วนงานแล้วก็จะสามารถประหยัดกำลังคนได้อีกมาก ซึ่งจะ เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานทางธุรกิจ ทั้งยังมีความสามารถในการบริหารธนาคารได้อย่างรัดกุมและทันต่อเหตุการณ์

ดังนั้นถ้าธนาคารต่าง ๆ สามารถพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ได้อย่างกว้างขวางในงานหน้าที่ต่าง ๆ แล้ว ความต้องการกำลังคนที่จะทำหน้าที่ย่างต่าง ๆ จะลดลง มีเพียงความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์เท่านั้นที่จะเพิ่มขึ้น แต่การที่จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานอย่างกว้างขวางดังกล่าวจะต้องใช้เวลาพอสมควร เพื่อที่ธนาคารจะได้สามารถปรับกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงานที่จะลดลงเมื่อนำคอมพิวเตอร์มาใช้

## ๒. ความต้องการพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จากตารางที่ ๑๘ แสดงจำนวนพนักงานหญิงของธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคาร ระหว่างปี ๒๕๒๒-๒๕๒๓ พบว่าธนาคารพาณิชย์มีจำนวนพนักงานหญิงทั้งหมดร้อยละ ๓๕.๔ ในปี ๒๕๒๓ และเมื่อเทียบกับร้อยละ ๓๕.๗ ในปี ๒๕๒๒ แล้ว มีอัตราการเปลี่ยนแปลงไปเพียงเล็กน้อย คือร้อยละ ๐.๒ แต่ก็ไม้อาจจะสรุปได้ว่าธนาคารพาณิชย์มีความต้องการพนักงานหญิงเพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๒ ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการกับสภาพความเป็นจริงนั้นไม่ตรงกัน กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์พบว่าทุกธนาคารมีความต้องการพนักงานที่เป็นชายในอัตราส่วนที่มากกว่าหญิง และเป็นความต้องการที่มีอัตราเพิ่มขึ้น โดยมีเหตุผลของความต้องการดังกล่าวคือ

๑. การโยกย้ายตำแหน่ง เนื่องจากระบบงานของธนาคารพาณิชย์จะมีการขยายงานออกไปทุกด้าน และมักจะเป็นการขยายงานออกสู่ต่างจังหวัดในลักษณะของการเปิดสาขาดังนั้นเพื่อที่จะได้มีการหมุนเวียนพนักงานในอันที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ของทางธนาคาร ทั้งตามสาขาและสำนักงานใหญ่ พนักงานชายจะมีความคล่องตัวมากกว่าพนักงานหญิง โดยเฉพาะพนักงานหญิงที่มีครอบครัวแล้ว การที่จะโยกย้ายออกไปตามสาขาต่างจังหวัดที่วราชอาณาจักรมักจะกระทำได้ลำบากถ้าเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการก็ยังไม่ค่อยเป็นปัญหาสำหรับธนาคารพาณิชย์ในเรื่องการโยกย้ายมากนัก เพราะในระดับนี้จะมีพนักงานที่ทดแทนได้เป็นจำนวนมากหรือสามารถรับพนักงานดังกล่าวจากท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ แต่ถ้าเป็นพนักงานระดับบริหาร เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ สมุหบัญชี ผู้ช่วยสมุหบัญชี และแคชเชียร์ แล้วก็จำเป็นที่จะต้องมีการโยกย้ายอยู่เสมอ ซึ่งพนักงานหญิงจะมีปัญหาในการที่จะต้องโยกย้าย

๒. ลักษณะงานบางตำแหน่ง งานธนาคารโดยเฉพาะตามสาขามีบ่อยครั้งจำเป็นที่พนักงานจะต้องอยู่ทำงานจนกระทั่งมืดค่ำหรือตีคืน นอกจากนั้นแล้วลักษณะงานบางตำแหน่งอย่างเช่น พนักงานสินเชื่อ ซึ่งจะต้องมีการออกท้องที่เพื่อติดต่อกับลูกค้าในสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งในการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้พนักงานหญิงก็มีความสามารถที่จะกระทำได้ แต่ไม่สะดวกและปลอดภัยเหมือนให้พนักงานชายออกไปปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดภาระแก่ธนาคารในหลายด้าน กล่าวคือ การออกท้องที่ของพนักงานสินเชื่อ นั้น ถ้าเป็นพนักงานหญิงก็จะต้องมีพนักงานขับรถทำหน้าที่ขับรถและเมื่อที่จะติดตามไปด้วย แต่ถ้าเป็นพนักงานชายก็สามารถออกท้องที่ได้คนเดียว ดังนั้นการได้ประโยชน์จากกำลังคนในอันที่จะใช้คนให้เป็นประโยชน์สูงสุดนั้น คนซึ่งเงินเดือนเท่ากัน ผู้ชายใช้ประโยชน์



ตารางที่ ๑๔ แสดงจำนวนพนักงานหญิง ปี ๒๕๒๒-๒๕๒๓

(หน่วย : ร้อยละ)

ลำดับที่	ธนาคาร-จังหวัด	จำนวนพนักงานหญิง ปี ๒๕๒๒-๒๕๒๓		อัตราการเปลี่ยนแปลง ๒๕๒๒-๒๕๒๓
		๒๕๒๒	๒๕๒๓	
๑	กรุงเทพฯ	๔๒	๔๒	-
๒	กรุงเทพฯ	๓๔	๓๔	-
๓	สมุทรปราการ	๒๖	๒๗	๑
๔	นนทบุรี	๑๗	๑๗	-
๕	กรุงเทพฯ	๔๑	๔๑	-
๖	กรุงเทพฯ	๑๒	๑๒	-
๗	สุพรรณบุรี	๓๖	๓๖	-
๘	นครราชสีมา	๔๓	๔๓	-
๙	สุพรรณบุรี	๔๔	๔๔	-
๑๐	สุพรรณบุรี	๔๔	๔๐	-๔
๑๑	นนทบุรี	๔๗	๔๔	-๓
๑๒	สมุทรปราการ	๒๔	๒๔	๐
๑๓	นนทบุรี	๔๔	๔๔	๐
๑๔	นนทบุรี	๔๐	๔๐	๐
๑๕	นนทบุรี	๔	๔	๐
๑๖	นนทบุรี	๔๗	๔๒	-๕
	เฉลี่ย (ถ่วงน้ำหนัก)	๓๕.๗	๓๕.๔	๐.๓



ได้มากกว่า

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ธนาคารพาณิชย์หลักเสี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นโดยกำหนดความต้องการที่จะรับผู้ขายเข้าเป็นพนักงานธนาคารในอัตราส่วนที่มากกว่าหญิงและเป็นความต้องการที่มีอัตราส่วนที่เพิ่มขึ้นด้วย แต่จากการวิเคราะห์ในคอนตันระหว่างปี ๒๕๒๒ ถึง ๒๕๒๓ อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานหญิงกลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๒ แทนที่จะมีแนวโน้มลดลงตามความต้องการของธนาคารพาณิชย์ แสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์เริ่มมีปัญหากำลังคนทางด้านอัตราส่วนของพนักงานชายที่มีแนวโน้มลดลง ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ไม่มีมาตรการที่ชัดเจน และไม่มีการควบคุมให้รัดกุมในการปฏิบัติให้เป็นไปตามความต้องการดังกล่าว

๓. ความต้องการผู้จบการศึกษาในระดับต่าง ๆ ของธนาคารพาณิชย์

งานธนาคารมีทั้งหน่วยงานหลักที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชีโดยตรง และงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นงานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานของธนาคาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น งานทางด้านวิชาการ ด้านกฎหมาย การประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น งานต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาคารต้องรับพนักงานซึ่งได้รับการศึกษาอบรมทางด้านนั้นมาโดยเฉพาะ

จากการสัมภาษณ์ได้พบว่า ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้ง ๑๖ แห่ง มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านความต้องการผู้ที่จบการศึกษาทางการบัญชี การเงินและการธนาคาร บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ แต่ยังไม่มีการกำหนดเป็นอัตราส่วนที่แน่นอนจะต้องเป็นสัดส่วนเท่าใด เพราะงานธนาคารไม่จำเป็นว่าจะต้องรับผู้ที่จบการศึกษาทางด้านธนาคารมาโดยตรงเหมือนอย่างอาชีพทางด้านแพทย์หรือวิศวกร เนื่องจากธนาคารพาณิชย์จะพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในระบบที่เป็นของธนาคารพาณิชย์เอง ซึ่งทำให้ผู้ที่จบการศึกษาทางสังคมศาสตร์ เช่น การบัญชี พาณิชยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ สามารถที่จะทำงานธนาคารได้เช่นเดียวกัน

จากตารางที่ ๑๔ เป็นการแสดงถึงจำนวนพนักงานที่รับเข้าในปี ๒๕๒๓ แบ่งตามระดับการศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจุบันธนาคารพาณิชย์รับพนักงานจากผู้จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (ปวช.) เป็นจำนวนมากที่สุด คือร้อยละ ๓๓ แต่ก็รับพนักงานจากผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ ๓๒ ซึ่งเป็นอัตราที่สูง และจากการศึกษา

ตารางที่ ๑๔ แสดงจำนวนพนักงานที่รับเข้าปี ๒๕๒๓ แบ่งตามระดับการศึกษา

ลำดับที่	ธนาคาร-จังหวัด	จำนวนพนักงานที่รับเข้าปี ๒๕๒๓ แบ่งตามระดับการศึกษา				(หน่วย : ร้อยละ)	
		ต่ำกว่า ปวช.	ปวช.	อ.ปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
๑	กรุงเทพฯ	๓๑	๒๔	๑๐	๓๓	๒	
๒	กรุงเทพฯ	๒๔	๒๔	๑๓	๓๓	๒	
๓	กรุงเทพฯ	๒๔	๓๖	๑๐	๒๔	๒	
๔	โตทธานี	๕	๔๕	๕	๓๗	๔	
๕	กรุงเทพฯ	๓๕	๒๖	๕	๓๒	๒	
๖	กรุงเทพฯ	-	๕๐	๓๓	๑๗	-	
๗	สุรินทร์	๒๖	๓๖	๑๐	๒๖	๒	
๘	นครราชสีมา	๑๕	๓๕	๑๐	๒๕	๑	
๙	กรุงเทพฯ	๓	๒๗	๒๑	๔๕	๕	
๑๐	มหาสาร	๒๕	๕๐	๗	๒๕	-	
๑๑	เชียงใหม่	๕๕	๓๐	๕	๓๗	๖	
๑๒	ธนาคาร	๔๒	๒๕	๗	๒๕	๑	
๑๓	เชียงใหม่	๒๒	๒๖	๒๗	๓๒	๕	
๑๔	เชียงใหม่	๑๖	๕๕	๕	๒๕	๖	
๑๕	กรุงเทพฯ	๑๒	๓๗	๒๕	๑๖	๑๐	
๑๖	เฉลี่ย (แบ่งน้ำหนัก)	๒๑	๓๓	๑๒	๓๒	-	

ได้ทราบต่อไปอีกว่า ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการที่จะรับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากขึ้น เพราะได้คำนึงถึงว่าผู้ที่จะเลื่อนขึ้นไปเป็นผู้บริหารนั้น พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีความสามารถที่จะพัฒนาขึ้นไปได้ดี รวดเร็ว และง่ายกว่าพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่า ดังจะเห็นได้จากคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่บริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการ สมทบบัญชี หัวหน้าหน่วย และเจ้าหน้าที่รับมอบอำนาจ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดคุณวุฒิและจำนวนปีที่เคยทำงานด้านธนาคารมาแล้ว ดังต่อไปนี้คือ

วุฒิการศึกษา	จำนวนปีที่เคยทำงานด้านธนาคารมาแล้ว
มศ. ๓	๕
มศ. ๔	๔
ปวช.	๓
อนุปริญญา	๒
ปริญญาตรีและสูงกว่า	๑

ทั้งนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์นั้น ก็ได้มุ่งที่จะพัฒนา กำลังคนจากภายใน เพราะมีผลทางด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทำให้การรับพนักงานของธนาคารพาณิชย์มักจะได้รับจากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา เนื่องจากมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และเป็นช่วงที่เหมาะสมในการที่จะสร้างคนของธนาคารขึ้นมาเอง ตั้งแต่แรกเริ่มจากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้ามาทำงานกับธนาคาร

การที่ธนาคารพาณิชย์จะรับผู้ที่มีประสบการณ์เข้ามาเป็นพนักงานของธนาคารนั้น ก็จะมีเพียงบางกรณี เช่น กรณีที่ธนาคารมีความต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อย่างเช่นด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น หรือในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์มีการขยายงานในอัตราที่สูงจนไม่สามารถพัฒนา กำลังคนจากภายในได้ทัน จึงมีความจำเป็นที่จะรับผู้ที่มีประสบการณ์เข้ามา เพื่อที่จะขจัดปัญหาการขาดแคลนพนักงานบางตำแหน่ง และสามารถเข้ามาดำเนินงานได้ในทันทีที่ต้องการ

#### ๔. อายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการ

จากการศึกษาทางด้านอายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการนั้น พบว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนมากไม่ได้ประมวลข้อมูลด้านอายุของพนักงาน ทั้งที่เป็นอายุของจำนวนพนักงานทั้งหมด และที่เป็นอายุของจำนวนพนักงานที่รับ เข้าในแต่ละปี ซึ่งทำให้ไม่สามารถศึกษาลักษณะทางด้านอายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการได้โดยตรงจากข้อมูลอายุของพนักงานที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นจึงได้ศึกษาลักษณะทางด้านอายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์ต้องการจากการกำหนดความต้องการในเรื่องอายุของพนักงานของแต่ละธนาคาร ซึ่งได้ข้อมูลในลักษณะที่เป็นการกำหนดอายุขั้นสูงที่ธนาคารพาณิชย์จะรับ ทำให้อายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์รับจริงกับอายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์กำหนด เป็นอายุขั้นสูงนั้นแตกต่างกัน โดยที่อายุจริงจะน้อยกว่าอายุขั้นสูงที่ธนาคารพาณิชย์กำหนด

การศึกษาจากข้อมูลในลักษณะนี้ จะทราบได้แต่เพียงอายุขั้นสูงที่ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งกำหนด ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละธนาคาร จึงได้ทำการศึกษาโดยแบ่งตามแบบของการกำหนดอายุขั้นสูง ซึ่งแยกออกได้เป็น ๓ แบบด้วยกัน ดังนี้คือ

๑. ธนาคารที่กำหนดความต้องการทางด้านอายุของพนักงานใหม่เหมือนกันหมดทุกระดับการศึกษาและทุกตำแหน่งงาน โดยจะกำหนดขั้นสูงของอายุไว้ประมาณไม่เกิน ๓๐-๓๕ ปี
๒. ธนาคารที่กำหนดความต้องการทางด้านอายุของพนักงานใหม่แยกตามระดับการศึกษา

<u>ระดับการศึกษา</u>	<u>อายุประมาณไม่เกิน (ปี)</u>
ต่ำกว่า ปวช.	๒๔-๓๕
ปวช.	๒๔-๓๐
อนุปริญญา	๒๖-๓๕
ปริญญาตรี	๒๖-๓๐
สูงกว่าปริญญาตรี	๓๐-๓๕

๓. ธนาคารที่กำหนดความต้องการทางด้านอายุของพนักงานใหม่แยกตาม  
ตำแหน่งงานและวุฒิการศึกษา

ตำแหน่งงาน	อายุไม่เกิน(ปี)	วุฒิการศึกษา
<u>กลุ่มบริการ</u>		
พนักงานขับรถ	๓๕	มศ. ๓
พนักงานรักษาความปลอดภัย	๓๕	มศ. ๓
<u>กลุ่มปฏิบัติการ</u>		
พนักงานเดินหนังสือ	๒๕	มศ. ๓
พนักงานสารบรรณ	๒๕	ปวช. (สาขาพาณิชยกรรม)
พนักงานเคลียร์	๓๐	มศ. ๕
พนักงานพัฒนาธุรกิจ	๓๐	ปริญญาตรี
พนักงานตรวจลายมือชื่อ	๓๕	ปวส. (สายพาณิชยกรรม)
พนักงานบัญชี	๓๐	ปริญญาตรี(บัญชี พาณิชย เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ)
เล็คเยอร์	๓๐	ปริญญาตรี(บัญชี พาณิชย เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ)
เทลิ เลอร์	๓๐	ปวส. (สายพาณิชยกรรม)
ผู้ช่วยพนักงานรักษาเงิน	๓๐	มศ. ๕
พนักงานรักษาเงิน	๓๕	ปวส. (สายพาณิชยกรรม)
พนักงานพิธีการสินเชื่อ	๓๐	ปวส. (สายที่มีความรู้ด้านบัญชี และกฎหมาย)
พนักงานสินเชื่อ	๓๐	ปริญญาตรี(บัญชี พาณิชย เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ นิติศาสตร์)
พนักงานโอนเงิน	๓๐	ปวช. (สาขาพาณิชยกรรม)

ตำแหน่งงาน	อายุไม่เกิน(ปี)	วุฒิการศึกษา
<u>กลุ่มดำเนินงาน</u>		
พนักงานพิมพ์ดีด	๒๔	ปวช. (สาขาพาณิชยกรรม)
เลขานุการ	๓๐	ปวส. (สาขาวิชาเลขานุการ)
พนักงานทั่วไปด้านการพนักงาน	๓๐	ปริญญาตรี
นักบัญชี	๓๐	ปริญญาตรี(บัญชี พาณิชย เศรษฐศาสตร์
ผู้สอบบัญชี		บริหารธุรกิจ)
ผู้สอบบัญชี	๓๐	ปริญญาตรี ปริญญาโท(บัญชี พาณิชย
		เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ)
พนักงานประนอมหนี้	๓๐	ปริญญาตรี (นิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์
		พาณิชย บัญชี)
พนักงานวิเคราะห์	๓๐	ปริญญาตรี ปริญญาโท
<u>กลุ่มชำนาญการ</u>		
บรรณาธิการ	๒๔	ปริญญาตรี(สาขาบรรณาธิการศาสตร์)
พยาบาล	๓๐	อนุปริญญาทางการพยาบาล
พนักงานวิชาการเกษตร	๓๐	ปริญญาตรี(วิทยาศาสตร์ในสาขาที่
		เกี่ยวข้องกับการเกษตร เศรษฐศาสตร์-
		การเกษตร เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)
วิศวกร	๓๐	ปริญญาตรี (ทางวิศวกรรมศาสตร์)
Programmer	๒๖	ปริญญาตรี(ที่มีพื้นความรู้ทางคอมพิวเตอร์)
System Analyst	๓๔	ปริญญาตรี ปริญญาโท (ที่มีพื้นความรู้
		ทางคอมพิวเตอร์)
Computer Researcher	๓๔	ปริญญาโท (สาขาวิชา Hardware,
		Software, Operating System,
		Programming)



ตำแหน่งงาน	อายุไม่เกิน(ปี)	วุฒิการศึกษา
System Programmer	๓๐	ปริญญาตรี ปริญญาโท (ที่มีพื้นความรู้ทางคอมพิวเตอร์)
Operating Support	๓๐	ปริญญาตรี (ที่มีพื้นความรู้ทางคอมพิวเตอร์)
พนักงานเสริมระบบงาน- คอมพิวเตอร์	๒๖	ปริญญาตรี (ที่มีพื้นความรู้ทางคอมพิวเตอร์)

เมื่อพิจารณาอายุขั้นสูงจากทั้ง ๓ แบบแล้ว จะเห็นได้ว่าอายุขั้นสูงที่ธนาคารพาณิชย์กำหนดนั้นจะอยู่ระหว่าง ๒๔ ถึง ๓๕ ปี ดังนั้นอายุของพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์รับเข้าจริงจะอยู่ระหว่าง ๒๐ ถึง ๓๐ ปี ช่วงอายุดังที่ผู้ศึกษาได้ประมาณนี้ก็ได้มีผู้เขียนไว้ในบทความของวารสารธนาคารด้วย<sup>๑</sup> เพราะธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มที่จะรับพนักงานจากผู้จบการศึกษาใหม่ ๆ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งหมายความว่าพนักงานเหล่านี้มีเวลาที่จะอุทิศความรู้ความสามารถให้แก่งานในหน้าที่ได้มากกว่า ๓๐ ปี ก่อนที่จะเกษียณเมื่ออายุ ๖๐ ปี

#### ส่วนที่สอง การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้น

การศึกษาความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์ในระยะสั้นนั้นอาจจะกระทำได้หลายวิธี ซึ่งธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งจะพัฒนาริธีการของตนเองขึ้นมา ทั้งอย่างเป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผน ในการศึกษานี้จึงเสนอเฉพาะเพียงวิธีกรหนึ่งที่เป็นแบบแผน โดยได้ใช้วิธีการแบ่ง

กิจกรรมเป็นส่วนย่อยและทำการศึกษาค้นคว้าความต้องการกำลังคนเป็นแต่ละส่วนไป กล่าวคือ ได้แบ่งกิจกรรมของธนาคารพาณิชย์ออกเป็น ๓ ส่วนคือ

๑. สาขาเปิดใหม่
๒. สาขาเก่า
๓. สำนักงานใหญ่

๑. สาขาเปิดใหม่

เมื่อธนาคารพาณิชย์ได้ทราบถึงจำนวนสำนักงานสาขาที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้เปิดดำเนินการเพิ่มขึ้นได้ว่าเป็นจำนวนเท่าใดแล้ว ก็ทำการศึกษาค้นคว้าความต้องการกำลังคนของสาขาเปิดใหม่โดยการกำหนดอัตรากำลังของแต่ละตำแหน่งในสาขา กล่าวคือ ถ้าเป็นสาขาระดับอำเภอรอบนอก จะมีอัตรากำลังประมาณ ๑๔ อัตรา แต่ถ้าเป็นสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร หรือเขตอำเภอเมืองก็จะมีอัตราประมาณ ๑๖ อัตรา ดังแสดงในภาพที่ ๒ และความ ต้องการกำลังคนของสาขาเปิดใหม่จะ เท่ากับผลคูณของจำนวนสาขาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการ กับอัตรากำลังของสาขา

๒. สาขาเก่า เมื่อพิจารณาถึงลักษณะงานของแต่ละสาขาแล้วจะพบว่า เป็นงานที่ทำประจำ (Routine Works) หรืองานที่ทำซ้ำซากทุกวัน มีปริมาณงานสูง และมีระบบการทำงานที่เหมือนกัน ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าความต้องการกำลังคนของสาขาเก่า นั้นจึงได้ใช้วิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) หรือที่เรียกว่า "Work Measurement" ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณงานที่ทำกับจำนวนพนักงานที่จะใช้ให้พอดีกับงาน โดยแสดงในรูปของเวลามาตรฐานต่อหน่วย (Unit Time Standard) ด้วยการใช้พนักงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงกับประเภทงาน ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วปกติภายใต้สภาพการณ์ปกติ ความเมื่อยล้าในการทำงาน และการล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ (Normal Delay) เพื่อที่จะทำงานใดงานหนึ่ง<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup>Donald L. Caruth. "Work Measurement and The small Bank". Burroughs Clearing House. March 1972) : 24

แผ่นภาพที่ ๒ การจัดอัตรากำลังของสาขาธนาคารพาณิชย์

ผู้จัดการสาขา	๑	อัตรา
รองผู้จัดการสาขา	๑	อัตรา
สมุหบัญชี	๑	อัตรา
พนักงานรักษาเงิน	๑	อัตรา
พนักงานด้านสินเชื่อ	๑	อัตรา
ผู้ช่วยสมุหบัญชี	๑	อัตรา
ผู้ช่วยพนักงานรักษาเงิน	๑	อัตรา
พนักงานบัญชี	๓	อัตรา
พนักงานรับเงิน	๓	อัตรา
พนักงานเดินหนังสือ	๑	อัตรา
พนักงานขับรถ	๑	อัตรา
พนักงานทำความสะอาด	๑	อัตรา
รวม	<u>๑๖</u>	อัตรา

หมายเหตุ รูปแบบอัตรากำลังที่แสดงนี้อาจจะแตกต่างกันออกไปบ้างในแต่ละธนาคาร

ดังนั้นสิ่งที่จะเข้ามามีบทบาทเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็คือ เวลามาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standard Time) ซึ่งเป็นการหาว่าขั้นตอนของการดำเนินงานแต่ละขั้นของสายการปฏิบัติงาน (Work Flow Charts) จะเสียเวลาเท่าใด และเวลาใดจึงถือว่าเป็นเวลามาตรฐาน ตลอดจนวิธีการกำหนดเวลามาตรฐานว่าจะทำอย่างไร

สายการปฏิบัติงาน (Work Flow Charts) เป็นแผนภูมิแสดงลำดับการปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนเสร็จงาน ว่างานแต่ละชนิดต้องผ่านขั้นตอนอะไรบ้าง ดังตัวอย่างสายงานปฏิบัติงานของการรับฝากและถอนเงิน ในภาพที่ ๓

ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะพิจารณาในที่นี้จะพิจารณาเฉพาะการปฏิบัติงานเกี่ยวกับลูกค้าที่มาติดต่อฝากหรือถอนเงินเท่านั้น จะไม่พิจารณาถึงกรณีที่ลูกค้ามาเปิดบัญชีใหม่หรือปิดบัญชี เนื่องจากการเปิดบัญชีใหม่หรือปิดบัญชีในแต่ละวันจะมีจำนวนน้อยมากหรือไม่มีเลย ดังนั้นขั้นตอนดังกล่าวจะไม่พิจารณาถึงในที่นี้

การรับฝากเงิน การรับฝากเงินนั้น ลูกค้าสามารถนำเงินสดหรือเช็ค ไม่ว่าเช็คนั้นจะเป็นของธนาคารเองหรือของธนาคารอื่นมาฝากก็ได้ โดยเขียนใบนำฝาก (Pay-in Slip) และมอบพร้อมกับเงินสดหรือเช็คให้กับเจ้าหน้าที่รับฝากเงินของธนาคาร

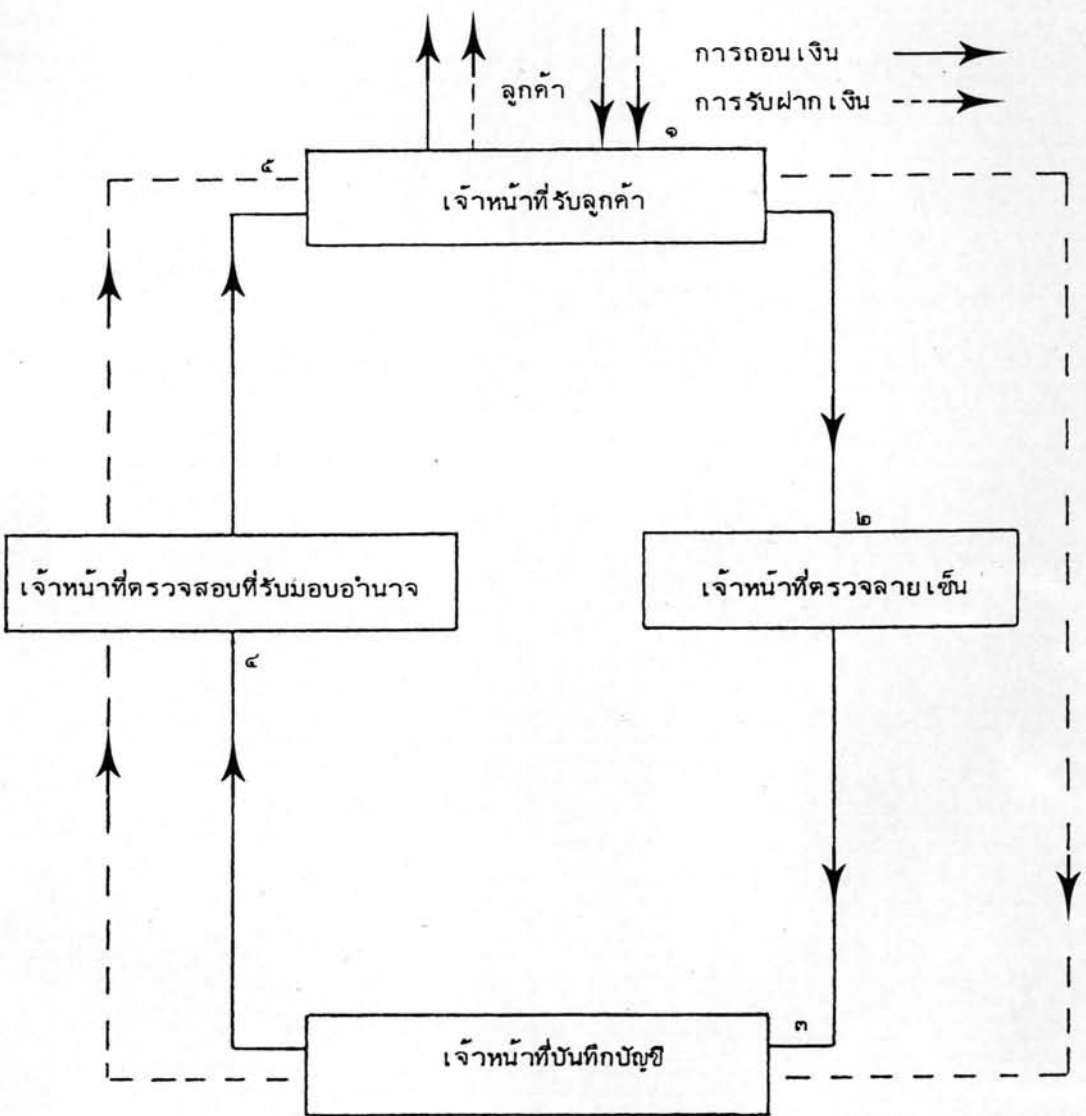
ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านรับฝากเงินนี้ โดยทั่วไปธนาคารจะแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอนด้วยกัน ในแต่ละขั้นตอนธนาคารจะจัดเจ้าหน้าที่ ๑ คน หรือมากกว่าก็ได้ให้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนไป ขั้นตอนและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการรับฝากเงินจะมีดังนี้

๑. เจ้าหน้าที่รับลูกค้า (TELLER) มีหน้าที่รับเงินหรือเช็คพร้อมด้วยใบนำฝากจากลูกค้า แล้วตรวจสอบความถูกต้อง ลงทะเบียนการรับฝาก และลงนามในใบนำฝาก แล้วจะส่งให้เจ้าหน้าที่ขั้นต่อไป

๒. เจ้าหน้าที่บันทึกบัญชี (LEDGER) มีหน้าที่บันทึกการรับฝากเงินเข้าบัญชีของผู้ฝาก แล้วพิมพ์หลักฐานการรับฝากในเอกสารหรือสมุดฝากของลูกค้า บางธนาคารที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ก็จะให้เครื่องเทอร์มินอลพิมพ์ให้ เสร็จแล้วลงนามในใบนำฝาก เพื่อแสดงว่าได้บันทึกบัญชีเรียบร้อยแล้ว



แผ่นภาพที่ ๓ แสดงสายการปฏิบัติงานของการรับฝากและถอนเงิน



๓. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่รับมอบอำนาจ (AUTHORIZER) มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของใบนำฝากและหลักฐานการบันทึกบัญชี และลงนามแทนธนาคารในหลักฐานที่จะส่งให้ผู้ฝาก เพื่อแสดงว่าธนาคารได้นำเงินของผู้ฝากเข้าบัญชีให้เรียบร้อยแล้ว

๔. เจ้าหน้าที่รับลูกค้า (TELLER) มีหน้าที่ส่งมอบหลักฐานการรับฝากเงินให้กับลูกค้าโดยทั่วไปแล้วเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนนี้จะเป็นบุคคลเดียวกับเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนแรก

การถอนเงิน การถอนเงินนี้ ลูกค้าสามารถถอนเงินโดยโอนเช็คสั่งจ่าย ในกรณีเป็นบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน หรือเขียนใบถอนเงิน (Pay-out Slip) พร้อมด้วยสมุดฝากในกรณีที่ เป็นบัญชีเงินฝากประเภทอื่น ขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการถอนเงินนี้ โดยทั่วไปธนาคารจะแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอนด้วยกันดังนี้

๑. เจ้าหน้าที่รับลูกค้า (TELLER) มีหน้าที่รับเช็คสั่งจ่ายหรือใบถอนเงินพร้อมสมุดคู่ฝากจากลูกค้า แล้วตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเอกสาร ลงทะเบียนการถอนเงิน เพื่อกระทบยอดเงินในตอนปิดทำการของแต่ละวัน

๒. เจ้าหน้าที่ตรวจลายเซ็น (SIGNATURE VERIFICATION) มีหน้าที่ตรวจสอบลายมือชื่อของลูกค้าที่ปรากฏบนเช็คสั่งจ่ายหรือใบถอนเงินว่าตรงกับลายมือชื่อที่ให้กับธนาคารตอนเปิดหรือไม่ และลงนามเพื่อรับรองความถูกต้องของลายมือชื่อของลูกค้า

๓. เจ้าหน้าที่บันทึกบัญชี (LEDGER) มีหน้าที่บันทึกบัญชีการถอนเงินและหักลบยอดคงเหลือในบัญชีของลูกค้า และพิมพ์หลักฐานการถอนเงินในเอกสารหรือสมุดคู่ฝากของลูกค้า เสร็จแล้วลงนามรับรองความถูกต้อง

๔. เจ้าหน้าที่เช็คสอบที่รับมอบอำนาจ (AUTHORIZER) มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ครั้งสุดท้าย และลงนามแทนธนาคารรับรองความถูกต้องของการถอนเงิน

๕. เจ้าหน้าที่รับลูกค้า (TELLER) ในขั้นตอนนี้มีหน้าที่จัดเตรียมและตรวจนับจำนวนเงินให้ถูกต้องตรงกับเช็คสั่งจ่ายหรือใบถอนเงิน แล้วจ่ายให้กับลูกค้าที่มาขอถอนเงิน

เวลายามาตรฐาน (Standard Time) ควรใช้มาตรฐานที่ตั้งขึ้นจากการปฏิบัติงานในการดำเนินงานปกติ (Expected Standard) ด้วยพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับประเภทงานและมีประสบ-



การนัดพอสมควร เพราะผู้ที่ทำงานได้ถึงมาตรฐานจะต้องมีความสามารถพอควร และเป็นมาตรฐานที่ไม่ดีหรือห่วยจนเกินไป สำหรับการนำไปใช้ในการบริหารงานเพื่อการควบคุมผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดเวลามาตรฐาน จากสายการปฏิบัติงานในภาพที่ ๓ เมื่อมีลูกค้ำมาใช้บริการฝากหรือถอนเงินจากธนาคาร ก็จะทำการศึกษาว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนเท่าใด โดยทำการจับเวลาในแต่ละขั้นตอนก็จะได้เวลามาตรฐานของแต่ละตำแหน่งและเพื่อที่จะได้มาตรฐานที่ตั้งขึ้นจากการปฏิบัติงานในการดำเนินงานปกติ เวลามาตรฐานของแต่ละตำแหน่งก็ควรที่จะได้มาจากค่าเฉลี่ย โดยการลุ่มสาขาขึ้นมาจำนวนหนึ่งและใช้เป็นตัวแทนในการกำหนดเวลามาตรฐาน

ลำดับต่อมาเป็นการสร้างระบบการรายงานข้อมูล โดยให้สาขารายงานปริมาณงานทุกวันมาให้สำนักงานใหญ่ เมื่อสาขาส่งรายงานปริมาณรายการของงานที่ทำมาครบเดือน และทางสำนักงานใหญ่ก็มีเวลามาตรฐานของงานแต่ละขั้นตอน ก็จะสามารถพิจารณากำลังคนได้ดังในตารางที่ ๒๐ และสำหรับเกณฑ์ที่ตัดสิน (Criteria) ในการเพิ่มอัตรากำลัง อาจจะกำหนดที่ระดับ ๘๔% โดยมีความคลาดเคลื่อน  $\pm ๔%$  ถ้าเกินกว่านี้ถึงอนุมัติอัตรากำลัง ทั้งนี้พิจารณาจากจำนวนเวลาทำงานทั้งหมด ๗ ชั่วโมง โดยกำหนดให้พนักงานมีการพักผ่อนในเวลาทำงาน ๖๓ นาที หรือเท่ากับ ๑๔%

จากวิธีการดังกล่าวจะทำให้สามารถประมาณความต้องการกำลังคนในระยะสั้นได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ สมมติว่าเดือนเมษายนจะทำการประมาณความต้องการกำลังคนสำหรับงวด ๖ เดือนหลังของปี คือ ของเดือนกรกฎาคมถึงธันวาคม ก็จะนำค่าเกณฑ์ที่ตัดสิน จากตารางที่ ๒๐ ของทุกสาขาในระยะเวลา ๖ เดือนที่ผ่านมา คือ ตั้งแต่เดือนมีนาคมย้อนไปถึงตุลาคมมาทำการพยากรณ์โดยการหาค่าแนวโน้ม แล้วพิจารณาในระดับ ๘๐ - ๘๐% เป็นเกณฑ์ตัดสิน ก็จะสามารถประมาณกำลังคนในแต่ละตำแหน่งสำหรับงวด ๖ เดือนหลังของปีได้

๓. สำนักงานใหญ่ โดยปกติแล้วทุกงานในธนาคารพาณิชย์สามารถตั้งเวลามาตรฐานได้ แต่งานที่เหมาะสมในการกำหนดเวลามาตรฐานควรเป็นงานที่ทำประจำ (Routine works) ทุกวัน

ตารางที่ ๒๐ แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพิ่มกำลังคน

ประเภทงาน	ผู้ปฏิบัติงาน				
	เดือนมีนาคม	TELLER	SIGNATURE	LEDGER	AUTHORIZER
สาขา ก.					
๑. จำนวนรายการ (รายการ)		๖,๒๓๗	๓,๒๓๔	๖,๒๓๗	๖,๒๓๗
๒. เวลามาตรฐาน (นาที / รายการ)		๔	๒	๒	๑
๓. รวมเวลามาตรฐาน		๒๔,๕๔๘	๖,๔๖๘	๑๒,๔๗๔	๖,๒๓๗
๔. จำนวนผู้ปฏิบัติงาน		๓	๑	๒	๑
๕. รวมเวลามาตรฐาน / คน		๘,๓๑๖	๖,๔๖๘	๖,๒๓๗	๖,๒๓๗
๖. รวมเวลามาตรฐาน / คน / วันทำการ (๒๒ วันทำการใน / เดือน)		๓๗๘	๒๔๔	๒๘๔	๒๘๔
๗. เกณฑ์ตัดสิน (Criteria) (รวมเวลามาตรฐาน / คน / วันทำการ / เวลาทำการ) (๔๒๐ นาทีใน ๑ วันทำการ)		๔๐%	๗๐%	๖๘%	๖๘%

และเป็นงานที่มีปริมาณงานสูง เช่น งาน Tellers เป็นต้น แต่สำหรับงานที่ยุ่งยากและไม่ใช่งานประจำ (Non-routine Works) เช่น งานทางด้านวิชาการ งานทางด้านคอมพิวเตอร์ หรืองานตรวจสอบ มักจะไม่นิยมจัดทำเวลามาตรฐานมากนัก เพราะไม่สามารถกำหนดเวลาได้แน่นอนในงานแต่ละประเภท และเป็นงานที่ต้องใช้วิจารณญาณ (Judgement) ของพนักงานเอง มีใช้ว่ามีกฎเกณฑ์กำหนดตายตัว และเมื่อพิจารณาถึงลักษณะงานในสำนักงานใหญ่แล้วจะพบว่าประกอบด้วยหลายฝ่ายและแต่ละฝ่ายก็แยกเป็นอีกหลายส่วนงานที่ทำงานไม่เหมือนกัน ดังนั้นการที่จะกำหนดเวลามาตรฐานของงานแต่ละอย่างนี้แตกต่างกัน ก็จะต้องมีเวลามาตรฐานของงานแต่ละอย่างเป็นจำนวนมาก จึงเป็นเหตุให้มีธนาคารพาณิชย์เพียงบางแห่งเท่านั้นที่กำลังจัดทำโดยวิธีการนี้อยู่

สำหรับวิธีการที่จะใช้ในส่วนนี้ ได้ใช้วิธีการประมาณการจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยแต่ละหน่วยงานเมื่อเสนอแผนงานประจำปี จะต้องทำการกำหนดความต้องการกำลังคนเสนอขึ้นมาด้วยแล้วจะมีคณะกรรมการเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่จะทำการปรับปรุงแผนงานที่เสนอมา ลำดับต่อมาก็จะกำหนดกำลังคนตามแผนงานนั้น ซึ่งเป็นวิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนจากหน่วยงานระดับล่างเพื่อรวบรวมเข้ามาในส่วนกลาง หรือที่เรียกว่า Bottom-up Approach

#### ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับระยะเวลาในการประมาณการความต้องการกำลังคน

จากตารางที่ ๒๑ แสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์ทั้ง ๑๖ แห่ง ได้ให้ความสนใจในการประมาณความต้องการด้านกำลังคน กล่าวคือ ทุกธนาคารมีการประมาณการความต้องการกำลังคน โดยแบ่งออกเป็นระยะเวลา ๑ ปี ถึง ๒ ปี (ระยะสั้น) เป็นจำนวน ๑๖ ธนาคาร และระยะเวลา ๓ ถึง ๕ ปี (ระยะยาว) เป็นจำนวน ๕ ธนาคาร สำหรับการประมาณการ และระยะเวลาที่เกินกว่า ๕ ปีนั้น ไม่มีธนาคารพาณิชย์ใดได้จัดทำการประมาณการด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นระยะเวลาที่ยาวนานเกินไปกว่าที่จะทำการประมาณการให้ได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือ

สำหรับวิธีการในการประมาณการความต้องการกำลังคนของธนาคารพาณิชย์อาจแบ่งออกได้เป็น

๑. การประมาณการในระยะยาว ซึ่งมีธนาคารพาณิชย์เพียง ๕ แห่งเท่านั้นที่ทำการประมาณการ และได้จัดทำสำหรับระยะเวลาเดียวกันกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตารางที่ ๒๑ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารในระยะเวลาดำเนินการประมวลผลการร้องเรียน

ลำดับที่	ธนาคาร-จำกัด	การประมวลผลการร้องเรียน			เป็นการประมวลผลการร้องเรียน		
		มี	ไม่มี	๑-๒ ปี	๓-๕ ปี	มากกว่า ๕ ปี	
๑	กรุงเทห	✓	-	✓	✓	-	
๒	กรุงไทย	✓	-	✓	✓	-	
๓	กสิกรไทย	✓	-	✓	✓	-	
๔	ไทยพาณิชย์	✓	-	✓	✓	-	
๕	กรุงศรีอยุธยา	✓	-	✓	-	-	
๖	กรุงเทหพาณิชย์	✓	-	✓	-	-	
๗	ศรีนคร	✓	-	✓	-	-	
๘	นครหลวงไทย	✓	-	✓	-	-	
๙	ทหารไทย	✓	-	✓	✓	-	
๑๐	มหานคร	✓	-	✓	-	-	
๑๑	เอเซีย	✓	-	✓	-	-	
๑๒	สหธนาคาร	✓	-	✓	-	-	
๑๓	เอเซียฟาร์ม	✓	-	✓	-	-	
๑๔	ไทยท	✓	-	✓	-	-	
๑๕	หวังทสี	✓	-	✓	-	-	
๑๖	แหลมทอง	✓	-	✓	-	-	
	รวม	๑๖	-	๑๖	๕	-	

คือระยะเวลา ๔ ปี สำหรับวิธีที่ใช้ในการประมาณการนั้นได้ใช้หลักการทางสถิติในเรื่องของการพยากรณ์เชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการที่ถือว่าข้อมูลที่แสดงพฤติกรรมของสิ่งที่จะพยายามคือจำนวนพนักงานนั้น ถูกกำหนดด้วยยอดเงินฝากและยอดเงินให้กู้ยืม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน จึงได้ใช้การพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์แบบถดถอย (Regression Analysis) และเมื่อได้ผลลัพธ์จากการคำนวณแล้ว ลำดับต่อมาแต่ละธนาคารก็จะทำการปรับปรุงผลลัพธ์ที่คำนวณได้กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ปัจจัยสำคัญที่จะนำมาปรับปรุงนั้นได้แก่ สภาวะทางเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของทางธนาคารเอง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่ทราบถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างดีเพื่อที่จะได้ทำการพิจารณาปรับปรุง

## ๒. การประมาณการในระยะสั้น แบ่งออกเป็น ๓ ส่วนคือ

๒.๑ สาขาเปิดใหม่ สำหรับในส่วนนี้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งได้ใช้หลักการเดียวกันในการประมาณการ กล่าวคือ ความต้องการกำลังคนของสาขาเปิดใหม่จะเท่ากับผลคูณของจำนวนสาขาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการกับอัตรากำลังของสาขา ซึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายและสะดวกในการปฏิบัติทั้งยังเป็นที่น่าเชื่อถือเพราะได้ผลใกล้เคียงกับความต้องการกำลังคนที่เป็นจริง

๒.๒ สาขาเก่า วิธีการประมาณการกำลังคนที่ธนาคารพาณิชย์ใช้กันเป็นส่วนมากคือ การประมาณการจากสาขาต่าง ๆ โดยแต่ละสาขาจะทำการกำหนดความต้องการกำลังคนพร้อมกับแผนงานประจำปีเสนอขึ้นมาให้ทางสำนักงานใหญ่ เพื่อที่จะพิจารณาและกำหนดกำลังคนตามแผนงานนั้น และในส่วนนี้มีธนาคารพาณิชย์เพียง ๔ แห่งเท่านั้น ที่ใช้วิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) ในการประมาณการซึ่งเป็นธนาคารที่ทำการประมาณการในระยะยาวด้วยทั้งสิ้น

๒.๓ สำนักงานใหญ่ สำหรับวิธีการที่ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งใช้ในส่วนนี้ได้แก่ วิธีการประมาณการจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนจากหน่วยงานระดับล่างเพื่อรวบรวมเข้ามาในส่วนกลาง แต่ได้มีเพียงธนาคารเดียวเท่านั้นที่ได้เริ่มนำวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Work Performance) มาใช้ในการประมาณการกำลังคนในบางส่วนของสำนักงานใหญ่

ประโยชน์ของการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนที่มีต่อธนาคารพาณิชย์

ผลประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์ได้รับจากการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตจะช่วยให้การดำเนินงานของธนาคารมีประสิทธิภาพและตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น ซึ่งพอที่จะสรุปสาระสำคัญของประโยชน์ในการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนได้ดังนี้คือ

๑. ทำให้เป็นที่แน่ใจได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
๒. ทำให้มีการใช้ทรัพยากรกำลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด
๓. เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่การว่าจ้าง เพื่อจะได้เตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น
๔. ช่วยในการทดแทนพนักงานทั้งในกรณีที่เป็นการเร่งด่วนหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแผนงานก็ตาม เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่ดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยในการที่จะพัฒนาพนักงานขึ้นทดแทนหรือสืบตำแหน่ง โดยเฉพาะในตำแหน่งที่สำคัญของหน่วยงาน
๕. ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะทางด้านกำลังคน เพราะมีแนวทางและข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาขึ้นหนึ่งและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจ

จากประโยชน์ที่ได้อธิบายมานี้จะเห็นได้ว่า การพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารที่คำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของธนาคารจึงควรให้ความสนใจอย่างจริงจังที่จะจัดให้มีการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนในธนาคาร เพื่อสนองความต้องการของธนาคารพาณิชย์ให้ตรงเป้าหมายที่สุดในอนาคต