

**การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลาง
ของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร***
**COMPETENCY DEVELOPMENT OF CENTRAL SERVICE PERSONNEL
OF THE BANK OF AYUDHYA PUBLIC COMPANY LIMITED
IN BANGKOK**

พัฒนพงษ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร

Patanapong Prommasakha na sakonnakhon

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Western University, Thailand

E-mail: patanapong5875@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา และ 3) สร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำนวน 795 คน โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษามีดังนี้ 1) บุคลากรมีใจรักงานด้านการบริการและมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางสูงโดยมีความคล่องตัวสามารถทำงานรวดเร็วมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความซื่อสัตย์ ให้ความสำคัญต่อการบริการของธนาคารและมีขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี ธนาคารมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีการปรับเงินเดือน มีโบนัสที่ดีและหากผลงานดีก็จะได้รับการส่งเสริมส่งไปศึกษาต่างประเทศ อีกทั้งมีนโยบายไม่ลดพนักงาน มีการสร้างแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่ หากต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจะมอบทุนการศึกษาให้หรือมีค่าตอบแทนและมีค่าวิชาชีพให้ในกรณีพิเศษ 2) สมรรถนะของบุคลากรและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมีการวางแผนทรัพยากรบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบริการกลาง 3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้กำหนดแนวทางการพัฒนาในด้านสวัสดิการ การ

* Received 19 November 2020; Revised 16 February 2021; Accepted 19 February 2021



คัดเลือกบุคลากร การทำงานเป็นทีม การบริหารผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม
สถานภาพบุคคล การบริหารการเงิน

คำสำคัญ: การพัฒนาผลงาน, สมรรถนะ, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the general condition of central service personnel of Bank of Ayudhya Public Company Limited in Bangkok, 2) study the competency of personnel and the need for the development of central service personnel of Bank of Ayudhya and 3) Create guidelines for the competency development of central service personnel of Bank of Ayudhya. This was a mixed research method, collecting data from 795 central service personnel of Bank of Ayudhya, using Yamane's calculation principles by using questionnaires and in-depth interviews. And have specialized knowledge and flexibility Work fast, efficient Have a positive attitude towards the organization Be honest, respect bank regulations and have good working morale. The bank has an incentive to perform its duties. Salary adjustments are made. There is a good bonus and if good results will be promoted to study abroad. In addition, there is a policy of not reducing employees and creating incentives for compensation that are appropriate for their duties. If wanting to continue to study at a higher level, scholarships or compensation and professional fees will be awarded in special circumstances. And human resource development needs. Human resource planning is in line with the strategic planning of the central service department. 3) to create guidelines for competency development. of the central service personnel of Bank of Ayudhya has established guidelines for development in welfare Personnel selection Team work Yield management Development and training of personal status, financial management

Keywords: Performance Development, Competency, Bank of Ayudhya (Public Company Limited)

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา โดยเฉพาะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและ



การสื่อสาร (Information and Communication Technology) ทำให้การติดต่อสื่อสารและการแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร และความรู้อย่างรวดเร็วพร้อมกัน รวมทั้งการขยายตัวของอุตสาหกรรมทั้งภาคการผลิต และบริการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ฐานความรู้ โดยในปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวางหากพิจารณาความสำเร็จขององค์กรโดยส่วนใหญ่มาจากการได้หรือมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) ขององค์กร (กิดานันท์ มลิทอง, 2558) หากองค์กรไม่มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นแบบแผนและการคัดสรรบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กรความไม่เป็นธรรมในการปรับขึ้นค่าตอบแทน ปัญหาเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2555) การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรและสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ (Strategy) หรือหลักการในการบริหารที่มีประสิทธิภาพจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เป็นแผนที่ได้เน้นการเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศ โดยพัฒนาคนให้เหมาะสมตามช่วงวัย เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การหล่อหลอมให้คนไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม เป็นคนดี มีสุขภาวะที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม การเตรียมความพร้อมของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต ตลอดจนการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพที่ดีที่เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางสุขภาพและการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อสุขภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ในปัจจุบันในการบริหารจัดการของธนาคารจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นควรมีการบริหารจัดการดำเนินการวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารอย่างจริงจังและจริงใจ ด้วยการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารธนาคารกับองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตามควรมีการวางแผนในการพัฒนาส่งเสริมความต้องการการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาทางการฝึกอบรม การศึกษาต่อ ให้สอดคล้องกับพันธกิจของแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนาธนาคาร และแผนพัฒนาบุคลากร ด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกทั้งควรมีการวางแผนงบประมาณของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารให้ครอบคลุมและเพียงพอต่อการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่ออย่างยั่งยืนในส่วนของการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ครอบคลุมฝ่ายบริการกลางของธนาคารทั้งระบบ



เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารเป็นไปในทิศทางเดียวกันและประสานงานกันได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น ควรมีการกำหนดระบบงานที่เอื้อในการนำสร้างความสัมพันธ์ในฝ่าย อีกทั้งการส่งเสริมด้านความรู้ ทักษะการทำงาน ทักษะการคิด เพื่อให้เกิดการพัฒนาและนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ควรมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคาร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น (นพ ศรีบุญนาค, 2546)

ในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคาร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการในการใช้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามในการพัฒนาเทคโนโลยีในองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารให้มีความพร้อมในด้านทักษะ ความรู้ และการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ด้านโปรแกรม ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ การดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการกำหนดนโยบายและระบบในการควบคุมติดตามงานและการประเมินผลงานให้มีความชัดเจนและเหมาะสม เพื่อองค์กรสามารถนำผลการประเมินต่าง ๆ ไปพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขในการวางแผนปฏิบัติงานในครั้งต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแยกเป็นการประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคล การประเมินภาพรวมของส่วนงานในฝ่ายการประเมินภาพรวมในฝ่ายบริการกลางของธนาคารขององค์กร และมีการกำหนดบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการประเมินให้ชัดเจนจะได้ไม่เกิดความซ้ำซ้อนจนเกิดความเบื่อหน่ายแก่บุคลากร เมื่อมีระบบการประเมินที่ชัดเจนแล้ว ควรมีการลดขั้นตอนในกระบวนการประเมิน รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายทางด้านทรัพยากรในการนำมาใช้ในการประเมิน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการประเมิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากที่สุด ส่งผลทำให้ประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณในการดำเนินการ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2558) และมีผลที่ชัดเจนสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด - 19) จะทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักแล้ว เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นหลักขององค์กรในการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด - 19) ได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่ศึกษาคือ ลักษณะสภาพทั่วไปของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคาร ในเขตกรุงเทพมหานครได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ด้านความรู้ด้านทักษะด้านทัศนคติ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลาง ได้อย่างไร รวมไปถึงความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร เช่น



ทักษะ ความรู้ และทัศนคติ และสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ กระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางซึ่งประกอบไปด้วย การจัดการด้านการวางแผน การจัดการด้านองค์กรของธนาคาร การจัดการด้านผู้นำของฝ่ายบุคลากรในฝ่ายบริการกลาง และการจัดการการควบคุมของบุคลากรฝ่ายบริการกลาง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวก็จะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ใช้แนวทางวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ปรับปรุง สรุปผล สังเคราะห์ และอภิปรายการวิจัยแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา และระยะที่ 2 ใช้แนวทางวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาต่อไป แสดงรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาในระยะที่ 1 คือ บุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร การสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participation) เพื่อการหาข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหารธนาคารและนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีตัวอย่างประเด็นคำถาม (Main questions) ซึ่งเป็นข้อมูลจากการสืบค้นวรรณกรรมและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ปัจจัย



ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร โดยมีตัวอย่างแนวทางของการใช้คำถามในการสนทนาเจาะลึก (Probing Questions) ตามผลการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันความเหมาะสมของความเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัดโดยแบ่งออกเป็น ผู้บริหารธนาคาร 5 คน นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานภาครัฐ 4 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาในระยะที่ 1 คือ บุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด(มหาชน)ในเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านได้ค่าเฉลี่ย I-CVI เท่ากับ .96 และค่าเฉลี่ย S-CVI/UA เท่ากับ .81 อยู่ในเกณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถดำเนินการได้ การเก็บรวบรวมผู้วิจัยนำแนวคำถามในการสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (กลุ่มเป้าหมาย) จำนวน 9 คน โดยการไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง พร้อมบันทึกเสียงผู้ให้สัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบแล้วนำมาตีความหมายและวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ระยะที่ 2 การออกแบบการวิจัยด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Research Design) โดยการนำข้อมูลจากการศึกษาในระยะที่ 1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา เริ่มตั้งแต่การเตรียมการออกแบบสร้างแบบสอบถามจากการสังเคราะห์คำสำคัญ (Key Words) จากนิยามศัพท์เฉพาะที่ได้รับปฏิบัติตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาประชากรได้แก่ บุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำนวน 795 คน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด(มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักการคำนวณ Yamane's ที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างในระดับความเชื่อมั่น 95% มีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 ได้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 266 รายเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลเก็บแบบสอบถามเพิ่มเป็น 300 ราย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1) วิธีการเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มจากพนักงานใน 5 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร จำนวน 2 คน หัวหน้างาน จำนวน 65 คน พนักงาน จำนวน 87 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 127 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 29 คน ขั้นที่ 2) วิธีการเลือกตัวอย่างโดยแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลตามพื้นที่ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้โดยเลือกกลุ่มเป้าหมาย ผลที่ได้รับจากการดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 3 นี้คือ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเพื่อใช้ใน



การศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใน ส่วนข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลเป็นคำถามลักษณะปลายปิด ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนาม บัญญัติ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับ ของ Likert's Scale เป็นเกณฑ์ การให้คะแนนเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริโภค ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางธนาคารกรุงศรีอยุธยา ใช้ระดับการวัดข้อมูล แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับ ของ Likert's Scale เป็นเกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริโภคตอนที่ 4 ข้อมูล เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย บริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาซึ่งเป็นแบบสอบถามลักษณะปลายเปิด โดยนำ แบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอให้แก่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องด้าน เนื้อหาจำนวน 5 ท่าน โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาแล้ว ไปทดสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Content Validity) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนี ของความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.05-1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข แล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย ตลอดจนถึงการ พัฒนาแบบสอบถามให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (Cronbach, Lee J., 1990) ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึง ระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.839 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (The Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การ ตีความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันกระทำโดยง่าย (บุญชม ศรีสะอาด, 2555)

ผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบเฉพาะด้านระดับการศึกษาและด้าน ประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้นที่มีผลต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่าย บริการกลางธนาคารกรุงศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษามีผลต่อแนวทางในการ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางธนาคารกรุงศรีอยุธยาอยู่ในระดับต่ำมาก ($r = 0.197$) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางธนาคารกรุงศรีอยุธยาอยู่ในระดับ



ต่ำมาก ($r = 0.120$) ตามลำดับ ทำให้ทราบสภาพทั่วไปของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัดดังนี้พนักงานจะมีใจรักงานด้านบริการและมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางที่เรียนและศึกษามีความคล่องตัวทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพพนักงานส่วนใหญ่ในจะมีทัศนคติต่อองค์กรดีมากมีความซื่อสัตย์ให้ความเคารพต่อกฎระเบียบของธนาคารและมีขวัญกำลังใจในการทำงานดีธนาคารมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่มีการปรับเงินเดือนมีโบนัสที่ดีและหากผลงานดีก็จะมีการส่งเสริมจากผู้บริหารของธนาคารเช่นส่งไปดูงานต่างประเทศและให้ไปศึกษาเทคโนโลยีต่าง ๆ เพิ่มเติมมากขึ้นเป็นประจำทุกปีอีกทั้งธนาคารมีนโยบายไม่ลดพนักงานธนาคารมีการสร้างแรงจูงใจในเรื่องผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่การงานหากต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นก็จะมีส่งเสริมมอบทุนการศึกษาให้ในกรณีพิเศษหรือสร้างแรงจูงใจในเรื่องค่าตอบแทนที่ดีและมีค่าวิชาชีพให้ในกรณีพิเศษ

2. ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในภาพรวมพบว่าด้านแรงจูงใจ (Motivation) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือว่าต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับทุกด้าน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านแรงจูงใจ (Motivation) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าได้รับกำลังใจในการทำงานจากหัวหน้างานมีสูงสุด ในระดับปานกลาง และได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสม มีต่ำสุดในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาผลในรายข้อย่อยพบว่าไม่ว่าจะในประเด็นเงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ การได้รับค่าชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสม มีความภูมิใจที่ได้ทำงานตรงกับความสามารถของท่านและได้รับกำลังใจในการทำงานจากหัวหน้างานนั้น มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกหัวข้อ ที่สำคัญคือการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมมีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดจากทุกด้าน เป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจะต้องปรับปรุงหรือแก้ไขการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านแรงจูงใจ (Motivation) อย่างเร่งด่วนเพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคคลในองค์กรต่อไป

3. เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครสามารถกำหนดเป็นแนวทางได้ดังนี้

3.1 การพัฒนาและฝึกอบรม ควรจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และให้มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน รวมทั้งจัดระบบองค์ความรู้ (KM) เป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อให้พนักงานรุ่นหลังได้ศึกษาและค้นคว้า

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนด



ตัวชี้วัด การวัดผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม

3.3 การบริหารค่าตอบแทนเนื่องจากค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นให้พนักงานปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรกำหนดโครงสร้างเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน การประเมินค่างาน ตำแหน่งงานที่สำคัญโดยคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอกที่ดำเนินกิจการคล้ายคลึงกัน

3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การจัดกิจกรรม การจัดสัมมนา เป็นต้น และรวมถึงการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ปริมาณงานให้เหมาะสมกับอัตรากำลังของแต่ละฝ่าย และควรมีวิธีการยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงานดีเด่นเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

บริบทผลการศึกษาในส่วนพนักงานในภาพรวมพนักงานมีทัศนคติในด้านแรงจูงใจ (Motivation) ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลางซึ่งถือว่าต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับทุกด้าน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายด้านจะพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในเรื่องการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมนั้น ซึ่งพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่เน้นงานด้านบริการ เช่น แม่บ้าน พนักงานขับรถ หรือพนักงานรักษาความปลอดภัย ซึ่งนอกจากจะต้องดูแลทั้งในส่วนลูกค้าแล้วยังต้องดูแลพนักงานในธนาคารเพิ่มเติมด้วย ซึ่งนับว่าเป็นภาระงานที่สูง แต่อาจได้รับความสำคัญน้อย ซึ่งในบริบทของผู้บริหารนั้น อาจไม่ได้มองว่ามีปัญหาในส่วนนี้ ซึ่งเมื่อพิจารณาในภาพรวมของแรงจูงใจ (Motivation) ในเชิงนโยบาย อาจถือว่าดีและเพียงพอ แต่ในมิติการปฏิบัติและการเข้าถึงยังถือว่ายังไม่ทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารอาจจะต้องเพิ่มความละเอียดในการเข้าถึงพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างแท้จริง แม้จะเป็นพนักงานที่อยู่ระดับล่างสุด ก็ถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน และยิ่งองค์กรที่เน้นการให้บริการที่เป็นเลิศนั้น พนักงานที่มีหน้าที่ให้บริการถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ควรได้รับการดูแลเป็นพิเศษต่อไป ปัญหาและอุปสรรค ส่วนมากจะเรื่องการขาดบุคคลากรเฉพาะทางด้านกฎหมาย และพนักงานมีงานเยอะในช่วงกลางปีและสิ้นปี งานเสร็จไม่ทันตามจำนวนลูกค้ามาให้บริการ ต้องมาทำงาน OT เป็นส่วนใหญ่ด้านการเงิน พนักงานปฏิบัติจะมีเงินเดือนไม่มากนักจะต้องมาทำ OT เพิ่มเติมลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นครูเอกชนทั่วประเทศที่คอยโทรหาติดตามงานกู้กองทุนบ่อจะได้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนการเรียนรู้เพิ่มเติมในการอบรมในพื้นที่และนอกสถานที่เวลามีองค์กรอื่นๆ จัดอบรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานข้อเสนอแนะ หากองค์กรได้มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและรับผิดชอบต่อหน้าที่ ช่วยทำให้องค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าตลอดไป รวมทั้งต้องหาแนวทางพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้รวดเร็วและมีมาตรฐานประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโลกปัจจุบัน



สถานการณ์สมรรถนะของบุคลากรพนักงานส่วนใหญ่จะมาด้านคอมพิวเตอร์และด้านกฎหมาย รวมทั้งมีประสบการณ์ด้านสอบสวนพนักงานส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ด้านสอบสวนและเคยรับราชการตำรวจ ทหาร เป็นพื้นฐานทักษะด้านองค์กรจะมีการสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง และมีเงินพิเศษให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร โดยเป็นสถาบันการเงินที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลานาน มีความมั่นคงและฐานลูกค้าจะมีอย่างต่อเนื่อง แนวทางด้านปรับปรุงแก้ไขคือ เพิ่มงานด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานแนวทางด้านบุคลิกภาพทางธนาคารจะมุ่งเน้นในภาพลักษณ์ขององค์กรจากการแต่งกายและงานด้านบริการอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีของบุคลากรการสร้างแรงจูงใจ คือ ส่งไปอบรมเทคโนโลยีใหม่ในสถานที่และนอกสถานที่ รวมทั้งมีส่งไปดูงานในต่างประเทศด้วย

อภิปรายผล

ผู้วิจัยสรุปแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่ามีการปฏิบัติหรือแนวทางสอดคล้องกับงานวิจัยของ Paul ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพบุคคลที่คณะวิทยาลัยเจสส์ กรุงนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ โดยมีวิทยาลัยเข้าร่วมทั้งสิ้น 19 แห่ง ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติที่ทำกันมากในวิทยาลัยคือ การทัศนศึกษา การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่นและการปฐมนิเทศการปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษา การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานและกิจกรรมการ เหตุผลที่ไม่ประเมินผลเพราะไม่มีเวลาและวิธีการที่เชื่อมั่นวิธีการประเมินมี 3 แบบ คือ การสังเกต การรายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงานประเมินโดยหัวหน้าทั่วไปหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารและคณะครูไม่รับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงและไม่เห็นว่าการปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการเรียนการสอนสำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้าแผนกและผู้บริหาร (Paul, 1987)

2. สมรรถนะของบุคลากรและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในภาพรวมพบว่าด้านแรงจูงใจ (Motivation) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) ซึ่งถือว่าต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับทุกด้านพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาภรณ์ อินนาคุณกุล ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน



(นิภาภรณ์ อินนาทกุล, 2553) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Derrigo ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการด้านการบริหารบุคคลในระดับวิทยาลัยพบว่า ความมีประสิทธิภาพของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในธุรกิจหรือสถาบันทรัพยากรมนุษย์ได้จัดให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจในความมีประสิทธิภาพของพนักงาน ร้อยละ 70 – ร้อยละ 80 ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นงบเพื่อการพัฒนาศึกษาในระดับที่ขั้นสูงสำหรับพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายและเป็นผลตอบแทนให้กับพนักงาน (Derrigo , 2005)

3. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านความรู้ (Knowledge) ด้านบุคลิกภาพ (Traits) และด้านแรงจูงใจ (Motivation) เท่านั้นที่มีผลต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schroeder, R. G. ได้ศึกษา ผลกระทบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีวิธีการที่เป็นที่ยอมรับ พบว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่น่าสนใจและมีการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบจากการบริหารจัดการที่ดีที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเกี่ยวผลกระทบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานข้ามประเทศและข้ามประเทศอุตสาหกรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการพิจารณาการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจภายใต้ความแตกต่างของแต่ละประเทศและแต่ละประเทศอุตสาหกรรม วิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ที่สนับสนุนในการทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ด้านสวัสดิการ การคัดเลือกบุคลากร การทำงานเป็นทีม การบริหารผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม สถานภาพบุคคล การบริหารการเงิน (Schroeder, R. G., 2003)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยสรุปแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้ดังนี้ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (Human Resource Planning) โดยการวางแผนในความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง กำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ของฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยา รวมถึงการตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) โดยอาศัยสมรรถนะที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (Compensable Factor) เช่น วิธีการ Point Method เมื่อมีการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้นเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความยุติธรรมในทุกส่วนงาน สำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เมื่อมีสมรรถนะไว้แล้ว การสรร



หาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงานการบรรจุตำแหน่งของบุคลากร และควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ ในส่วนการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เน้นดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคนการวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) จะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง จะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร จะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไปการโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้ สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กิดานันท์ มลิทอง. (2558). เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2558). การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทมิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย จำกัด).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2555). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). ฐานข้อมูลสถาบันการเงินประจำปี พ.ศ. 2562. กรุงเทพมหานคร: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- นพ ศรีบุญนาท. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล.
- นิภาภรณ์ อินนาทกุล. (2553). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดตาก. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 6(11), 64-73.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2555). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน์ .
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.



- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of Psychological Testing*. (5th ed.). New York: Harper and Row Publishers.
- Derrigo. (2005). *Selection, training and supervising office personnel*. Redding: Addison Wesley.
- Paul. (1987). *A comparative study of perception of elementary principals and Teachers regarding need for teacher, Skill development complication for in service education*. *Dissertation Abstract International*, 37(11), 6870 - 6871.
- Schroeder, R. G. (2003). *A case study of the principal ship, the school work culture, and the human resource management development system in the medium - sized florida school district*. *Dissertation Abstract Internation*, 30(11), 1163-1172.