

๖๕๘.๓๒๔๐๔

พ ๒๓๑๓

ร.๓

ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานคร
๑
ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ปริญญานิพนธ์

ของ

พรทิพย์ ถวัลยวิชชิต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา

ตุลาคม ๒๕๔๐

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๙๖๕๐๐

20 ส.ค. 2541

ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานคร
ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ
ของ
พรทิพย์ ฤกษ์วิชิต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา
ตุลาคม 2540

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในทักษะการบริหารทางสินเชื่อ 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามระดับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เพศ สังกัด อายุการทำงานด้านสินเชื่อ ประสพการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ

ผลการวิจัยพบว่า

1. เจ้าหน้าที่สินเชื่อควรได้รับการฝึกอบรมทักษะการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มประชากรมีความต้องการให้ฝึกอบรมด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับที่หนึ่ง ด้านความคิดและด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในอันดับที่สอง ด้านการจัดการอยู่ในอันดับที่สาม ตามลำดับ
2. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมในทักษะด้านต่าง ๆ พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมทุกข้อในแต่ละด้านอยู่ในความต้องการฝึกอบรมระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน เรื่องหลักการวิเคราะห์สินเชื่อ และ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ มีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ยกเว้น ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายและเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิงมีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน
5. เจ้าหน้าที่สินเชื่อในสังกัดเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ยกเว้น ทักษะในด้านความคิดมีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานด้านสินเชื่อต่างกันมีความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน
7. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ และ ด้านความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมหลักการวิเคราะห์สินเชื่อ แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ การนำความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ และจัดรูปแบบงานสินเชื่อ พร้อมทั้งเทคนิคการเข้าพบ

ลูกค้า ความต้องการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อนี้ แสดงถึงการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า มีวิสัยทัศน์
ที่กว้างไกล พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับนโยบายการฝึกอบรมที่
มุ่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลังจากเข้ารับการอบรมแล้ว จะได้นำสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ไป
พัฒนางานในหน้าที่ ทั้งยังเป็นแนวทางนำไปปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการ
ของผู้เข้ารับการอบรมยิ่งขึ้น

**THE NEEDS OF CREDIT OFFICERS IN SERVICE TRAINING
FOR THE BANGKOK METROPOLITAN BANK
PUBLIC COMPANY LIMITED**

**AN ABSTRACT
BY
PORNTIP THAVANYAVICHCHAJIT**

Presented in partial fulfillment of the requirement for the
Master of Education degree in Business Education
at Srinakharinwirot University

October 1997

The purposes of this study were to investigate and compare the needs of credit officers in service training in Bangkok of Bangkok Metropolitan Bank Public Company Limited. The needs were divided into 4 skills: management, conceptual, human relations and technical skills. The credit officers were categorized according to their levels of positions, gender, sub-headofficers, duration of credit services and experience of credit training.

The results were as follows:

1. All four skills were highly recommended in training credit officers. The sample's needs for technical took first place. Conceptual and human relations skills took second place and management skill took third place.
2. Every aspect of each skill was highly needed and credit analysis principles and knowledge of new technology to be applied in credit work considered technical skill were the highest needed.
3. There were statistically significant differences in 3 skills at .01 between the two groups: group of level five and six and group of level seven and eight while there were statistically significant differences in technical skill at .05.
4. There was no statistically significant difference in all 4 skills at .05 between the male and female credit officers.
5. there were statistically significant differences in 3 skills at .05 between the credit officers of different sub-headoffice while there was no statistically significant difference in conceptual skill at .05.
6. there were statistically significant differences in all 4 skills at .01 between the credit officers with different duration of credit services.
7. There were statistically significant difference in management and conceptual skills at .01 between the credit officers with and without experience of credit training while there was no statistically significant difference in human relations and technical skill at .05.
8. Credit analysis principles, ways of thinking in credit analysis, applying new technology in credit work, and organizing credit work including approaching client techniques were highly needed by the credit officers. Their needs show that they are valuable human resources with progressive vision and ready to adapt themselves to the changing world. This is in accordance with training policy to develop human resources and can be used as guidance for planning credit training courses that meet trainees' needs.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....
(รองศาสตราจารย์ปรีชา ลิ้มไทย) ประธาน

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม อุดกฤษฎ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ปรีชา ลิ้มไทย)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม อุดกฤษฎ์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ดร. อารี พันธุ์มณี)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2540

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตากรุณาให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งจาก รศ. ปรีชา ลิ้มไทย ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผศ. คร. ประนอม อุดกฤษฎ์ กรรมการ และรศ. คร. อารี พันธุ์มณี กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสามท่าน เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ คร. สวนา พรพัฒน์กุล ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณรักวิทย์ สีมานนทปริญญ์ผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อบริษัท-นครหลวง คุณอภิญา กังสนารักษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล รศ. คร. อารี พันธุ์มณี อาจารย์ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์รับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสำรวจ ตลอดจนให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล คุณศานติ สิงห์จันทร์ ที่กรุณาอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อความสมบูรณ์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณเลขานุการผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อบริษัท-นครหลวง เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกท่านของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสำรวจ คำตอบของท่านเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างมาก

คุณค่าอันควรได้จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อ คุณแม่ ญาติพี่น้อง และครูอาจารย์ทุกท่านที่เมตตาให้การอบรมสั่งสอน ให้ความรู้และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

พรทิพย์ ถวัลยวิษจิต

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	6
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	6
ขอบเขตการศึกษาค้นคว้า	6
นิยามศัพท์	8
สมมติฐานการศึกษาค้นคว้า	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ความสำคัญขององค์การและการจัดการ	13
การบริหารกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์	33
ความสำคัญของการบริหารสินเชื่อ	37
ความสำคัญ of ทฤษฎากรรมมนุษย์	51
ความหมายของการฝึกอบรมทฤษฎากรรมมนุษย์	54
ความสำคัญของการฝึกอบรมทฤษฎากรรมมนุษย์	55
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทฤษฎากรรมมนุษย์	57
กระบวนการฝึกอบรมทฤษฎากรรมมนุษย์	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	62
ประชากร	62
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	64
วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล	66
วิธีประมวลผลข้อมูล	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	67

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ	
ระดับต่าง ๆ	71
ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ	
ระดับต่าง ๆ	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	154
ความมุ่งหมายของการวิจัย	154
ประชากร	154
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	154
วิธีการดำเนินการวิจัย	155
การวิเคราะห์ข้อมูล	155
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	155
การอภิปรายผล	168
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ	176
บรรณานุกรม	178
ภาคผนวก	183
ประวัติย่อของผู้วิจัย	204

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
✓ 1 แสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
✓ 2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ทั้ง 4 ด้าน	75
✓ 3 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในการจัดการเป็นรายชื่อ	76
✓ 4 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านความคิดเป็นรายชื่อ	78
✓ 5 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นรายชื่อ	79
✓ 6 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านเทคนิคปฏิบัติงานเป็นรายชื่อ	81
7 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในการจัดการจำแนกตามตำแหน่งเป็นรายชื่อ	82
8 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านความคิดจำแนกตามตำแหน่งเป็นรายชื่อ	84
9 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายชื่อ	86
10 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่งเป็น รายชื่อ	88
11 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในการจัดการจำแนกตามเพศเป็นรายชื่อ	90
12 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านความคิดจำแนกตามเพศเป็นรายชื่อ	92
13 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จำแนกตามเพศเป็นรายชื่อ	93
14 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกรอบรรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศเป็นรายชื่อ	94

ตาราง	หน้า
15 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการจำแนกตามสังกัดเป็นรายชื่อ	96
16 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดจำแนกตามสังกัดเป็นรายชื่อ	99
17 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จำแนกตามสังกัดเป็นรายชื่อ	102
18 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจำแนกตามสังกัดเป็นรายชื่อ	105
19 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการจำแนกตามอายุการทำงานเป็นรายชื่อ	108
20 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดจำแนกตามอายุการทำงานเป็นรายชื่อ	111
21 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จำแนกตามอายุการทำงานเป็น รายชื่อ	114
22 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุการทำงาน เป็นรายชื่อ	117
23 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการจำแนกตามประสบการณ์เป็นรายชื่อ	120
24 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดจำแนกตามประสบการณ์เป็นรายชื่อ	122
25 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดจำแนกตามประสบการณ์เป็นรายชื่อ	123
26 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจำแนกตามประสบการณ์ เป็นรายชื่อ	125
27 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการ ฝึกอบรมทักษะทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรทั้งหมดเป็นรายชื่อ	127
28 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อรระดับ 5, 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อรระดับ 7, 8 ในด้านการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน	134

ตาราง	หน้า
29 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อหญิงและชาย ในด้านการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกัน	135
30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะ ในด้านการจัดการของเจ้าหน้าที่ในเขตนครหลวงทั้ง 6 เขต	136
31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการใน ฝึกอบรมในด้านการจัดการเป็นรายคู่ของเจ้าหน้าที่ในเขตนครหลวง ทั้ง 6 แห่ง	137
32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะใน ด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงทั้ง 6 แห่ง	138
33 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน มนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงทั้ง 6 แห่ง	139
34 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ ในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงทั้ง 6 แห่ง	140
35 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน เทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง ทั้ง 6 แห่ง	141
36 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ ในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงทั้ง 6 แห่ง	142
37 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน การจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	143
38 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ ในด้านการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	144
39 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน ความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	145
40 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ ในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	146
41 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน มนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	147
42 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ ในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	148
43 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน เทคนิคการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	149

ตาราง	หน้า
44 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ ในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน	148
45 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรม ทักษะในด้านต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์การฝึกอบรมใน ด้านสินเชื่อกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์การฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ	151
46 ความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเกี่ยวกับทักษะในการบริหาร สินเชื่อเพิ่มเติม จากคำถามปลายเปิด	153

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กระบวนการฝึกให้บุคคลสอนตนเอง	22
2 ความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow	27
3 แสดงความต้องการทางร่างกายและทางจิตใจ	28

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์เกือบทุกแห่งได้รับปริมาณคำขอสินเชื่อเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจทุกสาขาอาชีพของประเทศ เป็นเหตุให้ไม่อาจพิจารณาคำขอสินเชื่อทุกรายการอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และได้ผลดีเท่าที่ควร เกิดการสะสมคำขอสินเชื่อเพิ่มพูนจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ก่อให้เกิดภาพพจน์ในด้านลบต่อธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างยิ่ง

งานบริหารด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ถือเป็นหัวใจในการดำเนินการบริหารขององค์กรเพราะเป็นงานบริหารการเงินในส่วนที่รับฝากจากลูกค้า (Deposits) เงินกู้ยืม (Loans) และเงินกองทุน (Capital Funds) มาผ่านกระบวนการบริหารงานสินเชื่อตามนโยบายหลักของธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงาน มีหลักการบริหารที่ชัดเจน สามารถสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจให้กับผู้ให้บริการ จนเสมือนหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานธุรกิจต่าง ๆ ที่มาใช้บริการ

* การบริหารงานที่มีสมรรถภาพ และเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะงานด้านการให้บริการนั้น ผู้ที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ สามารถรู้งานในหน้าที่ได้อย่างถ่องแท้และชำนาญ มีประสบการณ์มาก มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมทั้งจะให้คำปรึกษา หรือให้ข้อเสนอแนะในปัญหาต่าง ๆ ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีหลักการจนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ เกิดความรู้สึกเสมือนหนึ่งว่าธนาคารพาณิชย์พร้อมที่จะร่วมแก้ไขปัญหาและช่วยเหลืออย่างสุดจิตใจ มีใจมุ่งหวังแต่ผลประโยชน์อย่างเดียว คือ มีวิธีดำเนินการอย่างรู้เขารู้เรา

ในทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ Alfred Marshall นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงของโลกได้กล่าวไว้ว่า “ในบรรดาทุนต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดนั้น ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความค่ามากที่สุด” (วรทิพย์ มีมาก. 2529 : 1) และขงจื้อได้กล่าวไว้ว่า “การจะทำอาณาจักรให้ยิ่งใหญ่ให้อุดมสมบูรณ์ พลเมืองผาสุก ปราศจากโจรผู้ร้าย ผู้คนขยันขันแข็งในการทำมาหากิน มีอำนาจยิ่งใหญ่เหนืออาณาจักรอื่นทั้งหลาย มีอยู่วิธีเดียว คือ ใช้คนให้ถูกกับงาน เลือกคนมาแต่งตั้งให้เหมาะสมกับตำแหน่ง สามารถจงใจให้คน ๆ นั้นได้มีโอกาสใช้สติปัญญาเต็มความสามารถอย่างเต็มที่ รู้จักบำรุงรักษาคคนที่ได้ให้ทำงานกับเรานาน ๆ ด้วยหัวใจที่

จงรักภักดี ชื่อสัตย์ สุจริตและมีขวัญดี” (วรพิตย์ มีมาก. 2529 : ข)

พยอม วงศ์สารศรีได้สนับสนุนเกี่ยวกับความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ไว้สอดคล้องกันด้วย โดยให้ความหมายว่า

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ คำนึงการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ด้อยพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถสร้างคุณูปการให้แก่องค์การอย่างมหาศาล การทำงานในองค์การจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์การ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนสมาชิก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในด้านการประสานงานกับฝ่าย หรือแผนกต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์การยังต้องทำการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ความสามารถทันสมัย ทันต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป เช่น ในปัจจุบัน ระบบคอมพิวเตอร์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับงานสำนักงาน มีการใช้หุ่นยนต์และเครื่องจักรต่าง ๆ แทนแรงงานคน งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อองค์การที่ต้องแสวงหาวิธีการอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถในบทบาทใหม่ของตน ปลุกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้มองมนุษย์อย่างมีคุณค่า ที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์การทั้งยังต้องตระหนักถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัย ความเหนื่อยล้า มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่าง ๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงานและเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อันเป็นการเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น คือ การเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การนั้นๆ” (พยอม วงศ์สารศรี. ม.ป.ป. : 5-7)

การเลือกทรัพยากรมนุษย์มาทำงานในองค์การหนึ่ง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ยากที่สุด ดังคำกล่าวของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ที่ว่า “การเลือกทั้งหลายในโลกนี้ ไม่มีอะไรยากเท่าการเลือกคนเพราะสิ่งของ พัสตุ เครื่องจักรกล เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเพชรนิลจินดา เรายังมีทางเลือก ทางทดลองให้ลองแก้ไขได้ แต่เรื่องเลือกคนนั้น เป็นความยากลำบากยิ่ง” (วรพิตย์ มีมาก. 2529 : ข) แต่การที่จะให้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การได้สรรเลือกแล้วอยู่ปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มศักยภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์การตามเป้าหมาย พร้อมทั้งจะร่วมแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ เคียงคู่กับองค์การอย่างเต็มหัวใจด้วยความภาคภูมิใจ โดยถือเสมือนหนึ่งองค์การนี้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตนั้นยากยิ่งกว่าการเลือกคนเสียอีก องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ได้ตระหนักถึงปัญหานี้ จึงได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะงานบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นงานสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำแก่หน่วยงานในองค์การทุกหน่วยงาน ซึ่งวิธีที่ได้ผล และนิยมในยุคข่าวสารข้อมูลสารสนเทศนี้ คือ การฝึกอบรม เพราะเล็งเห็นว่า การที่จะรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถใช้สติปัญญาเต็มศักยภาพ นามาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ และสามารถอยู่เคียงคู่กับองค์การนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ มีขวัญ และภาคภูมิใจนั้น ต้องมีการบำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาการที่ดีขึ้นด้วยการฝึกอบรม ตลอดจนสร้างความมั่นคงทั้งในด้านคุณภาพชีวิตและคุณภาพความเป็นมนุษย์

Jakubauskas and Baumel ได้มีข้อความสนับสนุนในเรื่องความสำคัญของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นองค์การต้องมีการพัฒนาตั้งแต่โครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นที่จะให้บุคลากรทุกคนมีการเพิ่มปริมาณงาน คุณภาพของงาน ชำนาญงานและความรู้ ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะสายอาชีพให้มากขึ้น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพิ่มพูนสิ่งแปลกใหม่ทั้งทางด้านวิชาการและเทคโนโลยี ตลอดจนกลยุทธ์ทางการตลาดด้วย ซึ่งอาจร่วมอบรมกับหน่วยงานที่จัดขึ้นภายนอกองค์การหรือภายในองค์การเองก็ได้ และส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมตามสายงานในหน้าที่ต่าง ๆ แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เกิดความคิดที่ดีต่อองค์การและหน่วยงาน นอกจากนี้ องค์การต้องให้ความสำคัญต่อสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน อย่างเป็นระบบด้วยความจริงใจ ก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจแก่พนักงาน ทำให้พนักงาน

สามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทุกหน่วยงาน
ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นไปตามประสิทธิผลที่ตั้งไว้” (Jakubauskas
and Baumel. 1987 : ix - x)

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ประชากรทุกภูมิภาค
สามารถหาข่าวสารความรู้ได้อย่างหลากหลายและรวดเร็วจากทุกมุมโลกภายในไม่กี่นาที อันเป็น
ผลมาจากความก้าวหน้าด้านสื่อสารโทรคมนาคม นอกจากนั้นแล้ว ทุกชาติยังต้องเผชิญกับการ
แข่งขันทางเศรษฐกิจ จึงมีการแสวงหาประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติโดยไม่จำกัดขอบเขตก่อ
ให้เกิดสภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของมนุษย์โดยรวม และเกิดปัญหา
สังคมต่าง ๆ อีกมาก

ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อสร้างศักยภาพให้สามารถดำรง
อยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี และสังคมส่วนรวมมีความสุข จึงได้กำหนดแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เริ่มใช้ในระหว่างพุทธศักราช 2540 - 2544 มีเป้าหมายที่
จะพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาพพลานามัยที่ดี และมีส่วน
ร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ย่อมต้องอาศัยการศึกษามาเป็น
กลไกการพัฒนาคน

โอฬาร ไชยประวัติ นักการธนาคารแห่งปี 2539 ในฐานะประธานสมาคมธนาคารไทย
ได้ร่วมกันกับสมาคมบริษัทเงินทุนจัดโครงการร่วมกันพัฒนาบุคลากรทางการเงิน เพื่อแก้ปัญหา
การขาดแคลนบุคลากรทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดตั้งโครงการ “มินิเอ็มบีเอไฟ-
แนนซ์เอ็กซ์คลูซีฟ” โดยได้จัดเตรียมสถาบันการศึกษาชื่อดัง 2 แห่ง เป็นสถานที่ให้การศึกษาและ
ฝึกอบรม คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ สถาบัน MIT ในประเทศสหรัฐอเมริกา คาดว่าจะ
ประสบความสำเร็จภายใน 2 - 3 ปีข้างหน้า เพื่อเตรียมบุคลากรให้สามารถแข่งขันกับธนาคาร
พาณิชย์ต่างประเทศและธนาคารพาณิชย์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นอีก 10 แห่งในปี 2540 นี้ (ดอกเบ๊ย. ปีที่ 15
ฉบับที่ 186 ประจำเดือนธันวาคม 2539)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการฝึกเจ้าหน้าที่
ให้เพิ่มคุณค่าของตัวเอง ด้วยการเพิ่มความรู้ ความคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สร้างเสริม
ประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับมอบ-
หมายและหรืองานที่จะมอบหมายให้มากที่สุด ซึ่งทุกองค์การต่าง ๆ จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์
ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ หลายอย่าง แต่ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นผู้
บันดาลให้นโยบายทั้งหลายที่องค์การได้กำหนดไว้สามารถเป็นไปตามเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลได้

เป็นผู้นำทรัพยากรอื่น ๆ มาประสานร่วมปฏิบัติกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดหรือไม่ก็ได้ ซึ่งมีผู้เปรียบเทียบกับองค์การเสมือนโครงกระดูกของร่างกาย และทรัพยากรมนุษย์เปรียบดั่งเนื้อหนังและจิตใจ ฉะนั้น การฝึกอบรมจึงเสมือนการบำรุงร่างกายหรือซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอของร่างกายให้มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง

ทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ข่าวดสาร ข้อมูล กลยุทธ์ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา นั่นคือ หน่วยงานต้องให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณภาพ การที่องค์การต่าง ๆ ได้จัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรตามนโยบาย และหลักการที่ผู้บริหารกำหนดนั้น บางครั้งมีอาจประสบผลสำเร็จได้ เพราะนโยบายที่กำหนดขึ้นนั้น เกิดจากความคิดของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้กำหนดนโยบายการปฏิบัติมิใช่ผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติมิใช่ผู้กำหนดนโยบาย ช่องว่างนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาหรือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติมิอาจเป็นไปตามนโยบายได้สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ - ✕

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นผู้ประสานงานระหว่าง ลูกค้า กับ นโยบายการดำเนินการที่กรรมการและกรรมการบริหารของธนาคารพาณิชย์กำหนดไว้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ที่ศึกษา คือ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ฉะนั้น ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างลูกค้า กับ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เจ้าหน้าที่สินเชื่อย่อมมีข้อมูลและเก็บข้อมูลได้มากกว่ากรรมการและกรรมการบริหาร แต่การกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพสูงและดำเนินการได้จริงนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของกรรมการและกรรมการบริหาร ซึ่งย่อมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ทั้งสองส่วนนี้ต้องประสานร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพตามมาตรฐานของนโยบายที่กรรมการและกรรมการบริหารได้กำหนดไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายที่ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดไว้ จนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจเกิดขึ้นในจิตใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ ตลอดจนสร้างชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นและความเจริญก้าวหน้ามั่นคงมาสู่ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจความภาคภูมิใจแก่เจ้าหน้าที่ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด ทั้งยังเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นทั้งในด้านหน้าที่การงานและรายได้ต่อองค์การ อันเป็นคุณสมบัติ “ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะ

จากความสำคัญที่กล่าวมานี้ จึงเป็นแรงจูงใจที่นำมาสู่การทำวิจัยเรื่อง “ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)” เพื่อศึกษาถึงความต้องการในทิศทางที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อประสงค์จะได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อนำไปพัฒนางานในหน้าที่ที่เขาต้องรับผิดชอบ และหรือได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้มาประกอบการวางแผน เพื่อการพัฒนาและหรือปรับปรุง

หลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ที่ได้กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ทั้งยังเป็นไปตามหลักการทางวิชาการที่ว่า หลักสูตรที่ดี ควรมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมอยู่เสมอเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับให้ทันต่อสภาพการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามความเหมาะสมและทันสมัยด้วย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวง ในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับทักษะการบริหารสินเชื่อคือ
 - 1.1 ทักษะในด้านการจัดการ (Management Skill)
 - 1.2 ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)
 - 1.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
 - 1.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ธนาคารพาณิชย์สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาการวางแผนเพื่อการพัฒนา และหรือปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับทักษะการบริหารสินเชื่อในด้านการจัดการ (Management Skill) ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

ขอบเขตการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

เป็นการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวง ในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาเฉพาะทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ทักษะในด้านการจัดการ (Management Skill)
- 1.2 ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)
- 1.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
- 1.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

2. ประชากร

ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่สินเชื่อในฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 82 สาขา จำนวน 333 คน เป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ระดับ 5 ถึง เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ระดับ 8 (ข้อมูลนี้เก็บ ณ วันที่ 13 มีนาคม 2540) ผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากรนี้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3. ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

- ระดับ 5 และ ระดับ 6
- ระดับ 7 และ ระดับ 8

3.1.2 เพศ

- ชาย
- หญิง

3.1.3 สังกัด

- เขตนครหลวง 1
- เขตนครหลวง 2
- เขตนครหลวง 3
- เขตนครหลวง 4
- เขตนครหลวง 5
- เขตนครหลวง 6

3.1.4 อายุการทำงาน

- 0 ปีถึง 3 ปี
- 3.01 ปีถึง 6 ปี
- 6.01 ปีถึง 10 ปี
- มากกว่า 10 ปี

3.1.5 ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ

- ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม
- เคยผ่านการฝึกอบรม

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อฝ่ายสินเชื่อ

สาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน คือ

3.2.1 ทักษะในการจัดการ (Management Skill)

3.2.2 ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)

3.2.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)

3.2.3 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การสร้างทักษะทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นระบบที่มุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเฉพาะไปในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยที่ทิศทางนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ความต้องการฝึกอบรม (Training Need) หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะเพิ่มพูนความรู้ในสิ่งที่ยังขาดอยู่ และสามารถเพิ่มเติมความรู้และทักษะให้สมบูรณ์ได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการที่กำหนดเป้าประสงค์ไว้อย่างชัดเจน

3. ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ หมายถึง สิ่งที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อคาดหวังว่าจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญยิ่งขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพในสายงาน ซึ่งจำแนกออกได้ 4 ด้านคือ

3.1 ทักษะในการจัดการ (Management Skill) หมายถึง ความชำนาญในการเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายงานที่องค์การได้กำหนดไว้

3.2 ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความชำนาญในการใช้สติปัญญาเพื่อค้นหาเหตุผล โดยสามารถประมวลสภาพรวมของงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ สามารถจำแนกปัญหาและคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด มีไหวพริบดี มีวิสัยทัศน์ในการพยากรณ์ที่ถูกต้องแม่นยำ มีความคิดริเริ่ม (Initiative) สามารถนำเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ (Office

Automation) วิชาการและเทคโนโลยีขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การเพื่อความทันสมัย รวดเร็ว ประหยัด และความอยู่รอดขององค์การ

3.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) หมายถึง ความชำนาญในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน บริหารคน สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นสุข และมีประสิทธิภาพสูง

3.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill) หมายถึง ความชำนาญเกี่ยวกับหลักการและเทคนิคในการปฏิบัติงานของหน่วยงานจนสามารถติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม แก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างถูกต้อง สามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาหารือในเรื่องราวต่าง ๆ แก่ผู้มาขอคำปรึกษา

4. สินเชื่อ (Credit) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งให้ทรัพย์สินหรือเงินแก่อีกบุคคลหนึ่งยืม โดยบุคคลที่ยิมนั้นสัญญาว่าจะชำระคืนให้ภายในระยะเวลาที่กำหนด มักกำหนดหน่วยวัดมูลค่าเป็นจำนวนเงิน

5. หน่วยงานสินเชื่อ (Credit Department) เป็นหน่วยงานหนึ่งของสถาบันการเงิน (Financial Institutions) ที่มีหน้าที่หลักในการให้เครดิตในรูปแบบต่าง ๆ แก่ผู้ขอเครดิต โดยมีผลตอบแทนคือดอกเบี้ย หรือค่าธรรมเนียม เป็นต้น

6. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Lending Officer) หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสถาบันการเงินทำหน้าที่กำหนดนโยบายทางการปฏิบัติในหน่วยงานสินเชื่อ ให้การต้อนรับ แนะนำ เสนอขายบริการ ทำการตรวจสอบฐานะ หาข้อมูล และวิเคราะห์การให้สินเชื่ออย่างยุติธรรมและมีจรรยาบรรณที่ดีในอาชีพ บนฐานของความพยายามไม่ให้เกิดความเสี่ยงหรือมีความเสี่ยงต่ำที่สุด

7. ระยะเวลาในการทำงาน หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

8. การทำงานในสายอาชีพสินเชื่อ หมายถึง การปฏิบัติงานในด้านบริหารสินเชื่อของผู้บริหารสินเชื่อ (Lending Officers) และการปฏิบัติงานสินเชื่อของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Credit Officers) ที่ได้ปฏิบัติงานตามนโยบายหลักขององค์การ

9. ระดับของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ หมายถึง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

10. ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวง หมายถึง หน่วยงานระดับฝ่ายของสายธุรกิจสินเชื่อของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

11. เขตนครหลวง หมายถึง หน่วยงานที่ยำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษาแก่สำนักงานเขตนครหลวง ตามการแบ่งสายการปฏิบัติงานสินเชื่อของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

12. สำนักงานเขต หมายถึง หน่วยงานที่ให้คำปรึกษาและดูแลสาขาค้าง ๆ ภายในเขตพื้นที่ที่กำหนด โดยแบ่งตามหลักที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นสาขาหนึ่งของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ด้วย

13. สาขา หมายถึง สาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจการให้บริการตามข้อปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ มีพนักงานขั้นต่ำตั้งแต่ 13 คนขึ้นไป โดยปกติประมาณ 20 - 30 คน

14. สาขาย่อย หมายถึง สาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจการให้บริการตามข้อปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ โดยมีข้อจำกัดประเภทการให้บริการมากกว่าสาขา มีพนักงานไม่เกิน 12 คน

15. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานคร หมายถึง เจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานอยู่ในสาขาค้าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการศึกษาครั้งนี้

ความต้องการฝึกอบรมในทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ทำงานในสำนักงานเขตและสาขาของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาหาความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ในด้านทักษะการบริหารสินเชื่อ 4 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะในการจัดการ (Management Skill)
2. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)
3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

เพื่อให้การศึกษาวิจัยดำเนินไปตามเป้าหมาย จึงได้รวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญขององค์การและการจัดการ
2. การบริหารกับธุรกิจธนาคาร
3. ความสำคัญของการบริหารสินเชื่อ
4. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์
5. ความหมายของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์
6. ความสำคัญของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์
7. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์
8. กระบวนการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. ความสำคัญขององค์การและการจัดการ

1.1 ความหมายขององค์การ นักวิชาการด้านการจัดการได้ให้คำจำกัดความในความหมายของคำว่าองค์การไว้ดังนี้

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า องค์การ คือ หน่วยสังคม หรือหน่วยงาน ซึ่งมีกลุ่มบุคคลหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง” (สมคิด บางโม. 2538 : 14)

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า องค์การ หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแบบแผนที่กำหนดไว้ (สมคิด บางโม. 2538 : 14)

เอมิไท เอตซियोนิ (Amitai Etzioni) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์การ หมายถึงหน่วยสังคม หรือกลุ่มบุคคล ที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง (สมคิด บางโม. 2538 : 14)

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์การ คือ กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ (สมคิด บางโม. 2538 : 14)

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์การ ดังนี้

“องค์การ หมายถึง การนำเอาทรัพยากรทั้งบุคคลและสิ่งของมาร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ อย่างเต็มตามกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล จึงเกิดพลังความสามารถหลายทางที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยากและมีคุณค่าสูงให้สำเร็จได้ ทั้งนี้การกระทำนั้นต้องถูกต้องตามกฎหมายด้วย และเมื่อได้ผลสำเร็จแล้ว ทุกคนจะได้รับผลประโยชน์สูงกว่าที่จะแยกกันทำ การที่มนุษย์เข้าร่วมในองค์การ จึงเท่ากับช่วยให้มนุษย์ได้ผลประโยชน์ถึงสามทางคือ

1. แก้ไขข้อจำกัดที่มนุษย์แต่ละคนมีอยู่
2. มีโอกาสได้รับผลประโยชน์จากองค์การมากขึ้น หลังจากองค์การทำงานใหญ่สำเร็จลงแล้ว

3. มีโอกาสได้พบปะบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย หลายอาชีพ” (ธงชัย สันติวงษ์. 2528 : 1-2)

อุทัย บุญประเสริฐ ได้ให้ความหมายสอดคล้องเช่นกันว่า องค์การจะต้องประกอบด้วย

1. การรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่ม
2. มีการดำเนินงานหรือกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน
3. การดำเนินงานและกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มนี้มุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

หรือวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้ตั้งไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2531 : 5)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของคำว่า องค์การ หมายถึง หน่วยสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกระทำกิจกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนด ข้อบังคับ ที่ทุกคนภายในกลุ่มต้องยึดถือปฏิบัติ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ภายในกลุ่มได้ตกลงร่วมกันตั้งขึ้น ทั้งนี้ระเบียบแบบแผน ข้อกำหนด ข้อบังคับ ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องถูกต้องตามกฎหมายด้วย

1.2 ความหมายของการจัดการ ในทัศนะของ Mary Parker Folket หมายถึง ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น (สมยศ นาวิการ. 2525 : 3)

การจัดการในทัศนะของสมยศ นาวิการ หมายความว่า ความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคลที่กระทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมยศ นาวิการ. 2525 : 4)

การจัดการในทัศนะของธงชัย สันติวงษ์ หมายถึง

“การใช้หลักบริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่เรียกกันทั่วไปว่า “The One Best Way”
2. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดหา พัฒนา และสร้างรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุด พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การจากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่
3. การสั่งการ (Directing) คือ การมีศิลปะการสร้าง ความเข้าใจการรู้จักจูงใจและกำกับให้ผู้ทำงานทุกคนและทีมงานต่าง ๆ ทำงานโดยทุ่มเท และเสริมประสานต่อกันเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวมร่วมกัน

4. การควบคุม (Control) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินไป เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ หากผลงานใดผิดไปจากที่คาดคิด ผู้บริหารจะแก้ไข และปรับให้การทำงานกลับเข้าสู่ภาวะที่มีประสิทธิภาพอีกครั้ง ซึ่งขั้นตอนนี้อยู่ในระหว่างการติดตามผลการปฏิบัติและการปรับแก้ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น นั่นคือ การควบคุมคนผู้ทำงานนั่นเอง

การนำหลักการจัดการมาปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ถ้านักบริหารเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าได้ ย่อมเป็นผู้สร้างคุณประโยชน์ให้กับสมาชิกในองค์การ และมนุษย์โดยรวม เป็นการศึกษาและแก้ไขปัญหายขององค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และรวมทั้งปัญหาภายในองค์การที่เกิดขึ้นระหว่างงานต่าง ๆ ที่มีการนำเครื่องจักรและอุปกรณ์มาใช้ ปัญหาระหว่างคนผู้ทำงานที่มีพื้นฐานความรู้ ความสามารถและความนึกคิดจิตใจต่างกัน” (ธงชัย สันติวงษ์, 2528 : 2 - 5)

ในทัศนะของ Professor Henry Mintzberg แห่งมหาวิทยาลัย McGill ได้ให้ความหมายของ การจัดการ ว่า

“เป็นการสรุปบทบาท (กิจกรรม) การจัดการ [Managerial Roles (Activities)] ซึ่งมีการใช้หลักการบริหารสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ แต่มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่อื่น ๆ อีก 10 ประการคือ

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interperson Roles)

-บทบาทการเป็นหัวหน้า มีหน้าที่จัดระเบียบแบบแผน และหน้าที่ด้านสังคมในฐานะเป็นตัวแทนขององค์การ)

-บทบาทการเป็นผู้นำ

-บทบาทการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล (Informational Roles) คือ

-บทบาทการรับข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ

-บทบาทการกระจายข้อมูลไปยังผู้ได้บังคับบัญชา

-บทบาทการเจรจา การส่งข้อมูลไปยังภายนอกองค์การ

3. บทบาทการตัดสินใจ (Decision Roles)

-บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ

-บทบาทการจัดการข้อขัดแย้ง

-บทบาทการจัดสรรทรัพยากร

-บทบาทการติดต่อกับบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2539 : 35-37)

ในทัศนะของ McKinsey ต่อการจัดการ มีความเห็นแตกต่างกับนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น โดยให้ความหมายว่า

“การจัดการที่มองทางด้านการศึกษาโครงสร้างการทำงานสามารถกำหนดโครงสร้างการทำงานออกเป็น 7-S โดยมีชื่อโครงสร้างว่า McKinsey's 7-S Approach ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่มีระบบและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท
2. โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ระบบ (Systems) เป็นกระบวนการและลำดับขั้นปฏิบัติงาน เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต การงบประมาณ และการควบคุม
4. รูปแบบ (Style) เป็นวิธีการจัดการที่มีการปฏิบัติ และรวบรวมการใช้เวลาเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ
5. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staff) เป็นบุคคลในองค์การและกระบวนการทางสังคม วัฒนธรรมขององค์การ
6. ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Superordinate Goal) ซึ่งเป็นค่านิยมร่วมกันกำหนดโดยสมาชิกขององค์การ
7. ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์การ” (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 37 - 38)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของคำว่า การจัดการ หมายถึง การใช้หลักการทั้งศาสตร์และศิลป์มาบริหารงานอย่างเป็นระบบ ด้วยการกำหนดแผนงานและกระบวนการบริหารไว้อย่างชัดเจน แล้วนำทรัพยากรทั้งหมดขององค์การมาร่วมกระทำการอย่างเต็มศักยภาพด้วย

ความกลมกลืนกันเป็นระบบภายใต้นโยบายหลักที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน โดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์การ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บริหารมีต้องกระทำการเองแต่อย่างไร

1.3 องค์ประกอบขององค์การ อุทัย บุญประเสริฐ ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบขององค์การ ดังนี้

“ภายในองค์การทุกองค์การจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ ของระบบองค์การ 3 ส่วนคือ

1. วัตถุประสงค์ (Goal) ขององค์การ ซึ่งจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะ หรือประเภทขององค์การและข้อตกลงในการรวมตัวกันของสมาชิกขององค์การนั้น ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถ ประหยัดเวลา และการระดมความคิด
2. โครงสร้างภายใน (Structure) อาจแบ่งได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้สองประเภทคือ โครงสร้างที่เป็นระบบแบบแผน (Formal Structure) และโครงสร้างที่ไม่เป็นระบบแบบแผน (Informal Structure)
3. กลไกการทำงาน (Mechanism) เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับคนและระบบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งกลไกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง คือ คน เพราะคนจะเป็นผู้นำทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การไปปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ขั้นตอนขององค์การที่กำหนดไว้ด้วยการประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน ตามโครงสร้างสายงานในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของสายงานและบรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การในที่สุด” (อุทัย บุญประเสริฐ. 231 : 7-23; วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2531 : 3-17)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายขององค์ประกอบขององค์การ หมายถึง ส่วนสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การอันสืบเนื่องมาจากการตกลงร่วมมือกันกระทำกิจกรรมของมนุษย์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้างระบบงาน กลไกการทำงานซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันตามลักษณะและประเภทขององค์การ

1.4 ความสำเร็จขององค์การ การศึกษาและวิวัฒนาการของความรู้ในเรื่ององค์การได้นำไปสู่ความรู้ในเรื่องการจัดองค์การโดยธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ ทุกองค์การต้องใช้หลักการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ

การควบคุมเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง (ธงชัย สันติวงษ์, 2528 : 5)

การบริหารในทุกองค์การมีกระแสการปรับเปลี่ยนตามกาลเวลาและตามการเปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา คู่คังการโคจรของโลกที่ไม่มีวันหยุดนิ่ง ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารสามารถควบคุมดูแลให้ทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การดำเนินไปอย่างมีระบบ มีระเบียบวินัย สอดคล้องกับจารีตประเพณีและวัฒนธรรมควบคู่กับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีขั้นสูง การสื่อสารที่รวดเร็วคู่คังโลกไร้พรมแดน ข่าวสารจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจระหว่างประเทศ ฉะนั้น ข่าวสารจึงจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อองค์การ องค์การจึงจำเป็นต้องมีระบบการสื่อสารข่าวสารสารสนเทศที่ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ จึงต้องมีองค์การกลางขึ้นมาบริหารมีหน้าที่เป็นแหล่งเก็บข่าวสารข้อมูลลับเฉพาะ เป็นผู้กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการขอข้อมูลและหรือใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสงบ ข่าวสารไม่รั่วไหล และเกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์การและสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย ถ้าไม่มีองค์การที่มีหลักการการบริหารที่ดีแล้ว สังคมที่ดีย่อมเกิดขึ้นมิได้ เมื่อไม่มีสังคม มนุษย์ย่อมไม่สามารถดำรงอยู่อย่างผาสุก และเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ย่อมมิอาจไปสู่เป้าหมายได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 277 - 297)

การเปลี่ยนแปลงองค์การควรมีการกำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลง (The Change Process) และเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงประกาศออกมาให้ชัดเจน Kurt Lewin นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การได้สังเกตพบว่า แนวโน้มสมาชิกในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาน้อย และสามารถปรับตัวสู่สภาพปกติ โดยแบ่งเป็นสามระยะ คือ ระยะก่อนการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) ในขั้นตอนนี้ควรแจ้งการเปลี่ยนแปลง ระยะจูงใจพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระยะการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติให้สอดคล้องกับความคาดหวังที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง

ในทศวรรษที่ผ่านมาทัศนคติของสังคมไทยในที่ทำงานและความต้องการขององค์การได้ให้ความสำคัญต่อสตรีและบุรุษทัดเทียมกัน ในการดำรงตำแหน่งด้านการจัดการ มีความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงทัดเทียมกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539 : 6)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของ ความสำเร็จขององค์การ ว่า องค์การจะสำเร็จได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ เพราะทุกองค์การต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารรับผิดชอบความสำเร็จของเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ถ้าปราศจากผู้บริหารที่มีหลักการบริหารที่ดีแล้ว คู่คังเรือที่ขาดหางเสือ เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แผนงาน บทบาท อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และหลักปฏิบัติตามนโยบายที่ได้แถลงไว้อย่างชัดเจน และมีการ

พัฒนาองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสำนักงานเพื่อทันโลกทันเหตุการณ์ มีแหล่งเก็บข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน สามารถให้ข่าวสารข้อมูลแก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทันทีที่ต้องการ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในภาวะที่ตลาดมีการแข่งขันตลอดเวลา กระบวนการจัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์การสรุปได้ 4 ประการ คือ

1. เป้าหมาย (Goal)
2. ทรัพยากร (Resource)
3. การติดต่อและประสานงาน (Coordinate and Communication)
4. กระบวนการบริหาร (Process of Management)

หน่วยงานสินเชื่อย่อมต้องมีการบริหารภายในหน่วยงานสินเชื่อเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลักขององค์การเช่นกัน ผู้ศึกษาวิจัยได้เห็นความสำคัญของหน่วยงานสินเชื่อที่มีต่อองค์การ การที่หน่วยงานและหรือองค์การจะเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจุบันนี้ทุกองค์การต่างตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ว่ามีค่ายิ่งต่อองค์การ จึงได้มีการจัดกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าทันโลก ทันเหตุการณ์ ฉะนั้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงได้กำหนดความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับทักษะการบริหารด้านสินเชื่อ 4 ด้าน คือ

1. ทักษะในด้านการจัดการ (Management Skill)
2. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)
3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

1. ทักษะในด้านการจัดการ (Management Skill) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการจัดการ เข้าใจความก้าวหน้าในสายงาน ที่องค์การได้กำหนดไว้

กระบวนการจัดการแนวคิดขององรี ฟาโยล คือ POCCC หมายถึง

P = Planning หมายถึง การวางแผน คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน คือ การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน หรือองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

C = Commanding หมายถึง การสั่งการบังคับบัญชา คือ การสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

C = Coordinating หมายถึง การประสานงาน คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

C = Controlling หมายถึง การควบคุม คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

กระบวนการจัดการของแนวคิดของกูลิคและเออร์วิก คือ POSDCoRB หมายถึง

P = Planning หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

S = Staffing หมายถึง การบริหารด้านบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลงาน และการให้พ้นจากงาน

D = Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวก นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ การให้ความร่วมมือเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเดียวกัน

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงานงบประมาณ บัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

กระบวนการจัดการของแนวคิดคุนดซ์ คือ POSDC หมายถึง

P = Planning คือการวางแผน

O = Organizing คือ การจัดองค์การ

S = Staffing คือ การจัดคนเข้าทำงาน

D = Directing คือ การอำนวยความสะดวก

C = Controlling คือ การควบคุมการทำงาน (สมคิด บางโพ. 2538 : 39-41)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะได้นำกระบวนการแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในด้านทักษะการจัดการที่สำคัญมี 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ความชำนาญในการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาแผนย่อยเพื่อประสานกิจกรรม
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ความชำนาญในการกำหนดความต้องการที่จะปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ และผู้ที่จะปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ได้เหมาะสมถูกต้อง
3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ความชำนาญในการสรรหาคนที่เหมาะสม การพัฒนาคนเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การชักนำ (Leading) หมายถึง ความชำนาญในการสั่งการและการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความชำนาญในการตรวจสอบกิจกรรมที่จะให้เกิดความแน่นอน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผน ซึ่งความชำนาญทั้ง 5 ประการนี้ ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การได้เป็นอย่างดี (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 4)

ทักษะการจัดการจะสำเร็จได้ผลตามเป้าหมาย ต้องขึ้นอยู่กับความชำนาญในการใช้ทั้งศาสตร์ (Science) คือ ความชำนาญในเนื้อหาหรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการ และศิลป์ (Art) คือ มีความชำนาญใช้วิธีการปรับปรุงในรูปการปฏิบัติงานการจัดการได้อย่างดีเยี่ยม เหมาะสม แน่นนอน เป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในการจัดการจึงเป็นสิ่งที่สามารถทดลองได้ พิสูจน์ได้ มีใช้ขึ้นอยู่กับโชคชะตา หรือสิ่งลี้ลับแต่อย่างไร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 9)

ผู้วิจัยขอสรุป ทักษะในด้านการจัดการ หมายถึง ความชำนาญในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรมนุษย์มาควบคุมการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์การเพื่อร่วมกันกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการบริหารองค์การอย่างเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ให้สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์การ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

2. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความชำนาญในการใช้สติปัญญาเพื่อค้นหาเหตุผลโดยสามารถประมวลภาพรวมของงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ สามารถจำแนกปัญหาและคิดหาวิธีแก้ไขปัญหได้อย่างชาญฉลาด มีไหวพริบดี มีวิสัยทัศน์ในการพยากรณ์ที่ถูกต้อง

แม้่นย่า มีความคิดริเริ่ม (Initiative) สามารถนำเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) วิชาการและเทคโนโลยีขั้นสูง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การเพื่อความทันสมัย รวดเร็ว ประหยัด และความอยู่รอดขององค์การ

การปรับพฤติกรรมทางปัญญา (Cognitive Behavior Modification) เทคนิคที่ใช้เน้นอาศัย ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Condition Theory) ของพาฟลอฟ (Ivan Petrovich Pavlov) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการวางเงื่อนไข โดยทดลองกับ สุนัข สุนัขมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เหมือนกับการตอบสนองต่อสิ่งเร้าธรรมชาติ ที่สุนัขน้ำลาย ไหลทุกครั้งที่ได้ยินเสียงกระดิ่งกับอาหาร หรือผงบดเนื้อ ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก ของวัตสัน (John B. Watson) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้โดยใช้สิ่งเร้าสองสิ่งมาคู่กัน คือสิ่งเร้าที่ วางเงื่อนไข กับสิ่งเร้าที่ไม่วางเงื่อนไข แล้วทำให้เกิดการตอบสนองอย่างเดียวกัน โดยทดลองกับ คน ผลจากการทดลองของวัตสัน ทำให้รู้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์สามารถสร้างให้เกิดมีขึ้นและลบ พฤติกรรมนั้น ๆ ให้หายไปได้ และทฤษฎีการเรียนรู้เงื่อนไขผลกรรม (Operant Conditioning Theory) ของสกินเนอร์ (Burthus F. Skinner) เป็นทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำ หรือ แบบปฏิบัติการ เน้นการกระทำของผู้รับการทดลองหรือผู้ที่เรียนรู้ มากกว่าสิ่งเร้าที่ผู้ทดลองหรือ ผู้สอนกำหนด ผู้เรียนรู้แสดงพฤติกรรมการเรียนรู้เอง โดยไม่บังคับหรือบอกแนวทางการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนรู้แสดงพฤติกรรมการเรียนรู้แล้ว จึงเสริมแรง พฤติกรรมนั้น ๆ ทันที เพื่อให้เรียนรู้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกนั้น เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้

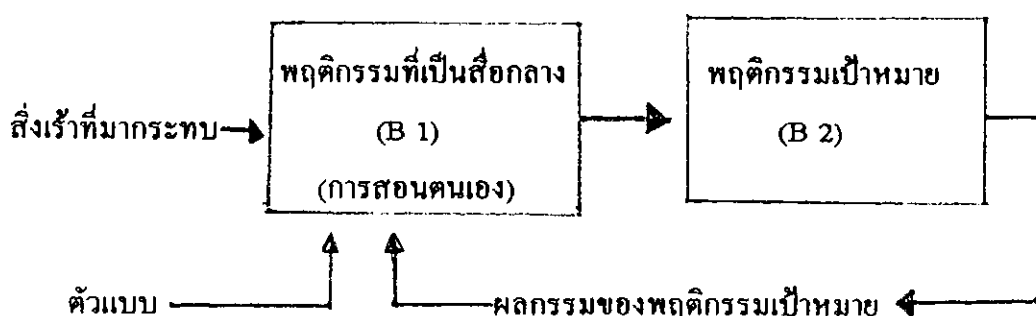
จากทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Condition Theory) และ และทฤษฎีการเรียนรู้เงื่อนไขผลกรรม (Operant Conditioning Theory) เป็นพื้นฐานในการกำหนด เทคนิค การปรับพฤติกรรมทางปัญญา โดยมีแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมจะเกิดขึ้นอย่างไรหรือไม่ขึ้นอยู่กับ กระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) หรือกระบวนการทางสัญลักษณ์ (Symbolic Process) ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาเชิงปัญญา - พฤติกรรม ได้แก่เทคนิคการบำบัดแบบพิจารณา เหตุผลและอารมณ์ เทคนิคการสอนตนเอง เทคนิคการแก้ปัญหา เทคนิคการหยุดความคิด เทคนิคการวางเงื่อนไขภายใน และเทคนิคการลดความรู้สึกลอยอย่างเป็นระบบ

เทคนิคการบำบัดแบบพิจารณาเหตุผลและอารมณ์ (Relational Enotive Therapy) เป็น เทคนิคที่พัฒนาจากแนวคิดของนักจิตบำบัดชื่ออัลลิส (Albert Ellis) ที่มีความคิด ความเชื่อ การรับรู้ และการตีความหมายต่อตนเองและสิ่งแวดล้อมอย่างไม่เป็นเหตุเป็นผล และไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งเอ็กต์บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมาขึ้นอยู่กับเรื่องมาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ความเชื่อ และผลกรรมทางปัญญา อารมณ์และพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และจะไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดขึ้นโดยปราศจากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนี้ร่วมอยู่ด้วยเลย จากทฤษฎี นี้สามารถให้เอ็กต์บุคคลมีความคิดอย่างมีเหตุผล เข้าใจตนเอง และสามารถควบคุมตนเอง คือ เกิดความรับผิดชอบในพฤติกรรมของตน เข้าใจในสังขรณ์ของชีวิตว่า การกระทำทุกอย่างมีทั้ง

สมหวังและผิดหวังได้เสมอ ความสำเร็จและล้มเหลวเกิดขึ้นได้ทุกขณะ การได้รับการเรียนรู้มากขึ้น เจตคติ และความเชื่อกับสิ่งแวดล้อม สามารถกำหนดทิศทางการเลือกของตนเอง ในการกระทำที่มีระบบและวิธีการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การ ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่เจ้าหน้าที่สิ้นเชื้อคาดหวังจะได้จากการฝึกอบรม ซึ่งมีข้อเสนอสนับสนุนจากเมอร์ฟี่ (Murphy, 1983 : 202) ได้กล่าวไว้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ควรเน้นที่ความคิดหรือปัญญา ทั้งนี้เพราะการที่จะเข้าใจปัญหาทางอารมณ์ได้นั้น จะต้องเข้าใจความคิดหรืออิทธิพลของความคิดต่อปัญหาดังกล่าว (ประเทือง ภูมิภัทราคม, 2535 : 285-290)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า เทคนิคการบำบัดแบบพิจารณาเหตุผลและอารมณ์ เป็นเทคนิคที่พัฒนาจากแนวคิดของนักจิตบำบัดอิลลิส ที่ว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทุกครั้งมีสาเหตุจากเหตุการณ์ที่เกิดความเชื่อผลกรรมทางปัญญา อารมณ์ หากได้รับการเรียนรู้จนเข้าใจ สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนรู้ในการกำหนดทิศทางการเลือกของตนเองต่อการกระทำอย่างมีระบบและวิธีการจนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการฝึกอบรม

เทคนิคการสอนตนเอง (Self - Instructional Method) เป็นเทคนิคการสอนตนเองด้วยการพูดกับตนเองภายในใจ (Scott, 1989 : 19; ประเทือง ภูมิภัทราคม, 2535 : 301) ซึ่งเป็นตัวชี้แนะหรือนำทางให้พฤติกรรมเป้าหมายเกิดขึ้น นักปรับพฤติกรรมเชิงปัญญา Donald Meichenbaum ได้กำหนดกระบวนการฝึกให้บุคคลสอนตนเองโดยวิธีการเสนอตัวแบบ (Modeling) โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของแบนดูรา (Albert Bandura) ตัวแบบอาจเป็นบุคคลจริง หรือสัญลักษณ์ย่อได้ การฝึกซ้อม (Rehearsal) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการวางเงื่อนไขผลงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กระบวนการฝึกให้บุคคลสอนตนเอง (ประเทือง ภูมิภัทราคม, 2535 : 301)

จากการศึกษางานวิจัยเชิงพัฒนาของลูเวีย ไวโกตสกีและซีวินเช่นกัน มีเชนบอน พบว่า ในตอนแรกคำพูดผู้อื่นจะเป็นตัวควบคุมและชี้นำพฤติกรรม และเสียงที่เลียนแบบคำพูดผู้อื่นจะเป็น ตัวควบคุมพฤติกรรมของตนเอง และคำพูดภายในใจจะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ซึ่ง กระบวนการนี้ผู้ทำการฝึกอบรมจะนำมาประยุกต์ใช้ในวิธีช่วยแนะในการทำกิจกรรมในขณะที่ฝึก อบรมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาหรือกระทำ กิจกรรมด้วยความคิดของตนเอง ซึ่งเป็นการฝึกให้ผู้ได้รับการอบรมสามารถแยกแยะปัญหาและ วิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง ซึ่งมีเชนบอนและกูคแมน (Meichenbaum And Goodman. 1971 : 17) ได้ลำดับขั้นตอนการชี้แนะในการสอนตนเองดังนี้ กำหนดคำถาม เกี่ยวกับลักษณะของสภาพการณ์หรืองานที่ทำขณะนั้น และตอบคำถามในลักษณะระบุ กำหนด ให้คำนิยามสิ่งต่าง ๆ ออกมาให้ชัดเจน และวางแผนกระทำการด้วยการพูดแนะตนเองในขณะที่ ทำตามแผนที่วางไว้ด้วยการเสริมแรงตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ

ผู้วิจัยขอสรุปว่า เทคนิคการสอนตนเอง หมายถึง วิธีการที่บุคคลยึดแบบที่อาจเป็นบุคคล หรือสัญลักษณ์มาเป็นตัวควบคุมและชี้นำพฤติกรรม และคำพูดภายในใจจะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของตนเองด้วยการใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหา หรือกระทำกิจกรรมด้วยความคิดของตนเอง

เทคนิคการแก้ปัญหา (Problem Solving) หรือ เทคนิคการแก้ปัญหาเชิงปัญญาระหว่าง บุคคล (Interpersonal Cognitive Problemsolving : ICPS) เป็นการพัฒนาจากทักษะการแก้ปัญหา เชิงปัญญาระหว่างบุคคล ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัว ถ้าบุคคลสามารถแก้ปัญหา ระหว่าง บุคคลได้สำเร็จ ซึ่งย่อมนำผลสำเร็จต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว และต่อการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่น ด้วย และผลความสำเร็จย่อมนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Efficacy) โดยอาศัยทักษะ การปรับตัวในแนวของ Hughes คือ ทักษะการแก้ไขปัญหาด้วยการหาคำตอบหลาย ๆ ทางของ ปัญหา (Generation of Alternat Solution) ทักษะในการพิจารณาเปรียบเทียบการกระทำของตนเอง ต่อบุคคลอื่น และสามารถคาดหวังในผลกรรมของการกระทำเชิงสังคม (Consideration of Consequence of Social Act) ทักษะในการวิเคราะห์วิธีการและจุดหมายปลายทางในการแก้ปัญหา (Mean-End Thinking) ทักษะในการคิดถึงความสัมพันธ์ทางสังคม (Social - Causal Thinking) ทักษะในความรู้สึกไวต่อการรับรู้ปัญหาทุกด้าน (Sensitivity to Problem) ทักษะในด้านการคิดได้ ฉับไว และเปลี่ยนแปลงได้ (Dynamic Orientation)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า เทคนิคการแก้ปัญหา เป็นการพัฒนาจากทักษะการแก้ปัญหาเชิงปัญญา ระหว่างบุคคล ทำให้มนุษย์สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสามารถมองปัญหาทุกอย่าง อย่างมีวิธีแก้ไขได้ ด้วยการนำประสบการณ์ของตนเองและที่พบเห็นมาร่วมในการกำหนดแนว ทางการแก้ไขปัญหาอย่างฉับไวและแม่นยำถูกต้อง

การหยุดความคิด (Thought Stopping) เทคนิคการหยุดความคิดพัฒนาขึ้นมาโดยเบน (J. A. Bain) ตั้งแต่ ค.ศ. 1928 แต่ผู้ที่นำมาพัฒนาและเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายคือ ไวลเป้ (Joseph Wolpe) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ง่าย แต่มีประสิทธิภาพในการยับยั้งความคิดที่ไม่พึงประสงค์อย่างได้ผล คือ การออกคำสั่งให้หยุดด้วยเสียงอันดัง โดยไม่ให้ผู้ที่กำลังคิดอยู่รู้ตัว กระทำซ้ำ ๆ กันทีทุกครั้งที่สังเกตว่าเขากำลังคิดถึงเหตุการณ์อีก จนผู้มีปัญหาสามารถออกคำสั่งสั่งตนเองหยุดได้ และสามารถควบคุมตนเองหยุดคิดได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเทคนิคนี้สามารถนำไปแก้ไขปัญหาพฤติกรรมอันมีผลมาจากความคิดและความรู้สึกอย่างได้ผล

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การหยุดความคิด หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการบังคับจิตใจให้คิดหรือหยุดคิดได้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปแก้ไขพฤติกรรมที่เกิดจากความคิดและความรู้สึกอย่างได้ผล

เทคนิคการวางเงื่อนไขภายใน (Covert Conditioning) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่คอเทลลา (Joseph R. Cautela) พัฒนาจากการใช้จินตนาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามหลักทฤษฎีการวางเงื่อนไขผลกรรม (Operant Conditioning) ของสกินเนอร์ที่มีความเชื่อว่า พื้นฐานพฤติกรรมของบุคคลอยู่ภายใต้การควบคุมของเงื่อนไข การเสริมแรงและการลงโทษ หากความถี่ของพฤติกรรมหนึ่งสัมพันธ์กับอีกพฤติกรรมหนึ่งที่ต้องการพฤติกรรมนั้นจะเกิดในอัตราความถี่สูง ในทางตรงข้าม ถ้าไปสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการพฤติกรรมนั้นจะค่อย ๆ หายไป จึงนำเทคนิคนี้มาควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้ ซึ่งมีกระบวนการเช่นเดียวกับกระบวนการวางเงื่อนไขผลกรรมภายนอก

ผู้วิจัยขอสรุป การวางเงื่อนไขภายใน หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคอเทลลาที่พัฒนาจากทฤษฎีการวางเงื่อนไขผลกรรมของสกินเนอร์ ที่ว่าพฤติกรรมใดที่ต้องการจะกระทำถี่ พฤติกรรมใดที่ไม่ต้องการจะค่อย ๆ หายไป ซึ่งทฤษฎีนี้นิยมนำไปแก้ไขพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

เทคนิคการลดความรู้สึกอย่างเป็นระบบ (Systematic Desensitization) หรือเทคนิคการลดความรู้สึกเป็นเทคนิคที่พัฒนาโดยไวลเป้ (Joseph Wolpe) จากทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกเป็นพื้นฐาน คือ การทำให้เกิดการตอบสนองที่ตรงข้ามกับความกลัวหรือความวิตกกังวล ในขณะที่สิ่งเร้ายังอยู่ การตอบสนองนั้นจะถูกยับยั้งความกลัวหรือความวิตกกังวลให้หมดไป หรือลดน้อยลง ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้านั้นกับความวิตกกังวลจะอ่อนกำลังลง คือการทำลายหรือลดความวิตกกังวลหรือความกลัวที่ไม่สมเหตุสมผลอย่างช้า ๆ โดยใช้สภาวะทางกายเป็นตัวยับยั้ง คือ การผ่อนคลาย (Relaxation) ความวิตกกังวล เพื่อคลายความเครียด หากความรู้สึก

ผ่อนคลายเป็นสามารถเข้าแทนที่ความรู้สึกวิตกกังวลหรือกลัวได้ ความเครียดจะหมดไปหรือลดลงได้ทันที (ประเทือง ภูมิภัทราคม. 2535 : 344-345)

ผู้วิจัยขอสรุป เทคนิคการลดความรู้สึกอย่างเป็นระบบ เป็นเทคนิคที่โวลเป้พัฒนาจากทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก โดยการนำความรู้สึกผ่อนคลายมาแทนที่ความรู้สึกวิตกกังวลหรือความกลัว จะสามารถลดความเครียดให้ลดลงได้

เมื่อเราสามารถควบคุมและสร้างความคิดอย่างมีเหตุผล สามารถจำแนกเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ถูกต้องด้วยเหตุและผลแล้ว สิ่งต่อไปคือเทคนิคการเก็บปริมาณความคิดเห็นที่ดีของผู้อื่นไว้เป็นความคิดเห็นของตนเองเพื่อเป็นแนวทางในการหาวิธีแก้ไขปัญหาและอธิบายให้แก่จิตใจ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง นอกจากนั้นนำความคิดต่าง ๆ เหล่านั้นมาสร้างทางเลือกใหม่ที่ดียิ่งขึ้นเมื่อต้องการนำไปใช้แก้ไขปัญหาลใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง กลายเป็นประสบการณ์ที่มาจากความคิดเชิงปริมาณได้ สามารถทดสอบ และหาความจริงได้โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ จนกลายเป็นความชำนาญ (Skill) ในการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างมีเหตุและผล มีความคิดที่กว้างไกล (Vision) มองปัญหาทุกปัญหาย่างมีทางออกจนสามารถสรุปวิธีแก้ไข และการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอิสระทางใจแก่ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นสุขและเต็มใจที่จะช่วยเหลือร่วมมือกันปฏิบัติ ด้วยการให้โอกาสทุกคนได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ เพื่อผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์การกำหนด

ผู้วิจัยขอสรุป การควบคุมและสร้างความคิดอย่างมีเหตุผล หมายถึง การเก็บระดมความคิดเห็นที่ดีของผู้อื่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างความคิดใหม่ ๆ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาลได้ถูกต้องเหมาะสม จนในที่สุดกลายเป็นประสบการณ์ที่มาจากความคิดเชิงปริมาณได้ สามารถทดสอบและหาความจริงได้โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นความชำนาญในการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างมีเหตุและผล

ปัจจัยสำคัญของการเกิดทักษะทางความคิดคือเทคนิคการระดมสมอง ซึ่งเป็นกิจกรรมของการรวมความคิดเห็นต่าง ๆ ที่จะพยายามเอาชนะอุปสรรคที่มาขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ ด้วยการเน้นถึงการให้มีการคิดพิจารณาตัดสินใจ และการวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเสรี เป็นแรงกระตุ้นให้ได้ความคิดมากที่สุด แม้จะใช้ไม่ได้หมดทุกความคิด แต่เป็นการผลิตความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในปริมาณมากภายในเวลาอันจำกัดอย่างมีระเบียบแบบแผน

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ปัจจัยสำคัญของการเกิดทักษะทางความคิด คือ เทคนิคการระดมสมองของทุกคน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิออกความเห็น วิพากษ์วิจารณ์ภายในเวลาอันจำกัดอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อสรุปแนวคิดเป็นหนึ่งเดียวก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ความคิดรวบยอดของการพิจารณาตัดสินจะกระทำหลังจากที่ได้ระดมความคิดแล้ว โดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดใด ๆ แล้วพยายามเขียนรายการความคิดเห็นทุกอย่างให้มากที่สุดเท่าที่ต้องการและเร็วเท่าที่สามารถจะกระทำได้ เพื่อให้ความคิดนี้มากระตุ้นให้เกิดความคิดเห็นที่มีระเบียบแบบแผนในท้ายสุด และจะเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุดหลังจากที่ความคิดเห็นทุกอย่างได้รับการพัฒนา แม้จะต้องใช้ระยะเวลาบ้างก็ตาม จงอย่าสรุปพิจารณาตัดสินด้วยเวลาอันจำกัด แนวคิดนี้ เป็นของอเล็ก เอฟ ออสบอร์น ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการระดมสมอง เป็นผู้ให้กำเนิดการพัฒนาและเผยแพร่เทคนิคการระดมสมองเป็นคนแรก (มบุญ คณะวัฒนา, 2537 : 83)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ความคิดรวบยอด หมายถึง ความคิดที่ดีที่สุดที่ได้ตัดสินใจนำมาใช้ หลังจากระดมความคิดต่าง ๆ บันทึกรายงานอย่างเป็นระเบียบแบบแผน โดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์และไม่จำกัดเวลา

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ทักษะในด้านความคิด หมายถึง ทักษะทางการสร้างสรรค์ให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จากการรู้จักปรับพฤติกรรมทางปัญญา รู้จักใช้เหตุและผลในการตีความตนเองและสิ่งแวดล้อม สามารถควบคุมตนเอง สอนตนเอง รู้จักนำความคิดเห็นของผู้อื่นมาเป็นพื้นฐานในการสร้างประสบการณ์และความชำนาญ เพื่อเกิดความคิดรวบยอดในการตัดสินใจหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหามา สามารถมองปัญหาทุกปัญหามีทางออก และมีวิธีที่แก้ไขได้ถูกต้องเหมาะสมด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) หมายถึง ความชำนาญในการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นสุข และมีประสิทธิภาพสูง

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นต้องเข้าใจพื้นฐานของมนุษย์ว่า มนุษย์พยายามแสวงหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของคนเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของชีวิต ซึ่ง Maslow ได้กำหนดหลักการไว้ว่า

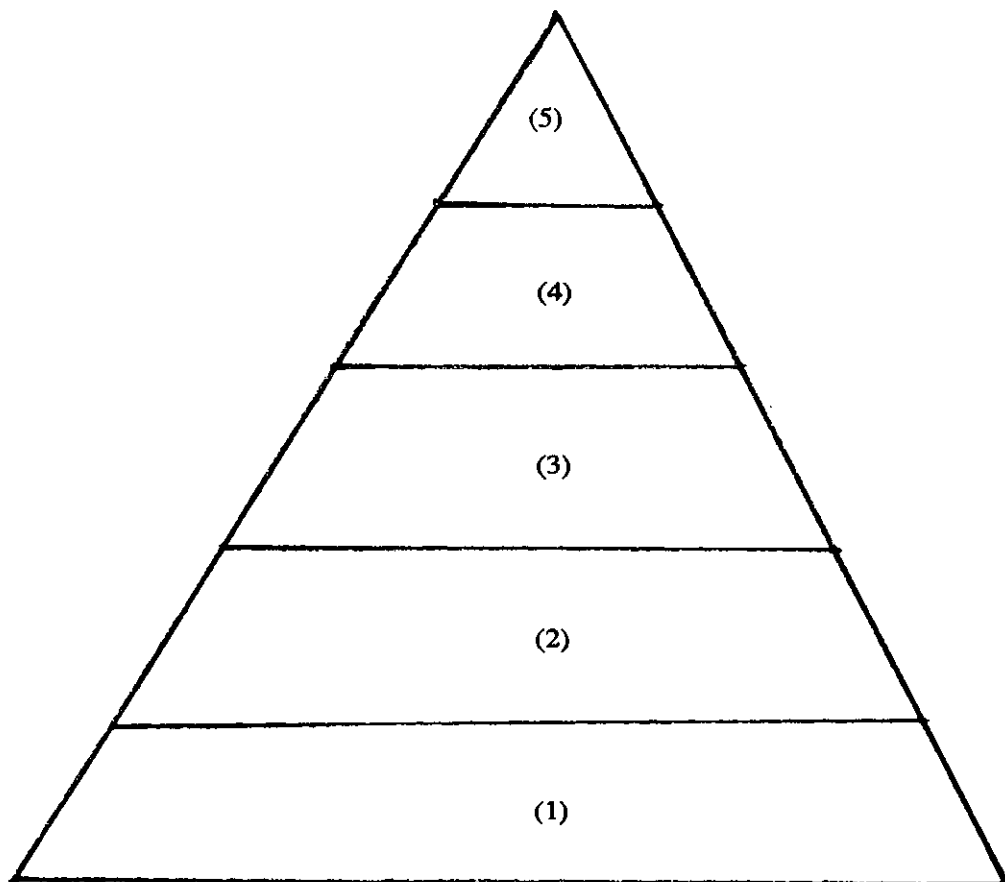
1. มนุษย์มีความต้องการด้านสรีรวิทยา (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Survival Needs) ได้แก่ อากาศ น้ำ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงของชีวิต (Safety And Security Needs)

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก และการยอมรับในสังคม (Belonging Needs)

4. ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem Needs)

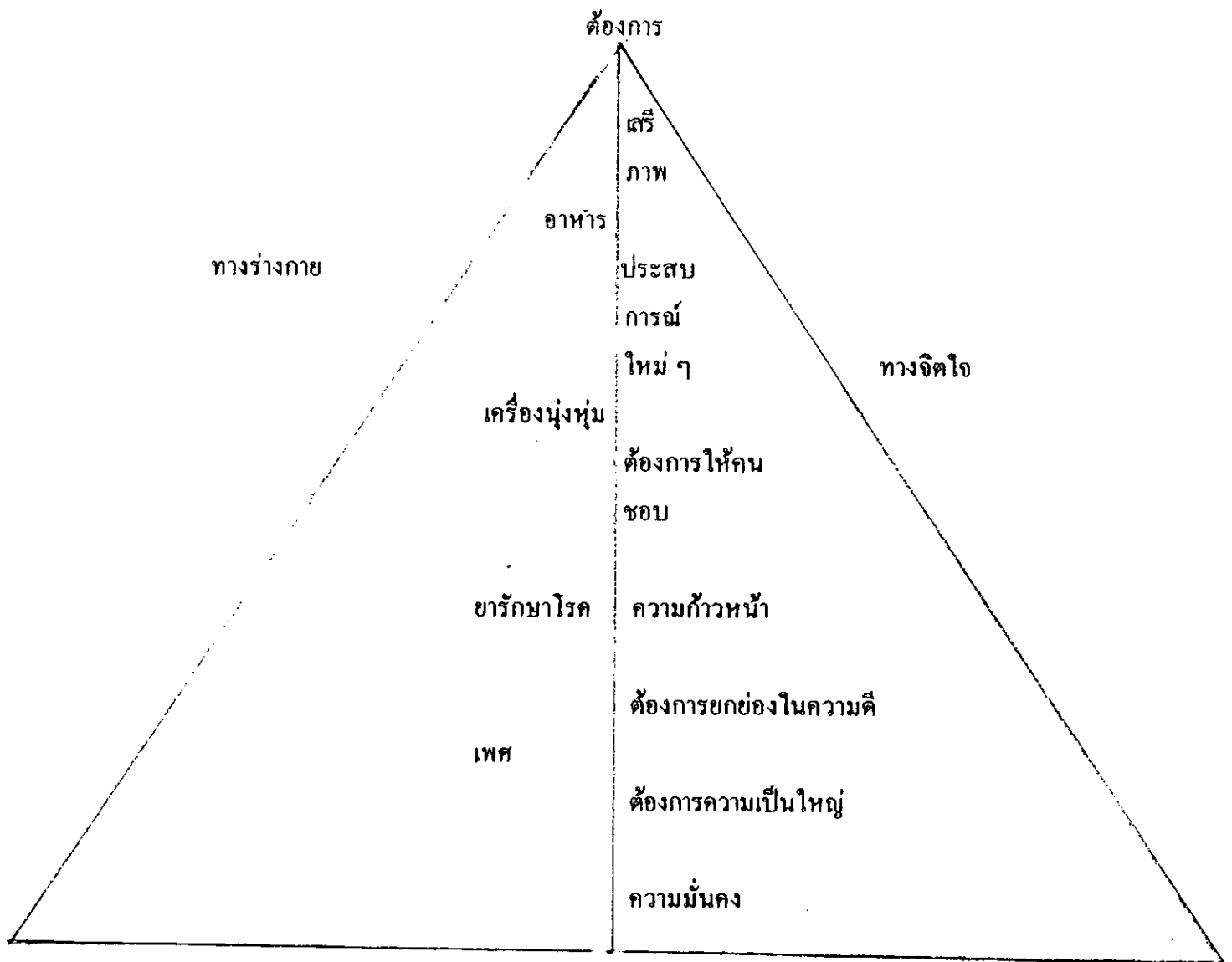
5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด (Self Fulfillment Needs) เป็นความต้องการพิเศษของบุคคลที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในแนวทางที่ดีที่สุดตามที่ตนคาดหวังเอาไว้ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow (จรูญ ทองถาวร. 2536 : 23)

- (1) หมายถึง ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Survival Needs)
- (2) หมายถึง ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงของชีวิต (Safety Needs)
- (3) หมายถึง ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม (Belonging Needs)
- (4) หมายถึง ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ (Esteem Needs)
- (5) หมายถึง ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self Fulfillment Needs)

ความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานทั้ง 5 นี้ เป็นแรงจูงใจทางสังคมที่ทำให้บุคคล ใฝ่หาความสัมพันธ์ ใฝ่หาอำนาจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยอยู่บนพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ 2 ด้าน คือ ทางด้านร่างกาย และ ทางด้านจิตใจ ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงความต้องการทางร่างกาย และ ทางจิตใจ (จรูญ ทองถาวร. 2536 : 25)

ความต้องการของมนุษย์มีความมากน้อยต่างกันตามองค์ประกอบของมนุษย์ ซึ่งได้แก่ กาย และ จิต อันมีความแตกต่างกันตามพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม เป็นผลทำให้มนุษย์มี พฤติกรรมที่แตกต่างกันทางค่านิยมต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงพยายามสรรหาแต่บุคคลที่ดี และ มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี คือ มีบุคลิกภาพที่พอดี (Adequate Personality) เป็นคนที่สามารถ จัดการกับชีวิตของตนเองได้ทุกด้าน มีอิสระทางจิตใจ พร้อมทั้งจะรับ ประสบการณ์ใหม่ ๆ สามารถยอมรับตนเอง ยอมรับผู้อื่น และทำตัวเหมือนคนอื่นได้ มองทุกอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งสนุกสนาน ท้าทาย และนำไปปฏิบัติในขอบเขตความสามารถที่เขา สามารถจัดการได้ (วัชรวิ สุวธรรม. 2524 : 16-2; จรูญ ทองถาวร. 2536 : 28)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ความต้องการของมนุษย์ทุกคนอยู่บนพื้นฐานความต้องการของ ทฤษฎี Maslow คือ ความต้องการทางด้านสรีรวิทยา ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงของ ชีวิต ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ ความต้องการความสำเร็จ แห่งตน แต่ความต้องการของมนุษย์มีไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานองค์ประกอบแห่งจิตและกายที่มี พื้นฐานแตกต่างกันอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมและพันธุกรรมเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ

มนุษย์ทุกคนต้องการได้รับการสรรเสริญและยอมรับในสังคม คำชมเชยหรือคำ ยกย่องต่าง ๆ ที่ได้รับ ถือเป็นเกียรติยศชื่อเสียง เสมือนยาบำรุงจิตใจของผู้ได้รับการชมเชยหรือ ยกย่อง ผู้บริหารจึงควรนำทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ไปใช้บริหารองค์การ เนื้อหา ทฤษฎี X มีว่า คนทุกคนไม่มีความรู้สึกรักอยากทำงาน เกียจคร้าน ชอบหลบเลี่ยงงาน แสวงหาแต่ ความสบาย ผู้บริหารควรใช้วิธีการบังคับ สั่งการ ควบคุมดูแลคนงานที่มีสถานะตามทฤษฎี X ให้ ทำงาน ส่วนเนื้อหาทฤษฎี Y มีว่า การกระทำของมนุษย์นั้นมิใช่เป็นผลของการบังคับ แต่เป็น การกระทำอันเนื่องมาจากความเต็มใจ คือ มีความรู้สึกรักสร้างสรรค์ อยากมีชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจึงต้องรู้จักใช้หลักทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน สถานการณ์ การเข้าถึงบุคคล การเข้าถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับ บัญชา (อรุณ รักธรรม. 2522 : 82)

ผู้วิจัยขอสรุปทฤษฎี X และ Y ของ McGregor ว่า หมายถึง การรู้จักศึกษาปัจเจก บุคคลว่าเป็นบุคคลประเภทใด แล้วเลือกปัจจัยสนองความต้องการให้เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล ตามที่ปัจเจกบุคคลนั้น ๆ ต้องการ เป็นผลให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด

Elton Mayo และ Mary Parker Follett ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญใน การกระตุ้นหรือถ่วงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานขององค์การมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ

องค์การ จากผลการวิจัยของ Elton Mayo พบว่า การเพิ่มผลผลิตของโรงงานนั้น มีขึ้นอยู่กับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ มาใช้เท่านั้น แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดของการเพิ่มผลผลิตคือ การปรับปรุงขวัญและสร้างแรงจูงใจของคนในองค์การ นั่นคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารองค์การ (อรุณ รักธรรม. 2522 : 1) และ Keith Davis ได้กล่าวว่าความสามารถนำบุคคลที่มีความแตกต่างกันมาทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ เกิดความสามัคคี และร่วมมือกัน และสร้างความพึงพอใจทั้งทางด้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคมแก่ทุกคนในองค์การเป็นผลสำเร็จ เพราะองค์การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (อรุณ รักธรรม. 2522 : 2)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีวิธีการมากมายพอสรุปได้คือ รู้จักสร้างความรู้สึที่ดีต่อตนเอง เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น รู้จักเลือกหัวข้อที่สำคัญและยกย่องแก่คู่สนทนา เพื่อสร้างความอบอุ่นใจ (Rapport) ถามในสิ่งที่คู่สนทนาเกิดความภาคภูมิใจที่จะสนทนาต่อไป (Asking Skill) เป็นนักฟังที่ดี (Listening Skill) และการรู้จักทวนคำพูดเพื่อสร้างความมั่นใจและให้ความสนใจแก่คู่สนทนา (Restatement) นอกจากนี้ควรอยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบทางด้านเจตคติ ซึ่งจะเป็สิ่งกำหนดให้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกออกมาต่อสิ่งที่กำลังสนทนา โดยแสดงออกทางสายตา ซึ่งสายตาจะเป็นสื่อที่ดีที่สุดต่อคู่สนทนาให้เกิดความพึงพอใจ เป็นมิตร หรือศัตรูได้ หรือรอยยิ้มจะสร้างความอบอุ่นและจริงใจควบคู่กับการแสดงกิริยาทักทายตามวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับคู่สนทนา สามารถสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นกันเองและจริงใจแก่คู่สนทนา ในระหว่างการสนทนาควรพูดจาเปิดเผย ไม่อวดรู้ ไม่สอบถามในเรื่องส่วนตัว สามารถร่วมและออกความคิดเห็นได้สอดคล้องในเรื่องที่สนทนาด้วยทุกเรื่อง ไม่อายที่จะพูด และขอคำแนะนำจากคู่สนทนาในสิ่งที่ไม่รู้หรือสงสัย มีหลักธรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างความศรัทธา เชื่อถือ สร้างเสน่ห์ด้วยคำพูดแก่คู่สนทนา โดยการกล่าวชม ยกย่อง ให้เหมาะสมแก่กาลเทศะ มีสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส วาจาไพเราะและจริงใจ ในบรรยากาศที่กระตือรือร้นในการได้ร่วมสนทนาด้วย และเตรียมเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนัดหมาย พร้อมทั้งจะแจกหรือแสดงต่อผู้นัดหมายได้ทันที เพื่อไม่ให้เสียเวลาต่อผู้นัดหมาย บรรยากาศที่ดีเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการนัดหมายได้เป็นอย่างดี สร้างความประทับใจต่อคู่สนทนาจนเป็นสื่อไปสู่มิตรภาพอันดีในอนาคต เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งในส่วนตัวและในธุรกิจด้วย

ผู้วิจัยขอสรุปว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นหลักการบริหารที่สำคัญขององค์การต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ เพราะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ การสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นมีวิธีการมากมาย ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ สามารถสร้างแรงศรัทธาและจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และมี

ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์การตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความชำนาญในการเข้าใจถึงพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ และพื้นฐานของความต้องการที่แตกต่างกันของมนุษย์ ความสามารถในการนำทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร มาเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การได้อย่างเป็นสุข มีประสิทธิภาพสูง ก่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับและยกย่องจากผู้ร่วมงานหรือผู้ที่ติดต่อด้วย

4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill) หมายถึง ความชำนาญเกี่ยวกับการใช้วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อสามารถติดต่อ ตรวจสอบ แก้ไขปัญหา และอุปสรรค ได้อย่างถูกต้อง สามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาหารือในเรื่องราวต่าง ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่อ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำและเหมาะสม ตลอดจนคิดค้นเทคนิคใหม่ ๆ ในการใช้เครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

การนำทฤษฎีปรับพฤติกรรมมาปรับใช้ในองค์การ ในรูปแบบและวิธีการแก้ไขปัญหามติกรรม (ประเทือง ภูมิภทราคม. 2535 : 2) โดยอาศัยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการวางเงื่อนไขผลกรรม (Operant Conditioning) มาแก้ไขปัญหามติกรรมของมนุษย์โดยเน้นเทคนิควิธีแก้ไขปัญหามติกรรม (Treatment-Orient Approach) บนพื้นฐานจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อทำนาย ปรับปรุงแก้ไข และเข้าใจพฤติกรรม (ประเทือง ภูมิภทราคม. 2535 : 4-9)

ประเทือง ภูมิภทราคม ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการปรับพฤติกรรมของมิคุลัส (Mikulus. 1978 : 9-12) ไว้ 5 ประการดังนี้

1. การปรับพฤติกรรมไม่เน้นอดีต (Ahistorical) หมายความว่า จะไม่สนใจว่าบุคคลนั้นเป็นใคร มาจากไหน มีปัญหาอย่างไรในอดีต แต่จะให้ความสนใจพฤติกรรมของบุคคลที่นี้และขณะนี้ (Here And Now) เป็นสำคัญ คือ สนใจว่าปัจจัยใดก่อให้เกิดและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นั้น โดยอาศัยข้อมูลในอดีตเป็นสิ่งที่ช่วยปรับพฤติกรรม

2. การปรับพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการจัดประเภทบุคคล เพราะอาจทำให้เกิดความเลวร้ายในพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ยิ่งขึ้นได้

3. การปรับพฤติกรรมเป็นเรื่องเข้าใจได้ (Sensible) สามารถอธิบายด้วยเหตุและผล ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้ จะได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

4. ความสัมพันธ์ระหว่างนักปรับพฤติกรรมกับผู้รับการปรับพฤติกรรม ไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว (One-To-One Relation) แต่เป็นความสามารถใช้เทคนิคการปรับพฤติกรรมให้ได้ผล ซึ่งอาจกระทำกับบุคคลเป็นกลุ่มพร้อมกันก็ได้

5. ในการปรับพฤติกรรมสามารถฝึกบุคคลให้ปรับพฤติกรรมของตนเองได้ โดยใช้เทคนิคการควบคุมตนเอง (Self Control) ซึ่งจะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างมาก

การปรับพฤติกรรม หมายถึง การประยุกต์หลักการพฤติกรรม หรือหลักการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า พฤติกรรมปกติ และอปกติ พัฒนามาจากหลักการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมย่อมเปลี่ยนแปลงได้โดยอาศัยหลักการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน ด้วยเหตุผลนี้ การฝึกอบรมมุ่งเน้นการให้ความรู้ ความชำนาญในสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่รู้ หรือยังไม่ชำนาญให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จึงอยู่บนรากฐานของหลักการปรับพฤติกรรมด้วย และการใช้การแนะ (Cueing) ร่วมกับการค่อย ๆ ถอดถอน (Fading) หมายถึง การใช้สภาพการณ์เป็นตัวชี้แนะ (Cue) ให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเป้าหมาย ตัวชี้แนะอาจเป็นคำพูด สีหน้า ท่าทาง หรือสื่อ เช่น ไปสเตอร์ ป้ายประกาศ เป็นต้น การชี้แนะ เป็นการสร้างพฤติกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วขึ้น เมื่อพฤติกรรมเป้าหมายเกิดขึ้นแล้ว ควรให้การเสริมแรงทันทีเพื่อให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่หรือเกิดขึ้นด้วยความถี่สูงขึ้น ในการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่โดยการใช้การแนะนั้น มักนิยมใช้ควบคู่กับการค่อย ๆ ถอดถอน (Fading) หมายถึง การค่อย ๆ ถอดถอนสิ่งเร้าที่เป็นตัวชี้แนะให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเป้าหมายออก หรือเป็นการใช้สิ่งเร้าอื่นในสภาพการณ์จริงเข้ามาทดแทน หรือถ่ายโยง สิ่งเร้าที่ควบคุมพฤติกรรมเป้าหมายโดยให้มีผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมเป้าหมายนั้นน้อยที่สุด คือการค่อย ๆ ยุติการชี้แนะ หรือการนำเอาการชี้แนะในสภาพการณ์จริงเข้ามาทดแทนการชี้แนะเดิมนั่นเอง (Kazdin, 1984 : 41; สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. 2526 : 49; ประเทือง ภูมิภัทราคม. 2535 : 273) ซึ่งเป็นหลักการที่ได้นำไปปรับใช้ในการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการปฏิบัติการจำลองเหตุการณ์จริง

ผู้วิจัยขอสรุป ความหมายของการปรับพฤติกรรมว่า เป็นการสนใจพฤติกรรมของบุคคล ในขณะใดขณะหนึ่ง ที่ประสงค์จะให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ๆ ด้วยการเพิ่มการเรียนรู้ และเสริมแรงทุกครั้งที่เกิดการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยจะให้การเสริมแรงถี่ขึ้นเมื่อมีการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์บ่อยครั้ง เพื่อให้คงพฤติกรรมนั้นไว้ และส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ ด้วยการไปฝึกอบรม สัมมนา หรือ ร่วมกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพราะการเรียนรู้จะพัฒนาให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากได้รับการเรียนรู้แล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบ่อย ๆ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการคิดหาเทคนิควิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้ให้ความหมาย ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ว่า คือ ความรู้ และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน

ในการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ เช่น นักบัญชีนำเทคนิคพิเศษด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาปรับใช้ในการทำบัญชี การนำคอมพิวเตอร์มาปรับใช้กับการพยากรณ์เหตุการณ์ทางการบริหาร และช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินการ การนำวิชาการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการวางแผนงานเพื่อแก้ไขกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งวิธีการที่กล่าวนี้ได้สอดคล้องต่อทฤษฎีการปรับพฤติกรรมทั้งสิ้น นั่นคือ นำพฤติกรรมเก่ามาปรับเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ทันสมัยยิ่งขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 5)

การใช้เทคโนโลยีในการพยากรณ์เพื่อคาดคะเนแนวทางการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และความก้าวหน้าในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งมีการขยายขอบเขต ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กรต้องเข้าใจถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน อันมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารขององค์กรในอนาคต องค์กรทุกองค์การจึงได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความชำนาญในหลักการและวิธีปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการจัดการฝึกอบรมและหรือสัมมนาในทุกสายงาน เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 126)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความชำนาญงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรคพฤติกรรมใหม่ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านวิชาการและเทคโนโลยี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการนำเทคนิคใหม่ ๆ และเครื่องมือมาช่วยการพยากรณ์ การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ในการขาย การนำเทคนิคมาปรับใช้กับเทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณสำหรับการบริหารอย่างก้าวหน้าโลกทั้งปัจจุบันและเตรียมพร้อมต่ออนาคต

2. การบริหารกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่ต้องมีการจัดองค์การเช่นกัน มีระบบการบริหารงานที่มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยจักรวรรดิโรมันก่อนคริสต์ศักราช และต่อมามนุษย์ได้นำหลักการการบริหารเข้าพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านวิชาการ กลยุทธ์ต่าง ๆ และเทคโนโลยีขั้นสูง ปัจจุบันนี้ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในประเทศต่าง ๆ แต่ระบบการบริหารธนาคารพาณิชย์มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละประเทศ โดยแบ่งตามทฤษฎีได้ 3 ประเภทคือ

1. ระบบธนาคารอิสระหรือธนาคารเดี่ยว (Independent Or Unit Banking System)
2. ระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System)

3. ระบบธนาคารแบบลูกโซ่และกลุ่มธนาคาร (Chain And Group Banking system)

1. ระบบธนาคารอิสระหรือธนาคารเดี่ยว (Independent or Unit Banking System)

มีการบริหารเป็นเอกเทศ มีสำนักงานเพียงแห่งเดียว มีรูปแบบเป็นธนาคารท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นมารองรับกิจกรรมทางธุรกิจของท้องถิ่นที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ธนาคารประเภทนี้จะมีมากในประเทศที่มีความเจริญอย่างทั่วถึง มีการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่แต่ละท้องถิ่น โดยให้แต่ละท้องถิ่นมีอำนาจในการปกครอง การบริหารท้องถิ่น การจัดการศึกษา และการงบประมาณเบ็ดเสร็จในท้องถิ่นนั้น ๆ โดยไม่ต้องรอรับนโยบายจากส่วนกลางของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เพราะสภาพทางภูมิศาสตร์ มลรัฐแต่ละรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกานั้นกว้างใหญ่ไพศาลมาก แต่ละมลรัฐมีอำนาจในการปกครองตนเองตามกฎหมายรัฐธรรมนูญของประเทศสหรัฐอเมริกา

ข้อดีของระบบธนาคารอิสระหรือธนาคารเดี่ยว

1. สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมาย
2. สามารถนำเงินในท้องถิ่นมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่นนั้น ๆ

ข้อจำกัดของระบบธนาคารอิสระหรือธนาคารเดี่ยว

1. มีความเสี่ยงสูงในภาวะเศรษฐกิจชะงัก ความเจริญของท้องถิ่นหยุดชะงัก ธนาคารย่อมประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินทันที
2. ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อหน่วยสูง เงินทุนจำกัดทำให้ไม่สะดวกในการขยายธุรกิจ และไม่สามารถตอบสนองได้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าในภาวะที่มีการผันผวนทางเศรษฐกิจได้

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ระบบธนาคารอิสระหรือธนาคารเดี่ยวมีรูปแบบเป็นธนาคารท้องถิ่น มีความคล่องตัวในการบริหาร เหมาะสมกับประเทศที่มีการบริหารเป็นเอกเทศในแต่ละท้องถิ่น ไม่ต้องรออนุมัติจากส่วนกลาง ข้อดี คือ สามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นและพัฒนาท้องถิ่นได้เต็มกำลังความสามารถ ข้อจำกัด ในภาวะเศรษฐกิจผันผวน ธนาคารอิสระจะประสบปัญหาสภาพคล่องหยุดชะงักทันที ไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ มีทุนจำกัด ไม่สะดวกในการขยายธุรกิจ

2. ระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System) ระบบนี้มีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางการบริหารและดำเนินงาน มีสาขาเปิดทำการตามท้องถิ่นต่าง ๆ ในประเทศ และหรือต่างประเทศ สำนักงานใหญ่เป็นผู้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ระดับสูงไปประจำสาขาต่าง ๆ ทั้งในท้องถิ่นภายในประเทศ และหรือต่างประเทศ

ข้อดีของระบบธนาคารสาขา

1. สามารถกระจายทุนจากท้องถิ่นหนึ่งไปสู่อีกท้องถิ่นหนึ่ง เกิดความหลากหลายของประเภทเงินกู้ และผู้กู้ เป็นการกระจายความเสี่ยงในตัว นับเป็นผลดีต่อระบบการบริหารเงินด้านสินเชื่อของธนาคาร
2. ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อหน่วยต่ำกว่าระบบธนาคารอิสระหรือธนาคารเดี่ยว เพราะสามารถปรับตัวให้ได้ขนาดที่ประหยัด (Economics of Sale) และสามารถระดมทุนจากสาขาต่าง ๆ มาพัฒนาการบริหารสำนักงานแบบอัตโนมัติ (Office Automation) เพื่อทันโลก ทันเหตุการณ์ โดยเน้นการให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก เกิดผลประโยชน์ตามความต้องการสูงสุดของลูกค้าที่มาใช้บริการ
3. สะดวกต่อการระดมทุนจากท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อการขยายตลาดในการปล่อยสินเชื่อได้สูง มีโอกาสเลือกลูกค้าที่มีเครดิตดี และสามารถบริหารเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของระบบธนาคารสาขา

1. อาจเกิดภาวะการผูกขาด หรือสร้างอิทธิพลครอบงำธุรกิจขนาดใหญ่ได้
2. มีนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับจากสำนักงานใหญ่ จึงเกิดความไม่คล่องตัวในการสั่งการและการตัดสินใจในด้านการบริหารและการสื่อสาร เพราะผู้บริหารสาขามีขอบเขตอำนาจบริหารจำกัด นอกเหนืออำนาจที่กำหนดต้องรอการพิจารณาและอนุมัติจากสำนักงานใหญ่
3. มีความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตสูง เพราะไม่สามารถควบคุมสาขาต่าง ๆ ได้ทั่วถึง เนื่องจากมีสาขาจำนวนมาก
4. ผู้บริหารระดับสูงได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานใหญ่ มีผู้คนในท้องถิ่น อาจขาดความเข้าใจในปัญหาทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นนั้น ๆ หรืออาจจะไม่เข้าใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นได้ดีเท่าที่ควร

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ระบบธนาคารสาขา มีรูปแบบเป็นธนาคารที่มีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางการบริหารและดำเนินงาน มีสาขามากมาย เจ้าหน้าที่ระดับสูงของสาขามาจากการแต่งตั้งของสำนักงานใหญ่ ไม่ว่าสาขาในประเทศหรือสาขาต่างประเทศ ข้อดี คือ มีความสะดวกในการกระจายทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำ ในภาวะเศรษฐกิจผันผวนยังสามารถรักษาสภาพคล่องสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้เหมาะสมในระดับหนึ่ง ข้อจำกัด เกิดการสร้างอิทธิพลและการผูกขาดในธุรกิจขนาดใหญ่ ผู้บริหารสาขาขาดความคล่องตัวในการบริหาร เพราะมีอำนาจจำกัดและต้องปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับของสำนักงานใหญ่ และอาจไม่เข้าใจปัญหาของท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ดีพอ

3. ระบบธนาคารแบบลูกโซ่และกลุ่มธนาคาร (Chain and Group Banking system)

ระบบธนาคารแบบลูกโซ่และกลุ่มธนาคารจัดตั้งขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงกฎหมายที่ห้ามการมีระบบธนาคารสาขา ด้วยการรวมตัวของธนาคารที่เป็นเอกเทศตั้งแต่สองธนาคารขึ้นไป และหรืออาจมีบริษัทต่าง ๆ ในประเภทธุรกิจอื่นเข้าร่วมกลุ่มด้วย โดยมาอยู่ภายใต้การควบคุมและบริหารงานเดียวกัน ที่จัดตั้งเป็นองค์การในรูปของทรัสต์ หรือวิธีอื่นที่มีใช้การควบคุมจากสำนักงานใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นใหญ่ หรือกรรมการบริหารในธนาคารเหล่านั้น การสั่งงานและการบริหารงานจะมีการประสานงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันแต่ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาเรียกระบบนี้ว่า “Bank Holding Company” กลุ่มธุรกิจเหล่านี้มีขนาดใหญ่มากมีสายใยของการดำเนินงานร่วมกันเป็นแขนงต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ระบบธนาคารแบบลูกโซ่และกลุ่มธนาคาร เป็นธนาคารที่จัดตั้งขึ้นโดยประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงกฎหมายที่ห้ามการมีระบบธนาคารสาขา ประกอบด้วยกลุ่มธนาคารและกลุ่มบริษัทมาร่วมทุนกัน อยู่ภายใต้การควบคุมและบริหารงานของผู้ถือหุ้นใหญ่หรือกรรมการบริหารของธนาคารเหล่านั้น

การประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตาม จากบทบาทที่ธนาคารพาณิชย์มีต่อเศรษฐกิจในแต่ละท้องถิ่น สามารถจัดประเภทการประกอบการธนาคารพาณิชย์ตามบทบาทของธนาคารได้เป็น 4 ประเภทคือ

1 ธนาคารนคร (City Bank) ได้แก่ธนาคารที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในนครหลวง ลักษณะการดำเนินงานของธนาคารนครจะมีแนวโน้มการให้กู้ยืมแก่ธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และอยู่ในเขตนครนั้น ๆ

2 ธนาคารท้องถิ่น (Local Bank) ได้แก่ ธนาคารที่เปิดดำเนินการในท้องถิ่นโดยบุคคลของท้องถิ่นนั้น ทำหน้าที่ให้กู้ยืมแก่ธุรกิจและอุตสาหกรรมในท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ ธนาคารท้องถิ่นอาจจะมีสาขาในนครหลวงหรือท้องถิ่นอื่นย่อยได้

3 ธนาคารชนบท (Rural Bank) ได้แก่ ธนาคารที่เปิดดำเนินการในท้องถิ่น โดยอาจมีสาขาในเมืองก็ได้ ธนาคารชนบทมีความแตกต่างกับธนาคารท้องถิ่นคือ ธนาคารชนบทมีข้อกำหนดในเรื่องการดำเนินงาน โดยจะต้องเป็นการให้กู้ยืมเงินเพื่อการเกษตรเป็นส่วนใหญ่

4 ธนาคารภาค (Regional Bank) ได้แก่ ธนาคารที่จัดตั้งขึ้นในระดับภาค โดยครอบคลุมเขตจังหวัดต่าง ๆ ในภาคนั้น ๆ ธนาคารภาคอาจจะเกิดในจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและคมนาคมในภาคก่อน แล้วจึงขยายสาขาครอบคลุมไปยังชนบทและท้องถิ่น หรืออาจจะเริ่มต้นจากธนาคารชนบทหรือธนาคารท้องถิ่นก่อน แล้วจึงขยายความเจริญเติบโตเป็นทาง

เศรษฐกิจและคมนาคมในภาคก่อน แล้วจึงขยายสาขาครอบคลุมไปยังชนบทและท้องถิ่น หรืออาจจะเริ่มต้นจากธนาคารชนบทหรือธนาคารท้องถิ่นก่อน แล้วจึงขยายความเจริญเติบโตเป็นธนาคารภาคในภายหลัง

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ธนาคารพาณิชย์ที่แบ่งตามบทบาท สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท คือ ธนาคารนครชน ธนาคารท้องถิ่น ธนาคารชนบท ธนาคารภาค โดยมีจุดมุ่งหมายการดำเนินงานต่างกัน

ระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทุกธนาคารอยู่ในระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System) ทั้งธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และจัดอยู่ในประเภทธนาคารนคร (City Bank) คือ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในนครหลวงทุกธนาคาร

3. ความสำคัญของการบริหารสินเชื่อ

3.1 ความหมายของสินเชื่อ (Credit) หนังสือ Encyclopedia กล่าวว่า ใ้ว่า เครดิตมาจากภาษาละติน 'Credo' แปลว่าความน่าเชื่อถือ หรือความไว้วางใจในความสามารถด้วยความเต็มใจที่จะให้ผู้กู้ทำตามข้อตกลง หรือมีสิทธิได้รับสินค้าหรืออื่น ๆ ก่อนและจ่ายทีหลัง ซึ่งประกอบด้วยการโอนและการส่งสินค้า โดยสัญญาจะชำระคืนในภายหลัง” (กรรณิการ์ ศรีหิรัญรัศมิ. 2519 : 1)

สินเชื่อ (Credit) เป็นคำศัพท์ในภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินแปลว่า “สินเชื่อ” แต่คำว่าสินเชื่อนี้มีความหมายแคบกว่าเครดิต และโดยทั่ว ๆ ไป การกู้ หรือให้ยืม เรียกกันว่า “เครดิต”

“ให้สินเชื่อ” ตามพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์พุทธศักราช 2505 พุทธศักราช 2528 ในรัชกาลปัจจุบัน หมายความว่า ให้กู้ยืมเงิน ชื้อซื้อลด รับช่วงซื้อลดตั๋วเงิน เป็นเจ้าหนี้เนื่องจากได้จ่ายเงินตามภาระผูกพันของเล็ดเตอร์ออฟเครดิต (ชนินท์ พิทยาวิวิธ. 2533 : 169)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของคำว่า เครดิต หมายถึง การที่บุคคลสองคนหรือตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงทำสัญญาหรือซื้อผูกพัน โดยฝ่ายกู้ยืมเงิน หรือสิ่งของอันมีค่าซึ่งเรียกว่าผู้ยืม ให้คำมั่นสัญญาหรือซื้อผูกพันว่าจะชำระคืนภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในภายหลัง อาจต้องชำระค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่ข้อตกลง แต่ต้องไม่น้อยกว่ามูลค่าที่ได้ยืมไป ตามปกติมักระบุเป็นจำนวนเงินเพื่อเป็นหน่วยวัดมูลค่า (Unit of Account) สะดวกต่อการชำระหนี้หรือติดตามหนี้ในภายหลัง

3.2 จุดมุ่งหมายของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank) ประกอบธุรกิจการให้กู้เพื่อการพาณิชย์ (Commercial Loan Theory of Banking) ตามความคิดของ อัดัม สมิท (Adam Smith) ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือความมั่งคั่งแห่งชาติ (The Wealth of Nation) โดย (วเรศ อุปปาดิก. 2539 : 118) ธนาคารพาณิชย์มีแหล่งที่มาของเงินทุน (Source of Fund) ประเภทใหญ่ ๆ คือ เงินทุนภายใน (Internal Source of Fund) ซึ่งคือส่วนของผู้ถือหุ้นที่เรียกว่า ทุน (Capital) และเงินทุนภายนอก (External Source of Fund) ซึ่งเป็นเงินที่กู้ยืมมา หรือเงินที่รับฝากจากประชาชน ถือเป็นหนี้สิน (Liability) เงินทั้งหมดนี้ ธนาคารพาณิชย์จะต้องนำไปลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ (Application of Funds) เช่น การให้สินเชื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ การชำระหนี้ และการจ่ายดอกเบี้ยหรือเงินปันผล เป็นต้น ด้วยเหตุที่ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเงินที่เน้นหนักไปในด้านการให้สินเชื่อ จึงเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงมาก จำเป็นต้องมีหลักการบริหารและนโยบายในการวิเคราะห์การให้สินเชื่อที่แน่นชัด เพื่อลดการเกิดหนี้สูญให้เหลือน้อยที่สุดเป็นการลดความเสี่ยง (เทพ รุ่งธนาภิรมย์. 2524 : 78-79)

ผู้ศึกษาวิจัยขอสรุปจุดมุ่งหมายของธนาคารพาณิชย์ไว้ว่า ธนาคารพาณิชย์มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเงินทุนทั้งภายในและภายนอกไปลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ บนฐานความเสี่ยงน้อยที่สุด เพื่อผลกำไรสูงสุด ภายใต้นโยบายหลักขององค์การที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ

3.3 นโยบายสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ นโยบายสินเชื่อ หมายถึง แนวทางที่ใช้เป็นเครื่องมือนำทางสำหรับการบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งมี 4 ชนิด คือ

1. นโยบายหลัก (Major Policies) เป็นนโยบายที่ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive) ขององค์การจัดทำ โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ นโยบายหลักจะสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ และจะระบุแนวทางที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของธุรกิจและจรรยาบรรณขององค์การไว้ด้วย

2. นโยบายรอง (Secondary Policies) หรือ เรียกอีกอย่างว่า นโยบายบริษัท (Corporate Policies) เป็นนโยบายกว้าง ๆ ทั่วไปที่จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ขององค์การ นโยบายรองนี้จะครอบคลุมใช้กันทั้งองค์การ และเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่เป็นเรื่องสำคัญ ๆ ซึ่งโดยปกติข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่ได้ประมวลจากขั้นตอนการจัดทำนโยบาย มีหลักอยู่ประการหนึ่งคือ นโยบายรองจะมีขอบเขตจำเพาะที่แคบกว่านโยบายหลักเสมอ

3. นโยบายสำหรับหน้าที่งาน (Functional Policies) หมายถึง นโยบายที่เกี่ยวกับหน้าที่งานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

4. นโยบายย่อย (Minor Policies) เป็นนโยบายที่สำคัญน้อยกว่าและเล็กกว่านโยบายสำหรับหน้าทำงาน โดยมักจะเป็นเรื่องรายละเอียดที่กระจายเป็นนโยบายแต่ละเรื่องไป

นโยบายสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ จัดอยู่ในประเภทนโยบายสำหรับหน้าทำงาน (Functional Policies) โดยมีผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปรึกษา (Staff) เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบาย และนโยบายที่ดีต้องเป็นนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับนโยบายหลัก นโยบายรอง ประสานสัมพันธ์กับนโยบายอื่น ๆ ได้ดี มีการกำหนดสายงานอย่างชัดเจน แน่นอน คล่องตัว ไม่ซ้ำซ้อน และต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎข้อบังคับของทางราชการด้วย (ชนินทร์ พิทยาวิธิ. 2533 : 212 - 213)

การให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพ (quality) หลักใหญ่ ๆ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการพึ่งพาตนเองภายในของธุรกรรม (The Self-Sufficiency of the Transaction) จากทัศนะของผู้ให้กู้ และจากทัศนะของผู้ขอกู้
2. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจอันเป็นผลสะท้อนจากการให้สินเชื่อ ทำให้เกิดกระแสการหมุนเวียนของสินค้า บริการ และรายได้ การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรและการยกระดับมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลที่จะสะท้อนต่อสังคมทั้งทางด้านบวกและด้านลบด้วย
3. ด้านการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารสินเชื่อต้องคำนึงถึงผลสะท้อนจากการให้สินเชื่ออันจะเกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจโดยรวมด้วย แม้จะใช้มาตรการในด้านคุณภาพสินเชื่อแล้วก็ตาม แต่สิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือ การคำนึงถึงความเสี่ยงและหนี้สูญควบคู่กับการให้สินเชื่อเสมอ (วรศ อุปปาดิก. 2539 : 49-50) เพราะการวิเคราะห์สินเชื่อ เป็นการพยากรณ์ในปัจจุบัน ส่วนการให้สินเชื่อเป็นการพยากรณ์อนาคต จึงมีความเสี่ยงควบคู่เสมอแม้จะพยายามป้องกันอย่างเต็มความสามารถแล้วก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากการพยากรณ์ในเหตุการณ์อนาคตตามหลักการวิเคราะห์สินเชื่อนั้นมีตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ อีกมากที่ไม่สามารถควบคุมได้ ด้วยเหตุนี้ธนาคารพาณิชย์จึงได้ใช้หลักการอย่างเข้มงวดในการวิเคราะห์การให้สินเชื่อต่อลูกค้า โดยคำนึงถึงการเสี่ยงภัย และเกณฑ์พิจารณาคุณค่าทางเครดิต (Risk and Criteria of Credit Worthiness) เป็นเกณฑ์ในการวัดการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า (Cut Off Point) ว่าน่าเชื่อถือเพียงใด โดยทั่วไปนิยมใช้อยู่ 2 ระบบ คือ 5 C's หรือ 6 C's และ 3 P's

นโยบาย 5 C's ในการพิจารณาการให้สินเชื่อมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. Character

2. Capacity
3. Capital
4. Collateral
5. Conditions

1. Character หมายถึง อุปนิสัยของลูกหนี้ในด้านคุณภาพจิตใจ และพฤติกรรมใน ความตั้งใจที่จะชำระหนี้ (Willing to Pay) เจ้าหนี้ที่สินเชื่อจำเป็นต้องมีความชำนาญในการ สอบถามปัญหาที่เกี่ยวกับตัวผู้ขอสินเชื่อ เพื่อจะทราบข้อมูลเพิ่มเติมจากใบคำขอสินเชื่อ ตลอดจน สอบถามคุณสมบัติการประกอบอาชีพและคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ขอสินเชื่อจากวงการธุรกิจของ ผู้ขอสินเชื่อนั้น ๆ เพื่อทราบรายละเอียดเพิ่มเติมประกอบการวิเคราะห์การให้สินเชื่อ ถ้าเจ้าหนี้ที่ สินเชื่อวิเคราะห์แล้วเห็นว่าคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อดี สามารถชำระหนี้ตามที่สัญญาในอนาคตได้ อัตราความเสี่ยงในด้านหนี้สูญย่อมมีน้อย

2. Capacity หมายถึง ความสามารถในการหารายได้ของผู้ขอสินเชื่อเพียงพอในการ ชำระหนี้ (Capacity to Pay) ได้ตรงตามเวลาที่ได้สัญญาไว้กับธนาคารพาณิชย์ เจ้าหนี้ที่สินเชื่อ ต้องพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการทำงาน พื้นฐานการศึกษา ความสามารถในการบริหารและ มีการตัดสินใจที่ดี ประเภทธุรกิจที่ประกอบการเป็นธุรกิจที่สามารถหารายได้สูงในอนาคต และ เป็นรายได้ที่สม่ำเสมอ

3. Capital หมายถึง เงินทุน หรือ ทรัพย์สินในส่วนที่เป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ขอสินเชื่อ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการชำระหนี้สินของผู้ขอสินเชื่อในอนาคต ได้ โดยปกติธนาคารพาณิชย์หวังที่จะให้ผู้ขอสินเชื่อสามารถทำกำไรจากการประกอบการและ สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญาที่ให้กับธนาคารพาณิชย์ เจ้าหนี้ที่สินเชื่อจึงจำเป็นต้องพิจารณา ประเภทธุรกิจที่ผู้ขอสินเชื่อประกอบการ ตรวจสอบฐานะทางการเงินด้วยการวิเคราะห์หลังจากหัก หนี้สินออกแล้วจะเหลือเงินทุนสุทธิ (Net Worth Capital) เป็นจำนวนเท่าใด ถ้าผู้ขอสินเชื่อมีเงิน ทุนและสภาพคล่องมาก ผู้ขอสินเชื่อย่อมมีความสามารถในการชำระหนี้ตามที่สัญญาที่ให้กับ ธนาคารพาณิชย์ได้ดี ย่อมมีความเสี่ยงน้อยต่อการเกิดหนี้สูญในอนาคต

4. Collateral หมายถึง หลักประกันที่ผู้ขอสินเชื่อนำมาค้ำประกันหนี้สินในอนาคต อาจเป็นบุคคลหรือทรัพย์สินที่ธนาคารพาณิชย์สามารถยึดเป็นหลักมาชำระหนี้ได้ เมื่อผู้ขอสินเชื่อ ไม่สามารถชำระหนี้ตามที่สัญญาไว้กับธนาคารพาณิชย์

5. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจและการเมือง หมายถึง การให้เครดิตนั้นมีความเสี่ยงมากเพียง ใดขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและการเมืองด้วย ในกรณีเศรษฐกิจชะงัก การให้สินเชื่ออาจจะไม่

ความเสี่ยงสูง เพราะธุรกิจอาจจะเลิกกิจการไป หรือประเทศที่ไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองย่อมเป็นทางหนึ่งที่ทำให้การให้สินเชื่อมีความเสี่ยงสูง ถ้าประเทศที่อยู่ภาวะสงครามยังจะทำให้การขอสินเชื่อนั้นเป็นไปได้ยากมากยิ่งขึ้น (วรศ อุปปาดิก. 2539 : 50 - 51)

นโยบาย 6 C's ในการพิจารณาการให้สินเชื่อมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. Character
2. Capacity
3. Capital
4. Collateral
5. Condition
6. Country

แนวคิดของ ชนิธน์ พิทยาวิรัช ได้สอดคล้องกับ วรศ อุปปาดิก ใน ข้อ 1 ถึง ข้อ 5 แต่มีความคิดที่แตกต่างกันในหัวข้อ Condition และ Country ดังนี้

5. Condition หมายถึงเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อการประกอบการธุรกิจประเภทต่าง ๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ขอสินเชื่อลดลงหรือขาดสภาพคล่องได้ ฉะนั้น เจ้าหนี้ที่สินเชื่อจึงจำเป็นต้องมีความสามารถวิเคราะห์สินเชื่อควบคู่กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของประเทศและของโลกด้วย วัฏจักรทางเศรษฐกิจมีผลโดยตรงต่อความสามารถในการชำระหนี้ทั้งทางด้านดี และด้านลบของผู้ขอสินเชื่อโดยตรง

6. Country หมายถึง ประเทศ ในยุคข่าวสารข้อมูลสารสนเทศ โลกไร้พรมแดนเช่นปัจจุบันนี้การค้าระหว่างประเทศมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมาก การวิเคราะห์สินเชื่อของเจ้าหนี้ที่สินเชื่อจึงจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับนโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศต่าง ๆ ที่เป็นคู่ค้าของผู้ขอสินเชื่อให้ละเอียด เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์การให้สินเชื่อแก่ผู้ขอสินเชื่อ โดยข่าวสารข้อมูลของประเทศคู่ค้าของผู้ขอสินเชื่อต้องทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ด้วยเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อธนาคารพาณิชย์เองและต่อลูกค้าด้วย ถ้าเจ้าหนี้ที่สินเชื่อสามารถมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและสามารถวิเคราะห์ร่วมกับเหตุการณ์อื่น ๆ เพื่อพยากรณ์ความน่าจะเป็นได้ถูกต้องแม่นยำแล้ว ความศรัทธาและความเชื่อมั่นย่อมเกิดขึ้นต่อลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจที่จะใช้บริการธนาคารพาณิชย์นั้น ๆ นับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดวิธีหนึ่งที่เจ้าหนี้ที่สินเชื่อพึงนำไปใช้อย่างยิ่ง (ชนิธน์ พิทยาวิรัช. 2533 : 276-280)

นอกจากที่ธนาคารพาณิชย์ได้ใช้นโยบาย 5C's หรือ 6C's แล้ว ธนาคารพาณิชย์ยังนำนโยบาย 3P's มาวิเคราะห์การให้สินเชื่อเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของธนาคารพาณิชย์และ

ภาวะทางเศรษฐกิจ และหลักการในการพิจารณาคุณค่าทางสินเชื่อที่เหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นคงต่อเสถียรภาพของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งหลัก 3P's มี Purpose, Payment และ Protection ธนาคารพาณิชย์จะใช้หลักการ 3P's นี้ในการพิจารณาความน่าจะเป็นของการให้สินเชื่อของผู้ขอสินเชื่อ ก่อนที่จะไปพิจารณารายละเอียดของรายงานการเงินและงบการเงินของผู้ขอสินเชื่อ ที่ทำรายงานแนบมากับเอกสารคำขอสินเชื่อ ซึ่งหลักการ 3P's มีรายละเอียดดังนี้

Purpose หมายถึง วัตถุประสงค์ของการขอสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องรู้วัตถุประสงค์ว่าผู้ขอสินเชื่อต้องการนำเงินที่ขอสินเชื่อไปใช้ในธุรกิจอะไร และมีความสามารถในการชำระหนี้ได้อย่างไร (Credit Term) โดยการให้สินเชื่อนั้นต้องอำนวยความสะดวกต่อธนาคารพาณิชย์ได้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยด้วย

Payment หมายถึง ความสามารถในการหารายได้ หรือหากำไร (Profitability) ของผู้ขอสินเชื่อเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการวิเคราะห์การให้สินเชื่อควบคู่กับสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกันในการค้ำหนี้หรือจำนำเพื่อประกันหนี้

Protection หมายถึง ความปลอดภัยในการให้สินเชื่อ การอนุมัติการให้สินเชื่อทุกครั้งต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของการให้สินเชื่อเป็นหลัก โดยวิเคราะห์จากวัตถุประสงค์การขอสินเชื่อ ความสามารถในการหารายได้เป็นปัจจัยพื้นฐานควบคู่กับวัฏจักรของธุรกิจ วัฏจักรทางเศรษฐกิจสู่การอนุมัติการให้สินเชื่อบนฐานของความปลอดภัยเป็นสำคัญ การให้สินเชื่อมีความปลอดภัยหรือมีความเสี่ยงมากหรือมีความเสี่ยงน้อยขึ้นอยู่กับความสามารถของปัจเจกเจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ที่จะใช้ไหวพริบและประสบการณ์ในการวิเคราะห์ (Analysis) เป็น และการมีความคิด (Conceptual) เป็น ควบคู่กับข้อมูล ข่าวสารที่ในองค์การมีอยู่เพื่อทำรายงานเสนอในการอนุมัติต่อผู้บริหารสินเชื่อ บนฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรมและคุณธรรม (เทพ รุ่งธนาภิรมย์. 2524 : 5-6) และ (ชนินทร์ พิตยาวิวิธ. 2533 : 283-284)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า นโยบายสินเชื่อ หมายถึง แนวทางที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์อย่างมีคุณภาพ ซึ่งนโยบายสินเชื่อที่นิยมใช้มี 2 ระบบ คือ ระบบ 5 C's หรือ 6 C's ใช้ในการวัดความน่าเชื่อถือของผู้ขอสินเชื่อ โดยใช้ระบบ 3 P's มาวิเคราะห์ความน่าจะเป็นของการให้สินเชื่อของผู้ขอสินเชื่อก่อนที่จะพิจารณารายละเอียดของรายงานการเงินและงบการเงินของผู้ขอสินเชื่อ

3.4 ประเภทสินเชื่อ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจเกี่ยวกับเงิน จึงมีความเสี่ยงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจหลัก คือ การให้สินเชื่อซึ่งโดยเฉลี่ยทั่วไปของธนาคารพาณิชย์ได้ใช้สินทรัพย์ (Assets) ประมาณ 70 - 75% ของสินทรัพย์ทั้งหมด (ชนินทร์ พิตยาวิวิธ. 2539 : 257)

ไปลงทุนในด้านสินเชื่อ ซึ่งสามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์การให้สินเชื่อได้ 6 ประเภท (Loan Portfolio) คือ

1. การให้สินเชื่อประเภทสินทรัพย์ไม่เสี่ยง เช่น การค้ำประกัน การเปิดแอลซีภายในประเทศ (D/L/C) การทำอ่าวัด และหรือรับรองตัว ฯลฯ
2. การให้สินเชื่อประเภทระยะสั้นที่ให้ผลตอบแทนสูงและแน่นอน เช่น เงินกู้ระยะสั้น การรับซื้อตั๋วแลกเงินตาม D/L/C or L/C การรับซื้อเช็คลงวันที่ล่วงหน้า การรับซื้อลดตั๋วสัญญาใช้เงินระยะสั้น การให้กู้เพื่อการจำหน่ายสินค้า ฯลฯ
3. การให้กู้ระยะยาวเพื่อการอุตสาหกรรม การให้กู้เพื่อที่อยู่อาศัย การให้กู้เพื่อกิจการโรงพยาบาล ฯลฯ
4. การให้กู้เพื่อการอุตสาหกรรมที่สามารถนำตั๋วสัญญาใช้เงินไปขายช่วงลดธนาคารประเทศไทย
5. การให้กู้ตามความประสงค์ของรัฐบาลบางประการ เช่น สินเชื่อเพื่อการเกษตร เป็นต้น

6. การให้กู้เบิกเกินบัญชี (Overdraft) (เทพ รุ่งธนาภิรมย์. 2524 : 126)

ธนาคารพาณิชย์จะให้ระยะเวลาในการให้สินเชื่อแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของลูกค้าที่มาขอสินเชื่อ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

1. สินเชื่อประเภทเผื่อเรียก (Call or Demand Credit) สินเชื่อประเภทนี้ต้องชำระหนี้สินทันทีเมื่อธนาคารพาณิชย์ทวงถาม ซึ่งทางปฏิบัติธนาคารพาณิชย์มักจะแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า 1 วัน

2. สินเชื่อระยะสั้น (Short-term Credit) ต้องชำระคืนภายใน 1 ปี

3. สินเชื่อระยะปานกลาง (Intermediate-term Credit) ต้องชำระคืนตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปถึง 3 ปี หรือ 5 ปีแต่ต้องไม่เกิน 5 ปี แล้วแต่เงื่อนไขที่ลูกค้าแจ้งวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อไว้

4. สินเชื่อระยะยาว (Long-term Credit) ระยะเวลาการชำระคืนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แล้วแต่เงื่อนไขที่ลูกค้าแจ้งวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อไว้ (ชนินทร์ พิทยาวิรัช. 2533 : 170)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ประเภทสินเชื่อ ของธนาคารจัดแบ่งตามวัตถุประสงค์ได้ 2 ประเภทคือ

1. ประเภทสินเชื่อตามวัตถุประสงค์ของธนาคาร หมายถึง ประเภทสินเชื่อต่าง ๆ ที่ธนาคารได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในรายละเอียด เงื่อนไขการชำระเงิน ประเภทธุรกิจ และระยะเวลาการปล่อยสินเชื่อ

2. ประเภทสินเชื่อตามวัตถุประสงค์ของลูกค้า หมายถึง ประเภทสินเชื่อต่าง ๆ ที่ลูกค้า

ขอมา และธนาคารพาณิชย์ใช้ระยะเวลาเป็นเครื่องกำหนดความเสี่ยงของการให้สินเชื่อตามความเหมาะสมของความน่าเชื่อถือและประเภทธุรกิจของลูกค้าที่ขอสินเชื่อมา

3.5 วิธีป้องกันความเสี่ยง วิธีที่ธนาคารพาณิชย์จะป้องกันความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ คือ การใช้นโยบาย Defensive Policies หมายถึง มีการกำหนดนโยบายเบื้องต้นในการรักษาเงินทุน หรือ ลดการเสี่ยง หรือวิธีการป้องกันหนี้เสียให้น้อยลง (Minimizing Risk) การลงทุนจะต้องมีเสถียรภาพทั้งทางด้านเงินลงทุนและรายได้ นโยบายที่ใช้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน (Internal) คือ ความพร้อมของธนาคารพาณิชย์เอง และปัจจัยภายนอก (External) คือ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และอื่น ๆ ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง ธนาคารพาณิชย์ย่อมมีสภาพคล่องมาตรการต่าง ๆ สามารถผ่อนคลายลงได้บ้าง ทั้งนี้โดยยึดถือความต้องการเกี่ยวกับเสถียรภาพของรายได้เป็นหลัก (Need of Stability of Income) มากกว่าความต้องการเกี่ยวกับเสถียรภาพของเงินลงทุน (Need of Stability of Principal) เพราะในช่วงเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรือง วัฏจักรอยู่ในช่วงจังหวะสวิงขึ้น (Upswing) ธุรกิจขยายตัว การผลิตจะมีมาก ความสามารถในการทำกำไรจะมีสูง (High Profitability) ส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ (Solvency) ของธุรกิจสูงตามไปด้วย เพราะผู้บริโภค (Consumer) มีกำลังซื้อสูง แต่ในช่วงใดวัฏจักรของเศรษฐกิจอยู่ในจังหวะสวิงลง (Downswing) ธุรกิจจะซบเซา (Recession) การผลิตจะลดตัว กำไรจะลดน้อยลงจนอาจจะประสบกับการขาดทุน ปัญหาการชำระหนี้จะมีมาก ธนาคารพาณิชย์อาจต้องใช้นโยบายอนุรักษ์นิยม (Conservative Policies) อย่างเข้มงวดโดยยึดถือความต้องการเกี่ยวกับเสถียรภาพของเงินลงทุน (Need for Stability of Principal)

เงินทุนในส่วนของผู้ประกอบการธนาคารพาณิชย์มีประมาณโดยเฉลี่ยร้อยละ 6 - 7 นอกนั้นประมาณร้อยละ 93-94 เป็นเงินออมจากประชาชนและธุรกิจทั่วไป (ชนินทร์ พิทยาวิวิธ. 2533 : 43) แล้วธนาคารพาณิชย์ได้มีการจัดโครงสร้างแหล่งใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญในรูปสินเชื่อในส่วนสัดส่วนเฉลี่ยประมาณร้อยละ 70 -75 นอกนั้นเป็นการลงทุนในรูปหลักทรัพย์รัฐบาล และส่วนหุ้นกู้ หรือพันธบัตรที่องค์การของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีกฎหมายพิเศษจัดขึ้น (ชนินทร์ พิทยาวิวิธ. 2533 : 43) ซึ่งหน่วยบริหารสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์จะต้องพยายามสร้างเงินกองทุนให้เพิ่มทวีขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามสถานการณ์ของวงจรของธุรกิจ (Business Cycle) ที่เกี่ยวข้องกับวัฏจักรเศรษฐกิจ (Economic Cycle) การเมือง และอื่น ๆ

หน้าที่สำคัญที่สุดที่ธนาคารพาณิชย์ต้องคำนึงถึงควบคู่กับการระดมเงินฝากและการให้สินเชื่อคือ ต้องสามารถคืนเงินทุนแก่ผู้ออม (ผู้ฝากเงิน) เมื่อทวงถามหรือเมื่อสิ้นระยะเวลาตามแต่จะตกลงกันในจำนวนเท่ากับที่ได้รับฝากไว้ และจ่ายผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยให้แก่ผู้ฝากตาม

เงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ ทั้งยังต้องมีการเก็บเงินทุนที่ระดมมาส่วนหนึ่งไว้เป็นเงินสำรอง (Reserves) ซึ่งมี 2 อย่างคือ

1. เงินสำรองอันดับหนึ่ง จะอยู่ในรูปเงินสดในมือ เงินฝากธนาคารพาณิชย์ เงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทย เงินสำรองเพื่อทำการ (Working Reserves) เงินสำรองตามกฎหมาย (Legal Reserves)

2. เงินสำรองอันดับสอง (Secondary Reserves) ซึ่งจะเป็นหลักทรัพย์ชั้นดี (High Grade) ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย ได้แก่ พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐวิสาหกิจ (High Grade-Bond) และหลักทรัพย์บริษัทขนาดใหญ่ (Bluechip Stocks) (ชนินทร์ ทิทยาวิธิ. 2533 : 257)

ผู้วิจัยขอสรุปเกี่ยวกับวิธีป้องกันความเสี่ยงในการให้สินเชื่อ ว่าเป็นการกำหนดนโยบายในการรักษาเงินทุน กำหนดวิธีการลดหนี้เสีย นโยบายการลงทุนที่มีเสถียรภาพบนพื้นฐานปัจจัยทั้งภายในและภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือรายได้ที่อยู่บนฐานการลงทุนที่มีเสถียรภาพ ด้วยการนำเงินทุนมาบริหารสินเชื่อในสัดส่วนร้อยละ 70-75 ของเงินทุนทั้งหมดของธนาคารพาณิชย์ โดยมีหน้าที่สำคัญต้องรับผิดชอบคือสามารถชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตามข้อตกลง หรือเมื่อทวงถาม พร้อมทั้งมีเงินสำรองและเงินประกันเงินฝาก และอื่น ๆ ตามกฎหมายกำหนด และกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย

3.6 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสินเชื่อ (Lending Officers) รายได้หลักธนาคารพาณิชย์ได้มาจากการให้สินเชื่อ จึงจำเป็นต้องบริหารสินเชื่อให้ดีเพื่อเกิดรายได้ (Income Account) สูง หากธนาคารพาณิชย์มีรายได้จากการดำเนินงาน (Operating Incomes) สูงกว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expenses) จะปรากฏเป็นกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Earning) ผลที่จะกระทบถึงกองทุนย่อมไม่มี แต่ถ้ามการบริหารงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เกิดหนี้เสียเป็นจำนวนมาก จนต้องสำรองเผื่อหนี้สูญหรือหักหนี้สงสัยจะสูญแล้ว ย่อมมีผลกระทบถึงสินทรัพย์ (Assets) และผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างมาก และอาจเป็นจุดเชื่อมโยงไปถึงสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ด้วย

การบริหารสินเชื่อจึงเปรียบเสมือนหัวใจที่สูบฉีดโลหิตไปเลี้ยงส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เจ้าหน้าที่สินเชื่อเปรียบเสมือนผู้สร้างโลหิต นั่นคือ ต้องหาวิธีการใด ๆ ที่จะบริหารเงินออมที่เป็นสินทรัพย์หลังหักเงินสำรองตามกฎหมายตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นรายได้ต่อองค์กร แต่ต้องมีหนี้เสียต่ำสุด ผู้บริหารสินเชื่อจึงต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้สินเชื่อในทางที่ไม่ขัดกับนโยบายหลักและนโยบายรอง โดยมีเงื่อนไขที่ดีที่สุด ซึ่งพอสรุปหน้าที่ของผู้บริหารสินเชื่อได้ดังนี้คือ

1. ต้องมีหน้าที่และแบบอย่างของความเป็นผู้นำ (Leadership Function and Styles)

หมายถึง ต้องทำหน้าที่งานหรือหน้าที่แก้ปัญหา คือ การให้ข้อเสนอแนะ วิธีในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Credit Officer) ที่ดี นโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และต้องทำหน้าที่บำรุงรักษาหรือหน้าที่ทางสังคม คือ คอยให้กำลังใจและติดตามงานผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ทอดทิ้ง พร้อมทั้งจะให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือวิธีการแก้ไขแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทันที และต้องปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานที่สำคัญที่สุดขององค์กร ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นตามนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน นั่นคือ องค์กรได้กำไรมีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกในองค์กรย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นโบนัสเพิ่ม การขึ้นเงินเดือนในอัตราร้อยละสูงตามผลงานและเกิดความภาคภูมิใจแก่สมาชิกทุกคนที่ได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง

2. ต้องมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ และการประสานงาน หมายถึง

การมีหน้าที่ที่จะนำทรัพยากรทั้ง 5 อย่าง คือ มนุษย์ (Human) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การจัดการ (Management) และเทคโนโลยี (Technology) มาผสมผสานกันในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ไปบริหารและพัฒนาให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ จนสามารถมีแหล่งข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ การลงทุน การแก้ไขปัญหา ที่ทันต่อเหตุการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ เป็นกลไกหนึ่งในการลดความเสี่ยงของการบริหารสินเชื่อ และเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแข่งขันการให้สินเชื่อด้วย

3. ต้องมีความรับผิดชอบสูง หมายถึง เป็นผู้ที่มีอำนาจกระบวนการบริหารมาใช้ในการทำงาน คือ

1. รู้จักการวางแผน (Planning) โดยกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพราะการวางแผนที่ดีนับเป็นการสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง อีกครึ่งหนึ่งอยู่ที่การมอบหมายงานนั้นให้ตรงกับบุคคลที่จะไปปฏิบัติ (Put The Right Man on the Right Job) ย่อมจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (Predetermine a Course of Action)

2. รู้จักการจัดองค์การ (Organizing) สามารถจัดสายงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการบริหารสินเชื่อสั้น แต่มีประสิทธิภาพงานสูง คือ มอบหมายงานพร้อมอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) โดยผู้ถูกมอบหมายงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ตนต้องรับผิดชอบได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถประสาน (Co-Ordinating) กับหน่วยงานอื่น ๆ จนบรรลุเป้าหมายได้ในระยะเวลาอันจำกัด

3. มีความสามารถในการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือสามารถจัดคนได้เหมาะสมกับงานด้านสินเชื่อ (Put the Right Man on The Right Job)

4. การสั่งการ (Directing) ผู้บริหารสินเชื่อต้องกำหนดมาตรฐานของการวิเคราะห์สินเชื่อไว้อย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ในแต่ละหน่วยงานและสามารถให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสายธุรกิจสินเชื่อทำงานอย่างเป็นทีม (Team Work) เพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน คือ การให้บริการสินเชื่อที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพไม่ผิดพลาด และต้องมั่นใจเป็นไปตามนโยบายหลักและเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

5. การควบคุมงาน (Controlling) มีการติดตามงานหลังการสั่งงานแล้ว เพื่อตรวจสอบผลงานกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ หากผิดพลาด หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ จะได้รับแก้ไข หรือปรับปรุงแผนงานใหม่ให้ทันต่อเหตุการณ์ เป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากร (ชนินทร์ พิตยาวิธิ. 2533 : 170-173)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสินเชื่อว่า

บทบาทของผู้บริหารสินเชื่อ คือ การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีแผนงานและเป้าหมาย ซึ่งแผนงานเหล่านั้นสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล มีศักยภาพสูงในด้านการพยากรณ์ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ จนเป็นที่ประจักษ์ทั้งในองค์กรและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินเชื่อ มีนโยบายหลักเสี่ยงหนี้เสียและลดการเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผลตอบแทนคือกำไรให้แก่องค์กรตามเป้าหมาย

หน้าที่ของผู้บริหารสินเชื่อ คือ การมีความเป็นผู้นำการบริหารที่เด่นชัด มีหลักจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องเต็มใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นแกนนำมาบริหารทรัพยากรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูงในการใช้หลักการบริหารมาดำเนินการได้อย่างดีเยี่ยม เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง มีความรู้ความสามารถในวิชาการและปฏิบัติการเป็นเลิศ พร้อมทั้งจะสอนแนะและให้คำปรึกษาในด้านสินเชื่อแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทันทีที่ต้องการ และหรือให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อได้อย่างถูกต้อง ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ

3.7 หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Credit Officers)
เจ้าหน้าที่สินเชื่อ (Credit Officers) มีหน้าที่ที่สำคัญคือ

1. เสนอขายบริการด้านสินเชื่อแก่ประชาชนและนิติบุคคลทั่วไป
2. เป็นผู้ให้การต้อนรับ ให้คำปรึกษา หรือแนะนำหลักการและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสม ถูกต้อง ระหว่างผู้ขอสินเชื่อกับธนาคารพาณิชย์ เป็นผู้ประสานงานระหว่างลูกค้าของธนาคารพาณิชย์กับหน่วยงานอื่น ๆ ของธนาคารพาณิชย์

3. เป็นผู้รับคำขอสินเชื่อ สัมภาษณ์ผู้ขอสินเชื่อ สืบสวนหาข้อมูลเกี่ยวกับการขอสินเชื่อ การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในสายธุรกิจเกี่ยวกับผู้ขอสินเชื่อ และสอบถามรายละเอียดต่าง ๆ เพิ่มเติม (ถ้ามี)

4. เป็นผู้เจรจาต่อรองกับลูกค้า

4.1 เป็นผู้วิเคราะห์สินเชื่อ

4.2 เป็นผู้กำหนดวงเงินสินเชื่อ (Credit Lines and Limits) ประเภทสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม กำหนดเงื่อนไขและหลักประกัน จัดทำตราสารสินเชื่อและหลักประกัน

4.3 เป็นผู้จัดทำรายงานสินเชื่อและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. เป็นผู้จัดทำเพิ่มสินเชื่อ และแจ้งผลการพิจารณาสินเชื่อให้ผู้ขอสินเชื่อทราบ

2. เป็นผู้ควบคุมการใช้สินเชื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงและสอบทานสินเชื่อ การเรียกเก็บหนี้ การควบคุมหนี้

5. เป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์เยี่ยมเยียน และร่วมงานต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ และแก้ปัญหาของลูกค้า ช่วยแก้ไขหนี้เบื้องต้น และติดตามทวงถาม (รักวิทย์ สีมานนทปริญญ์. เอกสารคำบรรยายกระบวนการด้านสินเชื่อของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) หน้า 5) และ (ชนินทร์ พิทยาวิธิ. 2533 : 201)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเปรียบเสมือนพนักงานขายที่ต้องเป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ออกไปเยี่ยมเยียนและร่วมงานกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา การกระทำและพฤติกรรมต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อจึงมีผลโดยตรงต่อภาพพจน์ของธนาคารพาณิชย์อย่างยิ่ง ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จึงมีการพัฒนาคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ดังนี้

1. พื้นความรู้และประสบการณ์ เจ้าหน้าที่สินเชื่อไม่มีข้อจำกัดในคุณวุฒิ แต่เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดีนั้นควรมีคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านบัญชีหรือธุรกิจ จะสามารถรับการฝึกอบรมได้ผลง่ายขึ้น

2. การเป็นนักวางแผน เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดีต้องเป็นนักวางแผนที่ดีทั้งทางด้านการปฏิบัติงานของตนเอง ของธนาคารพาณิชย์

3. การเป็นนักวิเคราะห์ที่แม่นยำ เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดีต้องเป็นนักพยากรณ์ที่แม่นยำ โดยการวิเคราะห์แผนงานของธุรกิจ ข่าวสารข้อมูล และเอกสารคำขอสินเชื่อของผู้ขอสินเชื่อได้ลึกซึ้ง ถูกต้อง และมีความคิดกว้างไกล

4. การเป็นผู้มีความละเอียดถี่ถ้วน เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดีต้องใส่ใจทุกปัญหา ติดตามข่าวสารข้อมูลทุกปัญหา ติดตามข่าวสารข้อมูลและนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นมาถ่วงถ่วงและวิเคราะห์ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน ไม่ย่อท้อต่อข้อมูลที่หายาก เพื่อประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ การให้สินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด

5. การเป็นผู้กระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรในการทำงาน เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดีต้องมีความขยันในการทำงาน และมีการติดตามงานที่ดี หมั่นหาความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่ให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาสิ่งแปลกใหม่ในเทคโนโลยีขั้นสูงและค้นหาแหล่งข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มความรอบรู้ในข่าวสาร ที่จะนำมาประกอบการวิเคราะห์การให้สินเชื่อได้แม่นยำยิ่งขึ้น เพื่อลดความเสี่ยง

6. มีความรู้ในภาษาต่างประเทศ เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะมีความคล่องตัวมากขึ้นถ้ามีความรู้ อย่างชำนาญในภาษาต่างประเทศหลายภาษา เพราะธุรกิจในปัจจุบันมีการติดต่อทั่วโลก เจ้าหน้าที่สินเชื่อจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักลงทุนต่างชาติอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มีความสามารถในการรายงานและการนำเสนอ เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องมีความสามารถในการรายงานและการนำเสนอเรื่องการขอสินเชื่อของลูกค้าธนาคารพาณิชย์ พร้อมทั้งเสนอข้อคิดเห็น เป็นรูปรายงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย สาระครบบริบูรณ์ มีแนวคิดที่เป็นเอกเทศ เสนอต่อผู้บริหารสินเชื่อเพื่อพิจารณาตัดสินใจต่อไป

8. การชอบทำงานและซื่อสัตย์ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องมีหัวใจเป็นนักธุรกิจ (Business Mind) รักการทำงานในหน้าที่สินเชื่อ พร้อมทั้งจะทำทุกอย่างเพื่อความสำเร็จขององค์กรด้วยความซื่อสัตย์ มีระเบียบแบบแผน และมองปัญหาทุกอย่างอย่างมีแนวทางที่แก้ไขได้

9. บุคลิกภาพดี เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีบุคลิกภาพดีสามารถสร้างความประทับใจครั้งแรกแก่ผู้พบเห็น (First Impression) เกิดความมั่นใจแก่ลูกค้าที่มาติดต่อ สร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร

10. มีความมั่นใจในตนเอง เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีความมั่นใจในตนเองสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ลูกค้าที่มาติดต่ออย่างแม่นยำ ถูกต้อง สร้างความไว้วางใจและเชื่อมั่นแก่ลูกค้า เกิดแรงศรัทธาที่จะมาใช้บริการตลอดไป

11. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีไหวพริบดี สุขุม เยือกเย็น รอบคอบ อดทน มีเหตุผล เป็นนักฟังที่ดี ซึ่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดีพึงต้องมี (ชนินทร์ พิตยาวิธ, 2533 : 202-203; ยำพันธ์ จารุสมบัติ. เอกสารคำบรรยายวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) หน้า 3)

12. ความรู้พื้นฐานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีหน้าที่และความรับผิดชอบมาก การที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้นั้น ต้องมีความรู้พื้นฐานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการ ต้องมีความรู้ด้านเทคนิคและขั้นตอนการผลิต การจัดการองค์การและการบริหาร การคำนวณต้นทุน การว่าจ้าง การพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. การตลาด ต้องมีความรู้ด้านการจัดซื้อ การตั้งราคา การจัดจำหน่าย นโยบายการขาย การส่งเสริมการขาย กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด

3. การบัญชี ต้องมีความรู้ในด้านการจัดทำงบการเงิน งบจำลอง การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ การคำนวณค่าเสื่อมราคา การบันทึกรายได้และรายจ่าย การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ระบบต้นทุน ระบบรายงาน และมาตรฐานการสอบบัญชี

4. การเงิน ต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินทุน ตลาดทุน ตลาดเงิน ประเภทของหลักทรัพย์ สถาบันการเงิน งบประมาณเงินสด การเงินระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย

5. เศรษฐกิจการเมือง ต้องมีความรอบรู้และเข้าใจในวัฏจักรเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ นโยบายการเงินและการคลัง ผลผลิตประชาชาติ การควบคุมราคา ภาษี ระบบโควตาของทางราชการ การค้า การชำระหนี้ ดัชนีค่าครองชีพนโยบายของรัฐบาล การส่งเสริมการลงทุน แนวโน้มและทิศทางการเมือง การควบคุมสภาวะแวดล้อม การเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พุทธศักราช 2540 - 2544)

6. กฎหมายธุรกิจ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายที่ควบคุมธุรกิจ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประมวลรัษฎากร กฎหมายที่ดิน กฎหมายแรงงาน เป็นต้น (อัฟัน จารุสมบัติ. เอกสารคำบรรยายวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) หน้า 2) และ (ชนินทร์ พินาวิธ. 2533 : 203-205)

13. จริยธรรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อเป็นอาชีพที่มีความสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับสถาบันการเงิน เกี่ยวพันกับลูกค้า และระบบเศรษฐกิจของประเทศ หากทำหน้าที่โดยขาดจรรยาบรรณ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การ และประเทศชาติได้ ขมรมผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย จึงได้มีการตราบทบัญญัติของขมรมผู้บริหารสินเชื่อขึ้น จริยธรรมที่เกี่ยวข้องธนาคารที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด คือ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่ และรักษาผลประโยชน์ของธนาคารพาณิชย์เสมือนหนึ่งเป็นธุรกิจของตนเอง ต้องรักษาความลับของธนาคารพาณิชย์ที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่อย่างเคร่งครัด ข่าวสารที่เผยแพร่จะต้องเป็นประโยชน์ต่อ

ธนาคารพาณิชย์เท่านั้น การวิเคราะห์สินเชื่อต้องมีความสุขุม รอบครอบภายใต้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ด้วยความเป็นอิสระในความคิดของตนเอง และต้องไม่รายงานข้อความอันเป็นเท็จหรือปกปิด ข้อความบางอย่างอันก่อให้เกิดความเสียหายต่อธนาคารพาณิชย์ที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ได้

ผู้วิจัยขอสรุปว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ หมายถึง หน้าที่ที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติในฐานะเป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ในการติดต่อกับประชาชน และนิติบุคคลทั่วไปด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถให้คำแนะนำในหลักการที่เหมาะสมทั้งทาง วิชาการและหลักการปฏิบัติของธนาคาร เป็นผู้มีจรรยาบรรณในอาชีพ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและ ต่อองค์การ มีความขยันต่อหน้าที่และไม่ย่อท้อที่จะแสวงหาข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ ที่จะนำ ประโยชน์มาสู่องค์การ

4. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากร ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 หมายถึงสิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์หรือกล่าวได้ว่าสิ่งทั้งปวงที่ถือว่ามีค่า นั้นย่อมหมายความว่า ทรัพยากรมนุษย์คือสิ่งที่มีค่ายิ่งขององค์การ (พยอม วงศ์สารศรี. - : 6) เพราะเป็นทรัพยากร ทางตรงที่จะนำทรัพยากรอื่น ๆ ที่ถือว่าเป็นทรัพยากรทางอ้อมมาดำเนินการตามแผนงานบน มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบังเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายที่องค์การได้ กำหนดไว้ หากปราศจากทรัพยากรมนุษย์แล้วทรัพยากรอื่น ๆ จะไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ให้ เกิดประโยชน์เลย (ธีระชัย เหมนะสิริ. เอกสารการสอน - : 1)

นิสคารก์ เวชยานนท์ มีความเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็น ทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท (นิสคารก์ เวชยา- นนท์. 2539 : 1)

เด่นพงษ์ พลละคร มีความเห็นสนับสนุนความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแปรที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จของธุรกิจ (เด่นพงษ์ พลละคร. 2537 : 195)

สมศักดิ์ ศรีวิศิชาญ มีความเห็นสนับสนุนความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ว่า มนุษย์ คือทรัพยากรที่มีอาจประเมินค่าได้ หากมนุษย์นั้นสามารถพัฒนาคุณค่าตนเองได้ หรือสามารถ สร้างสรรค์องค์การและสังคมที่อยู่ร่วมให้พัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง (สมศักดิ์ ศรีวิศิชาญ. 2537 : 19)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ เป็นผู้กำหนดแนวทางในการนำทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ องค์การจะก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ เป็นผู้กำหนด มีโชเงิน เครื่องจักร วัตถุดิบ และเทคโนโลยี เพราะทรัพยากรเหล่านี้เป็นปัจจัยรอง ถ้าปราศจากมนุษย์แล้วทรัพยากรเหล่านี้มีอาจดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้เลย

ทุกองค์การต่างตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์จึงได้มีการพัฒนาการบริหารบุคคล ให้เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายที่แตกต่างกันของ “การบริหารบุคคล” กับ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้มากมายพอสรุปได้ดังนี้

การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการอย่างมีระบบแบบแผนที่ดีตามหลักการจัดการองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่ดี มีความรู้ และเทคนิควิธีในการจัดการด้านต่าง ๆ มาปฏิบัติงานในองค์การ โดยคำนึงกิจกรรมตามหน้าที่ที่องค์การได้กำหนดไว้จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีการดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและสามารถจัดทำกิจกรรมอื่นขององค์การได้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ปลุกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้รักองค์การและรักการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีและให้ความร่วมมือในทุกหน่วยงานภายในองค์การเดียวกัน และผู้ที่มาติดต่อดูแล นอกจากนี้ องค์การยังต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ในการที่จะอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในบทบาทใหม่ ๆ ของตน ให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและทางวิชาการ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่าง ๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การยิ่งขึ้น อันนำมาสู่การเพิ่มผลผลิต ประหยัดทรัพยากร และก่อให้เกิดผลกำไรต่อองค์การในที่สุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

1. สนองความต้องการของสังคม (Social Requirements) โดยต้องคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของบุคคลในสังคมและต้องถูกต้องตามกฎหมายด้วย
2. สนองความต้องการของฝ่ายบริหารที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพิ่มผลผลิตหรือบริการ เพื่อให้องค์การได้กำไรสูงสุด

3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารต้องตระหนักว่าคนมิใช่เครื่องจักร แต่คนมีความคิด ความรู้สึก ความต้องการ จึงควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ในสายงาน บุคลากรควรได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอาชีพ สร้างขวัญและกำลังใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและสุขใจที่จะทำงานกับองค์กรด้วยความเต็มใจ และรู้สึกปลอดภัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและสุขใจที่จะทำงานกับองค์กรด้วยความเต็มใจ และรู้สึกปลอดภัย

ประโยชน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล และเพิ่มผลผลิตได้มาตรฐานตรงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ก่อให้มีความเจริญก้าวหน้าและสามารถพัฒนาไปสู่แนวทางใหม่ ๆ ได้

2. ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทุกคนมีความเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด มีความคิดสร้างสรรค์และยินดีที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เพื่อนำความก้าวหน้า ความมีชื่อเสียงให้เกิดขึ้นในองค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. สร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าทุกองค์กรในประเทศประสบความสำเร็จในการบริหาร เกิดผลกำไรมากโดยถ้วนหน้า เศรษฐกิจของประเทศดี สภาพสังคมย่อมมีความสุข ความเข้าใจ สังคมเกิดความสงบ ความเจริญก้าวหน้า เมื่อสังคมสงบและเจริญก้าวหน้า ประเทศชาติย่อมเจริญ เพราะประเทศประกอบด้วยสังคมย่อย ๆ มารวมกัน (พยอม วงศ์สารศรี. 2537 : 8)

ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา การกำหนดอัตรา กำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ค่าจ้างและเงินเดือน ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น สวัสดิการและสวัสดิภาพ

ปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกองค์กรตระหนักดีว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด จึงได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ด้วยวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การส่งเสริม การศึกษาต่อขั้นสูงขึ้นไป เป็นต้น แต่วิธีที่นิยมมากที่สุด คือ การฝึกอบรม

5. ความหมายของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

ภิญโญ สารธร ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ (ภิญโญ สารธร. 2517 : 442)

เสนาะ ดิยาว์และคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อแลกเปลี่ยนพฤติกรรมคนไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ดิยาว์; สุปราณี ศรีฉัตรภิญข และ นิยะดา ชูณหวงศ์. 2525 : 107)

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนได้ดียิ่งขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 257-258)

วาสนา สิงหโกวินทร์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง การศึกษาต่อชนิดหนึ่ง เพื่อการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น มีวัตถุประสงค์หลักมุ่งเน้นที่การพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และพฤติกรรม โดยหวังว่าเมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้วจะได้นำไปเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น (วาสนา สิงหโกวินทร์. 2528 : 2)

ทองฟู ศิริวงศ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถ (ทองฟู ศิริวงศ์. 2538⁶ : 18)

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ได้จัดรูปแบบ ซึ่งคนจะเรียนรู้ความรู้และทักษะ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2538 : 18)

ฮาร์บิสัน และ ไมเยอร์ส (Habison and Myers) ได้ให้ความหมายสอดคล้องว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือการทำงาน (Capacity) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสังคมทั่วไป (ฮาร์บิสัน และ ไมเยอร์ส. 1964 : 1)

มิทเชลล์ (Mitchell) ได้ให้ความหมายสอดคล้องว่า การฝึกอบรมคือพื้นฐานการเรียนรู้ อย่างหนึ่ง เป็นความพยายามขององค์กรที่จะจัดหาประสบการณ์ให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สร้างเสริมประสบการณ์เกิด การพัฒนาในด้านพฤติกรรมที่ดีขึ้น คือ เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ไกล (มิทเชลล์. 1982 : 450)

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มคุณค่าให้ แก่พนักงานด้วยการเพิ่มความรู้ ความคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สร้างเสริมประสบการณ์ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ หรือการมอบหมายงานที่เพิ่มขึ้นให้มี ประสิทธิภาพมากที่สุด

6. ความสำคัญของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พุทธศักราช 2540 - 2544 ได้เน้นว่า จากการที่กระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกไร้พรมแดนและกระแสหลักคั่นต่าง ๆ ทำให้ไทยต้อง แข่งขันกับนานาประเทศในด้านต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการ แข่งขันและยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกบนฐานแห่งความเป็นไทย ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา คน และ คุณภาพของคน โดยเห็นว่า คนเป็นทั้งเหตุปัจจัยและผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ ประเทศชาติจะเจริญ รุ่งเรืองก้าวหน้าได้ เพราะประชากรเป็นผู้ที่มีคุณภาพ ด้วยเหตุที่ในแผนพัฒนาฯ นี้มุ่งเน้นคนเป็น ศูนย์กลางหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา โดยมุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมี โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทุก ๆ ด้านอย่างเต็มที่

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับก่อน ๆ ได้มุ่งพัฒนาประเทศมาโดย ตลอดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอย่างก้าวกระโดด เกิด ความก้าวหน้าทั้งทางด้านเทคโนโลยีและระบบโทรคมนาคมที่ทันสมัยอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การ สื่อสารมีประสิทธิภาพสูงรวดเร็วฉับไวจากซีกโลกหนึ่งไปสู่อีกซีกโลกหนึ่งภายในไม่กี่นาที แต่ บุคลากรไทยที่มีศักยภาพสูงพร้อมที่จะเข้าปฏิบัติงานได้ทันทีมีจำนวนจำกัด องค์กรต่าง ๆ ทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องเร่งฝึกอบรมพนักงานไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน และการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานและรายละเอียดของงานไว้ใหม่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยให้ สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ สามารถแข่งขันในตลาดได้และประหยัคทรัพยากร การฝึก

อบรมจะสัมฤทธิ์ผลได้ต้องสอดคล้องกับระบบการบริหารด้วย จึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

เดวิสและนิวตรอน (Davis and Newstrom) ได้แสดงทัศนะในเรื่องการพัฒนาประเทศก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นในองค์การในด้านความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม โครงสร้าง และแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ จึงทำให้องค์การต้องปรับระบบการบริหารใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอดและสอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิชาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (เดวิส และ นิวตรอน. 1985 : 258)

การฝึกอบรมเป็นวิธีการช่วยให้เกิดการเรียนรู้งานได้รวดเร็ว สามารถศึกษาหลักการ เทคนิค และวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ได้รวดเร็ว สามารถนำไปปฏิบัติในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ทันที ช่วยให้แก๊งบุคคลมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปทางบวกหลังการฝึกอบรม สามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน กล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น วิเคราะห์ปัญหาเป็นและถูกต้องแม่นยำขึ้น สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในทุกด้านเพื่อนำมาพยากรณ์ตลาด สิ่งแวดล้อม แนวโน้มด้านเทคโนโลยีในอนาคตและพลังทางสังคมที่จะมีผลกระทบต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดีขึ้นและถูกต้องแม่นยำด้วย เกิดแนวคิดที่เปลี่ยนไปในทางที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและองค์กร ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยการนำหลักการที่ฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ แล้ว (ชาญชัย อาจินสมาจารย์. 2538: 18)

นักพฤติกรรมศาสตร์และนักบริหารธุรกิจต่างตระหนักดีว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ที่สามารถบรรเทาให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ จึงควรที่ต้องส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอเพื่อที่จะรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไรและเขาควรจะทำอย่างไรจึงจะเกิดผลดีที่สุดต่องานที่ถูกมอบหมาย

กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของฝ่ายสนับสนุนในองค์การ (Staff Function) ที่จะต้องรวบรวมนโยบายขององค์การเพื่อกำหนดขอบข่ายหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารที่องค์การคาดหวังไว้ ด้วยการให้คำปรึกษาแก่ผู้อำนวยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่า การบริหารองค์การที่ดีต้องควบคู่กับการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ดีต้องควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบขององค์การและการบริหารที่สอดคล้องกับการฝึกอบรม จึงจะบังเกิดประสิทธิผลได้ การฝึกอบรมจึงนับเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญยิ่งในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลในผลผลิตหรือบริการ เป็นปัจจัยหนึ่งในการลดต้นทุน และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างประหยัด ก่อให้

เกิดกำไรต่อองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

7. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมที่องค์การต่าง ๆ ได้จัดขึ้นนั้น ย่อมมีความคาดหวังว่า เมื่อผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านบวกแก่ตนเอง และส่งผลให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นต่องานในหน้าที่ และต่อองค์การในแง่มุมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งทางด้านวิชาการใหม่ ๆ และเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ (นิสคาร์ก เวชยานนท์. 2539 : 1)

เพ็ญศรี วายวานนท์ ได้ให้ทัศนะไว้ว่า

“แผนการฝึกอบรมจะมีผลตอบแทนแก่องค์การในด้านการเพิ่มผลผลิต การส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน การลดต้นทุน การเพิ่มความมั่นคงแก่องค์การ และการปรับตัวยืนหยัดอยู่ได้ในสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนในขณะเดียวกันแผนการฝึกอบรมจะช่วยสนองความต้องการของบุคคลที่จะสามารถรับมือกับหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในสายงานอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงแล้ว องค์การนั้น ๆ ย่อมมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง มีแนวคิดสร้างสรรค์ที่ดีของตนเอง ที่พร้อมจะพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีที่สุดเพื่อสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหน่วยงาน และบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างดี องค์การย่อมมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า และมีชื่อเสียงเป็นที่ยกย่องในสังคม” (เพ็ญศรี วายวานนท์. 2530 : 105)

สุรศักดิ์ นานานุกูล ได้ให้ทัศนะในแง่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่า

“...ความรู้และทักษะที่เป็นทุนอยู่เมื่อสำเร็จการศึกษารวมทั้งประสบการณ์ที่ได้รับมา ไม่อาจนำมาใช้ในงานได้อย่างสมบูรณ์ทั้งหมด ยังต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อไปไม่จบสิ้นทั้งในรูปการพัฒนาตนเองและการพัฒนาตามแผนที่องค์การจัดขึ้น ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะสำหรับงานเฉพาะอย่างและการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์อย่างกว้างขวาง ...” (สุรศักดิ์ นานานุกูล. 2529 : 344)

ทองฟู ศิริวงศ์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นด้านการพัฒนาและรักษามูลค่าการให้มีความรู้ ความชำนาญ ได้ 2 ด้านคือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การต่อการฝึกอบรม (Institution Objective)
2. วัตถุประสงค์การฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objective)

1. วัตถุประสงค์ขององค์การต่อการฝึกอบรม (Institution Objective) องค์การมีเป้าหมายหลักเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางบวก ดังนี้คือ

- 1.1 สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานใหม่ให้ชัดเจน
- 1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
- 1.7 พัฒนาการบริหารและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 ฝึกฝนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพและเตรียมรับการขยาย

องค์การ

1.9 สามารถนำสิ่งที่ฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าของงานในหน้าที่และความก้าวหน้าขององค์การ

- 1.10 สร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและต่อองค์การ
- 1.11 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ทองฟู ศิริวงศ์. 2536 : 7 - 8)

2 วัตถุประสงค์การฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objective)

สำหรับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมต่อความมุ่งหมายส่วนบุคคลนั้น มุ่งเน้นความต้องการส่วนบุคคลที่ปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการทดลองปฏิบัติจริง
4. เพื่อฝึกฝนในการใช้สติปัญญา ความคิด เทคนิคการปฏิบัติงาน และ

ประสบการณ์ในการทดลองหาวิธีแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเลือกวิธีในการแก้ไขปัญหาเองในเหตุการณ์จริง

5. เพื่อนำหลักการที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

6. เพื่อฝึกฝนการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ
7. เพื่อสร้างขวัญและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
8. เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
9. เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ทองฟู ศิริวงศ์. 2536 : 8)
10. เพื่อพัฒนาการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น
11. เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นสุข
12. เพื่อพัฒนาการเก็บความคิดและประสบการณ์ในการสร้างความคิดริเริ่มใหม่

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดเวลาในการเรียนรู้งาน สามารถสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่คิดได้เอง ด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับทรัพยากร เพื่อเพิ่มผลผลิต สร้างประโยชน์และเกิดกำไรสูงสุดต่อองค์การ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทุกคนในองค์การด้วย ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งต่อองค์การและต่อบุคลากรเองด้วย

8. กระบวนการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานโดยพิจารณาถึงสิ่งที่ป้อนเข้า (Input) การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน มีขั้นตอน มีกระบวนการ (Process) และมีผลออกมา (Out Put) และจำเป็นต้องมีการย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุกกระบวนการต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและทุกขั้นตอนมีความสำคัญ ดังที่ ปีทมา สุทธารักษ์ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมของบอยเดล (Boydell) ไว้ดังนี้คือ

“กระบวนการฝึกอบรมต้องศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและระบุความสำคัญเร่งด่วนของความจำเป็นนั้น ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบอยู่ในขณะนั้น และงานที่อาจถูกมอบหมายเพิ่มในอนาคต ต้องมีการตรวจสอบ วิเคราะห์สายการปฏิบัติ และปรับปรุงตำแหน่งให้เกิดความก้าวหน้า ความรับผิดชอบภาระกิจในตำแหน่งของแต่ละสาขางาน ควรได้รับการพัฒนา การประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่ควรได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพ กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม การวางแผนดำเนินการฝึกอบรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งต่อไป” (ปีทมา สุทธารักษ์. 2538 : 19)

๑. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจงานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยทั่วไปนั้น ยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อธนาคารพาณิชย์โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม และงานวิจัยที่ใกล้เคียงดังนี้

นางสาวพนาลี ทองประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์กรพัฒนาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จากการศึกษาได้พบว่าองค์การมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหลายประการแต่สามารถดำเนินงานได้เพียงบางประการ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร โครงสร้างขององค์การมี 2-4 ชั้น บุคลากรสามารถติดต่อกันได้โดยสะดวก แต่ก็ประสบปัญหาบุคลากรอยู่ในตำแหน่งเดิมเป็นเวลานานทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การที่องค์การมีบุคลากรน้อย แต่ละคนจึงมีภาระรับผิดชอบมาก ขาดความชำนาญงานหลายด้าน ที่จะดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวขององค์การ บุคลากรระดับบริหารไม่มีเวลาทำงานในองค์การตลอด เพราะทำงานเพียงบางเวลา ทำให้องค์การขาดผู้บริหารที่จะเป็นตัวกลางประสานเชื่อมโยงกิจกรรมแต่ละกิจกรรมแต่ละส่วนเข้าด้วยกัน บุคลากรระดับปฏิบัติต้องทำงานด้านเลขานุการด้วย เพราะขาดแคลนบุคลากรด้านนี้ รวมทั้งบางองค์การบุคลากรระดับปฏิบัติจะต้องดูแลระบบการเงินและการบัญชี เนื่องจากขาดแคลนนักบัญชี ในส่วนการบริหารงานขององค์การนั้น การวางแผนขององค์การที่เป็นแบบบนลงล่าง ทำให้บุคลากรไม่มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการวางแผนดำเนินกิจกรรม การประสานงานนั้นบุคลากรสามารถติดต่อกันได้อย่างทั่วถึง แต่ทว่าทุกคนมีภารกิจมาก จึงไม่ค่อยมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันนัก การควบคุมงานแบบเขียนรายงานทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นภาระ เพราะต้องใช้เวลานานในการเขียนรายงานทำให้บุคลากรเสียเวลาดำเนินกิจกรรม การนิเทศงานส่วนใหญ่ใช้การถ่ายทอดความรู้ผ่านที่ประชุมบุคลากรขององค์การเท่านั้น ซึ่งถือว่าไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การประเมินผลงานแบบเขียนรายงานขององค์การต้องจ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทำให้องค์การสูญเสียงบประมาณเป็นจำนวนมาก สำหรับกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การนั้นนอกจากองค์การจะดำเนินงานตามแผนการที่กำหนดไว้แล้ว ยังต้องดำเนินกิจกรรมตามสถานการณ์ โดยประสานงานกับองค์การเครือข่ายของคณะกรรมการประสานงานองค์กรเอกชนพัฒนาชนบท ทำให้มีปัญหาดำเนินกิจกรรมไม่เสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน (พนาลี ทองประเสริฐ, 2535 : 143)

นายวิสิน พิชิตปัจจา ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนในเขตภาคเหนือ จากการศึกษาพบว่า โครงการฝึกอบรมจะต้องจัดให้เหมาะสมกับนิเทศประเภทของงานและลักษณะของบุคลากรด้วย ซึ่งในบรรดากิจกรรมการพัฒนาด้านการสอนงานที่

ธนาคารส่วนมากไม่ได้ปฏิบัติ คือการให้พนักงานต้องสรุปงานที่ทำในแต่ละวันให้ที่เลียงทราบจนกว่าจะพ้นระยะฝึกงาน การที่พนักงานอาวุโสให้คำปรึกษาแก่พนักงานเป็นรายบุคคล ทำให้พนักงานทำงานได้ถูกต้อง เกิดความมั่นใจในการทำงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมที่สำนักงานใหญ่จัดขึ้นใช้บุคลากรภายในเป็นส่วนใหญ่ แต่ใช้บุคลากรภายนอกน้อย เพราะวิทยากรที่มีความสามารถตรงต่อความต้องการมีน้อย การหมุนเวียนตำแหน่งทำให้พนักงานมีความรอบรู้งานทุกด้านในธนาคาร กิจกรรมเช่นนี้เป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อหน่วยงาน พนักงานได้เห็นถึงความยากลำบากในการปฏิบัติงานของแผนกอื่น ก่อให้เกิดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ทั้งยังเป็นช่องทางในการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นได้ องค์กรสามารถมีบุคคลที่มีความสามารถเป็นตัวแทนในองค์กรได้ นอกนั้น การจัดการฝึกอบรมเป็นที่พอใจต่อพนักงานทุกระดับ

นางปัทมา สุทธนารักษ์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่าผู้บริหารระดับต้นเข้าใจว่าธนาคารฯ ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร เนื่องจากงบประมาณจำกัด ขาดวิทยากรที่เชี่ยวชาญ ขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ธนาคารขาดการสำรวจปัญหา และความต้องการได้รับการพัฒนาในทิศทางที่พนักงานต้องการ ทำให้ผู้บริหารต้องบริหารงานภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ดำเนินงานตามรูปแบบที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมา จึงมีความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละเรื่องสูงในแต่ละระดับมาก แต่ธนาคารฯ ไม่อาจจัดหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารระดับต้นได้ (ปัทมา สุทธนารักษ์, 2538 : 120)

นายประสิทธิ์ โชติภวณิชย์ ได้วิจัย เรื่อง ความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการในกรมทรัพยากรธรณี กระทรวงอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้นยังขาดทักษะด้านการบริหารงานสองด้าน คือ ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านการบริหาร และพบว่าสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารมีทักษะทั้งสองด้านนี้ได้ นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง โดยการที่องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องมีนโยบายและแผนงานการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับต้นที่แน่นอนชัดเจนและต้องมีงบประมาณสนับสนุนในการนี้อย่างจริงจัง และที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคนในองค์กร และจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นอย่างจริงจัง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยเรื่อง ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล
4. วิธีประมวลผลข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากร

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 ถึง เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 ในปี 2540 จำนวน 82 สาขา 333 คน คือ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5	จำนวน	207 คน
เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6	จำนวน	23 คน
เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7	จำนวน	69 คน
เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8	จำนวน	34 คน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน	333 คน

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ	จำนวน/คน	คิดเป็นเปอร์เซ็นต์/ประชากร
5, 6	230	69.07%
7, 8	103	30.93%

เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวง แบ่งออกเป็น 6 เขต คือ

เขตนครหลวง	มีสาขา	สำนักงานเขต/ชื่อ	รวมเขตและสาขา
1	14	สามแยกไฟฉาย	15
2	14	บางโคล่	15
3	13	สาขาเซ็นทรัลพลาซ่า	14

เขตนครหลวง	มีสาขา	สำนักงานเขต/ชื่อ	รวมเขตและสาขา
4	13	ถนนประชาอุทิศ	14
5	10	สาขาหัวหมาก	11
6	12	สาขาพระราม 4	13

(ข้อมูลนี้เก็บ ณ วันที่ 13 มีนาคม 2540 ผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากรนี้เป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้)

ระยะเวลาที่เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์อยู่ในช่วงวันที่ 10 มิถุนายน 2540 ถึง วันที่ 3 กรกฎาคม 2540

โดยศึกษาความต้องการฝึกอบรมของกลุ่มประชากรทั้งหมด เฉพาะทักษะการบริหาร
สินเชื่อ 4 ด้านได้แก่

1. ทักษะในด้านการจัดการ (Management Skill)
2. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)
3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

1.2 ตัวแปร โดยศึกษาตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้อง 5 ตัว ได้แก่

1. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

-ระดับ 5 และ ระดับ 6

-ระดับ 7 และ ระดับ 8

2. เพศ

-ชาย

-หญิง

3. สังกัด

-เขตนครหลวง 1

-เขตนครหลวง 2

-เขตนครหลวง 3

-เขตนครหลวง 4

-เขตนครหลวง 5

-เขตนครหลวง 6

4. อายุการทำงาน

0 - 3 ปี

3.01 - 6 ปี

6.01 - 10 ปี

มากกว่า 10 ปี

5. ประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในค่านสินเชื่อ

-ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม

-เคยผ่านการฝึกอบรม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 วัตถุประสงค์ของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมเฉพาะทักษะการบริหารสินเชื่อ 4 ด้าน คือ

1. ทักษะในด้านการจัดการ (Management Skill)
2. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)
3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างโดย

1. ศึกษารายละเอียดของวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบแนวทางและขอบเขตในการออกแบบสำรวจ
2. ศึกษาลักษณะรูปแบบและวิธีการเขียนแบบสำรวจจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. รวบรวมสาระและเนื้อหาต่าง ๆ ที่ได้จากเอกสาร และงานวิจัย สร้างแบบสำรวจเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ที่ตอบแบบสำรวจมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน

แบบสำรวจมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มี 4 ระดับ คือ

1. มากที่สุด หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการมากที่สุดที่จะขาดไม่ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 4 คะแนน
2. มาก หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการมาก เกณฑ์การให้คะแนน 3 คะแนน
3. น้อย หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการน้อย เกณฑ์การให้คะแนน 2 คะแนน
4. น้อยที่สุด หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการน้อยที่สุด เกณฑ์การให้คะแนน 1 คะแนน

2.3 นำแบบสำรวจให้ประธานและกรรมการควบคุมปริญญาบัตรตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบสำรวจที่แก้ไขเสร็จแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาจำนวน 4 ท่าน ได้แก่

1. ดร. สวนา พรพัฒน์กุล ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
2. คุณอภิญา กังสนารักษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. คุณรวิทย์ สีมานนทปรีญา ผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวง
4. รศ. ดร. อารี พันธุ์ฉวี อาจารย์ประจำภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2.5 นำแบบสำรวจที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ให้ประธานและกรรมการควบคุมปริญญาบัตรตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย

2.6 นำแบบสำรวจที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบ (Try Out) กับเจ้าหน้าที่สินเชื่อธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาสาทรประดิษฐ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาสุรวงศ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสุรวงษ์ ที่มีใช้กลุ่มประชากรในการวิจัยจำนวน 30 คน เพื่อหาอำนาจจำแนกโดยวิธีการของการแจกแจงที (t - distribution) ได้ค่า t มากกว่า 1.75 ทุกข้อ ตามวิธีของแอดวาร์ด (Edward, 1957 : 152 - 154) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสำรวจโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach, 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9442 (ล้วน สายยศ; อังคณา สายยศ, 2536: 163 - 186)

3. วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ให้นำแบบสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพ-มหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ใส่ซองตามจำนวนเจ้าหน้าที่สินเชื่อและสำรองเพิ่มอีก 10 ชุดในแต่ละสาขา แล้วนำซองแต่ละสาขาตามจำนวนในแต่ละเขตนครหลวงใส่ในซองใหญ่ที่แบ่งตามเขตนครหลวงต่าง ๆ ไปให้ผู้อำนวยการเขตนครหลวงทั้ง 6 เขต โดยได้รับความกรุณาจากเลขานุการผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงเป็นผู้ประสานงานในการส่งและเก็บแบบสำรวจที่ผู้วิจัยได้จัดใส่ซองทั้ง 6 เขต จำนวน 82 สาขา จำนวน 333 คน

4. วิธีประมวลผลข้อมูล

เพื่อหาค่า ร้อยละ, $\bar{X}$, SD

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCE) โดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

4.1 เมื่อได้รับแบบสำรวจคืนแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน 4 คะแนน
มาก	ให้คะแนน 3 คะแนน
น้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน

4.2 นำผลการให้คะแนนแบบสำรวจทุกรายการมาหาค่าเฉลี่ยแต่ละรายการ แล้วนำมาประเมินตามความต้องการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพ-มหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ตามความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้โดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.00	หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมในระดับมากที่สุด

เปรียบเทียบความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยจำนวนกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มใช้ t-test จำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่มใช้ F-test

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

1. ค่าร้อยละ

2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) ใช้สูตร (นิภา ศรีไพโรจน์. 2527 : 149)

ซึ่งเป็นการหาตัวกลางเลขคณิตของข้อมูลที่ได้แจกแจงความถี่

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
$\sum X$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
N	แทน จำนวนข้อมูลที่จะศึกษา

3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นการวัดการกระจายอีกชนิดหนึ่ง มองในรูปเส้นตรงมีทิศทาง เกิดจากการถอยรากลที่สองของความแปรปรวนนั่นเอง (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2536 : 64) ใช้สูตร

$$\text{สูตร} \quad SD = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N}}$$

N	แทนจำนวนประชากร
SD	แทนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\sum X$	แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมด
$\sum X^2$	แทนผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\sum X)^2$	แทนผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

(นิภา ศรีไพโรจน์. 2527 : 164)

4. ทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของตัวแปร 6 เขต โดยใช้สถิติค่า F - test ในกรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม และ t - test ในกรณีกลุ่มตัวอย่างมีเพียง 2 กลุ่ม

5. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance) เป็นการทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว (One - way classification) หาค่า F เพื่อพิจารณาว่าค่าความแปรปรวนแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ใช้

$$\text{สูตร} \quad F = \frac{MS}{MS}$$

F คือ ค่าการแจกแจงของ F

MS คือ ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS คือ ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

(ส่วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2536 : 95)

6. การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparisons or Contrast) เมื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมีมากกว่าสองกลุ่ม และผ่านการวิเคราะห์โดยวิธีการเอาค่าความแปรปรวนมาวิเคราะห์ (Analysis of variance) แล้ว และปรากฏว่ามีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยอยู่คู่หนึ่งที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้กระบวนการเปรียบเทียบพหุคูณวิธีทดสอบของนิวแมน-คูลส์ (Newman - Keuls test)

$$\text{สูตร} \quad W_{.05} = q_{(\alpha; r, df)} \sqrt{\frac{MS_E}{n}}$$

$q_{(\alpha; r, df)}$

จะมีค่าเปลี่ยนแปลงไปตามค่า r ที่ได้จากการเปิดตาราง Studentized range statistic

MS_E

ได้มาจากความคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนในตารางการวิเคราะห์ความแปรปรวน

n

คือ จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

α

คือ .05

(ส่วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2536 - 106 - 119)

5.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

1. หาอำนาจจำแนก โดยวิธีการแจกแจงที (t - distribution) การหาอำนาจ

จำแนกของข้อคำถามที่เป็นแบบสำรวจมาตราการจัดอันดับ โดยจะแบ่งกลุ่มที่ได้ให้น้ำหนักคะแนนสูงออก 25% เป็นกลุ่มสูง และกลุ่มที่ได้ให้น้ำหนักคะแนนต่ำออก 25% เป็นกลุ่มต่ำ แล้วคำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ยและคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละกลุ่ม และแทนค่าในสูตร ได้ค่าอำนาจจำแนก

มากกว่า 1.75 ในทุกข้อของแบบสำรวจ

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{n_H} + \frac{S_L^2}{n_L}}}$$

สูตร

t หมายถึง ค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบ

$\bar{X}$ หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มสูง

$\bar{X}$ หมายถึง คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มต่ำ

S_H^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มสูง

S_L^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มต่ำ

n_H หมายถึง จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มสูง

n_L หมายถึง จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มต่ำ

(ถ้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2536 : 185 - 186)

2. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสำรวจ โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

(Alpha - Coefficient) ของครอนบัก ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9440

สูตร

$$= \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือวัดทั้งฉบับ

(ถ้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2536 : 95 - 170 - 172)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการสื่อความหมาย และเพื่อให้การเสนอผลการวิจัยมีความง่ายต่อการเข้าใจมากขึ้น ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน จำนวนประชากรที่ศึกษา
$\bar{X}$	แทน คะแนนเฉลี่ย
SD	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - distribution
df	แทน องศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (sum of squares)
MS	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อฝ่ายสินเชื่อสาขา-นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับทักษะการบริหารทางสินเชื่อ 4 ด้าน คือ ทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบน-มาตรฐานในความต้องการในการฝึกอบรมเป็นรายด้านและรายข้อ และหาคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 เกี่ยวกับทักษะการบริหารทางสินเชื่อ 4 ด้าน คือ ทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) โดยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยการทดสอบสมมติฐานแบบไม่มีทิศทาง หรือการทดสอบแบบสองหาง (Two - tailed test) การทดสอบมุ่งพิจารณาความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมทักษะการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน ถ้าเป็นกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม การแจกแจงค่าเฉลี่ยใช้ t - distribution ถ้าเป็นกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม การแจกแจงค่าเฉลี่ยใช้ F - distribution และการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ก็ใช้ F - distribution ด้วย เมื่อพบค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 1 แสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เพศ สังกัด อายุการทำงานด้านสินเชื่อ ประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ตำแหน่งของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ		
1.1 ระดับ 5 และระดับ 6	228	71.0
1.2 ระดับ 7 และระดับ 8	93	29.0
2. เพศ		
2.1 ชาย	289	90.0
2.2 หญิง	32	10.0
3. สังกัด		
3.1 เขตนครหลวง 1	47	14.7
3.2 เขตนครหลวง 2	55	17.1
3.3 เขตนครหลวง 3	61	19.0
3.4 เขตนครหลวง 4	57	17.8
3.5 เขตนครหลวง 5	47	14.6
3.6 เขตนครหลวง 6	54	16.8
4. อายุการทำงานด้านสินเชื่อ		
4.1 0-3 ปี	120	37.4
4.2 3.01-6 ปี	137	42.7
4.3 6.01-10 ปี	47	14.6
4.4 มากกว่า 10 ปี	17	5.3
5. ประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ		
5.1 ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม	40	12.5
5.2 เคยผ่านการฝึกอบรม	281	87.5

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5.2.1 จำนวนครั้งที่เคยฝึกอบรม		
5.2.1.1 1 ครั้ง	100	35.6
5.2.1.2 2 ครั้ง	53	18.9
5.2.1.3 3 ครั้ง	40	14.2
5.2.1.4 มากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป	88	31.3
5.2.2 เคยผ่านการฝึกอบรมสินเชื่อที่จัดโดย		
5.2.2.1 ธนาคารพาณิชย์ จำกัด(มหาชน)	280	99.6
5.2.2.2 สถาบันการศึกษา	25	8.9
5.2.2.3 องค์การธุรกิจ	24	8.5
5.2.2.4 อื่น ๆ	9	3.2

หมายเหตุ ส่งแบบสอบถามทั้งหมด 333 ฉบับ ได้รับคืน 321 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.40

จากตาราง 1 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 ที่เป็นประชากรจำนวน 321 คน เป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 จำนวน 228 คน (ร้อยละ 71.0) เป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 จำนวน 93 คน (ร้อยละ 29.0)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายมีจำนวน 289 คน (ร้อยละ 90.0) และเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิงมีจำนวน 32 คน (ร้อยละ 11.0)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อฝ่ายสินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 จำนวน 47 คน (ร้อยละ 14.7) เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 จำนวน 55 คน (ร้อยละ 17.1) เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 จำนวน 61 คน (ร้อยละ 19.0) เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 จำนวน 57 คน (ร้อยละ 17.8) เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 จำนวน 47 คน (ร้อยละ 14.6) เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 จำนวน 54 คน (ร้อยละ 16.8)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานด้านสินเชื่อ อยู่ใน 0 - 3 ปี จำนวน 120 คน (ร้อยละ 37.4) อายุการทำงานด้านสินเชื่อ 3.1 - 6 ปี จำนวน 137 คน (ร้อยละ 42.7) อายุการทำงานด้านสินเชื่อ 6.1 - 10 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 14.6) อายุการทำงานด้านสินเชื่อมากกว่า 10 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 5.3)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ คือ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านสินเชื่อมีจำนวน 40 คน (ร้อยละ 12.5) และเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม คือ เคยผ่านการฝึกอบรมด้านสินเชื่อมีจำนวน 281 คน (ร้อยละ 87.5) เป็นผู้ที่เคยผ่านการฝึกอบรม 1 ครั้ง จำนวน 100 คน (ร้อยละ 35.6) เคยผ่านการฝึกอบรม 2 ครั้ง จำนวน 53 คน (ร้อยละ 18.9) เคยผ่านการฝึกอบรม 3 ครั้ง จำนวน 40 คน (ร้อยละ 14.2) และเคยผ่านการฝึกอบรมมากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป จำนวน 88 คน (ร้อยละ 31.3) เจ้าหน้าที่สินเชื่อเคยผ่านการฝึกอบรมที่จัดโดยธนาคารสรีนคร จำกัด (มหาชน) จำนวน 280 คน (ร้อยละ 99.6) สถาบันการศึกษา จำนวน 25 คน (ร้อยละ 8.9) องค์การธุรกิจ จำนวน 24 คน (ร้อยละ 8.5) และอื่น ๆ จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.2)

ตาราง 2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมของ
เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน

ทักษะด้านที่	ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	$\bar{X}$	SD	ระดับความต้องการ
1	ด้านการจัดการ	3.15	.50	มาก
2	ด้านความคิด	3.18	.50	มาก
3	ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.18	.52	มาก
4	ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	3.27	.51	มาก
	รวม	3.20	.51	มาก

จากตาราง 2 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1 ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์มากเท่ากันเป็นอันดับที่ 2 และในด้านทักษะการจัดการเป็นอันดับที่ 3 ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมการบริหารทางสินเชื่อ เกี่ยวกับทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.20$)

ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเกี่ยวกับทักษะในการบริหารทางสินเชื่อ ทั้ง 4 ด้าน โดยได้วิเคราะห์แต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการจัดการ

ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อโดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ ดังปรากฏในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม ทักษะในการจัดการ ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ	$\bar{X}$	SD	ระดับความต้องการ
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ	3.37	.73	มาก
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	3.18	.78	มาก
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน	3.26	.71	มาก
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.24	.69	มาก
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	2.83	.77	มาก
6	วิธีสร้างศรัทธาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	2.98	.72	มาก
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน	3.10	.68	มาก
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	2.93	.71	มาก
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	3.23	.76	มาก
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.33	.69	มาก
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.32	.74	มาก
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสายงาน	3.28	.76	มาก
13	หลักในการประเมินผลงาน	2.96	.77	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.15	.50	มาก

จากตาราง 3 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อ 1 $\bar{X} = 3.37$) นโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อ 10 $\bar{X} = 3.33$) ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อ 11 $\bar{X} = 3.32$) มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.15$)

2. ด้านความคิด

ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกเป็นรายชื่อ ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	$\bar{X}$	SD	ระดับความต้องการ
1	แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.47	.56	มาก
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐบาลมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	3.03	.70	มาก
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ปัญหาใหม่	3.16	.75	มาก
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.31	.64	มาก
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	2.93	.77	มาก
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.16	.73	มาก
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	2.98	.84	มาก
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	3.00	.84	มาก
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย	3.25	.73	มาก
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท	3.24	.71	มาก
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.51	.66	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวม	3.18	.50	มาก

จากตาราง 4 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีความต้องการอบรมในเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อ 11 $\bar{X} = 3.51$) มีความต้องการฝึกอบรมในระดับมากในเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อ 1 $\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.18$)

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อโดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกเป็นรายชื่อ ดังปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ ต้องการ
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.40	.72	มาก
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.32	.72	มาก
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.31	.70	มาก
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า	3.36	.70	มาก
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	2.97	.70	มาก
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.11	.74	มาก
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.50	.65	มาก
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.87	.69	มาก
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อลูกค้า	2.81	.75	มาก
10	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน	3.12	.79	มาก
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ที่ติดต่อเข้าใจในความต้องการของหน่วยงาน	3.19	.77	มาก
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.18	.74	มาก
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.18	.77	มาก
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.14	.78	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.18	.52	มาก

จากตาราง 5 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการอบรมในเรื่องศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อ 7 $\bar{X} = 3.50$) และเทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อ 1 $\bar{X} = 3.40$) มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.18$)

4. ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเกี่ยวกับทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกเป็นรายชื่อ ดังปรากฏในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

ข้อ ที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ ต้องการ
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.22	.69	มาก
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วมพิจารณา สินเชื่อ	3.13	.67	มาก
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ	3.20	.81	มาก
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ	3.19	.81	มาก
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ	3.14	.81	มาก
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ	3.25	.72	มาก
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.53	.64	มากที่สุด
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.15	.73	มาก
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์	3.37	.67	มาก
10	วิธีการสอนและหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ	3.21	.73	มาก
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่	3.31	.72	มาก
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ	3.55	.66	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวม	3.27	.51	มาก

จากตาราง 6 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการอบรมในเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อ 12 $\bar{X} = 3.55$) หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อ 7 $\bar{X} = 3.53$) มีความต้องการอบรมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องเทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์ (ข้อ 9 $\bar{X} = 3.37$) มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.27$)

ตาราง 7 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 จำแนกตามตำแหน่ง ตามรายชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ	ระดับ 5,6		ระดับ 7,8	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ	3.28	.79	3.60	.51
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	3.04	.81	3.51	.58
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน	3.15	.74	3.55	.56
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.13	.69	3.52	.62
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	2.75	.80	3.03	.63
6	วิธีสร้างศรัทธาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	2.89	.75	3.20	.60
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน	3.02	.67	3.29	.67
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	2.83	.72	3.17	.64
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	3.11	.78	3.52	.65
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.23	.68	3.56	.65
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.20	.76	3.61	.59
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสายงาน	3.17	.81	3.56	.54
13	หลักในการประเมินผลงาน	2.82	.78	3.31	.63
	เฉลี่ยรวม	3.05	.50	3.42	.39

จากตาราง 7 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.28$) นโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.23$) และความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.20$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.61$) และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 8 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรม
ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7
และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 เกี่ยวกับทักษะในด้านความคิด จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	ระดับ 5,6		ระดับ 7,8	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.44	.57	3.55	.52
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	2.97	.74	3.16	.60
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่	3.04	.76	3.44	.65
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.21	.65	3.54	.56
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	2.89	.78	3.04	.74
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.09	.73	3.32	.69
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	2.88	.89	3.24	.67
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	2.90	.89	3.23	.66
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย	3.17	.77	3.43	.60
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเทศ	3.16	.71	3.44	.67
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.45	.68	3.65	.58
	รวมเฉลี่ย	3.11	.52	3.37	.40

จากตาราง 8 พบว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.45$) และ แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.65$) แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.55$) และการนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 9 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 เกี่ยวกับทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามตำแหน่งเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับ 5,6		ระดับ 7,8	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.36	.73	3.52	.67
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.25	.72	3.51	.67
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.29	.72	3.35	.64
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า	3.31	.74	3.46	.58
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	2.89	.71	3.17	.64
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.10	.73	3.15	.77
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.44	.66	3.62	.59
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.80	.70	3.02	.64
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อลูกค้า	2.75	.76	2.97	.70
10	การสร้างความสามัคคีเพื่อบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน	3.08	.79	3.22	.76
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ที่ติดต่อเข้าใจในความต้องการของหน่วยงาน	3.12	.74	3.37	.79
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.12	.75	3.32	.68
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.12	.79	3.33	.70
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.10	.80	3.25	.70
	รวมเฉลี่ย	3.12	.52	3.31	.52

จากตาราง 9 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่องศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.44$) เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.36$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.62$) และ เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 10 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรม
ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7
และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 เกี่ยวกับในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่ง
เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ระดับ 5,6		ระดับ 7,8	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.14	.70	3.42	.63
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วมพิจารณา สินเชื่อ	3.10	.66	3.20	.70
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ	3.27	.83	3.02	.75
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ	3.17	.84	3.24	.74
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ	3.15	.86	3.12	.64
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ	3.17	.76	3.43	.60
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.52	.68	3.54	.54
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.14	.71	3.17	.79
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์	3.33	.69	3.47	.62
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ	3.16	.75	3.31	.66
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่	3.25	.74	3.45	.67
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงาน สินเชื่อ	3.49	.69	3.69	.57
รวมเฉลี่ย		3.24	.53	3.34	.45

จากตาราง 10 พบว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.52$) ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.49$) และ เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ (ข้อที่ 3 $\bar{X} = 3.27$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.69$) หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.54$) และ เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์ (ข้อที่ 9 $\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 11 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามเพศ ตามรายชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ	ชาย		หญิง	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ	3.37	.74	3.44	.62
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	3.19	.78	3.03	.78
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน	3.26	.73	3.28	.58
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.24	.69	3.25	.72
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	2.81	.77	2.97	.69
6	วิธีสร้างศรัทธาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	2.99	.72	2.91	.73
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน	3.10	.69	3.09	.59
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	2.93	.71	2.97	.74
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	3.21	.78	3.38	.55
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.32	.70	3.38	.55
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.30	.76	3.47	.57
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน	3.27	.76	3.41	.71
13	หลักในการประเมินผลงาน	2.95	.77	3.06	.76
	เฉลี่ยรวม	3.15	.50	3.20	.45

จากตาราง 11 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชาย มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.37$) และ นโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.32$) ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.30$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิง มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.47$) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.44$) และ หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสายงาน (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 12 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามเพศ เป็นรายข้อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	ชาย		หญิง	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.47	.57	3.47	.51
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	3.03	.73	2.97	.40
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิธีแก้ไขปัญหาใหม่	3.15	.77	3.28	.52
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.28	.65	3.53	.51
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	2.94	.77	2.88	.75
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.13	.72	3.38	.75
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	2.98	.87	3.06	.50
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	2.99	.86	3.06	.62
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความ เสี่ยงน้อย	3.24	.75	3.34	.60
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเทศ	3.22	.72	3.47	.62
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ ปัจจุบัน	3.50	.67	3.59	.56
รวมเฉลี่ย		3.17	.52	3.28	.35

จากตาราง 12 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน
ความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
(ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.50$) และ แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ
มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิงมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมาก
เกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.59$)
และ การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ มากกว่า
ความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 13 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามเพศ เป็นรายข้อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	ชาย		หญิง	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.41	.72	3.34	.75
2	การสร้าง ความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.31	.71	3.44	.76
3	การสร้าง ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.31	.70	3.25	.72
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า	3.37	.69	3.22	.79
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	2.97	.70	3.00	.72
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.10	.72	3.25	.84
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.48	.65	3.59	.61
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.87	.68	2.84	.77
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อลูกค้า	2.82	.75	2.78	.75
10	การสร้าง ความสามัคคีเพื่อบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน	3.11	.79	3.22	.75
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ติดต่อเข้าใจในความต้องการของหน่วยงาน	3.18	.76	3.25	.84
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.18	.72	3.19	.90
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.17	.76	3.31	.82
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.15	.75	3.09	1.03
	เฉลี่ยรวม	3.17	.52	3.21	.60

จากตาราง 13 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.48$) และ เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิงมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.59$) และ การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ (ข้อ 2 $\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 14 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามเพศ เป็นรายข้อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ชาย		หญิง	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.21	.70	3.28	.63
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วมพิจารณาสินเชื่อ	3.13	.69	3.13	.49
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ	3.22	.81	3.00	.80
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ	3.19	.82	3.19	.78
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับสินเชื่อ	3.14	.81	3.16	.77
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ	3.24	.73	3.28	.63
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.53	.66	3.53	.51
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.14	.74	3.22	.71
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์	3.38	.68	3.31	.59
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ	3.19	.75	3.38	.49
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่	3.29	.74	3.41	.56
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ	3.55	.68	3.53	.51
เฉลี่ยรวม		3.27	.52	3.28	.41

จากตาราง 14 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.55$) และ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิงมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.53$) ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.53$) และ วิธีการสอนแนะ หลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.38$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 15 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามสังกัด (เขตนครหลวง 1 ถึง
เขตนครหลวง 6) เป็นรายข้อ ซึ่งในตาราง 15 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ
ตารางย่อย 15.1 และ 15.2

ตารางย่อย 15.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ	เขต1		เขต2		เขต3	
		$\bar{X}$	SD	X	SD	$\bar{X}$	SD
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงาน สินเชื่อ	3.55	.65	3.36	.56	3.66	.63
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	3.28	.65	3.24	.67	3.38	.66
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาใน ปัจจุบัน	3.43	.62	3.20	.65	3.39	.61
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.32	.63	3.22	.74	3.31	.74
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	2.94	.87	2.69	.69	3.13	.87
6	วิธีสร้างสรรหาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	3.19	.77	2.80	.68	3.21	.71
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตาม มาตรฐาน	3.17	.82	3.09	.62	3.20	.79
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่ เปลี่ยนแปลง	3.04	.75	2.84	.74	3.15	.73
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	3.40	.80	3.35	.67	3.30	.74
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.51	.66	3.22	.60	3.36	.80
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.43	.77	3.31	.69	3.34	.70
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของ สายงาน	3.49	.72	3.07	.77	3.38	.69
13	หลักในการประเมินผลงาน	3.06	.73	2.91	.82	3.05	.76
	เฉลี่ยรวม	3.29	.51	3.10	.42	3.30	.52

ตารางย่อย 15.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการ	เขต4		เขต5		เขต6	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงาน สินเชื่อ	2.96	.87	3.23	.76	3.46	.69
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	2.74	1.04	3.19	.68	3.26	.71
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาใน ปัจจุบัน	2.89	.88	3.30	.69	3.41	.66
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.09	.61	3.17	.76	3.33	.67
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	2.70	.68	2.74	.57	2.74	.78
6	วิธีสร้างศรัทธาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	2.79	.62	2.85	.66	3.02	.79
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตาม มาตรฐาน	2.95	.40	3.00	.55	3.19	.80
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่ เปลี่ยนแปลง	2.65	.55	2.91	.72	3.00	.70
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	2.91	.83	3.26	.67	3.20	.79
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.16	.53	3.21	.75	3.52	.69
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.07	.82	3.34	.67	3.46	.75
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของ สาขางาน	3.07	.84	3.32	.75	3.39	.71
13	หลักในการประเมินผลงาน	2.65	.79	3.00	.66	3.11	.77
	เฉลี่ยรวม	2.89	.47	3.12	.45	3.24	.51

จากตารางย่อย 15.1 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากในเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.55$) และ นโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.51$) ตามลำดับมากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.36$) และ หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร (ข้อที่ 9 $\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับมากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.66$) รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน (ข้อที่ 3 $\bar{X} = 3.39$) และ วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ (ข้อที่ 2 $\bar{X} = 3.38$) หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.38$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 15.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง นโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.16$) ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.09$) ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.07$) และ หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.07$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.34$) และ หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.32$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.46$) ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.46$) รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน (ข้อที่ 3 $\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 16 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามสังกัด (เขตนครหลวง 1 ถึง
เขตนครหลวง 6) เป็นรายข้อ ซึ่งในตาราง 16 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ
ตารางย่อย 16.1 และ 16.2

ตารางย่อย 16.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	เขต1		เขต2		เขต3	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	แนวทางการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.66	.48	3.35	.64	3.46	.56
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	2.98	.61	2.89	.79	3.15	.68
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิธีแก้ไขปัญหาใหม่	3.23	.70	3.02	.78	3.13	.81
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.49	.59	3.18	.70	3.30	.72
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.09	.58	2.78	.85	3.00	.77
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.32	.69	2.98	.83	3.15	.75
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	2.89	.84	2.95	.78	2.75	.89
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	2.91	.86	2.93	.79	2.74	.85
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย	3.32	.69	3.29	.66	3.23	.82
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท	3.43	.68	3.22	.66	3.39	.78
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.60	.61	3.36	.65	3.49	.72
	เฉลี่ยรวม	3.27	.46	3.09	.49	3.16	.56

ตารางย่อย 16.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	เขต4		เขต5		เขต6	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	แนวความคิดวิเคราะห์สินเชื่อ	3.35	.48	3.47	.50	3.57	.60
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	3.02	.77	3.00	.66	3.11	.69
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิธีแก้ไขปัญหาใหม่	3.23	.78	3.13	.80	3.22	.63
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.23	.54	3.36	.67	3.33	.61
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	2.84	.75	3.11	.79	2.83	.80
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.05	.48	3.04	.72	3.41	.77
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	3.12	.89	3.09	.90	3.13	.70
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	3.28	.77	3.04	.93	3.09	.78
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย	3.11	.79	3.09	.65	3.44	.69
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท	2.93	.62	3.04	.69	3.44	.66
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.63	.59	3.38	.68	3.57	.69
เฉลี่ยรวม		3.16	.48	3.16	.56	3.29	.45

จากตารางย่อย 16.1 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากในเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.66$) และ วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากในเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.36$) และแนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.49$) และ แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 16.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.63$) แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.47$) วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.38$) มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.57$) และวิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 17 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามสังกัด (เขตนครหลวง 1 ถึง
เขตนครหลวง 6) เป็นรายข้อ ซึ่งในตาราง 17 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ
ตารางย่อย 17.1 และ 17.2

ตารางย่อย 17.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	เขต1		เขต2		เขต3	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.47	.69	3.33	.79	3.43	.81
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.47	.65	3.38	.71	3.20	.79
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.49	.66	3.36	.73	3.36	.71
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า	3.60	.54	3.40	.76	3.39	.71
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	3.15	.72	2.91	.67	3.18	.76
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.40	.65	3.09	.84	3.23	.72
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์ สินเชื่อ	3.70	.59	3.49	.66	3.41	.69
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.98	.57	2.67	.72	2.92	.82
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อลูกค้า	2.94	.64	2.65	.67	2.89	.90
10	การสร้างความสามัคคีเพื่อบรรยากาศเป็นมิตรใน หน่วยงาน	3.43	.65	3.15	.87	3.15	.85
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ที่ติดต่อเข้าใจในความ ต้องการของหน่วยงาน	3.43	.65	3.13	.75	3.20	.89
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.40	.74	3.20	.87	3.21	.80
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.40	.77	3.27	.83	3.25	.81
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.49	.66	3.05	.95	3.20	.79
	เฉลี่ยรวม	3.38	.47	3.16	.59	3.22	.59

ตารางย่อย 17.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	เขต4		เขต5		เขต6	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.51	.63	3.32	.63	3.37	.73
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.30	.65	3.26	.77	3.35	.70
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.19	.67	3.11	.67	3.33	.73
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า	3.19	.72	3.15	.69	3.41	.69
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	2.81	.58	2.91	.65	2.85	.74
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	2.93	.59	2.91	.72	3.11	.79
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์ สินเชื่อ	3.46	.60	3.36	.57	3.57	.72
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.82	.57	2.89	.60	2.93	.75
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อลูกค้า	2.65	.74	2.91	.65	2.87	.78
10	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อบรรยากาศเป็นมิตรใน หน่วยงาน	2.89	.67	3.06	.64	3.07	.89
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ติดต่อเข้าใจในความ ต้องการของหน่วยงาน	3.00	.76	3.23	.67	3.20	.79
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.05	.51	2.98	.64	3.22	.74
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	2.98	.61	2.98	.68	3.20	.83
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.02	.74	3.11	.60	3.37	.65
	เฉลี่ยรวม	3.06	.34	3.08	.44	3.19	.60

จากตารางย่อย 17.1 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากในเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.70$) และ ศิลปะการติดต่อลูกค้า (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.49$) และศิลปะการติดต่อลูกค้า (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.43$) และ ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 17.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.51$) และ ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.36$) และเทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.32$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.57$) และศิลปะการติดต่อลูกค้า (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 18 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามสังกัด (เขตนครหลวง 1
ถึงเขตนครหลวง 6) เป็นรายชื่อ ซึ่งในตาราง 18 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ
ตารางย่อย 18.1 และ 18.2

ตารางย่อย 18.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน เทคนิคการปฏิบัติงาน	เขต1		เขต2		เขต3	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.36	.67	3.18	.64	3.28	.76
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วม พิจารณาสินเชื่อ	3.21	.69	3.07	.74	3.16	.73
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องาน สินเชื่อ	3.36	.67	3.09	.82	3.28	.84
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ	3.43	.83	3.18	.77	3.07	.85
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ	3.53	.58	3.04	.79	3.18	.87
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับ สินเชื่อ	3.45	.65	3.35	.73	3.28	.76
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.79	.41	3.56	.57	3.51	.72
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.38	.68	3.16	.60	3.18	.85
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์	3.60	.65	3.31	.63	3.48	.72
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงาน สินเชื่อ	3.43	.71	3.04	.72	3.25	.87
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติ งานใหม่	3.47	.65	3.33	.72	3.31	.83
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ ในงานสินเชื่อ	3.66	.64	3.53	.54	3.56	.74
	เฉลี่ยรวม	3.47	.44	3.24	.45	3.29	.58

ตารางย่อย 18.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน เทคนิคการปฏิบัติงาน	เขต4		เขต5		เขต6	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.02	.74	3.11	.60	3.37	.65
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมา ร่วมพิจารณาสินเชื่อ	3.09	.47	2.94	.60	3.28	.71
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องาน สินเชื่อ	3.26	.81	3.09	.83	3.11	.86
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้ สินเชื่อ	3.23	.78	3.02	.79	3.22	.82
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ	2.96	.68	3.00	.88	3.19	.87
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับ สินเชื่อ	3.05	.64	2.89	.67	3.44	.74
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.46	.66	3.30	.66	3.56	.69
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.00	.65	2.89	.73	3.26	.78
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วย คอมพิวเตอร์	3.07	.56	3.23	.67	3.56	.66
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติ งานสินเชื่อ	3.11	.52	3.04	.62	3.39	.76
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธี ปฏิบัติงานใหม่	3.26	.61	3.15	.69	3.31	.80
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ ประยุกต์ในงานสินเชื่อ	3.61	.62	3.30	.66	3.61	.71
	เฉลี่ยรวม	3.18	.47	3.08	.50	3.36	.51

จากตารางย่อย 18.1 เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.79$) และ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.56$) และ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.56$) และ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.51$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 18.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.61$) และ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.30$) และ เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์ (ข้อที่ 9 $\bar{X} = 3.23$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.56$) เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์ (ข้อที่ 9 $\bar{X} = 3.56$) และ หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ (ข้อที่ 6 $\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 19 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามอายุการทำงาน เป็นรายชื่อ ซึ่ง
ในตาราง 19 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ ตารางย่อย 19.1 และ 19.2

ตารางย่อย 19.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ	0-3ปี		3.01-6ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ	3.34	.76	3.24	.75
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	3.07	.78	3.12	.82
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน	3.19	.75	3.20	.68
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.16	.67	3.18	.70
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	2.72	.82	2.80	.76
6	วิธีสร้างศรัทธาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	2.89	.71	2.90	.73
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน	2.96	.68	3.07	.61
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	2.83	.71	2.87	.67
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	3.03	.80	3.28	.72
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.25	.63	3.28	.71
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.18	.82	3.30	.69
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขา	3.15	.78	3.27	.76
13	หลักในการประเมินผลงาน	2.78	.76	2.92	.73
	เฉลี่ยรวม	3.04	.49	3.11	.49

ตารางย่อย 19.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการ	6.01- 10ปี		>10 ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ	3.72	.45	3.71	.59
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	3.53	.58	3.41	.62
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน	3.51	.69	3.65	.49
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.47	.72	3.71	.47
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	3.13	.61	3.00	.61
6	วิธีสร้างศรัทธาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	3.30	.66	3.35	.61
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน	3.34	.79	3.65	.49
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	3.26	.71	3.29	.77
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	3.49	.69	3.53	.72
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.60	.68	3.47	.80
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.66	.60	3.59	.62
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน	3.49	.66	3.71	.59
13	หลักในการประเมินผลงาน	3.36	.74	3.47	.72
	เฉลี่ยรวม	3.45	.42	3.50	.46

จากตารางย่อย 19.1 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0-3 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากในเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.34$) และ นโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.25$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 3.01-6 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.30$) หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร (ข้อที่ 9 $\bar{X} = 3.28$) นโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.28$) และ หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสายงาน (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.27$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 19.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 6.01-10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.72$) ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.66$) และนโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.71$) ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.71$) รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน (ข้อที่ 3 $\bar{X} = 3.65$) วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 20 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามอายุการทำงาน เป็นรายข้อ ซึ่งใน
ตาราง 20 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ ตารางย่อย 20.1 และ 20.2

ตารางย่อย 20.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	0-3ปี		3.01-6ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.46	.56	3.38	.52
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	3.01	.76	2.93	.63
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ปัญหาใหม่	3.08	.75	3.12	.76
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.24	.59	3.27	.67
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	2.86	.75	2.94	.80
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.04	.67	3.12	.71
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	2.85	.95	3.00	.80
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	2.81	.96	3.06	.77
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความ เสี่ยงน้อย	3.20	.76	3.13	.73
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท	3.05	.70	3.26	.69
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ ปัจจุบัน	3.45	.65	3.47	.72
เฉลี่ยรวม		3.09	.52	3.15	.50

ตารางย่อย 20.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	6.01- 10ปี		>10 ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.68	.63	3.71	.47
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	3.19	.74	3.47	.51
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิธีแก้ไขปัญหาคใหม่	3.36	.67	3.53	.80
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.45	.69	3.71	.47
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.13	.74	2.88	.70
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.38	.82	3.59	.71
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	3.23	.67	3.12	.60
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	3.26	.61	3.12	.86
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย	3.58	.62	3.59	.51
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท	3.57	.65	3.53	.72
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	3.68	.56	3.71	.46
	เฉลี่ยรวม	3.41	.43	3.45	.43

จากตารางย่อย 20.1 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0-3 ปีมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากในเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.46$) และ วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 3.01-6 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.47$) แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.38$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 20.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 6.01-10ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.68$) วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.68$) และแสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย (ข้อที่ 9 $\bar{X} = 3.58$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.71$) การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.71$) วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.71$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 21 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามอายุการทำงานเป็นรายข้อ ซึ่งในตาราง 21 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ ตารางย่อย 21.1 และ 21.2

ตารางย่อย 21.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	0-3ปี		3.01-6ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.36	.78	3.37	.70
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.24	.72	3.35	.71
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.34	.70	3.21	.70
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า	3.29	.73	3.30	.71
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	2.83	.74	2.96	.62
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.08	.67	3.05	.78
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.43	.71	3.47	.62
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.73	.73	2.87	.59
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อลูกค้า	2.69	.80	2.83	.66
10	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน	2.95	.80	3.19	.70
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ที่ติดต่อเข้าใจในความต้องการของหน่วยงาน	2.99	.77	3.28	.70
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.08	.72	3.15	.72
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.07	.79	3.20	.75
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.04	.79	3.12	.76
	เฉลี่ยรวม	3.08	.51	3.17	.50

ตารางย่อย 21.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	6.01- 10ปี		>10 ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.57	.62	3.53	.72
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.40	.71	3.41	.71
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.43	.65	3.53	.72
4	ศิลปะการติดต่อกับลูกค้า	3.60	.61	3.59	.51
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	3.21	.72	3.29	.77
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.23	.76	3.47	.72
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.64	.61	3.76	.44
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	3.04	.78	3.29	.59
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อกับลูกค้า	2.87	.85	3.35	.49
10	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน	3.21	.93	3.47	.72
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ติดต่อเข้าใจในความต้องการของหน่วยงาน	3.34	.82	3.47	.80
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.36	.79	3.53	.72
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.32	.81	3.47	.62
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.28	.80	3.59	.51
	เฉลี่ยรวม	3.33	.59	3.47	.50

จากตารางย่อย 21.1 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0-3 ปีมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.43$) เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.36$) การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า (ข้อที่ 3 $\bar{X} = 3.34$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 3.01-6 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.47$) เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.37$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 21.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 6.01 - 10ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.64$) ศิลปะการติดต่อลูกค้า (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.76$) ศิลปะการติดต่อลูกค้า (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.59$) และ หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา (ข้อที่ 14 $\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 22 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม

ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามอายุการทำงานเป็นรายข้อ
ซึ่งในตาราง 22 ประกอบด้วยตารางย่อย 2 ตาราง คือ ตารางย่อย 22.1 และ 22.2

ตารางย่อย 22.1

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	0-3 ปี		3.01-6 ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.13	.66	3.18	.73
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วมพิจารณาสินเชื่อ	3.09	.62	3.06	.66
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ	3.30	.83	3.18	.79
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ	3.17	.83	3.12	.81
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับสินเชื่อ	3.14	.88	3.12	.80
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ	3.12	.74	3.22	.73
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.62	.64	3.40	.68
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.17	.68	3.02	.77
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์	3.30	.68	3.32	.71
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ	3.13	.71	3.14	.75
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่	3.28	.73	3.21	.73
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ	3.54	.65	3.48	.73
เฉลี่ยรวม		3.25	.51	3.20	.53

ตารางย่อย 22.2

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	6.01- 10ปี		>10 ปี	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.38	.64	3.71	.47
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วมพิจารณาสินเชื่อ	3.30	.75	3.47	.72
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ	3.06	.82	3.06	.83
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ	3.30	.81	3.53	.62
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับสินเชื่อ	3.21	.69	3.18	.64
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ	3.49	.62	3.71	.47
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.64	.53	3.65	.49
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.32	.73	3.53	.62
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์	3.62	.49	3.59	.62
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ	3.43	.65	3.65	.61
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่	3.62	.61	3.41	.71
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ	3.70	.46	3.71	.59
เฉลี่ยรวม		3.42	.42	3.51	.43

จากตารางย่อย 22.1 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0-3 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.62$) และ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.54$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 3.01-6 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.48$) หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

จากตารางย่อย 22.2 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 6.01-10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.64$) หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.64$) เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์ (ข้อที่ 9 $\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.71$) หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ (ข้อที่ 6 $\bar{X} = 3.71$) หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.65$) วิธีการสอนแนะ หลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 23 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ และเคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ	ไม่เคย อบรม		เคย อบรม	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ	3.30	.72	3.38	.73
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ	3.13	.82	3.19	.77
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน	3.18	.75	3.28	.71
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ	3.03	.83	3.27	.67
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน	2.55	.78	2.89	.76
6	วิธีสร้างสรรหาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด	2.75	.78	3.01	.71
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ห้ามให้เป็นไปตามมาตรฐาน	2.83	.71	3.14	.67
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง	2.80	.76	2.95	.71
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร	3.15	.74	3.24	.77
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร	3.18	.75	3.35	.68
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.08	.80	3.36	.73
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน	3.03	.77	3.32	.75
13	หลักในการประเมินผลงาน	2.73	.75	2.99	.77
	เฉลี่ยรวม	2.98	.57	3.18	.48

จากตาราง 23 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.30$) รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน (ข้อที่ 3 $\bar{X} = 3.18$) และนโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.18$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.38$) และความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.36$) และนโยบายสินเชื่อของธนาคาร (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.35$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 24 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการฝึกอบรม
ทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม
ในด้านสินเชื่อ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ และเคยผ่านการฝึกอบรมในด้าน
สินเชื่อเป็นรายข้อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด	ไม่เคย อบรม		เคย อบรม	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.28	.60	3.50	.55
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ	2.68	.66	3.08	.70
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิธีการแก้ไขปัญหา ใหม่	2.93	.66	3.19	.76
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.10	.71	3.34	.63
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	2.70	.85	2.97	.75
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ	3.15	.66	3.16	.73
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ	2.65	.80	3.03	.84
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ	2.65	.83	3.04	.83
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความ เสี่ยงน้อย	3.15	.62	3.26	.75
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเทศ	3.18	.64	3.25	.72
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ ปัจจุบัน	3.28	.68	3.54	.65
รวมเฉลี่ย		2.98	.54	3.21	.49

จากตาราง 24 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมีความต้องการฝึกอบรมทักษะ
ในด้านความคิดอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.28$)
วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11 $\bar{X} = 3.28$) และ แนวคิด
ในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเทศ (ข้อที่ 10 $\bar{X} = 3.18$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการ
อบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด
อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน (ข้อที่ 11
 $\bar{X} = 3.54$) แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.50$) การนำประสบการณ์มาช่วยการ
วิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.34$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 25 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรม
ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม
ในด้านสินเชื่อ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ และเคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ
เป็นรายข้อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	ไม่เคย อบรม		เคย อบรม	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า	3.40	.81	3.41	.71
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ	3.40	.74	3.31	.71
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า	3.45	.78	3.29	.69
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า	3.50	.72	3.33	.70
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน	2.80	.69	2.99	.70
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.18	.84	3.10	.72
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.43	.84	3.51	.62
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่	2.83	.75	2.87	.68
9	การใช้หลักธรรมในการติดต่อลูกค้า	2.80	.69	2.81	.76
10	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน	3.33	.76	3.19	.79
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ติดต่อเข้าใจในความต้องการของหน่วยงาน	3.28	.75	3.18	.77
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.30	.79	3.16	.73
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.28	.85	3.17	.76
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา	3.40	.81	3.10	.77
	รวมเฉลี่ย	3.23	.63	3.17	.51

จากตาราง 25 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการติดต่อลูกค้า (ข้อที่ 4 $\bar{X} = 3.50$) การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า (ข้อที่ 3 $\bar{X} = 3.45$) เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.40$) การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ (ข้อที่ 2 $\bar{X} = 3.40$) หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา (ข้อที่ 14 $\bar{X} = 3.40$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.51$) เทคนิคการเข้าพบลูกค้า (ข้อที่ 1 $\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 26 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำแนกตามประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ และเคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน เทคนิคการปฏิบัติงาน	ไม่เคย อบรม		เคย อบรม	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย	3.18	.63	3.22	.70
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วม พิจารณาสินเชื่อ	3.10	.63	3.13	.68
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องาน สินเชื่อ	3.05	.88	3.22	.80
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ	3.25	.87	3.18	.80
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับสินเชื่อ	2.95	.99	3.17	.77
6	หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ	3.25	.81	3.25	.71
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.53	.72	3.53	.63
8	วิธีการจัดเก็บพร้อมรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ	3.15	.70	3.15	.74
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์	3.13	.69	3.41	.66
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงาน สินเชื่อ	3.20	.72	3.21	.73
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติ งานใหม่	3.23	.77	3.32	.72
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ใน งานสินเชื่อ	3.38	.63	3.57	.66
	รวมเฉลี่ย	3.20	.58	3.28	.50

จากตาราง 26 เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.53$) ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.38$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ (ข้อที่ 12 $\bar{X} = 3.57$) หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ (ข้อที่ 7 $\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ มากกว่าความต้องการอบรมในข้ออื่น

ตาราง 27 แสดงคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความต้องการในการฝึกอบรม
ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน จำแนกตาม
ตำแหน่ง เพศ สังกัด อายุการทำงานทางด้านสินเชื่อ และประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม
ในด้านการสินเชื่อ เป็นรายด้าน

ตัวแปร		N	ทักษะด้านการจัดการ		ทักษะด้านความคิด		ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		ทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน	
			$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
ตำแหน่ง	ระดับ 5, 6	228	3.05	0.50	3.11	0.52	3.12	0.52	3.24	0.53
	ระดับ 7, 8	93	3.42	0.39	3.37	0.40	3.31	0.52	3.34	0.45
เพศ	ชาย	289	3.15	0.50	3.17	0.52	3.17	0.52	3.27	0.52
	หญิง	32	3.20	0.45	3.28	0.35	3.21	0.60	3.28	0.41
สังกัด	เขตนครหลวง 1	47	3.29	0.51	3.27	0.46	3.38	0.47	3.47	0.44
	เขตนครหลวง 2	55	3.10	0.42	3.09	0.49	3.16	0.59	3.24	0.45
	เขตนครหลวง 3	61	3.30	0.52	3.16	0.56	3.22	0.59	3.29	0.58
	เขตนครหลวง 4	57	2.89	0.47	3.16	0.48	3.06	0.34	3.18	0.47
	เขตนครหลวง 5	47	3.12	0.45	3.16	0.56	3.08	0.44	3.08	0.50
	เขตนครหลวง 6	54	3.24	0.51	3.29	0.45	3.19	0.60	3.36	0.51
อายุงาน	0 - 3 ปี	120	3.04	0.49	3.09	0.52	3.08	0.51	3.25	0.51
	3.01 - 6 ปี	137	3.11	0.49	3.15	0.50	3.17	0.50	3.20	0.53
	6.01 - 10 ปี	47	3.45	0.42	3.41	0.43	3.33	0.59	3.42	0.42
	มากกว่า 10 ปี	17	3.50	0.46	3.45	0.43	3.47	0.50	3.51	0.43
การฝึกอบรม	ไม่เคย	40	2.98	0.57	2.98	0.54	3.23	0.63	3.20	0.58
	เคย	281	3.18	0.48	3.21	0.49	3.17	0.51	3.28	0.50
รวม		321	3.15	0.50	3.18	0.50	3.18	0.52	3.27	0.51

จากตาราง 27 วิเคราะห์ตามทักษะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในการจัดการ พบว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.05$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 ($\bar{X} = 3.42$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายมีความต้องการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.15$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิง ($\bar{X} = 3.20$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการดังนี้

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.30$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.29$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.24$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.12$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 5 ($\bar{X} = 3.10$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 6 ($\bar{X} = 2.89$)

อายุการทำงานด้านสินเชื่อ มีผลต่อความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการดังนี้

มากกว่า 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.50$)

6.01 - 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.45$)

3.01 - 6 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.11$)

0 - 3 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.04$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมทางสินเชื่อ ($\bar{X} = 2.98$) มีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางสินเชื่อ ($\bar{X} = 3.18$)

2. ทักษะในด้านความคิด พบว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.11$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 ($\bar{X} = 3.37$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชาย มีความต้องการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.17$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิง ($\bar{X} = 3.28$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดดังนี้

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.29$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.27$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.16$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.16$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.16$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.09$)

อายุการทำงานด้านสินเชื่อมีผลต่อความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดดังนี้

มากกว่า 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.45$)

6.01 - 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.41$)

3.01 - 6 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.15$)

0 - 3 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.09$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 2.98$) มีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.21$)

8. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า

เจ้าหน้าที่สันทัดระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สันทัดระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.12$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สันทัดระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สันทัดระดับ 8 ($\bar{X} = 3.31$)

เจ้าหน้าที่สันทัดเพศชายมีความต้องการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.17$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สันทัดเพศหญิง ($\bar{X} = 3.21$)

เจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ดังนี้

เจ้าหน้าที่สันทัดเขตนครหลวง 1 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.38$)

เจ้าหน้าที่สันทัดเขตนครหลวง 3 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.22$)

เจ้าหน้าที่สันทัดเขตนครหลวง 6 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.19$)

เจ้าหน้าที่สันทัดเขตนครหลวง 2 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.16$)

เจ้าหน้าที่สันทัดเขตนครหลวง 5 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 5 ($\bar{X} = 3.08$)

เจ้าหน้าที่สันทัดเขตนครหลวง 4 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.06$)

อายุการทำงานด้านสันทัด มีผลต่อความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ดังนี้

มากกว่า 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.47$)

6.01 - 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.33$)

3.01 - 6 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.17$)

0 - 3 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.08$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.23$) มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.17$)

4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน พบว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.24$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 ($\bar{X} = 3.34$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.27$) อยู่ในระดับความต้องการอบรมน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิง ($\bar{X} = 3.28$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ดังนี้

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.47$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 2 ($\bar{X} = 3.36$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 3 ($\bar{X} = 3.29$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 4 ($\bar{X} = 3.24$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 5 ($\bar{X} = 3.18$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 6 ($\bar{X} = 3.08$)

อายุการทำงานด้านสินเชื่อมีผลต่อความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานดังนี้

มากกว่า 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.51$)

6.01 - 10 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่ 2

($\bar{X} = 3.42$)

0 - 3 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่ 3

($\bar{X} = 3.25$)

3.01 - 6 ปี ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่ 4

($\bar{X} = 3.20$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.20$)

มีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.28$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.24$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.12$) ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.11$) และทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.05$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.42$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.37$) ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.34$) และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.31$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายมีความต้องการฝึกอบรมในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.27$) อยู่ในระดับมากกว่าทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.17$) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.17$) และทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.15$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิงมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.28$) และทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.28$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.21$) ทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.20$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.47$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.38$) ทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.29$) และทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.27$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 2 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.24$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.16$) ทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.10$) และทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.09$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 3 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 3.30$) อยู่ในระดับมากกว่าทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.29$) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.22$) และทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.16$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 4 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.18$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.16$) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.06$) และทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 2.89$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 5 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.16$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.12$) และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.08$) ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.08$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.36$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.29$) ทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.24$) และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 0 - 3 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.25$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.09$) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.08$) และทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.04$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 3.01 - 6 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.20$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.17$) ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.15$) และทักษะด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.11$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6.01 - 10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.45$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.42$) ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.41$) และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.33$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.51$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.50$) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.47$) และทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.23$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.20$) ทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 2.98$) และทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.28$) อยู่ในระดับมากกว่า ทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 3.21$) ทักษะในด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.18$) และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.17$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมในทักษะการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน คือ ทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อแตกต่างกันเป็นรายด้าน ดังปรากฏในตาราง 28

ตาราง 28 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 เกี่ยวกับทักษะในการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้านแตกต่างกัน

ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	SD	t
ทักษะในการจัดการ	ระดับ 5, 6	228	3.05	.50	-7.06**
	ระดับ 7, 8	93	3.42	.39	
ทักษะในด้านความคิด	ระดับ 5, 6	228	3.11	.52	-4.72**
	ระดับ 7, 8	93	3.37	.40	
ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับ 5, 6	228	3.12	.52	-2.92**
	ระดับ 7, 8	93	3.31	.52	
ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ระดับ 5, 6	228	3.24	.53	-1.58
	ระดับ 7, 8	93	3.34	.45	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 28 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 29 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อชายกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อหญิง เกี่ยวกับทักษะในด้านการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้านแตกต่างกัน

ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	SD	t
ทักษะในด้านการจัดการ	ชาย	289	3.15	.50	-.56
	หญิง	32	3.20	.45	
ทักษะในด้านความคิด	ชาย	289	3.17	.52	-1.47
	หญิง	32	3.28	.35	
ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	ชาย	289	3.17	.52	-.41
	หญิง	32	3.21	.60	
ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ชาย	289	3.27	.52	-.18
	หญิง	32	3.28	.41	

จากตาราง 29 พบว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศชายกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อเพศหญิงมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความถี่การฝึกอบรมทักษะในการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2 เขตนครหลวง 3 เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 และ เขตนครหลวง 6

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	5	6.5800	1.3162	5.6872**
ภายในกลุ่ม	315	72.8982	0.2314	
รวม	320	79.4790		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความถี่การฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นรายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 31

ตาราง 31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการในการฝึกอบรม
ทักษะในการจัดการเป็นรายคู่ของเจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2
เขตนครหลวง 3 เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 และ เขตนครหลวง 6

นครหลวง		4	2	5	6	1	3
	$\bar{X}$	2.89	3.10	3.12	3.24	3.29	3.30
4	2.89		0.21*	0.23	0.35*	0.40*	0.41*
2	3.10			0.02	0.14	0.19	0.20
5	3.12				0.12	0.17	0.18
6	3.24					0.05	0.06
1	3.29						0.01
3	3.30						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 พบว่า เจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวง 4 และเจ้าหน้าที่สันทัดในเขต
นครหลวง 2 เจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวง 4 และเจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวง 6
เจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวง 4 และเจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวง 1 เจ้าหน้าที่สันทัดใน
เขตนครหลวง 4 และเจ้าหน้าที่สันทัดในเขตนครหลวง 3 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน
การจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน
ความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2 เขตนครหลวง 3
เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 และ เขตนครหลวง 6

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	5	1.5040	0.3008	1.1861
ภายในกลุ่ม	315	79.8895	0.2536	
รวม	320	81.3936		

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะ
ในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2 เขตนครหลวง 3
เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 เขตนครหลวง 6 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน
ความคิดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 33 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2 เขตนครหลวง 3 เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 และ เขตนครหลวง 6

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	5	3.2989	0.6598	2.4522*
ภายในกลุ่ม	315	84.7532	0.2691	
รวม	320	88.0522		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นรายคู่โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 34

ตาราง 34 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2 เขตนครหลวง 3 เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 เขตนครหลวง 6

นครหลวง		4	5	2	6	3	1
	$\bar{X}$	3.06	3.08	3.16	3.19	3.22	3.38
4	3.06		0.02	0.10	0.13	0.16	0.32*
5	3.08			0.08	0.11	0.14	0.30*
2	3.16				0.03	0.06	0.22
6	3.19					0.03	0.19
3	3.22						0.16
1	3.38						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 34 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 4 และเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 5 และเขตนครหลวง 1 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 35 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิค การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2 เขตนครหลวง 3 เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 และ เขตนครหลวง 6

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	5	4.6197	0.9239	3.7258**
ภายในกลุ่ม	315	78.1153	0.2480	
รวม	320	82.7351		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบ ดังแสดงในตาราง 36

ตาราง 36 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ
ในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 2
เขตนครหลวง 3 เขตนครหลวง 4 เขตนครหลวง 5 และเขตนครหลวง 6

นครหลวง		5	4	2	3	6	1
	$\bar{X}$	3.08	3.18	3.24	3.29	3.36	3.47
5	3.08		0.10	0.16	0.21	0.28*	0.39*
4	3.18			0.06	0.11	0.18	0.29*
2	3.24				0.05	0.12	0.23
3	3.29					0.07	0.18
6	3.36						0.11
1	3.47						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 36 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวง 5 และเขตนครหลวง 6
เขตนครหลวง 5 และ เขตนครหลวง 1 เขตนครหลวง 4 และ เขตนครหลวง 1 มีความ
ต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ.05

ตาราง 37 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	5	7.9781	2.6594	11.7903**
ภายในกลุ่ม	315	71.5009	0.2256	
รวม	320	79.4790		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างน้อย 1 กลุ่ม จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการเป็นรายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 38

ตาราง 38 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

นครหลวง		0-3 ปี	3.01-6ปี	6.01-10 ปี	มากกว่า10ปี
	$\bar{X}$	3.04	3.11	3.45	3.50
0-3 ปี	3.04		0.07	0.41*	0.46*
3.01-6 ปี	3.11			0.34*	0.39*
6.01-10 ปี	3.45				0.05
มากกว่า 10 ปี	3.50				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 38 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0 - 3 ปี และ 6.01-10 ปี 0 -3 ปี และ มากกว่า 10 ปี 3.01 - 6 ปี และ 6.01 - 10 ปี 3.01 - 6 ปี และ มากกว่า 10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ตาราง 39 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	3	4.6779	1.5593	6.4432**
ภายในกลุ่ม	317	76.7157	0.2420	
รวม	320	81.3936		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเป็นรายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 40

ตาราง 40 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของความถี่ของการฝึกอบรมทักษะ
ในด้านความคิดของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

นครหลวง					
		0-3 ปี	3.01-6ปี	6.01-10 ปี	มากกว่า10ปี
	$\bar{X}$	3.09	3.15	3.41	3.45
0-3 ปี	3.09		0.06	0.32*	0.36*
3.01-6 ปี	3.15			0.26*	0.30
6.01-10 ปี	3.41				0.04
มากกว่า 10 ปี	3.45				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 40 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0-3 ปี และ 6.01-10 ปี
0-3 ปี และ มากกว่า 10 ปี 3.01-6 ปี และ 6.01-10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้าน
ความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	3	3.5943	1.1981	4.4968**
ภายในกลุ่ม	317	84.4579	0.2664	
รวม	320	88.0522		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 41 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นรายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 42

ตาราง 42 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะ
ในด้านมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

นครหลวง		0-3 ปี	3.01-6ปี	6.01-10 ปี	มากกว่า10ปี
	$\bar{X}$	3.08	3.17	3.33	3.47
0-3 ปี	3.08		0.09	0.25	0.39*
3.01-6 ปี	3.17			0.16	0.30
6.01-10 ปี	3.33				0.14
มากกว่า 10 ปี	3.47				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 42 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0-3 ปีและ 6.01-10 ปี
0-3 ปี และ มากกว่า10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 43 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	3	2.7625	0.9208	3.6501*
ภายในกลุ่ม	317	79.9725	0.2523	
รวม	320	82.7351		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นรายคู่โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏผลเปรียบเทียบดังแสดงในตาราง 44

ตาราง 44 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความถี่ของการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกัน

นครหลวง					
	$\bar{X}$	0-3 ปี	3.01-6ปี	6.01-10 ปี	มากกว่า10ปี
0-3 ปี	3.20		0.05	0.22*	0.31
3.01-6 ปี	3.25			0.17*	0.26
6.01-10 ปี	3.42				0.09
มากกว่า 10 ปี	3.51				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 44 พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0-3 ปี และ 6.01-10 ปี 3.01-6 ปีและ 6.01-10 ปี มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 45 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์การฝึกอบรมในด้านสินเชื่อกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์การฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ

ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	SD	t
ทักษะในการจัดการ	ไม่เคยฝึกอบรม	40	2.98	0.57	-2.43*
	เคยฝึกอบรม	281	3.18	0.48	
ทักษะในด้านความคิด	ไม่เคยฝึกอบรม	40	2.98	0.55	-2.84**
	เคยฝึกอบรม	281	3.21	0.49	
ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	ไม่เคยฝึกอบรม	40	3.23	0.63	0.67
	เคยฝึกอบรม	281	3.17	0.51	
ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ไม่เคยฝึกอบรม	40	3.20	0.58	-0.94
	เคยฝึกอบรม	281	3.28	0.50	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 45 พบว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ($\bar{X} = 2.98$) อยู่ในระดับน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ ($\bar{X} = 3.18$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด ($\bar{X} = 2.98$) อยู่ในระดับน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ ($\bar{X} = 3.21$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.23$) อยู่ในระดับมากกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ ($\bar{X} = 3.17$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.20$) อยู่ในระดับน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ ($\bar{X} = 3.28$)

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 สรุปความต้องการในการฝึกอบรมจากคำถามปลายเปิด

ความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อฝ่ายสินเชื่อสาขา-นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการตอบแบบสำรวจปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสำรวจ สรุปข้อคิดเห็นแสดงในตาราง 46

ตาราง 46 ความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเกี่ยวกับทักษะในด้านการบริหารสินเชื่อเพิ่มเติม จากคำถามปลายเปิด

อันดับที่	ความต้องการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1	ไม่ระบุความต้องการ	302	94.08
2	การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ	8	2.49
3	เนื้อหาและวิธีวิเคราะห์สินเชื่อในมาตรฐานเดียวกัน	10	3.12
4	พัฒนาหลักการบริการที่ดี	1	0.31

จากตาราง 46 เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 - ระดับ 8 จำนวนร้อยละ 94.08 ไม่ระบุความต้องการในการฝึกอบรมในคำถามปลายเปิด มีเพียงร้อยละ 5.92 ที่ระบุความต้องการในการฝึกอบรมในคำถามปลายเปิด ความต้องการฝึกอบรมใกล้เคียงกันสรุปได้ดังนี้

1. ต้องการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น
2. ต้องการฝึกอบรมด้านเนื้อหาและวิธีการวิเคราะห์สินเชื่อในแนวเดียวกันที่สมบูรณ์ที่สุด
3. หลักการพัฒนาสินเชื่อด้วยคุณภาพ
4. ต้องการฝึกอบรมหลักการพัฒนาตลาดด้านบริการในธุรกิจธนาคาร
5. ต้องการฝึกอบรมในพิธีการด้านการค้าระหว่างประเทศ
6. ต้องการฝึกอบรมเป็นนักพูดที่ดี

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวกับทักษะในด้านการบริหารสินเชื่อ 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะในด้านการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่สินเชื่อสาขา - นครหลวงในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 321 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับทักษะในด้านการบริหารสินเชื่อ 4 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะในด้านการจัดการ (Management Skill)
2. ทักษะในด้านความคิด (Conceptual Skill)
3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill)
4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill)

แบบสำรวจมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มี 4 ระดับ คือ

1. มากที่สุด หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการมากที่สุดที่จะขาดไม่ได้ เกณฑ์การให้คะแนน 4 คะแนน
2. มาก หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการมาก เกณฑ์การให้คะแนน 3 คะแนน
3. น้อย หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการน้อย เกณฑ์การให้คะแนน 2 คะแนน
4. น้อยที่สุด หมายถึง ความต้องการฝึกอบรมที่ต้องการน้อยที่สุด เกณฑ์การให้คะแนน 1 คะแนน

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อ 4 ด้านโดยหาคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการฝึกอบรมเป็นรายด้านและรายข้อ และหาคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน แล้วประเมินระดับความต้องการ

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 8 เกี่ยวกับทักษะการบริหารสินเชื่อ 4 ด้าน โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยการทดสอบสมมติฐานแบบทิศทางเดียว การทดสอบมุ่งพิจารณาความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรมการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน ทั้งรายด้านและรายข้อ ถ้าเป็นกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม การแจกแจงค่าเฉลี่ยใช้ t -distribution ถ้าเป็นกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม การแจกแจงค่าเฉลี่ยใช้ F -distribution และการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มได้ใช้ F -distribution ด้วย เมื่อพบค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างคู่ ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

1. หาคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อเป็นรายด้านและรายข้อ
2. เปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรม ทักษะการบริหารสินเชื่อเป็นรายด้านและรายข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว และทดสอบค่าเฉลี่ยหาความแตกต่างระหว่างคู่ตามวิธีของนิวแมน-คูลส์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 ถึงระดับ 8 ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 ถึงระดับ 8 ควรได้รับการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มประชากรมีความต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับแรก อันดับสองคือทักษะในด้านความคิดและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

อันดับสามคือทักษะในการจัดการ

2. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในทักษะด้านต่าง ๆ เป็นรายข้อพบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมทุกข้อในแต่ละด้านอยู่ในความต้องการระดับมาก เว้นแต่ทักษะในด้านความคิด เรื่อง วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน เรื่อง หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ และ เรื่อง ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด

เจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญตามความต้องการฝึกอบรมเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะในการจัดการ ความต้องการให้เพิ่มพูน ได้แก่
 1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
 2. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร
 3. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
 4. หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสายงาน
 5. รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน
2. ทักษะในด้านความคิด ความต้องการให้เพิ่มพูน ได้แก่
 1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
 2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
 3. การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ
 4. แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย
 5. แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท
3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ความต้องการให้เพิ่มพูน ได้แก่
 1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
 2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
 3. ศิลปะการติดต่อกู้
 4. การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ
 5. การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า
4. ทักษะในการปฏิบัติงาน ความต้องการให้เพิ่มพูน ได้แก่
 1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
 2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
 3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

4. วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่
 5. หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ
3. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 ควรได้รับการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในการจัดการ ตามลำดับ
4. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และระดับ 6 เกี่ยวกับการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้
- 4.1 ทักษะในการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
 2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
 3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์
 - 4.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. การวิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
 2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
 3. การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ
 - 4.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
 2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
 3. ศิลปะการติดต่อกับลูกค้า
 - 4.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
 2. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
 3. เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ
5. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และระดับ 8 เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้
- 5.1 ทักษะในการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

2. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบสินเชื่อ
3. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร และ หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของ

สายงาน

- 5.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
 2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
 3. การนำเสนอการแนะนำช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ
- 5.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
 2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
 3. การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ
- 5.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
 2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
 3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

6. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อชายเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้านดังนี้

- 6.1 ทักษะในการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
 2. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร
 3. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 6.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
 2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
 3. การนำเสนอการแนะนำช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ
- 6.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่
 1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
 2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
 3. ศิลปะการติดต่อกับลูกค้า

6.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

7. เมื่อพิจารณาความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อหญิงเกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

7.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
3. หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน

7.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
2. การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ และ แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละ

ประเทศ

7.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ
3. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า

7.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
3. วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ

8. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 1 เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

8.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร
3. หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน

8.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
3. การนำประสบการณ์มาช่วยวิเคราะห์สินเชื่อ

8.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ศิลปะการติดต่อกู้ค้า
3. การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า

8.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

9. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 2 เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

9.1 ทักษะในด้านการจัดการ มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร
3. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

9.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย

9.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ศิลปะการติดต่อกู้ค้า
3. การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ

9.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ

2. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ

3. หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ

10. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 3 เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

10.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน
3. วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ และ หลักในการปฏิบัติ

เพื่อความก้าวหน้าของสายงาน

10.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท

10.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
2. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. ศิลปะการติดต่อลูกค้า

10.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

11. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 4 เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

11.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร
2. ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ
3. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

11.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ

11.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
2. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ

11.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ และ วิธีนำ

ประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่

12. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 5 เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

12.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสายงาน
3. รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน

12.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
3. การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ

12.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
3. การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ

12.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ

2. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

13. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อเขตนครหลวง 6 เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

13.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน

13.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
3. แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย และ

แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท

13.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ศิลปะการติดต่อลูกค้า
3. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า และ หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา

13.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์
3. หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ

14. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 0 - 3 ปี เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

14.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร
3. รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน

14.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. วิเคราะห์สินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
3. การนำเสนอประสิทธิผลการช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ

14.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
3. การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า

14.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
3. เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ และเทคนิค

การจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

15. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 3.01 - 6 ปี เกี่ยวกับการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดตามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

15.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร
3. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร

15.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. วิเคราะห์สินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. การนำเสนอประสิทธิผลการช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ

15.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
3. การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ

15.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ

2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ

3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

16. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงาน 6.1 - 10 ปี เกี่ยวกับการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

16.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร

16.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน
3. แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยงน้อย

16.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ศิลปะการติดต่อลูกค้า
3. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า

16.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

17. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี เกี่ยวกับการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

17.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ
3. รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน และ วิธีตรวจสอบ

กิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน

17.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

17.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ศิลปะการติดต่อกู้ค้า
3. หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา

17.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
2. หลักการพร้อมรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ
3. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ และ วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้

ปฏิบัติงานสินเชื่อ

18. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

18.1 ทักษะในการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน
3. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร

18.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. วิเคราะห์สินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
3. แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเทศ

18.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการติดต่อกู้ค้า
2. การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า
3. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า, การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ

และ หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา

18.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
3. เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพยากรณ์การให้สินเชื่อ และ หลักการพร้อม

รูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ

19. เมื่อพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดตามอันดับแรกในแต่ละด้าน ดังนี้

19.1 ทักษะในด้านการจัดการ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ
2. ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. นโยบายสินเชื่อของธนาคาร

19.2 ทักษะในด้านความคิด ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน
2. แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ

19.3 ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ
2. เทคนิคการเข้าพบลูกค้า
3. ศิลปะการติดต่อกับลูกค้า

19.4 ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ
2. หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ
3. เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

20. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

21. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

22. เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นทักษะในด้านความคิดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

23. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

24. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทักษะในด้านความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายได้ดังนี้คือ

1. เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับมีความต้องการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่องวิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ และ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อซึ่ง เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับมีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุด ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

ในภาวะเศรษฐกิจและการเงินของประเทศไทยในปัจจุบันตกอยู่ในภาวะวิกฤติมากที่สุดในรอบ 10 ปีนี้ ระบบสถาบันการเงิน และระบบการคลังขาดความเชื่อมั่นจากผู้ฝากเงินและเจ้าหน้าที่ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ สถาบันการเงินชลอการให้สินเชื่อ ธุรกิจขาดสภาพคล่อง ปริมาณสินค้าส่งออกลดลงอย่างมาก ทำให้ปริมาณคนว่างงานมีจำนวนสูงขึ้นมาก ชื่อเสียงของสถาบันต่าง ๆ ในประเทศไทยตกต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ และการเมือง (PERC) ได้สรุปผลการสำรวจความเห็นนักธุรกิจชาวต่างประเทศระดับผู้บริหาร จำนวน 400 คน ที่ทำงานอยู่ใน 10 ประเทศของทวีปเอเชีย เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2540 ให้ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 7 ไม่ระบุคะแนน เพราะสถาบันต่าง ๆ ในประเทศไทยตกต่ำลงอย่างต่อเนื่อง

และมีค่าครองชีพสูงเป็นอันดับที่ 40 ใน 145 เมืองใหญ่ทั่วโลก (หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ปีที่ 48 ฉบับที่ 14442 วันพุธที่ 6 สิงหาคม 2540)

สถาบันการเงินต่าง ๆ ได้ใช้กลยุทธ์แย่งส่วนแบ่งตลาด จนมีการปล่อยข่าวลือทางลบ ทำลายซึ่งกันและกัน ทำให้สถาบันการเงินปั่นป่วนไปทั่ว ภาวะเศรษฐกิจวิกฤติเช่นนี้ นโยบายหลักในการบริหารการเงินและนโยบายการบริหารสินเชื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เจ้าหน้าที่สินเชื่อเปรียบเสมือนผู้แทนขายของของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม การบริหารด้านสินเชื่ออยู่เสมอ จะสามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะหน้าได้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในขณะนี้ ซึ่งตรงกับผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ต้องการฝึกอบรมการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้านอย่างมาก และในการบริหารทางสินเชื่อทั้ง 4 ด้านที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องการฝึกอบรมมากที่สุดนั้นเหมาะสมกับสภาพการในปัจจุบันนี้อย่างยิ่ง คือ เรื่องวิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ เรื่องความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ และเรื่องหลักการวิเคราะห์สินเชื่อ นี่ย่อมแสดงถึงเจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่พร้อมจะปรับปรุงความรู้ ความสามารถ เทคนิคการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ แม้จะมีกระแสต่าง ๆ มากมายที่ทำลายภาพพจน์ขององค์กร แต่เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกคนมิได้ย่อท้อ แต่กลับเพิ่มความตั้งใจทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ ความสัจซื่อในการทำงานเคียงคู่กับองค์การอย่างเต็มศักยภาพ ตรงกับทัศนะของ May Parker Folket และสมยศ นาวิการ ที่กล่าวว่า ความถนัด หรือ ทักษะส่วนบุคคลที่กระทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับทัศนะของเดวิสและนิวตรอน ที่ว่า องค์กรต้องปรับระบบการบริหารใหม่ให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อความอยู่รอดและสอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิชาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรก เกี่ยวกับทักษะในด้านการจัดการ คือ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในการจัดการ คือ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ และเทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรก เกี่ยวกับทักษะในด้านการจัดการ คือ ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ นโยบายสินเชื่อของธนาคาร และ หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 มีความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามสายงานระดับปฏิบัติการ จึงมีความต้องการการเรียนรู้เพิ่มพูนในหลักการปฏิบัติ เพื่อจะได้นำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติในแนวคิดใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับหลักการจัดการที่ดี

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และระดับ 8 มีความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามสายงานและมีการกำหนดแผนงาน การจัดหน่วยงาน การสั่งการบังคับบัญชา การประสานงาน การควบคุมให้ผู้รับนโยบายและวิธีปฏิบัติเมื่อรับมอบแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย จึงมีความต้องการการเรียนรู้เพิ่มพูนในด้านการบริหาร เพื่อสามารถเกิดความคิดริเริ่มในการกำหนดแผนงาน การนำความรู้ใหม่ ๆ นั้น ไปถ่ายทอดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้รับแผนงานสามารถนำไปปฏิบัติได้สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดองค์การ POCCC แนวคิดขององรีฟาโยล และหลักการจัดองค์การ POSDCoRB แนวคิดของกูดิก และ เฮอร์วิก ที่มีความคิดสอดคล้องว่า ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ที่ผู้นำไปปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้จริง และเข้าใจความก้าวหน้าของสายงาน มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ จนสามารถให้องค์การบรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้

3. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรก เกี่ยวกับทักษะในด้านความคิด คือ การวิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน, แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ และการนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ

ส่วนเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกเกี่ยวกับทักษะในด้านความคิด คือ การวิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันแนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ และการนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับมีความเข้าใจในนโยบายหลักขององค์การและนโยบายในฝ่ายสินเชื่อในทิศทางเดียวกัน มีความสำนึกในการทำงานเป็นทีม ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมที่จะรับการสอนแนะจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาการและการปฏิบัติการอย่างสูง พร้อมทั้งจะให้คำสอนแนะได้ทันทีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ซึ่งสอดคล้องกับเทคนิคการลดความรู้สึกลอยๆเป็นระบบ การควบคุมและสร้างความคิดอย่างมีเหตุผล เทคนิคการเก็บปริมาณความคิดเห็นที่ดีของผู้อื่นไว้เป็นความคิดเห็นของตนเอง เพื่อสร้างความคิดริเริ่มในการหาวิธีแก้ไขปัญหาและอธิบายให้แกจิตใจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง ตามทฤษฎีการลดความรู้สึกลอยๆที่พัฒนาโดยไวล เทคนิค

การหยุดความคิดของ J. A. Bain เทคนิคการวางเงื่อนไขภายในของ Joseph R. Cautela

4. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกเกี่ยวกับทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ, เทคนิคการเข้าพบลูกค้า และ ศิลปะการติดต่อกับลูกค้า

ส่วนเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกเกี่ยวกับทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ, เทคนิคการเข้าพบลูกค้า และการสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ ผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับได้ให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง มีความต้องการในการเรียนรู้เพิ่มพูนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้มาติดต่อ สามารถรู้วิธีเข้าถึงจิตใจผู้ที่ติดต่อด้วย เพื่อให้ผู้ที่ติดต่อด้วยเกิดความรู้สึกที่ดีและเป็นกันเอง เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ Elton Mayo และ Mary Follett ที่ว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นหรือถ่วงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร และมีข้อเสนอแนะจาก อรุณ รัชธรรม ว่า ปัจจัยการเพิ่มผลผลิตอยู่ที่รู้จักสร้างขวัญและแรงจูงใจให้เกิดแก่คนในองค์กร นั่น คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารองค์กรนั่นเอง

5. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกเกี่ยวกับทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน คือ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ และเทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรกเกี่ยวกับทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน คือ ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์ ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อธิบายได้ว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับต้องการเรียนรู้หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง เพื่อลดการเสี่ยง เพราะการพิจารณาเงินสินเชื่อเป็นการเสี่ยงในปัจจุบัน การอนุมัติวงเงินสินเชื่อเป็นการเสี่ยงในอนาคต เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับจึงต้องให้ความสำคัญสอดคล้องกันในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ให้มากในเทคนิคต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ ประทีป ภูมิภัทราคมในทฤษฎีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาปรับใช้ในองค์กรในรูปแบบและวิธีการแก้ไขปัญหามาน

พื้นฐานจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม

6. เจ้าหน้าที่ในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมมากที่สุดสามอันดับแรก เกี่ยวกับทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน ไม่เหมือนกัน แต่สอดคล้องกับงานในหน้าที่ ผลปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

1. เขตนครหลวงแต่ละเขตมีเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ความต้องการฝึกอบรมจึงไม่อยู่ในฐานเดียวกัน ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนจึงแตกต่างกัน

2. เขตนครหลวงต่าง ๆ มีสถานประกอบการอยู่ในเขตท้องที่ต่างกัน กลุ่มเป้าหมายของลูกจ้างแตกต่างกัน ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนเพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจึงแตกต่างกัน

3. ขนาดของแต่ละเขตนครหลวงไม่เท่ากัน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะการบริหารสินเชื่อกันแตกต่างกัน

7. เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

การที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5, ระดับ 6, ระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกัน เพราะความรับผิดชอบในสายงานมีความแตกต่างกัน กลุ่มเป้าหมายลูกจ้างแตกต่างกัน ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนย่อมไม่เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของเสนาะ ดิยาว และคณะ และชาญชัย อาจินสมมาตร ที่ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อแลกเปลี่ยนพฤติกรรมคนไปในทางที่ต้องการ และมีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหลังจากฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้แล้ว

แต่เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับมีความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เพราะเจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกคนมีความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มพูนในวิชาการ เทคนิคปฏิบัติการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะที่ว่า ธุรกิจในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในงาน เพื่อการพยากรณ์ เหตุการณ์ทางการบริหาร ช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินการ และการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการปรับพฤติกรรมของมิเกลัส ที่ประเทือง ภูมิภักธาคมได้นำทฤษฎีนี้มา

ปรับใช้ในองค์กร โดยมุ่งเน้นเพื่อใช้พยากรณ์ ปรับปรุงแก้ไข และเข้าใจพฤติกรรม

8. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีเพศต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

โดยธรรมชาติของมนุษย์มีอาจเลือกเพศได้ และเพศไม่เป็นที่ซึ่งจะกีดกันการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการปรับพฤติกรรม เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ของการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของพาฟลอฟที่ว่า พฤติกรรมของมนุษย์สามารถสร้างให้เกิดขึ้นและลบพฤติกรรมนั้น ๆ ให้หายไปได้ และทฤษฎีการเรียนรู้เงื่อนไขผลกรรมของสกินเนอร์ โดยเน้นที่การกระทำ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดเทคนิค การปรับพฤติกรรมทางปัญญา โดยมีแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมจะเกิดขึ้นอย่างไรหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทางปัญญา หรือกระบวนการทางสัญลักษณ์ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาเชิงปัญญา - พฤติกรรม

เจ้าหน้าที่สินเชื่อชายและเจ้าหน้าที่สินเชื่อหญิงมีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เหมือนกัน 5 อย่างคือ ความต้องขั้นพื้นฐานของคน ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงของชีวิต ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ ความต้องการความสำเร็จแห่งตน ซึ่งความต้องการทั้ง 5 อย่างนี้ เป็นแรงจูงใจทางสังคมที่ทำให้บุคคลใฝ่หาความสัมพันธ์ใฝ่หาอำนาจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อชายและเจ้าหน้าที่สินเชื่อหญิงมีความต้องการฝึกอบรมทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน

9. เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในการจัดการ, ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นทักษะในด้านความคิดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ ทุกคนต้องมีอำนาจหน้าที่ตามระดับตำแหน่งของสายงานที่กำหนดไว้ การที่มีความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนแตกต่างกันนั้น อาจสืบเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่ในสายงานตามตำแหน่งต่างกัน ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5, ระดับ 6 มีความต้องการเรียนรู้ด้านปฏิบัติการ เพื่อจะได้นำไปพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่มาติดต่ออย่างถูกต้อง สร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นแก่ลูกค้า ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับ 7 และ ระดับ 8 อาจจะมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อปฏิบัติหรือนโยบายฝ่าย และอาจเป็นผู้รับนโยบายโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนจึงเป็นแนวทางการบริหารมากกว่าการปฏิบัติการ เพื่อที่จะได้สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปพัฒนา

ในการกำหนดแผนงาน หรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีขึ้น

การที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตนครหลวงต่าง ๆ มีความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนเกี่ยวกับทักษะในด้านความคิดไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะเขตนครหลวงทุกเขตต้องปฏิบัติตามนโยบายหลักและนโยบายย่อยในกาปฏิบัติงานจากสำนักงานใหญ่ ที่ได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนจึงอยู่ในกรอบคล้ายคลึงกัน แต่จุดมุ่งหมายในการพัฒนาหน่วยงานอยู่ภายใต้กรอบนโยบายเดียวกัน จึงเป็นเหตุให้ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดองค์การในทัศนะของ McKinsey ที่กล่าวว่า การจัดองค์การ ถ้ามองทางด้านโครงสร้างการทำงานสามารถกำหนดโครงสร้างการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีระบบที่เป็นกระบวนการ มีรูปแบบการจัดการภายในเวลาที่กำหนด การจัดบุคคลให้ตรงกับงาน มีค่านิยมร่วม และมีทักษะที่เด่น

ถ้ามองในด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสินเชื่อและหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ อาจสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกัน เป็นเหตุให้ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนเกี่ยวกับทักษะในด้านการจัดการ ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานต่างกัน เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการกำหนดแผนงานและวิธีการปฏิบัติให้ดีขึ้นในเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 ส่วนเจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 จะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลขึ้น สามารถนำไปใช้ในการติดต่อกับผู้มาติดต่อได้ประสิทธิผลยิ่งขึ้น สร้างความประทับใจและเข้าใจในองค์การได้ดียิ่งขึ้น

ทักษะในด้านความคิดที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 5 และ ระดับ 6 กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อระดับ 7 และ ระดับ 8 มีความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนไม่แตกต่างกัน เพราะเจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ตามนโยบายหลัก และนโยบายย่อยของฝ่ายสินเชื่อ ที่ได้รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ที่ได้แถลงไว้อย่างชัดเจน และต้องปฏิบัติตามจริยธรรมของสมาคมธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดไว้ด้วย จึงอาจเป็นเหตุให้ความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนอยู่ในแนวทางเดียวกัน

10. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการ ทักษะในด้านความคิด ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานในหน้าที่สินเชื่อต่างกัน ย่อมมีประสบการณ์ การเรียนรู้ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ต่างกัน เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ดีจึงควรต้องแสวงหาวิชาการใหม่ ๆ และเทคโนโลยีขั้นสูงเพิ่มพูนอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ร่วม

กับความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ ทำให้สามารถเกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการแก้ไข ปัญหา หรือหาแนวทางพัฒนางานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงเกิดความต้องการเรียนรู้ เพิ่มพูนที่แตกต่างกัน ตรงกับความคิดเห็นของสุรศักดิ์ นานานุกูล ที่ว่า ความรู้และทักษะที่ได้จากการสำเร็จการศึกษาไม่อาจนำมาใช้ในงานได้อย่างสมบูรณ์ทั้งหมด ยังต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อไปไม่จบสิ้น ทั้งในรูปการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาตามแผนที่องค์กรการจัดขึ้น ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะสำหรับงานเฉพาะอย่างและการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์อย่างกว้างขวาง

11. เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ กับ เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ มีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทักษะในด้านความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลที่ปรากฏเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมักจะเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เพิ่งเข้าปฏิบัติงานใหม่ หรือ เป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่อยู่ในข่ายมีผลงานยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการส่งเสริมพัฒนาเพื่อรับมอบหมายงานเพิ่มขึ้น ส่วนเจ้าหน้าที่ที่เคยผ่านการฝึกอบรมมักเป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีอายุการทำงานบ้างแล้ว หรือเป็นบุคคลที่องค์กรคาดหวังให้เข้ารับงานในหน้าที่เพิ่มขึ้นหรือในตำแหน่งงานสูงขึ้น เจ้าหน้าที่สองกลุ่มนี้มีพื้นฐานในหน้าที่และอำนาจการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ยังไม่เคยผ่านการฝึกอบรมจึงมีความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนเกี่ยวกับทักษะในด้านการจัดการ ทักษะในด้านความคิดมาเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจและทำให้การเรียนรู้งานได้รวดเร็วและดียิ่งขึ้น เกิดทัศนคติที่ดีต่อการ รู้ความก้าวหน้าในสายงาน ส่วนเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ มักจะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น หรือเสนอแนวทางการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานในหน่วยงานบ้าง มีหน้าที่และอำนาจรับผิดชอบสูง จึงต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนในด้านแนวทางการบริหาร เพื่อนำหลักการบริหารใหม่ ๆ และแนวคิดที่ดี มาเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น สามารถมองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุ และหาวิธีแก้ไขปัญหาก็ถูกต้องแม่นยำ และสามารถสอนแนะวิธีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ตามความต้องการทุกเวลา

ด้วยจุดมุ่งหมายหลักการเข้ารับการฝึกอบรมต่างกัน เป็นเหตุให้มีความต้องการในการเรียนรู้เพิ่มพูนแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ โชติภุมณีย์ ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นยังขาดทักษะด้านการบริหาร และทักษะด้านความคิด จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง โดยกำหนดนโยบายและแผนงานให้แน่นอนชัดเจน พร้อมทั้งงบประมาณสนับสนุนอย่างจริงจัง เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานที่ดีที่จะขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูงที่ดีต่อไป

การที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมมีความต้องการฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยการสร้างความแรงจูงใจ และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มศักยภาพในแต่ละปัจเจกบุคคล ควบคู่กับการสามารถนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ควบคู่กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในผลงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ Elton Mayo และ Mary Parker Follett ที่ว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นหรือถ่วงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Elton Mayo ที่พบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการเพิ่มผลผลิตและศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงการทำงาน การพยากรณ์เพื่อคาดคะเนแนวทางการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และความก้าวหน้าที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และ รูปแบบการบริหารขององค์การในอนาคตเพื่อนำองค์การให้อยู่รอด และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้

เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เคยผ่านการฝึกอบรมมีความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนไม่แตกต่างกันเพราะมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์การเหมือนกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ดังนี้

1. องค์การได้ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม ทำให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เพิ่มพูนวิชาการและเทคนิคปฏิบัติการใหม่ ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงในด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่และความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อมีความต้องการในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีขั้นสูงเป็นอันดับมากที่สุดเพื่อนำมาประมวลผลในการวิเคราะห์สินเชื่อให้เกิดความรวดเร็วแม่นยำยิ่งขึ้น
2. ความต้องการฝึกอบรมในทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้านของเจ้าหน้าที่สินเชื่ออยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นแนวทางที่น่าจะพิจารณานำไปเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์การได้
3. ความต้องการฝึกอบรมในทักษะการบริหารสินเชื่อทั้ง 4 ด้านสอดคล้องกับภาวะ

วิกฤติทางระบบการเงิน ระบบการคลัง และเศรษฐกิจตกต่ำในขณะนี้ เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน ในการแก้ไขปัญหาลใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต อันเกิดจากความวิกฤติทางเศรษฐกิจ ระบบการเงิน และ ระบบการคลังได้ถูกทาง สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์การ สร้างเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์การ สร้างความศรัทธาและเกิดความรักในองค์การด้วยจิตใจที่พร้อมจะให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาเคียงคู่กับองค์การเสมอ

4. ผลการวิจัยนี้ เป็นแนวทางหนึ่งที่องค์การอาจนำไปจัดทำวารสารในหัวข้อ วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการเรียนรู้เพิ่มพูนของบุคลากรตามการค้นพบในวิจัยนี้

5. จากผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่สินเชื่อทุกระดับมีความพอใจในองค์การที่ได้จัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้และแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน มีศูนย์ฝึกอบรมพนักงาน และมีการจัดสรรงบประมาณประจำปี

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรรณิการ์ บุญฤทธิ์. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามทัศนะของผู้เข้ารับการอบรม.

ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.

คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงาน). สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544). ม.ป.ป.

จรรยา ทองถาวร. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2539.

จรินทร์ เทศวานิช. การเงินและการธนาคาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์, 2520.

ชนินทร์ พิทยาวิวิธ. ธนาคารพาณิชย์ใช้มาตรการอะไรในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทอมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2533.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2538.

✓ ชาญชัย อาจินสมาจาร. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2538. เทพ รุ่งธนาภิรมย์. หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเครดิต. กรุงเทพฯ : หอรัตนชัยการพิมพ์, 2524.

✓ ทองฟู ศิริวงศ์. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตร, 2536.

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์และคณะ. การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535-2539. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2534.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2539.

ธงชัย สันติวงษ์. หลักการบริหารและทำอย่างผู้จัดการใหญ่. กรุงเทพฯ : บริษัทเอเชียเพรส จำกัด, 2531.

นภพร เรืองสกุล. เส้นทางธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.

นราศรี ไวนิชกุล และ ชูศักดิ์ อุดมศรี. ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

นันทวัน จาตุรันต์วัฒน์. ความต้องการการฝึกอบรมของพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพฯ
มหานคร. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

นิภา ศรีไพโรจน์. หลักการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษามพร จำกัด, 2527. นิสิตาร์ก
วชาญานนท์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,” ในวารสารการบริหารและการจัดการ. ปีที่ 5.
ฉบับที่ 3. กันยายน-ธันวาคม, 2539.

ปัทมา สุทธนารักษ์. ความต้องการในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นศึกษาเฉพาะกรณีธนาคาร
เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการ
การพิมพ์, 2539.

ประเทือง ภูมิทรากม. การปรับปรุงพฤติกรรม: ทฤษฎีและการประยุกต์. ปทุมธานี : ฝ่ายเอกสาร
ตำรา วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2535.

ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2521.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะวิชาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต,
2537.

พาชื่น บุญเจริญ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน) ร่วม
กับคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์,
2525.

เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
ลัย, 2530.

มนูญ คณะวัฒนา. ศิลปะการเสริมสร้างพลัง “ความคิดสร้างสรรค์”. แปลและเรียบเรียง
กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2537.

รักวิทย์ สีมานนท์ปริญญา. กระบวนการด้านสินเชื่อ. เอกสารอัดสำเนาใช้ประกอบการปฏิบัติ
งานด้านสินเชื่อของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน).

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2536.

“วิเคราะห์ข่าวเศรษฐกิจ.” หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. 6 สิงหาคม 2540. หน้า 3.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
พัฒนาศึกษา, 2539.

ศรีนคร จำกัศ (มหาชน) (ธนาคาร). รายงานประจำปี 2538.

ศรีนคร จำกัศ (มหาชน) (ธนาคาร). รายงานประจำปี 2539.

วเรศ อุปปาดิก. เศรษฐศาสตร์การเงินและการธนาคาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2539.

✓ วาสนา สิงห์โกวินทร์. เทคนิคการพัฒนาบุคคล. 2528. เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม.

วรพิทย์ มีมาก. การวางแผนกำลังคน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือสมาคมนิสิตเก่า มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์, 2529.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. การบริหารครอบครัว. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์แมส พับลิชชิง
จำกัด, 2531.

วิเชียร เกตุสิงห์. หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กองวิจัยการศึกษา สำนัก
งานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2523.

ศรีอรุณ เรศานนท์. การจัดการงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือสมาคมนิสิตเก่า มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

✓ เสนาะ ดิยาว, สุปราณี ศรีจิตราภิมุข และนิยะดา ชุนหวงศ์. การบริหารงานบุคคล. โรงเรียน
สาธิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

✓ สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ทวีการพิมพ์, 2529.

สุรินทร์ รณเกียรติ. ทักษะและกระบวนการในการปรึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นาคเกษรการพิมพ์, 2538.

สมพงษ์ จัยศิริ. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานัก
บริหาร, 2539.

✓ สมยศ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2525.

อมรา ตัดตากร และ กาญจนา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทร-
เกษม, ม.ป.ป.

อภิรักษ์ จันตะนี. วิธีวิจัยทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ. พรินติ้ง, 2538.

อำพัน จารุสมบัติ. วิเคราะห์สินเชื่อ. เอกสารอัดสำเนาใช้ประกอบการปฏิบัติงานสินเชื่อของ
ธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน).

- อภิรักษ์ จันตะนี. วิธีวิจัยทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ. พรินต์ติ้ง, 2538.
- อำพัน จารุสมบัติ. วิเคราะห์สินเชื่อ. เอกสารอัดสำเนาใช้ประกอบการปฏิบัติงานสินเชื่อของ ธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน).
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2522.
- อุทัย บุญประเสริฐ. องค์การและปัญหาในองค์การ. โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- Charles N. Henning, William Pigott and Robert Henry Scott. Financial Market and The Economy. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1975.
- Mitchell, Terrence R. People In Organization: An Introduction To Organization Behavior. 2nd ed. Japan. : McGraw-Hill International Book Company, 1982.
- Amara Raksasataya, Prof. "United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization," Strategies and Policies of Human Resources Development for Sustainable Environmentally Sound Development in Asia. National Institute of Development Administration, Bangkok (thailand). March, 1991.
- Winer, B. J. Statistical Principles in Experimental Design. International Student Edition, Koyokusha McGraw-Hill, 1971.

ภาคผนวก

1. วิวัฒนาการและการพัฒนาของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกเป็นพระดำริของพระเจ้านั่งยาเธอกรมหมื่นมหิศรราช-
 หฤทัย เสนาบดีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ เพื่อจะได้มีธนาคารเป็นของคนไทย เป็นสถาบัน
 การเงินที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์และความสะดวกต่อประชาชนชาวไทยทั่วประเทศ โดยครั้งแรก
 เพื่อหลีกเลี่ยงความบาดหมางที่อาจมีขึ้นจากธนาคารของชาวต่างชาติอันอาจนำไปสู่ปัญหาทางการ
 เมืองได้ และเรื่องธนาคารพาณิชย์เป็นสิ่งใหม่ต่อชาวไทยทั่วไป อันอาจประสบความล้มเหลวได้
 หากเป็นเช่นนั้น ย่อมนำความอับอายมาสู่ประเทศไทยด้วย พระเจ้าน้องยาเธอกรมหมื่นมหิศรราช-
 หฤทัยทรงมีพระดำริที่กว้างไกล (Vision) จึงได้ทดลองตั้งชื่อที่มีความหมายแปลกสำหรับชาว
 ต่างประเทศที่มีอิทธิพลทางด้านธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่ผูกขาดอยู่ในขณะนั้นให้เข้าใจว่าเป็นการ
 ดำเนินงานทางด้านห้องสมุด แต่ชาวไทยจะรู้ว่าเป็นการดำเนินงานทางธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งได้
 ประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง จนมีการเพิ่มประเภทธุรกิจการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศขึ้นมาอีก
 ประเภทหนึ่งด้วย จนในที่สุดคนทั่วไปต่างเข้าใจว่า Book Club นั้น เป็นหน่วยงานที่ประกอบ
 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งหมายถึงประชาชนชาวไทยมีธนาคารเป็นของตนเองประเทศไทยเอง สามารถเข้า
 แทรกแซงธุรกิจธนาคารพาณิชย์จนมีส่วนแบ่งในตลาดเป็นที่น่าพอใจอยู่ระดับหนึ่ง

พระเจ้าน้องยาเธอ กรมหมื่นมหิศรราชหฤทัยได้ตัดสินใจพระทัยโดยรวมหุ้นกับ คอยซ์
 เอเซียติช แบงก์ (Deutsch Asiatische Bank) ธนาคารของประเทศเยอรมัน และ เดน คานส์เก
 ลานด์มานด์ส แบงก์ (Den Danske Landmands Bank) แห่งประเทศเดนมาร์ก จัดตั้งบริษัททำธุรกิจ
 ธนาคารพาณิชย์อย่างสมบูรณ์แบบ ออกหุ้นจำนวน 3,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1,000.- บาท (หนึ่งพัน
 บาทถ้วน) มีผู้สนใจจองซื้อหมด คิดเป็นเงินลงทุนทั้งสิ้น 3,000,000.- บาท (สามล้านบาทถ้วน)
 บริษัทนี้สามารถสนองตอบต่อการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศตามความต้องการของผู้ใช้บริการ
 ในขณะนั้น แต่ในขณะที่กำลังก่อตั้งบริษัทอยู่นั้น ได้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคอย่างรุนแรงต่อ
 การก่อตั้งธนาคารของคนไทยในครั้งนั้น อันอาจนำไปสู่ปัญหาความพลัดภัยของประเทศจากชาว
 ต่างประเทศที่สูญเสียผลประโยชน์ได้ พระองค์จึงตัดสินใจพระทัยทำหนังสือกราบบังคมทูลลาออก
 จากตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ต่อพระบาทสมเด็จพระ-จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว
 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม รัตนโกสินทร์ศก 125 แต่ปัญหาดังกล่าว ไม่สิ้นสุดยังคงมีต่อไป จนในที่สุด
 เมื่อวันที่ 30 มกราคม พุทธศักราช 2449 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงทรง
 ประกาศพระราชทานอำนาจพิเศษให้ “บริษัทแบงก์สยามกัมมาจลทุนจำกัด” เป็นบริษัทที่สามารถ
 ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ได้อย่างเป็นทางการ นับเป็นแม่แบบของธนาคารไทยนับแต่นั้น
 เป็นต้นมา เมื่อคนไทยมีธนาคารเป็นของคนไทยแล้ว Book Club จึงยกเลิกไปในที่สุดประเทศไทย
 ในตอนนั้นใช้ชื่อ “ประเทศสยาม” ก่อนเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 ไม่นาน ได้เปลี่ยนชื่อเป็น

“ประเทศไทย” เป็นเหตุให้คำว่า “สยาม” ต้องเปลี่ยนเป็น “ไทย” บริษัทเบงก์สยามกัมมาจลทุน จำกัด จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารไทยพาณิชย์” ตั้งแต่วันที่ 27 มกราคม พุทธศักราช 2482 เป็นต้นมา

ธนาคารพาณิชย์ไทยได้มีวิวัฒนาการและการพัฒนาการมาเป็นลำดับ จนมีความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก เพราะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากรัฐบาลทุกสมัยตราบเท่าจนถึงปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงการคลังได้มีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารเงินจนเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ไว้วางใจและเชื่อถือต่อนักค้าเงินและนักลงทุนเป็นอย่างยิ่ง (ชนินทร์ พิทยาวิรัช. 2533 : 8-17)

ผู้วิจัยขอสรุปเกี่ยวกับวิวัฒนาการธนาคารพาณิชย์ไทยว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยเริ่มก่อตั้งครั้งแรกในรัชกาลที่ 5 โดยพระเจ้านั่งยาเธอกรมหมื่นมหิศราชหฤทัย การก่อตั้งครั้งแรกใช้ชื่อว่า Book Club ทำธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การใช้ชื่อนี้เพื่ออำพรางชาวต่างชาติไม่ให้รู้ว่าเป็นธนาคาร หลังจากนั้นได้มีการพัฒนาเรื่อยมาจนเป็นรูปแบบธนาคาร เมื่อวันที่ 30 มกราคม พุทธศักราช 2449 มีชื่อว่า บริษัทเบงก์สยามกัมมาจลทุน จำกัด ต่อมาประเทศไทยได้เปลี่ยนชื่อจาก “สยาม” มาเป็น “ไทย” ธนาคารนี้จึงต้องเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทเบงก์สยามกัมมาจลทุน จำกัด และต่อมาเมื่อวันที่ 27 มกราคม พุทธศักราช 2482 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด และชื่อนี้ได้ใช้มาจนถึงปัจจุบันนี้

คำว่า “ธนาคาร” ตรงกับคำว่า “Bank” และคำภาษาอังกฤษนี้มาจากคำภาษาอิตาเลียนว่า “Banco” ซึ่งแปลว่า “ม้านั่ง” ภาษาอังกฤษคือ Bench นั้นเอง ซึ่งมีสาเหตุมาจากผู้มีเงินให้กู้หรือแลกเปลี่ยนนั้น ในสมัยนั้นมักจะนั่งอยู่บนม้านั่งคอยให้กู้เงินหรือรับแลกเปลี่ยนเงินตราบริเวณที่เป็นที่ทำการส่วนใหญ่จะเป็นบริเวณหน้าตลาด หรือหน้าโรงสวด หรือหน้าโบสถ์ ที่มีผู้คนชุมนุมกันเนืองแน่น ฉะนั้น คำว่า Bank จึงมีรากศัพท์มาจากคำภาษาอิตาเลียนนั่นเอง แต่ยังมีผู้รู้กลุ่มอื่นอ้างว่า “Bank” คำนี้น่าจะมาจากภาษาเยอรมันคำว่า “Banck” ซึ่งแปลว่า กองทุนเรือนหุ้นร่วมกัน (Joint Stock Fund) ด้วย

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ธนาคาร หมายถึง ที่ชุมนุมเพื่อแลกเปลี่ยนเงินตราหรือให้กู้ยืมเงิน

ตามพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พุทธศักราช 2505, พุทธศักราช 2528 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของคำว่า การธนาคารพาณิชย์ หมายความว่า การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น

- ให้สินเชื่อ
- ซื้อขายตั๋วแลกเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด
- ซื้อขายเงินปวรัตตต่างประเทศ

ธนาคารพาณิชย์ หมายความว่า ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธนาคารพาณิชย์ และหมายความรวมถึงสาขาของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธนาคารพาณิชย์ด้วย

บริษัทมหาชนจำกัด หมายความว่า บริษัทมหาชนจำกัดตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชน จำกัด และบริษัทจำกัด หมายความว่ารวมถึงบริษัทมหาชนจำกัดด้วย (วเรศ อุปปาดิก. 2539 : 119)

เมื่อปลายปี พุทธศักราช 2528 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ โดยตราเป็นพระราชกำหนดปรับปรุงมาตรการต่าง ๆ โดยมีเหตุผลในการประกาศใช้พระราชกำหนดฉบับนี้ คือ โดยที่พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พุทธศักราช 2505 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2522 ยังมีมาตรการไม่เพียงพอแก่การควบคุมและกำกับการประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ และขาดมาตรการที่เหมาะสมในการช่วยแก้ไข ปัญหาของธนาคารพาณิชย์ หากจะพึงมีขึ้น สมควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องเหมาะสมกับภาวะการณ์ที่ได้เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเป็นการคุ้มครองประโยชน์แก่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นส่วนรวม และโดยที่เป็นกรณีฉุกเฉินที่มีความจำเป็นรีบด่วนในอันที่จะรักษาความมั่นคงในทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงจำเป็นต้องตราพระราชกำหนดนี้

การประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ระยะต้นในประเทศไทย ส่วนใหญ่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มคหบดีในประเทศไทยในขณะนั้น (ตามตารางข้างล่างนี้)

กลุ่มตระกูลที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเรียงตามปีที่ก่อตั้ง

อันดับ ที่	ชื่อธนาคาร พาณิชย์	ปีก่อตั้ง	กลุ่มตระกูล ผู้ถือหุ้นรายใหญ่
1	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	1 เมษายน 2449	-
2	ธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน)	11 ตุลาคม 2476	กลุ่มหวังหลี ปัจจุบันสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และบริษัทต่างประเทศเข้าร่วม ด้วย

(เดิมชื่อธนาคารหวังหลี จำกัด ก่อนวันที่ 22 เมษายน 2528)

อันดับ ที่	ชื่อธนาคาร พาณิชย์	ปีก่อตั้ง	กลุ่มตระกูล ผู้ถือหุ้นรายใหญ่
3	ธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) (เดิมชื่อธนาคารไทยพัฒนา จำกัด ก่อนเคื่อนกรกฎาคม 2520)	2 สิงหาคม 2477	กลุ่มนักธุรกิจ
4	ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)	2 ตุลาคม 2482	กลุ่มเดอะไพบูลย์ ปัจจุบันเปลี่ยน เป็นตระกูลเอื้อชูเกียรติและ กันธมานนท์
5	ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	24 พฤษภาคม 2484	กลุ่มนักธุรกิจ
6	ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์ การ จำกัด (มหาชน)	17 พฤศจิกายน 2487	กลุ่มพินิจชนคดี พิศาลบุตร
7	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	10 ธันวาคม 2487	กลุ่มโสภณพนิช
8	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	27 มกราคม 2488	กลุ่มรัตนรักษ์
9	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	8 มิถุนายน 2488	กลุ่มลำชา
10	ธนาคารแหลมทอง จำกัด (มหาชน)	20 ธันวาคม 2491	กลุ่มนันทากิจวัฒน์, บุญสูง และปัจจุบันกลุ่มสุระ จันทรศรี- ชวาลาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่
12	ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน)	8 เมษายน 2492	กลุ่มทวีสิน, ประจวบเหมาะ ปัจจุบันทรัพย์สินส่วนพระมหา กษัตริย์ได้ถือด้วย
13	ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)	21 สิงหาคม 2493	กลุ่มเดอะไพบูลย์
14	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	8 พฤศจิกายน 2500	-

อันดับ ที่	ชื่อธนาคาร พาณิชย์	ปีก่อตั้ง	กลุ่มตระกูล ผู้ถือหุ้นรายใหญ่
---------------	-----------------------	-----------	----------------------------------

15 ธนาคารกรุงไทย 14 มีนาคม 2509

จำกัด (มหาชน)

(ได้รวมธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด เมื่อเดือนสิงหาคม 2527 โดยคำสั่งกระทรวงการคลัง)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การธนาคารพาณิชย์ หมายถึง การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำเงินที่รับฝากนั้นไปลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแสวงหาผลกำไร โดยจัดตั้งเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ธนาคารพาณิชย์ไทยทุกแห่งต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พุทธศักราช 2505 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2522 และแก้ไขพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์โดยตราเป็นพระราชกำหนดปรับปรุงมาตรการต่าง ๆ ในปลายปีพุทธศักราช 2528

ประวัติ ปรัชญา และการบริหารของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ประวัติ ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศแห่งแรกในประเทศไทย คือ ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พุทธศักราช 2431 ต่อมาธนาคารต่างประเทศอื่น ๆ มาเปิดสาขาอีกเป็นจำนวนมาก หลังจากนั้นจนถึงปีพุทธศักราช 2484 ก่อนประเทศไทยเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 มีชาวต่างประเทศ รวมทั้งชาวไทยเปิดดำเนินการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยรวม 12 ธนาคารเป็นธนาคารของคนไทย 5 แห่ง ของสหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส จีน และญี่ปุ่นอีก 7 แห่ง ในปีพุทธศักราช 2493 พระยาโทณวณิชมนตรี พระยาจินดารักษ์ นายอื้อจือเหลียง และนายอุเทน เตชะไพบูลย์ ได้เข้าร่วมหุ้นก่อตั้งกิจการในรูปแบบของธนาคาร ใช้ชื่อว่า “ธนาคารศรีนคร จำกัด” โดยมีจอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีขณะนั้น ให้เกียรติเป็นประธานในพิธีเปิดที่ทำการ ณ อาคารเลขที่ 84 ถนนราชวงศ์ กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2493 นับเป็นธนาคารลำดับที่ 13 ของการก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ของประชาชนให้เป็นปึกแผ่น และนำเงินออมเหล่านั้นมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศ มีทุนจดทะเบียนครั้งแรก 10 ล้านบาท พนักงาน 58 คน ภายใต้การบริหารงานของกรรมการผู้จัดการคนแรก คือ นายอุเทน เตชะไพบูลย์ มีการให้บริการเงินฝาก 2 ประเภทคือ เงินฝากประเภทกระแสรายวัน และเงินฝากประเภทประจำ

ผลการดำเนินงานของธนาคารได้ขยายตัวเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ทั้งในด้านเงินฝากและสินเชื่อมีจำนวนสูงขึ้น ทำให้สถานที่ทำการของพนักงานคับแคบไม่เพียงพอที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีเท่าที่ควร ธนาคารจึงได้จัดสร้างสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ขึ้น ณ ถนนยุคลบริเวณสวนมะลิ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เป็นอาคารสูง 16 ชั้น ได้กระทำพิธีเปิดเป็นทางการเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2519 และเป็นวาระครบรอบ 26 ปี แห่งการก่อตั้งธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ด้วย นับเป็นนิมิตที่ดียิ่งในการที่จะจัดองค์การและบริหารองค์การแห่งใหม่ที่สง่างามนี้ ให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้อย่างเต็มภาคภูมิและสมศักดิ์ศรีจวบจนปัจจุบันนี้ ได้มีการขยายกิจการเครือข่ายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ (รวมสำนักงานผู้แทนและสำนักงานตัวแทน) จากทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท และในปี 2540 ได้ขยายทุนจดทะเบียนเป็น 15,000 ล้านบาท เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ ธนาคารฯ ได้จดทะเบียนใหม่เป็น บริษัท มหาชน จำกัด ในวันที่ 25 ตุลาคม 2536

ปรัชญาของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) คือ “บริการเพื่อท่าน สร้างสรรค์เพื่อสังคม” และมีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ในการดำเนินการขององค์การ โดยมีคำขวัญที่ว่า “ลูกค้า คือ หัวใจแห่งความสำเร็จทางธุรกิจของธนาคาร” องค์การและพนักงานทุกคนมีเป้าหมายหนึ่งเดียว นั่นคือ การให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าในทุกวิถีทางที่ถูกต้อง

เพื่อสร้างความประทับใจและความไว้วางใจ เกิดความเชื่อมั่นต่อธนาคารฯ ว่าจะไม่ผิดหวัง ถ้าต้องการใช้บริการใดจากธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ธนาคารฯสามารถทำได้ทุกอย่างตามที่ต้องการ จนกลายเป็นจิตสำนึกประจำใจลูกค้าทุกครั้งที่ต้องการใช้บริการ ต้องคิดถึงแต่ “ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ศรีแห่งความประทับใจ”

การบริหาร จุดมุ่งหมายของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) มีประณิธานที่มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์บริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้า ถือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน และได้มาตรฐานทัดเทียมสากลประเทศ มีการบริหารงานที่เน้นความสำเร็จและการเติบโตของธนาคารอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของธนาคารฯ ให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญทางธุรกิจด้านการเงินเพิ่มขึ้น ผสมผสานกับการร่วมแรงร่วมใจของพนักงานทุกคนในทุกระดับชั้น ที่จะส่งเสริมให้ธนาคารฯสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และเป็นธนาคารฯแห่งคุณภาพที่ได้มาตรฐานของการให้บริการทางการเงินให้สูงขึ้นตามลำดับ นับแต่ปีพุทธศักราช 2520 เป็นต้นมา ภายใต้การบริหารของนายอุธรณ์ เตชะไพฑูรย์ กรรมการผู้จัดการ จนถึงปีพุทธศักราช 2530 ภายใต้การบริหารงานโดยนายวิเชียร เตชะไพฑูรย์กรรมการผู้จัดการใหญ่

ปีพุทธศักราช 2539 เป็นปีที่ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งมาครบรอบ ปีที่ 46 ตลอดระยะเวลา 46 ปี ที่ธนาคารฯ ได้ให้บริการต่อลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์และมุ่งมั่นที่จะให้บริการอย่างดีที่สุดต่อลูกค้า นั้น ธนาคารฯ ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีทั้งระบบควบคู่กันไปกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับอัตราการเจริญเติบโตของธนาคารไว้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้คือ

1. การพัฒนากิจการ เพื่อให้การบริหารงานโดยทั่วไป ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ดี ธนาคารจึงได้ปรับปรุงให้การดำเนินงานมีโครงสร้างแบบ 3 สายงานใหญ่ ๆ คือ สายธุรกิจสินเชื่อ สายธุรกิจบริการ และสายสนับสนุน โดยแยกออกเป็น 28 ฝ่ายงาน ในแต่ละฝ่ายงานได้ลดชั้นการบังคับบัญชาลง 2 ชั้น เพื่อให้การทำงานดำเนินได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ธนาคารยังแบ่งโครงสร้างตำแหน่งงานออกเป็น 2 สาย คือ สายบริหารและสายวิชาชีพ และรวมส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน แต่ส่งเสริมทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งมีงานที่ดำเนินการไปแล้วคือ จัดทำภาระงาน (Job Function) คำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ทั้ง 28 ฝ่าย/สำนัก/เขต และสาขา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน จึงทำอัตราค่าจ้างมาตรฐานของแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ในการวางแผนและอัตราค่าจ้างคนให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด

สำหรับแผนพัฒนาองค์กรในปี 2540 นั้น ธนาคารฯ จะจัดทำข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของทุกตำแหน่งงาน พร้อมกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน สำหรับแผนพัฒนาองค์กรในปี 2540 นั้น ธนาคารฯ จะจัดทำข้อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของทุกตำแหน่งงาน พร้อมกับการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Working Manual) เพื่อใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่เข้ารับหน้าที่ใหม่ สามารถดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และยังช่วยประหยัดเวลาในการฝึกงาน ให้แก่บุคลากรใหม่ได้เป็นอย่างดี

2. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ธนาคารยังคงมุ่งมั่นพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยเน้นการพัฒนาแต่ละด้านให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น และเกิดผลดีต่อการปรับปรุงโครงสร้างโดยรวมของธนาคารฯ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อย่นยความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว ในการให้บริการแก่ลูกค้า ประการที่สอง เพื่อเพิ่มบริการใหม่ ๆ สำหรับลูกค้า และประการที่สาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ซึ่งในปี 2539 ได้ดำเนินการไปแล้วดังนี้

2.1 คิดตั้งระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย (PC Lan) และระบบ Branch Automation (BA) ในสาขานาการส่วนกลาง ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบบริหารงานสาขาของธนาคาร ให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการเตรียมการรองรับการเข้าสู่ระบบ Integrate System ที่สมบูรณ์ในอนาคต สำหรับสาขาของธนาคารฯ ในส่วนภูมิภาค การเนินงานพัฒนาระบบงานจะเริ่มได้ในปี 2540

2.2 คิดตั้งระบบเคลียร์ริง (Electronic Clearing System ตัวย่อ ECS) ทุกสาขาของธนาคารฯ ในเขตหลักบัญชีกรุงเทพฯ ทำให้สามารถขยายเวลานำเข้าบัญชีของลูกค้า จากเดิมที่สิ้นสุดเวลา 10.00 นาฬิกา เป็น 13.30 นาฬิกา

2.3 คิดตั้งระบบชำระค่าใช้จ่ายบัตรเครดิต (Payment Online) เพื่อให้ลูกค้าบัตรเครดิตสามารถชำระค่าใช้จ่ายบัตรเครดิตที่สำนักงานสาขาของธนาคารได้ทุกแห่ง

2.4 คิดตั้งระบบให้บริการโอนเงินข้ามธนาคาร (Media Clearing) เพื่อให้ลูกค้าสามารถโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารพาณิชย์อื่นโดยผ่านธนาคารสครินคร จำกัด (มหาชน) และรับโอนเงินจากธนาคารพาณิชย์อื่นได้ด้วยเช่นกัน

2.5 คิดตั้งระบบเครือข่ายสื่อสารดาวเทียม (BMBNET) เพื่อเชื่อมสาขานาการส่วนกลางกับสาขานาการส่วนภูมิภาคทั่วประเทศในด้านข้อมูล ภาพและเสียง นับเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกที่คิดตั้งสถานีแม่ (Hup) เป็นของตนเอง ทำให้ธนาคารสามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านระบบเครือข่ายลงได้จำนวนมาก

สำหรับปี 2540 ธนาคารมีแผนงานที่จะติดตั้งระบบ Internet Server เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับงานโฆษณาประชาสัมพันธ์ธนาคารฯ และเพื่อเป็นการเปิดกว้างให้ธนาคารฯ สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารทั่วโลกได้อย่างฉับพลัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

8. การพัฒนาบริการ ปัจจุบันธนาคารฯยังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก ความพึงพอใจในบริการของธนาคารฯ ดังจะเห็นได้จากในรอบปี 2539 นั้น การพัฒนาเทคโนโลยี ธนาคารฯได้มุ่งเน้นการพัฒนาในส่วนที่จะอำนวยความสะดวกต่อการใช้บริการของลูกค้าเป็นประการสำคัญดังนี้

3.1 การขยายเครือข่ายบริการ โดยเพิ่มจุดบริการขึ้นทั้งในประเทศ และกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านแถบอินโดจีน จำนวน 13 สาขา และสาขาย่อยจำนวน 8 สาขา ส่วนในต่างประเทศนั้นได้เปิดสำนักงานผู้แทนขึ้นที่ นครฮานอย ประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

3.2 บริการด้านบัตร ATM ได้ติดตั้งเครื่อง ATM เพิ่มขึ้นอีก 41 เครื่อง พร้อมทั้งเปิดให้บริการรถตู้ ATM (Mobile ATM) จำนวน 5 คัน ซึ่งแต่ละคันติดตั้งเครื่อง ATM จำนวน 2 เครื่อง โดยจะนำไปหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนให้บริการ ในย่านที่เป็นที่ตั้งของสถานที่ราชการและโรงงานอุตสาหกรรม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการจ่ายเงินเดือนผ่านระบบ ATM พร้อมกับให้บริการในงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ณ สิ้นปี 2539 ธนาคารมีเครื่อง ATM ให้บริการทั้งสิ้น 177 เครื่อง สำหรับในปี 2540 จะติดตั้งเพิ่มจำนวน 49 เครื่อง และเพิ่มรถตู้ ATM อีก 5 คัน

3.3 บริการด้านบัตรเครดิต ธนาคารฯได้ทำการขยายฐานการให้บริการไปยังกลุ่มสมาชิก ชมรม และองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น เช่น ออกบัตรเครดิต “พาด้า-วิซ่าและบัตรเครดิต “พาด้า-ขวัญนคร” พร้อมทั้งได้ออกบัตร “Visaphoto ศรีนคร” ซึ่งเป็นรูปแบบของบัตรเครดิตที่น่าสมัย สามารถป้องกันการทุจริตปลอมแปลงได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีภาพถ่ายของผู้ถือบัตรเครดิตอยู่ในบัตรด้วย ในส่วนของกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ธนาคารฯได้จัดโครงการต่าง ๆ เพื่อสมนาคุณสมาชิกผู้ถือบัตรอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี เช่น การยกเว้นค่าทำเนียมสมาชิกแรกเข้า จัดโครงการ Bonus Point เพื่อสะสมคะแนนแลกของรางวัล เป็นต้น

3.4 บริการด้านตลาดเงินและตลาดทุน การอำนวยความสะดวกของธนาคารฯตลอดถึงการดำเนินธุรกรรมด้าน BIFF ทั้งประเภท Out-In และ Out-Out ยังคงเป็นไปเพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐ ในการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนในภาคเศรษฐกิจที่สำคัญ ประมาณร้อยละ 66 สินเชื่อภาคเศรษฐกิจทั่วไปร้อยละ 28 และสินเชื่อภาคเศรษฐกิจย่อย ประมาณร้อยละ 6 ณ สิ้นธันวาคม 2539 สินเชื่อสุทธิของธนาคาร มีจำนวน 157,570.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2538 จำนวน 18,186.7 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.05

การอำนวยความสะดวกของธนาคารฯ ประกอบด้วยเงินให้กู้และเงินเบิกเกินบัญชีจำนวน 142,250.8 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2538 จำนวน 29,839.7 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นจากปี 2538 จำนวน 29,839.7 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.55 และการให้สินเชื่อในรูปตัวเงินมีจำนวน 18,936.8 ล้านบาท ลดลงจากปี 2538 จำนวน 10,903.1 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 36.54

นอกเหนือจากการให้สินเชื่อแก่ภาคอุตสาหกรรม การบริการการส่งออก การก่อสร้าง และสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแล้ว ธนาคารฯยังคงให้ความสำคัญต่อการขยายสินเชื่อสู่ชนบทอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรทั้งทางด้านการเกษตรและการตลาด สินเชื่อสู่ชนบทที่ธนาคารอำนวย ในปีนี้มีจำนวน 25,800 ล้านบาท เป้าหมายที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด 24,879 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.70 และเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลในการกระจายการลงทุนภาคอุตสาหกรรมไปยังท้องถิ่นต่าง ๆ ธนาคารได้สนับสนุนนโยบายส่งเสริมการลงทุน เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน ตลอดจนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยร่วมกับบริษัทในเครือ และสถาบันการเงินอื่น สนับสนุนด้านเงินทุนแก่โครงการศูนย์อุตสาหกรรมสยาม ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมสำเร็จรูปพร้อมอาคารสำนักงานจำนวน 3,000 ทุนิต โครงการผลิต PVC Resin ของบริษัทเอเพ็คปิโตร-เคมีคอล นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง เป็นต้น

สำหรับปี 2540 ธนาคารฯได้กำหนดเป้าหมายในการขยายสินเชื่อจำนวน 187,898 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2539 จำนวน 25,917 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 16

ในส่วนของกิจการوامิชชนกิจ ธนาคารฯได้พัฒนาบริการเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เช่น การให้บริการด้านจัดโครงสร้างการบริหารงานบริษัท จัดหาผู้รับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ ให้บริการเป็นที่ปรึกษาในการควบและการเข้าซื้อกิจการ ตลอดจนให้บริการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) และรับเป็นที่ปรึกษาการลงทุนในหลักทรัพย์จดทะเบียน เป็นต้น ในส่วนของการจัดจำหน่ายและรับประกันตราสารหนี้ ทั้งที่ออกโดยรัฐบาล รัฐวิสาหกิจและเอกชน เพื่อการระดมเงินทุนในระยะยาวนั้น ในปี 2539 ธนาคารฯได้ดำเนินการรวมหลายรายการ นอกจากนี้ธนาคารฯยังได้มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุนของประเทศ โดยให้บริการเป็นผู้พิทักษ์ดูแล (Custodian) ผลประโยชน์ของผู้ลงทุน ประเภทสถาบันและผู้ถือหุ้นรายย่อย กองทุนรวม กองทุนส่วนบุคคล ตลอดจนทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นกู้ด้วย ปัจจุบันนี้ ฝ่ายوامิชชนกิจเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์กองทุนรวมศรีนคร ซึ่งมีมูลค่า 1,000 ล้านบาท

4. การพัฒนาด้านบุคลากร พนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารมีอยู่ทั้งสิ้น 5,806 คน โดยมีเจ้าหน้าที่ระดับปริญญาเอก 2 คน ปริญญาโท 80 คน คิดเป็นร้อยละ 1.14 ของพนักงานเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ส่วนปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีจำนวน 3,282 คนคิดเป็นร้อยละ 56.53 ในปี 2539 ที่ผ่านมา ธนาคารฯยังได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพนักงานทั้ง 5,806 คน มีโครงการวิจัย 3 โครงการดังนี้

4.1 โครงการวิจัยเรื่อง “คุณภาพชีวิตของพนักงาน ให้ทราบถึงความเป็นอยู่ ความต้องการและสิ่งแวดล้อมทั้งหมดของพนักงาน

4.2 โครงการวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง “ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับชั้น” เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับความสามารถและนโยบายของธนาคาร

4.3 โครงการวิจัยการตรวจวัด “ประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงานทั้งหมด 5,806 คน” เพื่อให้เป็นมาตรฐานในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดภาระงาน ความรับผิดชอบในตำแหน่ง ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหารายละเอียดหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีต่อการปรับโครงสร้างของธนาคารฯ ซึ่งเน้นความประหยัด ถูกต้อง รวดเร็ว และการเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตของบุคลากร

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารฯ ได้ดำเนินการอบรมในธนาคารฯ ไปแล้วมากกว่า 40 หลักสูตร 175 รุ่น ด้วยวิทยากรภายในธนาคารกว่า 70 คน มีผู้ผ่านการอบรมไปแล้ว 15,752 คน แสดงถึงพนักงาน 1 คน จะมีโอกาสในการเข้ารับการอบรมประมาณ 3 ครั้งต่อปี ส่วนการอบรมภายนอก ธนาคารฯ ได้ส่งพนักงานเข้าร่วมการอบรม/สัมมนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศมากกว่า 140 หลักสูตร สำหรับการให้ทุนการศึกษากับพนักงาน ธนาคารฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญต่อการศึกษาเพิ่มเติมเป็นอย่างมาก โดยตลอดปีที่ผ่านมาธนาคารฯ ได้ให้ทุนการศึกษา กับพนักงาน ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ในประเทศและต่างประเทศจำนวน 146 ทุน

ที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) อย่างแท้จริงที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารฯ ให้เป็น “ผู้รู้จักทำชีวิตให้ประสบความสำเร็จ” (พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน) มีคุณธรรม เป็นคนดี เพื่อความเจริญรุ่งเรืองของตนเอง ของธนาคารฯ และของประเทศชาติต่อไป

ในส่วนของผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน ธนาคารฯ ได้ปรับปรุงระบบโครงสร้างทางเงินเดือนตำแหน่งงานใหม่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีความก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจนขึ้นพร้อมทั้งปรับเงินเดือนพนักงานใหม่ และปรับเงินเดือนขั้นต่ำของแต่ละตำแหน่ง ให้สอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่งงานใหม่ นอกจากนี้ธนาคารฯ ได้ปรับค่าครองชีพเพิ่มเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยธนาคารฯ ได้มีการปรับโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนให้กับพนักงานไปแล้วถึง 3 ครั้ง และปรับสวัสดิการด้านเงินกู้ และเงินช่วยเหลือพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น

5. การพัฒนาสังคม ตลอดระยะเวลา 46 ปี ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวมเสมอมา ด้วยการเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมในทุกวิถีทาง ที่ธนาคารฯจะมีโอกาส โดยเฉพาะการส่งเสริมการศึกษา การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทย การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดเสมอมา ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธนาคารฯดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องดังนี้

5.1 กิจกรรมเนื่องใน 50 ปี กาญจนภิเษก ปี 2538 - 2539 เป็นปีแห่งการเฉลิมฉลองเนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงครองสิริราชสมบัติเป็นปีที่ 50 ด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณที่ทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจนำความสุขสงบร่มเย็นมาสู่ราชอาณาจักรไทย ดังนั้น ธนาคารฯจึงได้จัดทำปฏิทินปี 2539 ชุด “เย็นศิระพระบริบาล” ขึ้น เพื่อเผยแพร่พระราชกรณียกิจที่ทรงบำเพ็ญมาตลอดเวลา 50 ปีที่ทรงครองราชย์ นอกจากนี้ธนาคารฯได้จัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการร่วมเฉลิมพระเกียรติอย่างต่อเนื่อง อาทิ การทำซุ้ม 50 ปีกาญจนภิเษกขนาดใหญ่หน้าอาคารสำนักงานใหญ่ติดตั้งสัญลักษณ์ 50 ปีกาญจนภิเษกบนอาคารที่ทำการสาขาทั่วประเทศ จัดทำรายการสารคดี “รอยไทย” ตอน “50 ปีกาญจนภิเษก” แพร่ภาพออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ระหว่างวันที่ 3-14 มิถุนายน 2539 รวม 10 ตอน และร่วมกับคณะกรรมการจัดงาน “กรุงเทพมหานคร 38” ทูลเกล้าฯ ถวายเงินโดยเสด็จพระราชกุศลเป็นกรณีพิเศษ แต่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯในวโรกาสดังกล่าว จำนวน 2 ล้านบาท นอกจากนี้ ในโอกาสที่สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ เสด็จพระทานเทพเพลงพระนิพนธ์ชุด “ใกล้ดวงใจ แต่ไกลสุดฟ้า” โดยเสด็จพระราชกุศลเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยและยากไร้ ของโรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ณ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งในโครงการนี้ธนาคารฯ ได้ร่วมสนับสนุนโดยเสด็จพระราชกุศลเป็นจำนวนเงิน 1 ล้านบาท อีกทั้งลูกค้าประชาชนและเจ้าหน้าที่ธนาคารฯ ร่วมสนับสนุนโดยเสด็จพระราชกุศลเป็นจำนวนเงิน 8 แสนบาท

5.2 การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ จากการที่ประเทศไทยต้องประสบกับภาวะอุทกภัยอย่างรุนแรงเป็นเวลาดิถีติดกันมา 2 ปี ธนาคารฯได้ร่วมกับองค์การสาธารณกุศลต่าง ๆ บริจาคข้าวสารจำนวน 3,000 กระสอบ พร้อมอุปกรณ์เครื่องยังชีพที่จำเป็นมูลค่า 3.5 ล้านบาท เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยทั่วทุกภาคของประเทศ และได้ร่วมบริจาคข้าวสารอีก 13,000 กระสอบ เพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และที่ประเทศไต้หวัน นอกจากนี้ยังได้ร่วมบริจาคเงินให้กับองค์กร มูลนิธิเพื่อการกุศลต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น มูลนิธิโรคไตแห่งประเทศไทย เป็นต้น

5.3 การส่งเสริมการศึกษา ธนาคารฯ ได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการศึกษา และพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลและเยาวชนในชาติอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ ซึ่งการศึกษาถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพคน ธนาคารฯ จึงได้มอบทุนการศึกษาเป็นเวลาติดต่อกันมาถึง 41 ปี โดยเฉพาะ “ทุนธนาคารศรีนครอนุสรณ์” เพื่อมอบแก่นักเรียน นิสิตและนักศึกษา ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับปริญญาโท จำนวน 89 ทุน เป็นจำนวนเงิน 315,000.- บาท นอกจากนี้ธนาคารฯ ยังมอบทุนการศึกษา “ทุนเงินฝากสินทรัพย์ช่วยทุนการศึกษา” แก่ลูกค้าผู้เปิดบัญชีเงินฝากสินทรัพย์ช่วยทุนการศึกษา ที่ฝากเงินครบตามเงื่อนไขธนาคารฯ จำนวน 325 ทุน เป็นจำนวนเงิน 467,000.- บาท และเนื่องในวันเด็กแห่งชาติ ธนาคารฯ ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ให้เปิดทำการเป็นกรณีพิเศษเพื่อรับฝากเงินจากเยาวชนในวันเด็กแห่งชาติ

ในส่วนของการส่งเสริมการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน นอกจากธนาคารฯ จะเปิดให้บริการห้องสมุดเยาวชนและห้องสมุดประชาชนทั้ง 5 แห่ง แก่นักเรียนนักศึกษาและประชาชนทั่วไป โดยไม่คิดค่าบริการแล้ว ธนาคารฯ ยังได้มอบเทพวิдіทัศน์ รายการสารคดีโทรทัศน์ “รอบไทย” ที่ธนาคารฯ ผลิตขึ้นให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนนำไปเผยแพร่ผ่านรายการ “การศึกษาผ่านดาวเทียมไทยคม” ด้วย นอกจากนี้ห้องสมุดประชาชนสาขาสมุทรปราการร่วมกับศูนย์แนะแนวสมุทรปราการและมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติได้จัดแนะแนวการศึกษา ระดับอุดมศึกษาขึ้น ณ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2539

5.4 การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุนนโยบายวัฒนธรรมไทย ระหว่างปี 2537 - 2540 ของรัฐบาล ธนาคารฯ ได้ประยุกต์กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีไทยที่ธนาคารฯ ดำเนินการติดต่อกันมา 21 ปีเศษ คือ การประกวดอ่านฟังเสียงศรีนคร และประกวดมารยาทไทยศรีนคร ให้สอดคล้องกับการรณรงค์ดังกล่าว โดยเฉพาะการประกวดมารยาทไทยศรีนคร ธนาคารฯ ได้จัดทำเทพวิдіทัศน์ชุดมารยาทไทยในชีวิตประจำวัน เพื่อเผยแพร่แก่นักเรียน นักศึกษา ในสถาบันทางการศึกษาและองค์กรทั่วไป เช่น กระทรวงการต่างประเทศ 2 การประกวดอ่านฟังเสียงศรีนครปีที่ 17 การประกวดมารยาทไทยศรีนครปีที่ 25 และนับเป็นพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น ที่ธนาคารฯ ได้รับพระราชทานอนุญาตจาก สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ทรงโปรดให้อัญเชิญ พระนามาภิไธยย่อ “สธ” จารึกบนถ้วยรางวัล 9 ที่พระราชทานแก่โรงเรียน และสถาบันการศึกษาที่ชนะเลิศการประกวด นอกจากนี้ยังทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานรางวัลแก่ผู้ชนะเลิศการประกวดอ่านฟังเสียงศรีนครครั้งที่ 16/2539 โดยพระเจ้าหลานเธอพระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา เข้ารับพระราชทานรางวัลชนะเลิศการอ่านฟังเสียงศรีนคร ณ ศาลาศิวลาภิรักษ์ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2539 และในโอกาส

เดียวกันนี้ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี ได้พระราชทานพระราชวโรกาส ให้ นายวิเชียร เตชะไพบูลย์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ทูตเกล้าฯ ถวายเทพวิดิทัศน์ชุด “มารยาทไทยในชีวิตประจำวัน” ที่ธนาคารฯ ได้จัดทำเผยแพร่ด้วย

นอกจากนี้ ธนาคารฯยังคงนำเสนอรายการสารคดีทางโทรทัศน์ชุด “รอยไทย” เผยแพร่ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 9 องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ในช่วงข่าวภาคค่ำทุกวันจันทร์ ถึงวันศุกร์ เวลา 20.10 นาฬิกา เป็นปีที่ 3 พร้อมกันนี้ได้เผยแพร่เทพวิดิทัศน์รายการดังกล่าว ไปยังโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ และคณะกรรมการวันอนุรักษ์มรดกไทย ได้ประกาศเกียรติคุณรายการสารคดีโทรทัศน์ “รอยไทย” เป็นโครงการดีเด่นด้านอนุรักษ์และสร้างสรรค์สถาปัตยกรรมไทย ประจำปี 2539 โดยได้รับพระราชทานรางวัลเกียรติคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี

5.5 การส่งเสริมศาสนา ธนาคารฯตระหนักถึงการมีส่วนทำนุบำรุงพระศาสนา โดยตลอด ด้วยการถวายผ้าพระกฐินพระราชทานประจำปี โดยในปี 2539 ธนาคารฯได้อัญเชิญไปทอดถวาย ณ วัดบึงพระลานชัย อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีลูกค้า ประชาชนผู้มีจิตศรัทธาได้ร่วมกับธนาคารฯถวายเงินบำรุงพระอารามโดยเสด็จพระราชกุศลเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,839,530.76 บาท นอกจากนี้เพื่อเป็นการเผยแพร่พุทธศาสนา ในวโรกาสเฉลิมฉลอง 50 ปี กาญจนภิเษก ธนาคารฯได้จัดพิมพ์หนังสือธรรมะเรื่อง “พระพุทธเจ้าสั่งสอนอะไร” ทูตเกล้าฯ ถวาย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ สำหรับโปรดเกล้าฯพระราชทานเผยแพร่ตามพระราชอัธยาศัย จำนวน 12,000 เล่ม

5.6 การส่งเสริมการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของชาติมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและใจ ธนาคารฯมีสโมสรและชมรมกอล์ฟรีนครเพื่อจัดกิจกรรมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้จัดส่งนักกีฬาและนักกรีฑาของธนาคารฯไปร่วมแข่งขันกระชับมิตร กับ ชมรมกีฬาของสถาบันภายนอกอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ธนาคารฯยังได้สนับสนุนเงินรางวัลการแข่งขันกีฬา เพื่อหารายได้สมทบทุนการกุศลต่าง ๆ ขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนตลอดทั้งปี (รายงานประจำปี 2539 ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน). 2539 : 14-20)

**เรื่อง ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานคร
ของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)**

คำชี้แจง

แบบสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของ
เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเขตกรุงเทพมหานครของธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลและความเห็นจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ จึง
ใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสำรวจให้ครบถ้วนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดย
ข้อมูลและความเห็นของท่านดังกล่าว จะเก็บไว้เป็นความลับ และไม่มีผลกระทบ
กระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

แบบสำรวจนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 ความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเฉพาะทักษะทางการบริหาร

- 4 ด้าน คือ
1. ทักษะในด้านการจัดการ
 2. ทักษะในด้านความคิด
 3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
 4. ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้จะสามารถสำเร็จได้ ด้วยการสละเวลาอันมีค่าของท่านตอบ
แบบสำรวจนี้ ผู้ศึกษาวิจัยจึงขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวพรทิพย์ กล้วยวิชชจิต)

นิสิตปริญญาโท สาขารัฐกิจศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ☐ ระดับ 5 - 6 ☐ ระดับ 7 - 8
2. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
3. สังกัด ☐ นครหลวง 1 ☐ นครหลวง 2
☐ นครหลวง 3 ☐ นครหลวง 4
☐ นครหลวง 5 ☐ นครหลวง 6
4. อายุการทำงานด้านสินเชื่อ ☐ 0 - 3 ปี ☐ 3.1 - 6 ปี
☐ 6.1 - 10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี
5. ประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในด้านสินเชื่อ
☐ ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม
☐ เคยผ่านการฝึกอบรม
☐ 1 ครั้ง ☐ 3 ครั้ง
☐ 2 ครั้ง ☐ มากกว่า 3 ครั้งขึ้นไป
6. ถ้าเคยผ่านการฝึกอบรมสินเชื่อที่จัดโดย (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
☐ ธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ☐ องค์กรธุรกิจ
☐ สถาบันการศึกษา ☐ อื่น ๆ

ส่วนที่ 2 ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ ¹⁶

200

โปรดแสดงความต้องการในการพัฒนาและการฝึกอบรมด้านสินเชื่อของท่าน โดยเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความต้องการของท่าน

16

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	ระดับความต้องการ			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
	ทักษะในการจัดการ ¹⁷				
1	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบงานสินเชื่อ.....				
2	วิธีการแก้ไขปัญหาในภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ.....				
3	รายละเอียดงานสินเชื่อที่จะต้องศึกษาในปัจจุบัน.....				
4	ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ.....				
5	การนำจิตวิทยามาช่วยคัดเลือกคนเข้าทำงาน.....				
6	วิธีสร้างศรัทธาคนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด.....				
7	วิธีตรวจสอบกิจกรรมที่ทำเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน.....				
8	การเปลี่ยนแนวคิดให้คนยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง.....				
9	หลักในการสร้างความมั่นคงแก่ธนาคาร.....				
10	นโยบายสินเชื่อของธนาคาร.....				
11	ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์.....				
12	หลักในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าของสาขางาน.....				
13	หลักในการประเมินผลงาน.....				

หัวข้อที่ต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในการจัดการเพิ่มเติมนอกจากที่กล่าวข้างต้นมีหัวข้อ
ดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	ระดับความต้องการ			
		มากที่สุด 4	มาก 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	ทักษะในด้านความคิด				
1	แนวทางการวิเคราะห์สินเชื่อ.....				
2	การประยุกต์นโยบายของรัฐมาวิเคราะห์การให้สินเชื่อ.....				
3	หลักการระดมความคิดเพื่อสร้างวิธีแก้ไขปัญหาใหม่.....				
4	การนำประสบการณ์มาช่วยการวิเคราะห์สินเชื่อ.....				
5	ระบบบัญชีพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ.....				
6	แนวคิดด้านการสอบทานสินเชื่อ.....				
7	ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการให้สินเชื่อต่างประเทศ.....				
8	การแสวงหาลูกค้าใหม่ด้านสินเชื่อต่างประเทศ.....				
9	แสวงหารายได้ด้านการให้บริการแบบใหม่ที่มีความเสี่ยง น้อย				
10	แนวคิดในการเจาะตลาดสินเชื่อแต่ละประเภท.....				
11	วิเคราะห์ตลาดสินเชื่อที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน				

หัวข้อที่ต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดเพิ่มเติมนอกจากที่กล่าวข้างต้นมีหัวข้อ
ดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	ระดับความต้องการ			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
	ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์				
1	เทคนิคการเข้าพบลูกค้า.....				
2	การสร้างความประทับใจแรกพบแก่ผู้ติดต่อ.....				
3	การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับลูกค้า.....				
4	ศิลปะการติดต่อลูกค้า.....				
5	ศิลปะการควบคุมพนักงาน.....				
6	ศิลปะการขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง.....				
7	ศิลปะการหาข้อมูลจากลูกค้าเพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ.....				
8	การประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่.....				
9	การใช้หลักกรรมในการติดต่อลูกค้า.....				
10	การสร้างความสามัคคีเพื่อบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน.....				
11	เทคนิคการโน้มน้าวใจผู้ที่ติดต่อเข้าใจในความต้องการของ หน่วยงาน.....				
12	การสร้างแรงจูงใจและศรัทธาต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง.....				
13	หลักการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์.....				
14	หลักการสร้างอารมณ์ร่วมในการสนทนา.....				

หัวข้อที่ต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เพิ่มเติมนอกจากที่กล่าวข้างต้นมี
หัวข้อดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่	ความต้องการฝึกอบรมด้านสินเชื่อ	ระดับความต้องการ			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
		4	3	2	1
	ทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน				
1	วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย.....				
2	ข้อพิจารณาในการนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่นมาร่วมพิจารณา สินเชื่อ.....				
3	เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์กับระบบบัญชีเพื่องานสินเชื่อ.....				
4	เทคนิคการนำข้อมูลลูกค้ามาพิจารณาการให้สินเชื่อ.....				
5	ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ.....				
6	หลักการหรือรูปแบบการเขียนรายงานเกี่ยวกับสินเชื่อ.....				
7	หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ.....				
8	วิธีการจัดเก็บหรือรวบรวมข้อมูลด้านสินเชื่อ.....				
9	เทคนิคการจัดระบบข้อมูลสินเชื่อด้วยคอมพิวเตอร์.....				
10	วิธีการสอนแนะหลักการให้สินเชื่อแก่ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ.....				
11	วิธีนำประสบการณ์งานสินเชื่อมาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่.....				
12	ความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประยุกต์ในงานสินเชื่อ.....				

หัวข้อที่ต้องการให้ฝึกอบรมทักษะในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเพิ่มเติมนอกจากที่กล่าวข้าง
นี้มีหัวข้อดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวพรทิพย์ ถวัลยวิษขจิต
เกิด	24 กันยายน 2494
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	12 ถนนท่าดินแดง ซอย 20 เขตคลองสาน แขวงคลองสาน กรุงเทพมหานคร 10600
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2512	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสายปัญญา
พ.ศ. 2515	ระดับอาชีวศึกษา ปวช. สาขาเลขานุการ โรงเรียนวัดบพิตรพิมุข ปวส. สาขาเลขานุการ วิทยาลัยเทคนิค กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2520	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา)
พ.ศ. 2540	ปริญญาโท ภาควิเศษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร วิชาเอกธุรกิจศึกษา