

บทที่ 1 บทนำ



1.1 ที่มาของปัญหาและมูลเหตุจูงใจ

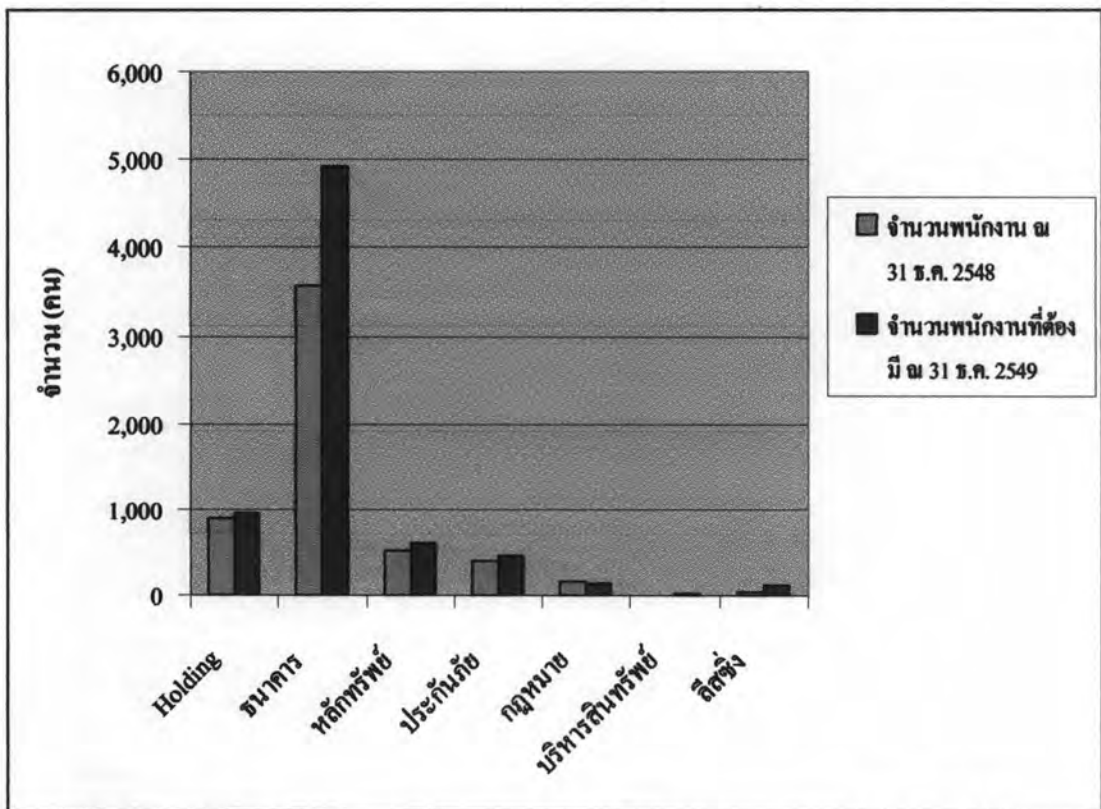
ธุรกิจในปัจจุบันมีแนวโน้มการแข่งขันกันสูงขึ้น และยังเป็นธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกันด้วยแล้ว การแข่งขันก็ยิ่งจะมากขึ้นเป็นทวีคูณ เพราะการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นเป้าหมายสำคัญของธุรกิจ องค์กรใดมีความแข็งแกร่งมากกว่าก็จะเป็นผู้ชนะในตลาดธุรกิจ หลังจากธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศนโยบายสถาบันการเงิน 1 รูปแบบ (One Presence) ขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาระบบสถาบันการเงินภายในประเทศ นำไปสู่การควบรวมกิจการ รวมไปถึงการยกระดับจากบริษัทเงินทุนเป็นธนาคารพาณิชย์ ส่งผลให้จำนวนธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยสิ้นปี 2547 มีจำนวนธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบทั้งสิ้น 12 แห่ง ขณะที่สิ้นปี 2548 มีธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทย โดยเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ 14 แห่ง ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย 1 แห่ง และสาขานาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศอีก 1 แห่ง

เช่นเดียวกับกับธนาคารกรณีศึกษาซึ่งเดิมประกอบธุรกิจเงินทุน เมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยออกกฎดังกล่าว ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนลักษณะของการดำเนินกิจการ โดยยกระดับจากบริษัทเงินทุนมาเป็นธนาคารพาณิชย์ ซึ่งสิ่งสำคัญของธนาคารพาณิชย์ที่เกิดขึ้นใหม่ในเรื่องของการสร้างแบรนด์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้นการเพิ่มในส่วนของสาขาเพื่อรองรับการทำธุรกรรมของลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เมื่อเกิดการขยายตัวของสาขาคงกล่าวทำให้การจัดการกำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการของสาขา หากมีสถานที่เรียบร้อยแล้ว แต่ขาดคนทำงานสาขานั้นก็ไม่สามารถที่จะเปิดดำเนินการได้ นอกจากนี้การที่ธนาคารขยายสาขาเป็นจำนวนมากยังส่งผลถึงการเพิ่มกำลังคนของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกรรมต่างๆ ของธนาคารเช่นกัน ฉะนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดหากำลังคนของธนาคารจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

ณ สิ้นปี 2548 ธนาคารกรณีศึกษาได้เปิดดำเนินการไปแล้ว 67 สาขา โดยกระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศไทย จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของกลุ่มบริษัทของธนาคารกรณีศึกษาพบว่า มีจำนวนพนักงานปัจจุบันและจำนวนพนักงานที่ต้องมีตามแผนงานดังตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 แสดงจำนวนพนักงานปัจจุบันและจำนวนตามแผนงานของกลุ่มบริษัท

บริษัท	จำนวนพนักงาน ณ 31 ธ.ค. 2548	จำนวนพนักงานที่ ต้องมี ณ 31 ธ.ค. 2549	สรุปจำนวนที่ขาด	คิดเป็น
Holding	896	964	68	4.07%
ธนาคาร	3,570	4,931	1,361	81.45%
หลักทรัพย์	533	620	87	5.21%
ประกันภัย	414	468	54	3.23%
กฎหมาย	165	144	-21	-1.26%
บริหารสินทรัพย์	4	30	26	1.56%
ลิสซิ่ง	32	128	96	5.75%
รวม	5,614	7,285	1,671	100%



รูปที่ 1-1 กราฟเปรียบเทียบระหว่างจำนวนพนักงานปัจจุบันและพนักงานที่ต้องมี ณ สิ้นปี 2549

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าธนาคารเป็นธุรกิจที่มีความต้องการด้านกำลังคนสูงสุดถึง 81.45 % ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงเลือกศึกษาเฉพาะการจัดการกำลังคนเฉพาะในส่วน of ธุรกิจธนาคารเท่านั้น นอกจากนี้ในปี 2548 กลุ่มบริษัทมีผลการดำเนินการจัดการกำลังคนแสดงดังตารางที่

ตารางที่ 1-2 แสดงผลการดำเนินการจัดหากำลังคนของกลุ่มบริษัท ปี 2548

บริษัท	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ต.ค.	ก.ย.	ต.ถ.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม	คิดเป็น
บริษัทแม่	71	227	101	75	61	51	54	30	51	71	19	27	838	30.97%
ธนาคาร	57	41	46	31	50	83	217	160	235	187	160	132	1399	51.70%
หลักทรัพย์	17	25	19	11	10	13	19	11	24	12	10	5	176	6.50%
ประกันภัย	16	23	14	7	12	9	5	11	19	20	7	5	148	5.47%
กฎหมาย	3	7	4	5	1	1	5	5	0	3	2	0	36	1.33%
บริหารสินทรัพย์	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.07%
กิตติขันธ์	4	2	3	3	0	0	1	1	2	1	1	3	21	0.78%
เซอร์วิส	14	5	2	6	10	14	7	4	4	6	14	0	86	3.18%
รวม	183	330	190	138	144	171	308	222	335	300	213	172	2,706	100%

จากตารางที่ 1-2 จะเห็นว่ากลุ่มบริษัทสามารถจัดหากำลังคนของธุรกิจธนาคาร ได้ 1,399 คนในปี 2548 ขณะที่ข้อมูลจากตารางที่ 1-1 ธนาคารต้องการรับคนเพิ่มอีก 1,361 คนในปี 2549 จากข้อมูลดังกล่าวมีแนวโน้มว่ากลุ่มบริษัทจะสามารถจัดหาคนได้ทันตามแผน แต่เมื่อศึกษาข้อมูลของธนาคารต่อไปจะพบว่าบางหน่วยงานต้องการคนเพิ่ม (ขาด 1,418 คน) และบางหน่วยงานคนเกิน (เกิน 57 คน) ซึ่งกลุ่มบริษัทยังไม่มีนโยบายในการจัดการเรื่องคนเกินดังกล่าว ดังนั้น จำนวนพนักงานที่ต้องจัดหาเพิ่มในปี 2549 จึงเท่ากับ 1,418 คน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการหาพนักงานเพิ่มเพื่อทดแทนพนักงานลาออกในปี 2549 ซึ่งจากข้อมูลเดิมในปี 2548 พบว่ามีพนักงานลาออกจำนวน 292 คน (ดังตารางที่ 1-3) ดังนั้นกลุ่มบริษัทจึงต้องจัดหากำลังคนสำหรับธุรกิจธนาคารในปี 2549 ประมาณ 1,710* คน (*จำนวนที่ต้องหาเพิ่ม+ จำนวนที่คาดว่าจะลาออกในปี 2549) ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวหากยังไม่มีการจัดการในเรื่องดังกล่าว จะทำให้กลุ่มบริษัทมีแนวโน้มที่จะจัดหาพนักงานในธุรกิจธนาคารได้ไม่ทันกับความต้องการ

และเมื่อศึกษาข้อมูลจากการลาออกของพนักงานธนาคารในปี 2548 แยกตามสาเหตุ ดังตารางที่ 1-3 จะพบว่าเหตุผลสูงสุดในการลาออกคือ มีปัญหาเรื่องการทำงาน/ลักษณะงาน (29.45 %) ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการคัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ตารางที่ 1-3 แสดงข้อมูลการลาออกของพนักงานธนาคารปี 2548 แยกตามสาเหตุ

เหตุผล	จำนวน (คน)	คิดเป็น
มีปัญหาเรื่องการทำงาน/ลักษณะงาน	86	29.45%
ได้งานใหม่	49	16.78%
ผลตอบแทนและสวัสดิการ	44	15.07%
ไม่ระบุ	26	8.90%
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	24	8.22%
ประกอบธุรกิจส่วนตัว	23	7.88%
ศึกษาต่อ	11	3.77%
มีปัญหาขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน	7	2.40%
อื่นๆ	5	1.71%
กลับภูมิลำเนา	4	1.37%
มีปัญหาส่วนตัว	4	1.37%
ไม่ผ่านทดลองงาน	3	1.03%
มีปัญหาสุขภาพ	2	0.68%
ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน	2	0.68%
เสียชีวิต	1	0.34%
ย้ายภูมิลำเนา	1	0.34%
โทษวินัย	0	0.00%
ผลรวมทั้งหมด	292	100%

นอกจากนี้ในเบื้องต้นพบว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ยังประสบปัญหาในเรื่องของการจัดหากำลังคนของธุรกิจธนาคารใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1.) จัดหาพนักงานไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน 2.) คัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์สาเหตุเบื้องต้นของแต่ละปัญหาได้ดังนี้

ปัญหา : จัดหากำลังคน ไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน

สาเหตุ :- ขาดการวางแผนการสรรหา

- ทำการสรรหาตาม Order
- ขาดใบสมัครในการคัดเลือก
- คุณสมบัติของตำแหน่งงาน ไม่ชัดเจน
- ขั้นตอนการทำงาน ไม่ชัดเจน
- งานส่วนใหญ่ใช้ระบบ Manual
- ขาดเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร
- ผู้สมัครต้องใช้ระยะเวลาในการลาออกจากที่เดิม
- กรรมการสัมภาษณ์ (ตัวแทนจากหน่วยงาน) ไม่ว่าง

ปัญหา : คัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

สาเหตุ :- การคัดเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว

- ขาดตัวเลือกในการตัดสินใจ
- เวลาในการสรรหามีจำกัด
- คุณสมบัติของตำแหน่งงาน ไม่ชัดเจน
- ขาดเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร
- ผู้สัมภาษณ์ใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร

จากข้อมูลข้างต้นกลุ่มบริษัทควรมีมาตรการในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของธุรกิจธนาคารจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่านำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของธุรกิจธนาคาร โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาการจัดหากำลังคนไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน และคัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้น (1 ปี) ระยะกลาง (2-3 ปี) และระยะยาว (3 ปีขึ้นไป) สำหรับการจัดหากำลังคนของธนาคารเฉพาะพนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ถึงผู้ช่วยผู้จัดการ (ระดับ 1-4) ตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และการจัดวางบุคคล

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

- 1) ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) รวบรวมข้อมูลที่เป็นพร้อมทั้งปัญหาที่พบของธนาคารกรณีศึกษา
- 3) ศึกษาและทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหากำลังคนของธนาคารกรณีศึกษาที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจของธนาคาร
- 4) จัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของธนาคารกรณีศึกษา
- 5) นำเสนอแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของธนาคารกรณีศึกษาต่อหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหากำลังคนของธนาคารกรณีศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนวทางการนำไปปฏิบัติสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น
- 6) สรุปผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัย
- 7) จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของธนาคารกรณีศึกษา
- 2) เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดหากำลังคนไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการคัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของบริษัทอื่นในเครือ

