

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงระเบียบวิธีการศึกษา สำหรับงานให้บริการคำปรึกษาเพื่อให้ได้เครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์สำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดโดยอาศัยหลักการตามแนวคิดของ Competency- Based Interview โดยดำเนินการวิเคราะห์หา Job Competency เพื่อนำมาจัดทำชุดคำถาม Competency-Based Questions เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาทางธุรกิจได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### วิธีการศึกษา และดำเนินการ

##### 1. กระบวนการให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดของธนาคารกรุงเทพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของขั้นตอนวิธีการ และเครื่องมือต่างๆ ที่ทางธนาคารฯ ใช้อยู่ในปัจจุบัน สำหรับการสรรหาคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด ตลอดจนหลักเกณฑ์ในการพิจารณา และตัดสินใจในการเลือกรับพนักงานใหม่ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนี้ ประกอบกับการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงขอเสนอวิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานนี้ใหม่ โดยเปลี่ยนแปลงวิธีการจากเดิมที่ทางธนาคารกรุงเทพจะทำการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคำถาม และใช้การสัมภาษณ์ในรูปแบบ Traditional Interviews มาใช้วิธีการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถามโดยการให้คำถามในรูปแบบของ Competency-Based Questions โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษา และวิเคราะห์หา Job Competency สำหรับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด รวมทั้ง ลักษณะพฤติกรรมที่มุ่งหวังในแต่ละ Job Competency ซึ่งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้

ทำการศึกษา รวบรวมข้อมูลจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ผู้บริหารสายงานของ พนักงาน และพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้โดยเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับ ดี มาก - ดีเยี่ยม (เกรดการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับ A – A<sup>+</sup>) เพื่อนำมาวิเคราะห์หา Job Competency และในส่วนของ การสร้างชุดคำถาม Competency-Based Questions เพื่อใช้ในการ สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีความสามารถตรงตาม Job Competency ของตำแหน่งงาน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษาและค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร บทความทางวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการประชุมหารือกับ ผู้บริหารสายงาน ที่ดูแลรับผิดชอบ พนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) และผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาและ คัดเลือกพนักงานของธนาคารกรุงเทพ ในการสรุปและจัดทำตัวอย่างข้อคำถามเพื่อใช้ในการ สัมภาษณ์เพื่อประเมินระดับความสามารถของ Job Competency ในตำแหน่งงานนี้สำหรับการ คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ต่อไป

## 2. ขอบเขตของการให้คำปรึกษา

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาทำการศึกษาเรื่องของการสร้างเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการสัมภาษณ์สำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสาขาลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดโดยอาศัยหลักการตามแนวคิดของ Competency - Based Interview โดยดำเนินการวิเคราะห์หา Competency ที่ต้องการ และกำหนด Job Competency ที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ดีในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) เพื่อนำมาจัดทำแบบสัมภาษณ์ตามรูปแบบของ Behavioral Event Interview (BEI) โดยการสร้าง ตัวอย่างชุดคำถาม Competency-Based Questions รวมทั้งคู่มือสำหรับการสัมภาษณ์บนพื้นฐาน ของ Competency เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ในตำแหน่ง Customer Service Officer ประจำสาขาลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดโดยจำกัดเฉพาะการจัดรับพนักงานในระดับ 7 เท่านั้น เนื่องจากเป็นระดับที่ธนาคารฯ มีนโยบายในการสรรหาคัดเลือกพนักงานจากภายนอก

## 3. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในการให้คำปรึกษา

ประชากรในการศึกษาสำหรับงานให้บริการคำปรึกษาในครั้งนี้ จะเป็นพนักงาน ตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสาขาลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดของ ธนาคารกรุงเทพ โดยมีการสุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาใช้ในขั้นตอนต่างๆ ในการวิเคราะห์หา Job Competency ดังต่อไปนี้

1) การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด

\* กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็น คือ พนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก ขึ้นไป (A – A<sup>+</sup>) โดยเลือกตัวอย่างจากพนักงานทั้ง 7 ภาค จำนวน 20 คน ด้วยการเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งจากการแบ่งโครงสร้างสาขาของธนาคารทั้งหมด 7 ภาคจะครอบคลุมอยู่ใน 4 เขตพื้นที่ของประเทศ คือเขตภาคเหนือ เขตภาคกลาง เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเขตภาคใต้ โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในแต่ละเขตพื้นที่ที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 5 คนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่กระจายครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) จากกลุ่มพนักงาน CSO 7 ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก ขึ้นไป (A – A<sup>+</sup>)

โซน	ภาค	จำนวน CSO 7 ที่มีผลประเมิน A ขึ้นไป	
		ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่างที่เลือก (คน)
กลาง	ภาคกลาง 1	7	2
	ภาคกลาง 2	26	3
ตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	14	2
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	20	3
ใต้	ภาคใต้ 1	26	4
	ภาคใต้ 2	1	1
เหนือ	ภาคเหนือ	17	5
รวม		111	20

2) การสรุปปัจจัยที่เป็น Job Competency สำหรับงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด

\* เนื่องจากพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก ขึ้นไป (A – A<sup>+</sup>) สำหรับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายงานต่างจังหวัดทั้ง 7 ภาค ในขณะที่ทำการเก็บข้อมูล มีพนักงานในกลุ่มนี้ทั้งหมดจำนวน 111 คน ดังนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงเลือกวิธีส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานในกลุ่มนี้ทั้งหมด

3) การตรวจสอบความถูกต้องของ Job Competency สำหรับงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7

\* กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบคำถามในแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างที่เป็นข้อเขียน (WSI) เพื่อทดสอบความถูกต้องของ Job Competency จะแบ่งออกเป็น

- พนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A- A<sup>+</sup>) จำนวน 30 คน
- พนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน (B) จำนวน 30 คน

ด้วยข้อจำกัดในเรื่องของเวลา รูปแบบการเก็บข้อมูล และวิธีการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างกระจายอยู่ใน 7 ภาคทั่วประเทศ ดังนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากสาขาที่สมาชิกภายในกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และมีหน้าที่ต้องลงไปจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานภายในสาขาตามกำหนดการในช่วงเดือนมิถุนายน ถึง เดือนกรกฎาคม 2551 โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในแต่ละสาขา ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อใช้ในการตอบคำถามในแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างที่เป็นข้อเขียน (WSI)

ภาค	จังหวัดที่ไปจัดอบรม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	
		กลุ่ม A - A <sup>+</sup>	กลุ่ม B
ภาคกลาง 2	อยุธยา	8	7
ภาคเหนือ	เชียงใหม่	8	9
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	นครราชสีมา	5	4
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	ขอนแก่น	9	10
<b>รวม</b>		<b>30</b>	<b>30</b>

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล

ในการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือต่างๆ ดังนี้

- 1) การศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง เอกสารข้อมูล รายงานต่างๆ ภายในของธนาคาร กรุงเทพ ประกอบในการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในเรื่องของ Competency - Based Interview
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดย กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาและคัดเลือกพนักงานประจำสายงานต่างจังหวัดของ ธนาคารกรุงเทพฯ และผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดเพื่อให้ทราบถึง ขั้นตอน และวิธีการ และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สำหรับการสรรหาคัดเลือก พนักงาน ตลอดจนหลักเกณฑ์ในการพิจารณา และตัดสินใจในการเลือกรับพนักงานใหม่ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนี้ รวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาและดำเนินการต่อไป
- 3) การวิเคราะห์หา Job Competency ของตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดโดยใช้วิธี The Classic study design using criterion samples ของ Spencer L.M. and Spencer S.M. โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวม ข้อมูลแบบ Function Analysis โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ร่วมกับวิธี Survey หรือการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานที่ดีจากพนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A - A<sup>+</sup>) ในตำแหน่งงานนั้น
- 4) การทดสอบชุด Job Competency ที่ได้มาจากผลการวิเคราะห์จะดำเนินการโดยการ นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ Behavioral Event Interview (BEI) ตามแนวความคิดของ David C.McClelland โดยการปรับรูปแบบของการสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้างให้อยู่ใน รูปของการเขียน ที่เรียกว่า The Written Structured Interview (WSI) โดยการทดสอบกับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายงานต่างจังหวัดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A - A<sup>+</sup>) และ พนักงานที่มีผลงานในระดับมาตรฐาน (B) เพื่อตรวจสอบว่าชุด Competency ที่ได้มานี้ สามารถแยกกลุ่มพนักงานทั้งสองกลุ่มดังกล่าวออกจากกันได้อย่างชัดเจนหรือไม่ โดยการ นำผลคะแนนที่ได้จากการตอบคำถามในแบบสัมภาษณ์ (WSI) ของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม มา

ทำการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยการใช้ t-test (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550, น.110)

- 5) การตรวจทาน และสรุปผลการจัดทำ Competency Model ในส่วนของ Job Competency สำหรับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดโดยการประชุมหารือกับกับผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดและผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารกรุงเทพ
- 6) การสร้างชุดคำถาม Competency - Based Questions ในการใช้สัมภาษณ์เพื่อประเมินระดับความสามารถในแต่ละ Job Competency สำหรับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับชั้น 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด จะใช้รูปแบบของ Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นคำถามที่มุ่งให้ผู้สมัครยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงผลงาน ความสำเร็จ รวมไปถึงความล้มเหลวในการทำงานเพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินได้ว่าผู้สมัครมีความสามารถใน Job Competency นั้นมากน้อยเพียงใด (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550, น. 74) โดยการศึกษาค้นคว้าจากตัวอย่างข้อคำถามในเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด และผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารกรุงเทพเพื่อสรุปและจัดทำตัวอย่างข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อประเมินระดับความสามารถของ Job Competency ในตำแหน่งงานนี้