บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจธนาคารมีสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากการเพิ่มจำนวนของธนาคารใหม่ และสภาวะทางเศรษฐกิจ การเมืองที่ยังไม่มีความมั่นคงทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารต่างๆ ต้องปรับกลยุทธ์ และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นสูงสุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าหนึ่งในกลยุทธ์ที่ถือเป็นหัวใจของการแข่งขันก็คือ “เรื่องของคุณภาพการให้บริการ” โดยพนักงานผู้ให้บริการในสาขาธนาคารทุกคนถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้กลยุทธ์ในเรื่องนี้ประสบความสำเร็จ การที่พนักงานทุกคนมีใจรักในการให้บริการ (Service Mind) มีความกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ลูกค้าทุกคน มีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจและบริการต่างๆ ของธนาคาร สามารถให้คำแนะนำ หรือ เชิญชวนให้ลูกค้ามาใช้บริการต่างๆ ของธนาคาร ตลอดจนมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในจรรยาบรรณ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ทุกธนาคารใฝ่ฝัน และอยากให้พนักงานที่ธนาคารได้สรรหา และคัดเลือกเข้ามามีลักษณะ หรือคุณสมบัติทั้งหมดตามที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน เพราะหากบุคคลที่ธนาคารคัดเลือกเข้ามาเพื่อปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่ลูกค้าที่เข้ามาติดต่อหรือทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขา หรือ ที่ธนาคารกรุงเทพเรียกชื่อตำแหน่งว่า Customer Service Officer (CSO) มีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนี้ ผลกระทบที่ตามมาจะก่อให้เกิดปัญหามากมายกับทางธนาคาร สอดคล้องกับที่ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550, น.121) ได้สรุปไว้ว่า หน้าที่ในการสรรหามีความสำคัญมาก เพราะ เป็นด่านแรกที่จะบ่งชี้ว่าอนาคตขององค์การจะเป็นอย่างไร กล่าวคือ หากรับคนไม่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงาน องค์การนั้นจะมีปัญหาตามมาเป็นลูกโซ่ โดยการสรรหาและคัดเลือกเหมือนกับการคัดเลือกเพชร ถ้าคัดเลือกได้เพชรมาจะสามารถนำมาเจียระไนให้สวยเงางามเป็นรูปอะไรก็ได้และมีมูลค่าสูง แต่ถ้าเป็นการคัดเลือกแล้วได้หินซึ่งจะเจียระไนอย่างไรก็เป็นเพชรไม่ได้ เช่นกัน การสรรหา และคัดเลือกคนที่ไม่มีความสามารถเข้ามาแม้จะฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร บางครั้งอาจไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะเป็นเรื่องที่ยากในการที่จะพัฒนาเพราะคนที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติตามที่องค์การคาดหวังจะต้องประกอบไปด้วยทั้งเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และทัศนคติ

ซึ่งบางครั้งคุณสมบัติบางอย่างก็ไม่สามารถที่จะสอน หรือพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ เพราะเป็นเรื่องของจิตสำนึกที่แต่ละบุคคลจะต้องมีอยู่ภายในตัวเอง

ปัจจุบันธนาคารกรุงเทพ ประสบปัญหาในเรื่องของการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดโดยมีพนักงานบางส่วนที่จัดรับเข้ามาแล้วมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น เรื่องของการขาดจิตสำนึกในการให้บริการ และการทุจริตต่อหน้าที่ เป็นต้น ประกอบกับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญสำหรับทุกๆ ธนาคาร เพราะเป็นบุคคลแรกที่จะรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยถ้าสามารถสร้างความประทับใจแรกให้เกิดขึ้นจะส่งผลให้ลูกค้ายอมรับและผูกพันกับธนาคารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีธนาคารแห่งใหม่เกิดขึ้นปัญหาการดึงตัวพนักงานในตำแหน่งนี้จากธนาคารเก่าจึงเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ธนาคารเก่าจะต้องให้ความสนใจ ดังนั้น ธนาคารกรุงเทพจึงต้องให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานกลุ่มนี้โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นกลุ่มดาวเด่นให้คงอยู่กับธนาคารต่อไป ในขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีความเหมาะสมเพื่อมาปฏิบัติงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) เพื่อช่วยเพิ่มคุณภาพในการให้บริการลดปัญหาการทุจริต และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคารต่อไป

ภูมิหลังของปัญหา

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (Bangkok Bank Public Company Limited) จดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2487 โดยข้าราชการ นักธุรกิจ และกลุ่มบุคคลที่มีแนวคิดเดียวกัน มีสโลแกนที่ว่า "เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน"

จากจุดเริ่มต้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปในปีพ.ศ. 2487 ปัจจุบัน ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ มีสินทรัพย์รวมกว่า 1,490,000 ล้านบาท และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์หลายระบบที่ธนาคารกรุงเทพใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่ก้าวหน้าที่สุดในภูมิภาค

ธนาคารยังขยายเครือข่ายให้เติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง โดยมีสาขาทั่วประเทศกว่า 730 สาขา และมีเครื่องเอทีเอ็มให้บริการอยู่ทั่วประเทศประมาณ 3,100 เครื่อง ธนาคารมีเครือข่ายสาขาต่างประเทศทั้งหมด 19 สาขา และบริษัทย่อยที่ธนาคารถือหุ้นทั้งหมด 1 บริษัทและสำนักงานตัวแทนอีก 1 แห่ง ครอบคลุมภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมไปถึงศูนย์กลางธุรกิจของโลก เช่น โตเกียว ลอนดอน และนิวยอร์ก

วิสัยทัศน์ (Vision) "การดำรงความเป็นผู้นำด้านบริการการเงินในประเทศไทยและเป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย" เพื่อบรรลุความมุ่งหมายดังกล่าว ธนาคารจึงมุ่งมั่นสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ และ บริการทางการเงินที่เปี่ยมด้วยคุณภาพระดับโลกแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม

พันธกิจ (Mission) ให้บริการทางการเงินด้วยมาตรฐานระดับสากลด้วยน้ำใจไมตรีแบบคนไทย ธนาคารจึงสร้างสรรค์นวัตกรรมในรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งขยายเครือข่ายสาขาจนครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศไทย

โดยทิศทางในการดำเนินธุรกิจของธนาคารในปีที่ผ่านมาจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของคุณปิติ สิทธิอำนวย กรรมการบริหารของธนาคารกรุงเทพ สรุปได้ว่า การแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ในปี 2550 ในด้านการบริการการเงินพื้นฐานไม่รุนแรงมาก และ จะเป็นปีที่ต่างมุ่งปรับปรุงคุณภาพของบริการมากกว่าแข่งขันด้านราคา ธนาคารกรุงเทพในปี 2550 จะเน้นกลยุทธ์การให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งขันและเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธนาคารจะมุ่งเน้น "การสร้างสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า(Customer Relationship Management หรือ CRM) เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าพร้อมกับ**การให้บริการที่เป็นเลิศผ่านโครงการ Business Transformation** ซึ่งธนาคารได้ดำเนินการมาตลอด 5 ปีที่ผ่านมาให้ได้ผลชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของลูกค้า ทุกกลุ่มเป้าหมายและทุกขนาดธุรกิจ เช่น กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ รายกลาง รายปลีกและลูกค้าบุคคล ทั้งนี้ธนาคารจะเน้นการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า(CRM) ในลักษณะการทำงานร่วมกับลูกค้าแต่ละราย เพื่อจะได้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งเป็นการขยายฐานธุรกิจ ภายใต้ความสัมพันธ์แบบ Win-Win Relationship คือ ลูกค้าก็มีความพึงพอใจต่อบริการของธนาคาร จนเกิด Brand Loyalty ใน**ด้านธนาคารก็มุ่งสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่เป็นเลิศให้หยั่งรากลึกในหัวใจของพนักงาน**" ดังนั้นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในแผนการดำเนินการต่างๆตามที่ได้กล่าวมาจึงหนีไม่พ้น "**พนักงาน**" ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ของธนาคาร เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้จะมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดทำรายการทางการเงินให้กับลูกค้าตามวงเงินที่รับผิดชอบด้วยความถูกต้องรวดเร็วและไปตามเกณฑ์ของธนาคาร และขยายธุรกิจของธนาคารให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายซึ่งจะเป็นจุดแรกรับความต้องการของลูกค้าเวลามาติดต่อ สอบถาม หรือ ทำธุรกรรมทางการเงิน ดังนั้นจึงถือได้ว่า ตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ของธนาคารเป็นส่วนสำคัญในการช่วยผลักดันให้ธนาคารประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งการเสริมสร้าง และรักษาสายสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ตลอดจนการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร

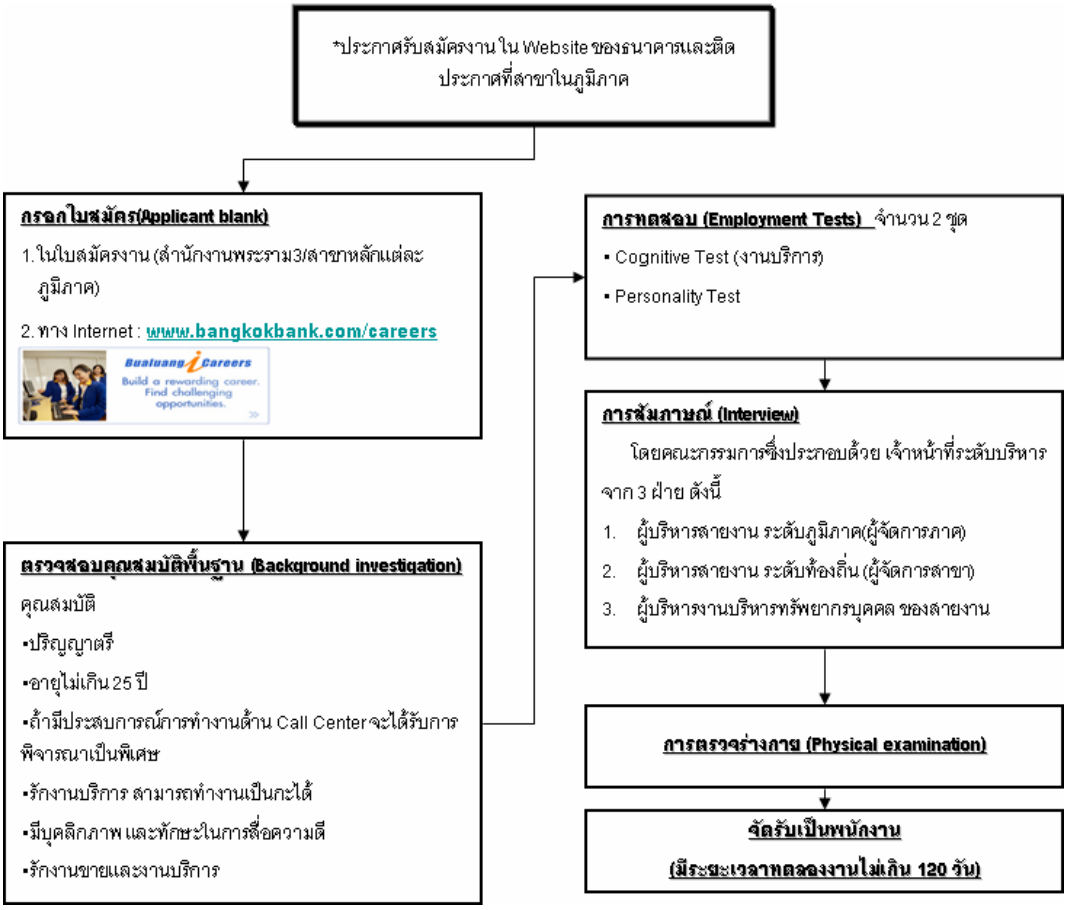
ปัญหาที่พบ

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ของธนาคารจะเป็นด่านแรกในการรับความต้องการและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในเบื้องต้นก่อนตำแหน่งงานอื่นๆ ของธนาคาร จึงถือเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีผลต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ธนาคารได้วางไว้ในเรื่องของการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งขันและเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมุ่งเน้น “การสร้างสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า” แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำสายงานลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด และผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด พบว่าปัญหาหนึ่งที่ สายงานลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดกำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน คือ เรื่องของประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายงานลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดที่ยังไม่มีความเที่ยงตรงและแม่นยำเพียงพอ ซึ่งทำให้พนักงานบางส่วนที่ทางธนาคารได้จัดรับเข้ามามีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานที่จัดรับเข้ามาใหม่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ มีการปฏิบัติงานที่ยังขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ซึ่งนำไปสู่คุณภาพการบริการที่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจ และความประทับใจให้แก่ลูกค้า หรือแม้แต่การมีพฤติกรรมการทำงานที่ถือว่าเป็นการทุจริตต่อหน้าที่ซึ่งทำให้ต้องดำเนินการให้พนักงานเหล่านั้นลาออกจากธนาคารไปทั้งที่บางครั้งพนักงานเหล่านั้นยังอยู่ในช่วงทดลองงาน และยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำของทางธนาคาร ปัญหาในเรื่องนี้จึงถือว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และส่งผลกระทบในทางลบอย่างมากต่อธนาคาร เพราะ ไม่เพียงแต่ธนาคาร ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่ ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ เรื่องของการสร้างความพึงพอใจ และการรักษาสายสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับลูกค้า ตลอดจนชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Jim Collins ที่เขียนไว้ในหนังสือ “Good to Great” (แปลและเรียบเรียงโดย ขุนทอง ลอเสรีวานิช, 2546, น.54) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณใช้คนผิด ถึงแม้ว่าจะมีทิศทางที่ถูกต้อง ก็ไม่มีประโยชน์อะไร คุณไม่มีทางสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่แต่ปราศจากคนที่ถูกต้อง เหมาะสมเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมาย” ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันว่าปัญหาที่ทางธนาคาร กำลังประสบอยู่ในขณะนี้ควรได้มีการหาแนวทางเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจังต่อไป

หากจะพิจารณาถึงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดของธนาคารกรุงเทพ จะมีขั้นตอนตามภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดของธนาคารกรุงเทพ



ที่มา: ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ, 2551

โดยเมื่อพิจารณาจากนโยบาย และขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใน Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดที่ทางธนาคารใช้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันพบว่า ในส่วนของการสรรหาพนักงานจากแหล่งภายนอก และ เรื่องของอัตราผลตอบแทนในการจ้างงานพนักงานในตำแหน่งนี้ไม่ใช่ประเด็นปัญหาสำหรับทางธนาคารเพราะชื่อเสียงของธนาคารกรุงเทพเป็นปัจจัยดึงดูดตัวหนึ่งที่สามารถจูงใจให้บุคคลทั่วไปอยากเข้ามา

ร่วมงานด้วย โดยเฉพาะในตลาดแรงงานภูมิภาค และอัตราผลตอบแทนที่ธนาคารเสนอให้เป็นอัตราที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ และจัดอยู่ในระดับที่สูงพอสมควรสำหรับตลาดแรงงานภูมิภาค ทำให้มีจำนวนผู้สมัครที่มากเพียงพอสำหรับให้ธนาคารทำการคัดเลือก

ในส่วนของเครื่องมือ และวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานมีเครื่องมือหลักที่ทางธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบันดังนี้

1. แบบทดสอบ Cognitive Test (ชุดงานบริการ) ที่ใช้วัดในเรื่องของ ความถนัดทางปัญญาของตำแหน่งงานบริการ โดยมีหัวข้อที่ใช้ในการวัด 6 ด้าน ได้แก่ (1)ความละเอียดรอบคอบ (2)ความถนัดตัวเลข (3)ความถนัดมิติสัมพันธ์ (4)ความสามารถในการเรียนรู้ (5)ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร และ (6)การขายและงานบริการ

2. แบบทดสอบ Personality Test ที่ใช้วัดในเรื่องบุคลิกภาพ โดยมีหัวข้อที่ใช้ในการวัดทั้งหมด 11 ด้าน คือ (1)การมุ่งเน้นลูกค้า (2)การทำงานเป็นทีม (3)ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (4)ชอบสังสรรค์สัมพันธ์กับผู้อื่น (5)การกำกับพฤติกรรมตนเอง (6)ความเป็นผู้นำ (7)ความอดทน (8)ความใฝ่เรียนรู้ (9)การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (10)อำนาจนิยม และ (11)ความตั้งมั่นในจริยธรรม

โดยถึงแม้ว่าในปัจจุบันทางธนาคารยังไม่ได้มีการจัดทำ Competency Model ขึ้นอย่างเป็นทางการ แต่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำสายงานลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด พบว่า ในการคัดเลือกพนักงานทุกตำแหน่งเข้าทำงานนั้นธนาคารจะพิจารณาจากผลการทดสอบ 5 ด้าน คือ เรื่องของการมุ่งเน้นลูกค้า การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความตั้งมั่นในจริยธรรม และความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร ซึ่งปัจจัยทั้ง 5ด้านนี้ถือว่าเป็น Core Competency ของธนาคาร ดังนั้นผู้สมัครทุกคนที่ธนาคารจะจัดรับเข้ามาเป็นพนักงานจึงต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องเหล่านี้

3. การสัมภาษณ์ โดยในปัจจุบันได้ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ซึ่งใช้การถามคำถามในลักษณะ Traditional Interview

โดยสถาบันการศึกษา และผลการเรียนของผู้สมัคร จะเป็นเกณฑ์การพิจารณาหลักส่วนหนึ่งที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงาน

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อธนาคารหากมิได้มีการแก้ไขปัญหา

1. ธนาคาร ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบกับภาพลักษณ์ และคุณภาพการให้บริการของธนาคาร เนื่องจากตำแหน่งงาน Customer

Service Officer (CSO) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ และการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคารไปสู่ลูกค้า

2. สร้างให้เกิดความเสี่ยง และความยุ่งยากในการบริหารจัดการของธนาคาร ที่อาจจะเกิดปัญหาทุจริตของพนักงานในกรณีที่ได้บุคคลที่ไม่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของธนาคาร
3. ธนาคาร ต้องเสียค่าใช้จ่าย และเสียเวลาเพิ่มขึ้นในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานใหม่เพื่อทดแทน รวมทั้งการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานเข้าใหม่ที่ยังมีคุณสมบัติต่างๆไม่ครบถ้วน และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

<u>ทางออกของปัญหา</u>

จากข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดขั้นตอน และวิธีการที่ทางธนาคารกรุงเทพ ได้ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายงานต่างจังหวัดในปัจจุบัน และจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อมูล รายงานต่างๆ ภายในของธนาคารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงขอเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยการปรับปรุงวิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานมากที่สุด ซึ่งจากวิธีการในแบบเดิมที่มีการใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคำถาม (Unstructured Interview) มาเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำถาม (Structured Interview) ร่วมกับแบบทดสอบทั้ง 2 ชุดที่ธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน คือแบบทดสอบCognitive Test เพื่อวัดในเรื่องของความถนัดทางปัญญาของตำแหน่งงานบริการ และแบบทดสอบ Personality Test ที่ใช้วัดในส่วนของ Core Competency ของธนาคาร โดยรูปแบบวิธีการที่ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจะนำมาใช้เป็นกรอบ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือวิธีการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency (Competency-Based Interview) โดยการวิเคราะห์หา Job Competency ของตำแหน่งงาน Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดและนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถาม (Structured Interview) ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบของการสัมภาษณ์ที่มีอคติน้อย และยังสามารถคัดแยกผู้สมัครที่ “เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม” ออกจากกันได้อย่างถูกต้องมากกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคำถาม (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550 ก, น.67) ซึ่งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาเลือกใช้แบบสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency ในรูปแบบของ Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อดำเนินการสร้างชุดคำถาม Competency-Based Questions สำหรับเป็น

ตัวอย่างของข้อคำถามที่ผู้สัมภาษณ์สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครเพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินได้ว่าผู้สมัครมีความสามารถใน Job Competency ตัวนั้นมากน้อยเพียงใด และมีความเหมาะสมที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ของทางธนาคาร หรือไม่

<u>วัตถุประสงค์ของข้อเสนอโครงการ</u>

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของงานให้บริการคำปรึกษาเพื่อจัดทำและกำหนดรูปแบบของ Job Competency ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มความแม่นยำเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว

<u>คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในงานบริการให้คำปรึกษา</u>

Customer Service Officer **หรือ** CSO หมายถึง พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำรายการทางการเงินให้กับลูกค้าตามวงเงินที่รับผิดชอบด้วยความรวดเร็วและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของธนาคาร และขยายธุรกิจของธนาคารให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบาย (ซึ่งในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะเจ้าหน้าที่ CSO ระดับ 7 ของสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด)

Job Competency หมายถึง คุณลักษณะ หรือความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

Competency- Based Interview หมายถึง การนำ Competency ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดข้อคำถามที่เฉพาะเจาะจง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อช่วยให้สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์การ และตำแหน่งงานนั้น

Competency - Based Question หมายถึง คำถามที่ให้ผู้สมัครยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงผลงาน ความสำเร็จ รวมไปถึงความล้มเหลวในการงาน เพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินได้ว่าผู้สมัครมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวมากน้อยเพียงใด

แผนการดำเนินงาน

	การดำเนินงาน	ก.พ.				มี.ค.				เม.ย.					พ.ค.				มิ.ย.				ก.ค.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1	**ศึกษาข้อมูลต่าง ๆของธนาคารฯ ที่เกี่ยวข้อง**	*	*	*	*																						
2	**สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง**																										
	◆ สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายงานสรรหา และผู้บริหารที่เป็นต้นสังกัดของพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และคัดเลือกพนักงานใหม่					*	*																				
	◆ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ Job Description ของตำแหน่งCustomer Service Officer และ Competency Model ที่ธนาคารฯใช้อยู่ในปัจจุบัน					*	*																				
3	**ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และจัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล**																										
	◆ กำหนดกรอบ และแนวทางการศึกษา					*	*																				
	◆ การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง							*	*																		
	◆ การออกแบบ และจัดทำแบบสัมภาษณ์ หรือเครื่องมือในการศึกษา								*	*																	
4	**การศึกษาและ สรุปชุด Job Competency**																										
	◆ วิเคราะห์ Job Competency จาก Job Description												*														
	◆ การสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานของพนักงานตำแหน่งCustomer Service Officer												*														
	◆ การเก็บข้อมูลเบื้องต้นจากพนักงานที่มีผลประเมินการปฏิบัติงาน ในระดับดีมาก(A) ขึ้นไป (โดยใช้แบบสำรวจ - กลุ่มตัวอย่าง 20 คน)														*												
	◆ การเก็บข้อมูลจากพนักงานที่มีผลประเมินการปฏิบัติงาน ในระดับดีมาก(A) ขึ้นไป (โดยใช้แบบสอบถาม - กลุ่มประชากร 113 คน)															*	*										
	◆ การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล																*	*									
	◆ การจัดทำ Competency Model																		*								
5	**การตรวจสอบความถูกต้องของ ชุด Job Competency**																		*								
	◆ การสร้างข้อคำถาม และแบบสัมภาษณ์ WSI เพื่อทดสอบ																										
	◆ การสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มที่มีผลงานดีมาก(A)ขึ้นไปและ กลุ่มที่ผลงานระดับมาตรฐาน(B) ด้วยวิธี WSI																			*	*	*	*				
	◆ การสรุปผลการทดสอบ																						*	*			
6	**สรุปการจัดทำ Competency ฉบับสมบูรณ์**																							*			
7	**การสร้างเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกพนักงานใหม่**																										
	◆ การจัดทำชุดคำถาม แบบประเมินผลสัมภาษณ์ และคู่มือการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency																							*			
8	**สรุปผล การให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ**																							*			

คุณสมบัติผู้ให้คำปรึกษา

ชื่อ - สกุล	ประสบการณ์การทำงาน
น.ส. จีริสุดา เจียมบุญ	ปัจจุบันเป็นพนักงานของธนาคารกรุงเทพ โดยประจำฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและสนับสนุนงานด้านบุคลากรของสายงานลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด (สาขาต่างจังหวัด) ซึ่งมีความรับผิดชอบตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การประสานกับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารบุคคล ที่เป็น Specialist ยกตัวอย่าง เช่น งานสรรหาคัดเลือกพนักงาน,งานค่าตอบแทน,งานบริหารการเรียนรู้,งานบริหารและดูแลพนักงานความสามารถสูง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้รับคัดเลือกให้เป็นวิทยากรบัวหลวง ในการบรรยายเรื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานพิธีการสินเชื่อ
น.ส.จันทรา ฐานมโนวงศ์	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน ธนาคารธนชาต มีประสบการณ์ทำงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมาประมาณ 14 ปี โดยเคยผ่านงานทางด้านสรรหาและคัดเลือก ด้านแผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล และงานด้านบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน โดยหนึ่งในหน้าที่หลักที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันคือการดูแลเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มธนชาต โดยการประเมิน KPI และ Competency จึงทำให้มีพื้นความรู้และความเข้าใจในเรื่องของ Competency และการตั้งเกณฑ์การวัดผลงานด้วย KPI

ชื่อ - สกุล	ประสบการณ์การทำงาน
น.ส.ธิรดา เจริญกิจทวี	ปัจจุบันเป็นพนักงาน บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วสำหรับอาหาร เครื่องดื่ม และยารักษาโรค ในเครือเบอร์ลี่ยุคเกอร์ สังกัดส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบงานสรรหา-ว่าจ้าง, การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและผังโครงสร้างองค์กร, เป็นผู้ดูแลข้อมูลพื้นฐานในระบบ HRIS ของบริษัทฯ