

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำ Job Competency ตำแหน่ง CSO 7
และชุดคำถาม Competency-Based Questions

ภาคผนวก ก

รายละเอียดขั้นตอนการจัดทำ Job Competency และ ชุดคำถาม Competency-Based Questions

ในงานให้บริการคำปรึกษาในครั้งนี กลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีกระบวนการจัดทำ Job Competency และชุดคำถาม Competency-Based Questions ดังนี้



โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในแต่ละกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หา Job Competency ของตำแหน่ง CSO7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาดำเนินการจัดทำ Job Competency สำหรับตำแหน่ง CSO 7 จากวิธี Function Analysis โดยการวิเคราะห์หา Job Competency จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) โดยได้ Job Competency ทั้งหมด 11 ปัจจัย (รายละเอียดตามที่แสดงในภาคผนวก ข) ร่วมกับวิธี Survey หรือการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีจากพนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A – A⁺) ในตำแหน่ง CSO 7 โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำ Job Competency ที่ได้ จากวิธี Function Analysis และ ตัวอย่าง Competency อื่นๆ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามและ ส่งไปยังพนักงานที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบโควต้า (Quota Sampling) จำนวน 20 คนจากพนักงานทั้ง 7 ภาคครอบคลุม 4 เขตพื้นที่ของประเทศ คือเขตภาคเหนือ เขตภาคกลาง เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเขตภาคใต้ โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในแต่ละเขตพื้นที่ที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 5 คนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่กระจายครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีพนักงานกลุ่มตัวอย่างเลือกเป็น Job Competency สำหรับงานในตำแหน่ง CSO 7 จำนวน 21 ปัจจัย (รายละเอียดตามที่แสดงในภาคผนวก ค) หลังจากนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำ Job Competency ทั้ง 21 ปัจจัย มาจัดทำแบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็นจากพนักงาน CSO 7 ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A – A⁺) ทั้งหมด 111 คน เพื่อทำการยืนยัน และสรุป Job Competency ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดีในงาน CSO 7 (รายละเอียดตามที่แสดงในภาคผนวก ค) โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้รับแบบสอบถามตอบกลับจาก พนักงานทั้งหมดจำนวน 95 คน ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 1ก

ตาราง 1ก สรุปผลจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ Job Competency ที่มีความสำคัญ
และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดีในงาน CSO 7

ลำดับ	ปัจจัย	คะแนนเฉลี่ย
1	จิตสำนึกในการให้บริการ	3.95
2	มนุษยสัมพันธ์	3.89
3	ความละเอียดรอบคอบ	3.84
4	ความรู้ในสินค้าและบริการ	3.80
5	การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	3.79
6	ความรวดเร็วและประสิทธิภาพ	3.78
7	ความรับผิดชอบในงาน	3.77
8	ความสามารถในการเรียนรู้	3.65
9	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.63
10	ความน่าเชื่อถือ	3.63
11	ความกระตือรือร้น	3.63
12	การทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.61
13	การใฝ่ฝันอย่างจริงจัง	3.59
14	ความมั่นใจในตนเอง	3.58
15	ความสามารถในการปรับตัว	3.55
16	ความใฝ่รู้	3.54
17	การแก้ไขปัญหา	3.54
18	ความใส่ใจในกฎระเบียบ	3.51
19	ความสามารถในการนำเสนอ	3.51
20	การเจรจาต่อรอง	3.47
21	ความคิดเชิงวิเคราะห์	3.19

ทั้งนี้ตามที่ทางธนาคารอยากให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการสัมภาษณ์ของกรรมการ สัมภาษณ์จากเดิมมาเป็นการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Job Competency ในช่วงเริ่มต้นนี้ไม่ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ยุ่งยาก และสร้างปัญหาให้กับตัวกรรมการสัมภาษณ์ ทางธนาคารจึงขอให้ เลือก Job Competency ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับตำแหน่ง CSO 7 มากที่สุด เพื่อไม่ให้มีจำนวน Job Competency ที่ต้องสัมภาษณ์เพื่อประเมินระดับความสามารถ ในจำนวนที่มากเกินไป ดังนั้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้เลือก Job Competency จากปัจจัยที่มี ค่าคะแนนสูงสุดจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานดังกล่าวข้างต้นใน 5 อันดับแรก ซึ่ง ประกอบด้วย จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details) ความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Knowledge) และการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Personality and Emotion Control)

2. การทดสอบ Validity ของ Job Competency หรือการตรวจสอบความถูกต้องของ Job Competency ทั้ง 5 ปัจจัย โดยจากการพิจารณาในเบื้องต้นของผู้บริหารสายงานที่ดูแล รับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด และผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารซึ่งได้ผลสรุปว่า Competency ทั้ง 5 ปัจจัยนี้มีความสมเหตุสมผล และมีความเป็นไปได้ที่จะเป็น Job Competency ที่มีความสำคัญ และจำเป็นสูงสำหรับตำแหน่ง CSO 7 แต่เนื่องจาก Job Competency ในเรื่องของความรู้ใน ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Knowledge) จะเกิดหลังจากที่ผู้สมัครได้เข้ามา ปฏิบัติงานกับทางธนาคาร และได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา จึงไม่สามารถที่จะสัมภาษณ์เพื่อ ประเมินระดับความสามารถของ Job Competency ในเรื่องนี้กับกลุ่มผู้สมัครงานที่เป็นนักศึกษา จบใหม่ ดังนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้นำ Job Competency ที่เหลืออีก 4 ปัจจัยไปทำการ ทดสอบ Validity โดยในกรณีนี้ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยนี้มีความถูกต้องแสดงว่า Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยนี้จะต้องสามารถจำแนกกลุ่มของพนักงาน CSO 7 ที่มีผลการปฏิบัติงาน ในระดับที่สูงออกจากกลุ่มของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำได้ ซึ่งก็คือพนักงานใน กลุ่มที่มีผลปฏิบัติงานสูงจะต้องมีระดับความสามารถใน Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยสูงกว่า พนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำแบบทดสอบซึ่ง ประกอบด้วยข้อคำถามเพื่อใช้ประเมินระดับความสามารถใน Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยจาก พฤติกรรมที่ทางต้นสังกัดของพนักงานมุ่งหวัง และนำไปทำการสัมภาษณ์ในรูปแบบมีโครงสร้าง โดยการเขียน (Written Structure Interview : WSI) กับกลุ่มตัวอย่างของพนักงาน CSO 7

จำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของพนักงานตำแหน่ง CSO 7 ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A - A⁺) จำนวน 30 คน และกลุ่มของพนักงานตำแหน่ง CSO 7 ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน (B) จำนวน 30 คน โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ร่วมกับพนักงาน CSO อาวุโสของทางธนาคารจำนวน 1 ท่านผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ และประสบการณ์สูงในงาน CSO ของทางธนาคาร และได้รับการมอบหมายให้เป็นวิทยากรบรรยายความรู้ในการปฏิบัติงาน CSO ผ่านระบบ VDO Conference ทำการสรุปรูปแบบคำตอบที่ได้จากแบบทดสอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 60 คน โดยการจัดกลุ่มคำตอบที่มีความหมายในลักษณะเดียวกันรวมเป็นกลุ่มๆ และนำรายละเอียดการสรุปกลุ่มคำตอบดังกล่าวส่งให้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) ซึ่งประกอบด้วยกรรมการจากผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด และผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารจำนวน 3 ท่านทำการร่วมประชุมหารือ เพื่อสรุปผลการประเมินจัดระดับความสามารถของ Job Competency จากพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละกลุ่มคำตอบเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่มุ่งหวัง และทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำผลประเมินระดับความสามารถในแต่ละกลุ่มคำตอบของ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัย ไปเป็นเกณฑ์ในการตรวจให้คะแนนคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 60 คน (รายละเอียดตามที่แสดงในภาคผนวก ง) ซึ่งหลังจากทำการตรวจให้คะแนนแบบทดสอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 60 คนตามเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำคะแนนรวมในแต่ละ Job Competency ของพนักงานทั้งสองกลุ่มมาหาค่าคะแนนเฉลี่ย หลังจากนั้นนำคะแนนเฉลี่ยของการประเมินระดับความสามารถใน Job Competency แต่ละปัจจัยของทั้ง 2 กลุ่มไปทดสอบทางสถิติด้วย t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญในการทดสอบไว้ที่ 0.05 ผลสรุปที่ได้พบว่า คะแนนจากการประเมิน Job Competency ของพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (กลุ่ม A - A⁺) มีคะแนนสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน (กลุ่ม B) อย่างมีนัยสำคัญทั้ง 4 ปัจจัย ซึ่งแสดงว่า Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยนี้มีความถูกต้อง (รายละเอียดการทดสอบทางสถิติเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของ Job Competency แสดงในภาคผนวก จ)

3. สรุปและจัดทำ Job Competency Model สำหรับตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด หลังจากที่ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) แล้ว ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำ Job Competency Model ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

* การแบ่งระดับของ Job Competency ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการแบ่งระดับของ Competency ออกเป็น 4 ระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างการแบ่งระดับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ของทางธนาคาร และจัดทำค่านิยาม และ พฤติกรรมที่มุ่งหวังในแต่ละระดับของ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจุบัน โดยได้ผ่านความเห็นชอบจากทางธนาคาร ซึ่งมีรายละเอียดในการแบ่งระดับ Competency ตามที่แสดงในตารางที่ 1ข

ตารางที่ 1ข การแบ่งระดับ Job Competency ของตำแหน่ง CSO

การแบ่งระดับตำแหน่ง CSO	การแบ่งระดับ Competency
CSO อาวุโส	ระดับ 4 - Lead (การนำ)
CSO 10 – 11	ระดับ 3 - Master (ชำนาญ)
CSO 8 – 9	ระดับ 2 - Apply (ประยุกต์ใช้)
CSO 7	ระดับ 1 - Beginner (ผู้เริ่มต้น)

โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำค่านิยาม และ พฤติกรรมที่มุ่งหวังที่มุ่งหวังในแต่ละระดับของ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจุบัน โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และ บทความทางวิชาการ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อคิดเห็นจากผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสาขากลุ่มลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดและผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคาร

* **การจัดทำชุดคำถาม Competency-Based Questions** ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำชุดคำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน หรือวัดความสามารถของผู้สมัครตามพฤติกรรมที่มุ่งหวังของ CSO 7 ในระดับของ Competency ที่ 1 หรือ ระดับBeginner (ผู้เริ่มต้น) ของ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจุบัน โดยเป็นข้อคำถามที่สร้างขึ้นตามรูปแบบของ Behavioral Event Interview (BEI) โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าตัวอย่างข้อคำถามจากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งข้อคิดเห็นจากผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสาขากลุ่มลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดและผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารกรุงเทพ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำข้อคำถาม โดยมีการปรับเนื้อหาข้อ

คำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งานของทางธนาคารในการใช้สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานจากผู้สมัครในกลุ่มนักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในระดับชั้นปริญญาตรี

* **การจัดทำแบบสรุปผลการสัมภาษณ์** และคู่มือการสัมภาษณ์ตามแนววิธี Competency-Based Interview ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำแบบบันทึกการสัมภาษณ์สำหรับตำแหน่ง CSO 7 เพื่อให้กับกรรมการสัมภาษณ์แต่ละท่านใช้ในการประเมินผลการสัมภาษณ์ตามแนววิธี Competency-Based Interview โดยการประเมิน Job Competency ดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งได้จัดทำแบบสรุปผลการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นเอกสารสำหรับสรุปผลของผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาจากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ของกรรมการแต่ละท่าน โดยจัดทำเอกสารดังกล่าวให้มีรูปแบบที่ใกล้เคียงกับแบบประเมินผลการสัมภาษณ์เดิมที่ทางธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สะดวกในการทำความเข้าใจและสามารถนำแบบฟอร์มดังกล่าวไปใช้งานได้ง่าย (รายละเอียดตามที่แสดงในภาคผนวก ฉ)

ในส่วนของคู่มือการสัมภาษณ์ตามแนววิธี Competency-Based Interview สำหรับตำแหน่ง CSO 7 ประจำสาขายานลูกค้าต่างจังหวัด รูปแบบ และเนื้อหาต่างๆ ภายในคู่มือ ที่ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำขึ้นจะประกอบด้วย คำอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการสัมภาษณ์แบบ Competency – Based Interview, ช่วงเวลาต่างๆ ในการสัมภาษณ์, หลักการตั้งคำถาม, หลักเกณฑ์ประเมินผลการ สัมภาษณ์แบบ Competency – based interview รวมทั้งตัวอย่างชุดคำถามในแต่ละ Job Competency (รายละเอียดตามที่แสดงในภาคผนวก ช)