

บทที่ 5

สรุปผลการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการจัดทำ Job Competency Model และชุดคำถาม Competency-Based Questions สำหรับใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด ของธนาคารกรุงเทพ ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้สรุปผลการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อจำกัดในการให้คำปรึกษาเพื่อเป็นประโยชน์แก่ธนาคาร ในการนำไปใช้งานต่อไปในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- สรุปผลการให้คำปรึกษา
- ข้อเสนอแนะในการบริหาร
- ข้อจำกัดในการให้คำปรึกษา

สรุปผลการให้คำปรึกษา

จากการให้คำปรึกษา และจัดทำ Job Competency Model และชุดคำถาม Competency-Based Questions เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัด ของธนาคารกรุงเทพ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

- การจัดทำ Job Competency สำหรับตำแหน่ง CSO 7 จากวิธี Function Analysis โดยการวิเคราะห์หา Job Competency จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ร่วมกับวิธี Survey หรือการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานที่ดีจากพนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A – A⁺) ในตำแหน่ง CSO 7 จำนวน 95 คน จากพนักงานในกลุ่มนี้ทั้งหมดที่มีจำนวน 111 คน ทำให้ได้ข้อสรุปของ Job Competency โดยเป็น Competency ที่มีค่าคะแนนสูงสุดจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานดังกล่าวข้างต้นใน 5 อันดับแรก เนื่องจากทางธนาคารมีความเห็นว่าสำหรับในช่วงแรกของการปรับปรุงรูปแบบวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างที่กรรมการสัมภาษณ์มีความคุ้นเคยมาใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ในรูปแบบของ Competency - Based Interview จึงขอให้มุ่งเน้นเฉพาะ Job Competency ที่จำเป็น และมีความสำคัญมากที่สุดก่อน เพื่อไม่ให้กรรมการสัมภาษณ์ต้องสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Job Competency ในจำนวนที่มากเกินไป นอกจากนี้ Job Competency อื่นๆ ที่ได้จากการศึกษาบางปัจจัยสามารถประเมินจากผลคะแนนในแบบทดสอบที่ธนาคารใช้อยู่

ในปัจจุบัน โดยให้นำน้ำหนักความสำคัญมากขึ้นในการนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครได้ ทั้งนี้เพื่อให้กรรมการสัมภาษณ์ไม่รู้สึกถึงความยุ่งยากในการที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสัมภาษณ์มาใช้วิธีในรูปแบบใหม่ดังกล่าว

ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้หารือและสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด รวมทั้งผู้บริหารที่ดูแลงานด้านการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งได้ผลสรุปว่า Competency ทั้ง 5 ปัจจัยนี้มีความสมเหตุสมผล และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็น Job Competency ที่มีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับตำแหน่ง CSO 7 โดย Job Competency ที่สรุปได้บางปัจจัยจะเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่ง CSO ด้วย เช่น เรื่องของความรู้ในงาน จิตสำนึกในการให้บริการ และ ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ Job Competency เหล่านี้ยังผ่านการตรวจสอบความถูกต้องโดยสามารถนำมาใช้ทดสอบและแยกกลุ่มพนักงานในตำแหน่ง CSO 7 ในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป ออกจากกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานได้ ดังนั้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ขอสรุปในส่วนของ Job Competency สำหรับตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 Job Competency ตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด

ความรู้และทักษะ	ความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Knowledge)
ลักษณะส่วนบุคคล	จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)
	มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
	ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details)
	การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Personality and Emotion Control)

- การจัดทำชุดคำถาม Competency- Based Question สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง ตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัด ได้ใช้วิธีการจัดทำข้อคำถามตามรูปแบบการสัมภาษณ์ในลักษณะของ Behavioral Event Interview (BEI) โดยการสร้างข้อคำถามที่ให้ผู้สมัครยกตัวอย่างความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลว ของงาน หรือ ผลงานในอดีตของตัวเองที่ผ่านมา เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์จะได้ประเมินระดับความสามารถในแต่ละ Job Competency ที่มีในตัวของผู้สมัคร โดยจากนโยบายของทางธนาคารที่จะใช้ชุดคำถามนี้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่ง CSO 7 จากกลุ่มนักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากสถาบันการศึกษาต่างๆ จึงทำให้ไม่สามารถประเมิน หรือวัดความสามารถในเรื่องของความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการของทางธนาคารได้ ดังนั้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้จัดทำ Job Competency Dictionary สำหรับ Job Competency เพียง 4 ปัจจัยที่เป็นการวัดในเรื่องของคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อนำพฤติกรรมที่มุ่งหวังในระดับของ Job Competency ที่ต้องการสำหรับพนักงานในตำแหน่ง CSO 7 มาใช้ในการตั้งคำถาม Competency - Based Question ซึ่งได้ผลสรุปในการแบ่งระดับของ แต่ละ Job Competency ออกเป็น 4 ระดับตามการแบ่งระดับตำแหน่ง CSO ของทางธนาคาร ซึ่งสำหรับตำแหน่ง CSO 7 ระดับความสามารถขั้นต่ำที่ต้องการในการปฏิบัติงานจะเทียบเท่ากับ Job Competency Level ในระดับที่ 1 (Beginner)

โดยผลจากการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ พฤติกรรมที่มุ่งหวังสำหรับ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัย สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 พฤติกรรมที่มุ่งหวังสำหรับ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัย
สำหรับ Competency Level ระดับที่ 1

<p>จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)</p>	<p>Competency level 1 : Beginner (ผู้เริ่มต้น) พฤติกรรมที่มุ่งหวัง – รับฟังความต้องการของลูกค้าด้วยความตั้งใจ มีความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการแก่ลูกค้า เสมอ สามารถควบคุมกิริยา ท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสม เมื่อให้บริการแก่ลูกค้าในทุกสถานการณ์</p>
<p>มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)</p>	<p>Competency level 1 : Beginner (ผู้เริ่มต้น) พฤติกรรมที่มุ่งหวัง - ยิ้มแย้มแจ่มใส และแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป สามารถสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม สามารถควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกเมื่อเผชิญปัญหาในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น</p>
<p>ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details)</p>	<p>Competency level 1 : Beginner (ผู้เริ่มต้น) พฤติกรรมที่มุ่งหวัง - อธิบายได้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด รู้ และเข้าใจถึงประเด็นที่จะต้องตรวจสอบของงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถค้นพบข้อผิดพลาดของข้อมูล หรือผลงานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง</p>
<p>การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Personality and Emotion Control)</p>	<p>Competency level 1 : Beginner (ผู้เริ่มต้น) พฤติกรรมที่มุ่งหวัง - สามารถรับฟัง และยอมรับในคำติชมของลูกค้า หรือสมาชิกในทีมได้เสมอ และ ควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี เมื่อพบปัญหา หรือข้อขัดแย้งกับลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสามารถบริหารความเครียดที่เกิดขึ้นกับตนเองได้อย่างเหมาะสม</p>

โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดสร้างข้อคำถาม Competency - Based Question ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่มุ่งหวังในแต่ละ Job Competency เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถทำการประเมิน และสรุประดับความสามารถในแต่ละ Job Competency ที่มีอยู่ภายในตัวผู้สมัครได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง

และแม่นยำมากยิ่งขึ้นจากขั้นตอนและกระบวนการสรรหาคัดเลือกแบบเดิมที่ทางธนาคารได้ใช้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากการสัมภาษณ์ด้วยแนวคิดพฤติกรรมตาม Competency ที่ต้องการในแต่ละข้อนั้นจะทำให้ผู้สัมภาษณ์มีข้อมูลที่มากพอในการพิจารณาตัดสินใจว่าผู้สมัครแต่ละคนมีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานและลักษณะธุรกิจขององค์กรนั้นหรือไม่ และสามารถตัดสินใจเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดได้(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551, น.222)

นอกจากนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวัดหรือประเมิน Core Competency ในเรื่องของการตั้งมั่นในจริยธรรม (Ethics and Integrity) ในตัวผู้สมัครที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่ง CSO 7 และเพื่อช่วยลดปัญหาทุจริตของพนักงานใหม่ที่ทางธนาคารได้คัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนี้ ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้สร้างชุดคำถาม Competency - Based Question เพื่อใช้ประเมินพฤติกรรมขั้นต่ำที่มุ่งหวังในเรื่องของ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity) ที่ทางธนาคารต้องการสำหรับพนักงานทุกคนที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่ง CSO โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 พฤติกรรมที่มุ่งหวังสำหรับ Competency ในเรื่องของจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity)

จรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity)	พฤติกรรมที่มุ่งหวัง - ยึดมั่น และปฏิบัติตามจรรยาบรรณในการทำงาน แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น สามารถรักษาความลับของหน่วยงาน และลูกค้าโดยไม่นำข้อมูลไปเปิดเผยต่อผู้อื่น รวมทั้งไม่นำทรัพย์สินของธนาคารไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

โดยในส่วนของข้อคำถาม Competency - Based Question ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำข้อคำถามที่มีเนื้อหาคำถามที่สอดคล้อง และ เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ทางธนาคารต้องการในการนำชุดคำถามชุดนี้ไปใช้งานเพื่อสัมภาษณ์ผู้สมัครในกลุ่มคนที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ดังนั้น ลักษณะของคำถามที่จัดทำขึ้นตามรูปแบบของ Behavioral Event Interview (BEI) จะมุ่งเน้นให้ผู้สมัครเล่าถึงประสบการณ์ หรือพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัคร ในขณะที่ยังเป็นนักศึกษา หรือในขณะที่ได้ทำการฝึกงาน เพื่อใช้ประเมินพฤติกรรม และวัดระดับความสามารถของผู้สมัครตาม Job Competency ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษายังได้จัดทำแบบบันทึกการสัมภาษณ์, แบบสรุปผลการสัมภาษณ์ และคู่มือการสัมภาษณ์ในรูปแบบของ Competency - Based Interview สำหรับตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัด เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ในการเป็นกรรมการสัมภาษณ์ได้ศึกษา ทำความเข้าใจ และ ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครงานที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่ง CSO 7 ของทางธนาคารต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้สังเกตเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการนำวิธีการสัมภาษณ์แบบ Competency - based interview ไปใช้งานจะเกิดขึ้นได้ นอกจากบริษัท จะต้องมามีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงานแล้ว ผู้ใช้เครื่องมือและวิธีการใช้เครื่องมือก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน เพราะหากผู้ใช้ไม่เข้าใจถึงความสำคัญ วัตถุประสงค์ของเครื่องมือ รวมทั้งวิธีการใช้แล้ว อาจทำให้ประสิทธิภาพของเครื่องมือนั้นลดลงได้

ข้อเสนอแนะในการบริหาร

1. ทางธนาคารควรได้นำข้อคำถาม Competency - Based Question ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน Job Competency ของผู้สมัครที่จะคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัดไปทำการทดสอบ หรือทดลองใช้สัมภาษณ์กับพนักงาน หรือผู้สมัครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อน เพื่อจะได้นำข้อมูล หรือผลที่ได้จากการทดลองมาปรับปรุงตัวข้อคำถามให้มีความถูกต้อง และเหมาะสมกับการนำไปใช้งานจริงได้ดี และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ทางธนาคารควรมีการประเมินระดับความสามารถใน Job Competency ทั้ง 5 ปัจจัยในกลุ่มพนักงาน CSO 7 ประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัดทั้งหมด เพื่อจะได้อ้างอิงถึง Competency Gap ของพนักงานแต่ละคน และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อฝึกอบรมและพัฒนา Job Competency ของพนักงานให้เป็นไปตามระดับที่ธนาคารต้องการ
3. ในกรณีที่มีการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงลักษณะตัวเนื้องาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัด ทางธนาคารควรจะทำการศึกษา และวิเคราะห์ Job Competency ของตำแหน่งงานนี้อีกครั้งเพื่อตรวจสอบดูว่า Job Competency ของตำแหน่งงานมีการเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมจากที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ไว้ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้หรือไม่ เพื่อจะได้ทำการ

ปรับปรุงชุดข้อคำถาม Competency - Based Question ให้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครงานต่อไป

4. ในส่วนของ Core Competency ทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งในปัจจุบันทางธนาคารจะใช้ผลคะแนนจากแบบทดสอบเป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณา ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคำถาม ดังนั้นในอนาคตทางธนาคารควรจะนำข้อคำถาม Competency - Based Question เข้ามาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อประเมินความสามารถใน Core Competency ในแต่ละปัจจัยของตัวผู้สมัครร่วมกับแบบทดสอบที่ธนาคารใช้อยู่แทนการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
5. ในกรณีของตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ และ ทางธนาคารประสบปัญหาในการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ และไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด หรือ เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ เป็นต้น ทางธนาคารควรจะทำการวิเคราะห์หา Job Competency สำหรับงานนั้นๆ และนำวิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบของ Competency - Based Interview มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งดังกล่าว
6. เนื่องจากการสัมภาษณ์ในรูปแบบของ Competency - Based Interview เป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ใหม่ที่แตกต่างไปจากวิธีการแบบเดิมที่กรรมการสัมภาษณ์ของทางธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งตัวกรรมการสัมภาษณ์มีทั้งความคุ้นเคย และความเคยชิน ดังนั้นทางผู้บริหารที่ดูแลงานด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัด จะต้องมีการสื่อสาร รวมทั้งการจัดอบรมให้ความรู้แก่กรรมการสัมภาษณ์ทุกคนเกี่ยวกับวิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบของ Competency - Based Interview และกระตุ้นให้กรรมการสัมภาษณ์ทุกคนเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการสัมภาษณ์ในรูปแบบของ Competency - Based Interview เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงวิธีการสัมภาษณ์ในแบบเดิมๆ มาใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบใหม่นี้

ข้อจำกัดในการให้คำปรึกษา

ด้วยกรอบของเวลาในการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ ทำให้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาสามารถจัดทำได้เพียงการวิเคราะห์หา Job Competency ของตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด และจัดทำ Job Competency Model เพื่อนำพฤติกรรมที่มุ่งหวังในแต่ละ Job Competency ไปจัดทำชุดคำถาม Competency - Based Question เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งดังกล่าว โดยที่ยังไม่ได้ศึกษาลงลึกถึงค่าน้ำหนักหรือลำดับของความสำคัญใน Job Competency แต่ละปัจจัย ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งนี้ให้มีความถูกต้อง และแม่นยำมากยิ่งขึ้น หากมีการศึกษาในครั้งต่อไปทางธนาคารควรจะดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญของ Job Competency ในแต่ละปัจจัย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครโดยมุ่งเน้น และให้ความสำคัญไปยัง Job Competency ที่มีค่าน้ำหนัก หรือความสำคัญที่สูงสำหรับตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด ต่อไป