



ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร
กรณีศึกษานาครพาณิชย์แห่งหนึ่ง
ในประเทศไทย

โดย

นางสาวขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร
กรณีศึกษานาครพาณิชย์แห่งหนึ่ง
ในประเทศไทย

โดย

นางสาววัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

EMPLOYEE SATISFACTION WITH TALENT MANAGEMENT
PRACTICES AT A COMMERCIAL BANK
IN THAILAND

BY

MISS KWANSIREE PERMKWAKAO

A INDEPENDENT STUD SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า

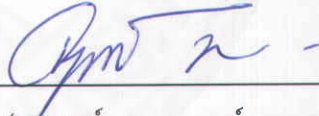
เรื่อง

ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร กรณีศึกษา
ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

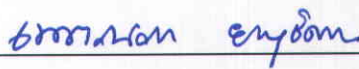
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 เม.ย. 2560

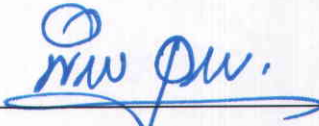
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. จตุรงค์ นภาพร)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร กรณีศึกษานาครพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นางสาวขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยามุขิตะ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งในธนาคาร และ ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานความสามารถสูง ซึ่งทำการศึกษา 3 ระบบ ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง โดยประชากรที่ใช้ทำการศึกษา คือ พนักงานคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง ซึ่งเป็นโครงการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถาม จำนวน 407 ชุด

ผลการวิจัยพบว่า คนเก่งของธนาคารที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงาน ความสามารถสูง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์/ บริหารธุรกิจ/บัญชี/การจัดการ จากสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานมาก่อนเข้าทำงานในธนาคาร มีความสามารถทางทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับคนเก่งในธนาคารที่เคยมี ประสบการณ์ทำงานมาก่อนเข้าทำงานในธนาคาร ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจการเงิน และธนาคาร ในสายงานธนาคาร/การเงิน/การลงทุน

นอกจากนี้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานความสามารถสูง ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร การพัฒนาคนเก่งด้านการ จัดการและความรู้ทั่วไป การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ และการรักษาคนเก่งด้านการ จ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานความสามารถสูงพึงพอใจในส่วนของการจูงใจให้อยู่กับธนาคารในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนาความรู้ และการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน

ขณะที่อีก 4 ปัจจัย ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร การรักษาคนเก่ง ด้านโอกาสทางการเรียนรู้ การรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรักษาคนเก่ง

ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างคนเก่งให้มีความสามารถเป็นผู้บริหารในตำแหน่งต่อไปได้จริง ๆ นั้น กลับไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานความสามารถสูง สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารยังไม่มี การดำเนินการส่วนนี้ เป็นรูปธรรมเพียงพอ อาจกล่าวได้ว่าระบบการจัดการคนเก่งในธนาคารกำลังถูกใช้เพื่อจูงใจคนเก่งให้อยู่กับธนาคาร มากกว่าที่จะใช้เพื่อสร้างตลาดแรงงานภายในของธนาคารเองตามวัตถุประสงค์เดิมของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

คำสำคัญ: คนเก่ง, การบริหารจัดการคนเก่ง, ความพึงพอใจ, ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย



Independent Study Title	EMPLOYEE SATISFACTION WITH TALENT MANAGEMENT PRACTICES AT A COMMERCIAL BANK IN THAILAND
Author	Miss Kwansiree Permkwakao
Degree Title	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Natenapha Yabushita, Pd.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

Employee satisfaction with talent management practices at a commercial bank in Thailand were studied. Talent recruitment, development, and retention were focused on. Samples were 407 employees selected for a high-potential staff program. Data was collected by questionnaire.

Results were that samples were mostly female, having earned bachelor's degrees by majoring in economics, business administration, accounting, and management from Thai universities. Most had comparatively high English language proficiency and no work experience before being recruited by the bank. Samples who did have work experience before the bank were employed in the finance and banking sectors in banking, finance, and investment. Talent management practices affecting employee satisfaction included talent recruitment by internal promotion, development programs for general skills and specific skills, and retention by salary and compensation, in decreasing order of importance. Samples expressed a high degree of satisfaction with motivational incentives in selection; training and development; and salary and compensation. By contrast, talent recruitment by external hiring, and talent retention by learning opportunities, work environment, and value and recognition, or nurturing talented employees for future executive positions in the future, had no effect on employee satisfaction. These findings may be useful

to motivate Thai commercial banks to offer more employee incentives, creating an internal labor market of bank executives instead of just attracting and retaining employees in this highly competitive field.

Keywords: Talented employees, Talent management, Satisfaction, Commercial banks in Thailand.



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระประเภทงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ และการชี้แนะที่เป็นประโยชน์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุชิตะ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย รวมถึงอาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร ที่ได้สละเวลาให้เกียรติเป็นประธานกรรมการ ซึ่งได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในแขนงต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบพระคุณผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาและเตรียมผู้บริหารของธนาคารที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยนี้ รวมถึงกำลังใจและความช่วยเหลือต่าง ๆ เป็นอย่างดีจากครอบครัว และเพื่อน ๆ ทุกคน ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรต่าง ๆ ตลอดจนบุคคลอื่นที่ให้ความสนใจในงานวิจัยนี้ อนึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

นางสาวขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย	6
1.3 ขอบเขตการศึกษาวิจัย	6
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.5 นิยามศัพท์ในการศึกษา	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital)	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	9
2.2.1 การคัดเลือกคนเก่ง	11
2.2.2 การพัฒนาคนเก่ง	11
2.2.3 การรักษาคนเก่ง	12
2.3 ข้อมูลการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร ABC	14
2.3.1 การคัดเลือกคนเก่งของธนาคาร ABC	15

2.3.2 การพัฒนาคนเก่งของธนาคาร ABC	16
2.3.3 การรักษาคนเก่งของธนาคาร ABC	17
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย	21
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	22
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	22
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	23
3.2.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable)	23
3.2.1.1 ระบบการคัดเลือกคนเก่ง	23
3.2.1.2 ระบบการพัฒนาคนเก่ง	24
3.2.1.3 ระบบการรักษาคนเก่ง	24
3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)	24
3.3 เครื่องมือในการวิจัย	24
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3.4.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)	27
3.4.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)	28
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30
3.7 สมมติฐานการวิจัย	31
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	32
4.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งในธนาคาร	33
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	36
4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย	38
โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ความพึงพอใจต่อ	
การบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร	

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	48
5.1 สรุปผลการศึกษา	49
5.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	49
5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรการวิจัย	49
5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	49
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	50
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	51
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย	51
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	52
รายการอ้างอิง	53
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถามความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	57
ภาคผนวก ข ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม (Content Validity) ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย	66
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	76
ประวัติผู้เขียน	77

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 อันดับ 50 องค์กรแรก ที่นักศึกษาสาขาธุรกิจและพาณิชย์ของสถาบันการศึกษา ในประเทศไทย สนใจร่วมงาน ประจำปี พ.ศ. 2559	3
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ส่วนที่ 3	25
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ส่วนที่ 4	26
3.3 การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง	27
3.4 ผลการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม ($n = 30$)	29
3.5 สมมติฐานงานวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	31
4.1 จำนวนและร้อยละของคนเก่งในธนาคารจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล	33
4.2 ระดับความคิดเห็นของคนเก่งที่มีต่อระบบบริหารจัดการคนเก่ง และระดับความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร	36
4.3 ตัวแปรการวิจัยและสัญลักษณ์ที่ใช้	38
4.4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise) ของระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการ คนเก่งของธนาคาร	39
4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	40

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

21



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Banks) เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญในฐานะตัวกลางหลักในการระดมทุนและจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจ โดยทำหน้าที่เป็นแหล่งระดมเงินจากผู้ที่มีเงินออมไปยังผู้ที่ต้องการเงินทุน ถือเป็นธุรกิจหลักที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการทำให้ระบบการเงินและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเจริญเติบโตและมีเสถียรภาพ รวมถึงเป็นช่องทางหลักในการส่งผ่านการดำเนินนโยบายการเงินของทางการ โดยการดำเนินธุรกิจหลักของธนาคาร ได้แก่ การรับฝากและระดมเงินทุน การให้กู้เงินหรือให้สินเชื่อ ทั้งสินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ การนำเงินไปลงทุน และการให้บริการทางการเงินอื่น ๆ เช่น การค้าประกันและรับรอง การรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2556) ซึ่งในอดีตรูปแบบการให้บริการส่วนใหญ่จะผ่านช่องทางสาขาของธนาคาร แต่เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทแทบทุกส่วนในชีวิตประจำวัน ทำให้การดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ต้องปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยหลายแห่งได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นวัตกรรมบริการทางการเงิน เพื่อยกระดับการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า โดยเฉพาะในกลุ่มเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับภาคการเงิน หรือ FinTech (Financial Technology) ที่มีการเติบโตและเข้ามามีบทบาทในการทำธุรกรรมภาคการเงินมากขึ้น ดังเห็นได้จากแนวคิดการวางกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2559 ที่เริ่มให้ความสำคัญและพร้อมเดินหน้าปรับโฉมสู่การเป็น Digital Banking ที่ใช้เทคโนโลยีตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง¹

จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการทางการเงินตามเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว รวมถึงการบริหารจัดการ การตั้งเป้าหมาย และการวางแผนการดำเนินธุรกิจภายใต้นวัตกรรมใหม่ ๆ ของแต่ละธนาคาร ส่งผลให้การแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

¹ ธนาคารกสิกรไทย ได้วางยุทธศาสตร์ที่สำคัญในปี พ.ศ. 2559 คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อครองความเป็นผู้นำการให้บริการ Digital Banking โดยเริ่มเปิดช่องทางใหม่ในการขอสินเชื่อบุคคลผ่านแอปพลิเคชัน K-Mobile Banking PLUS บนโทรศัพท์มือถือ Smart phone (นิตยสารดิจิทัลเอง, 2559)

ธนาคารกรุงเทพ ได้วางกลยุทธ์ในการยกระดับการให้บริการธนาคารดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านทาง Application Online และ Mobile Banking โดยนำเสนอนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินอย่างครบวงจร ภายใต้แนวคิด “Smart Digital Life” ที่มุ่งเน้นตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์ของชีวิตลูกค้าในรูปแบบดิจิทัล (TechTalkThai, 2559)

ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งต่างต้องการแย่งชิงคนเก่ง (Talent) ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยในอดีตที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์นับว่าเป็นแหล่งศูนย์รวมของคนเก่ง (Talent) ที่มีความรู้ในด้านการเงินและการธนาคาร มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Performance) และมีศักยภาพ (Potential) เนื่องจากเป็นองค์กรที่เป็นแหล่งเรียนรู้ทางการเงินที่สำคัญ ตลอดจนมีชื่อเสียง ความมั่นคง และภาพลักษณ์ที่ดีเมื่อได้เป็นพนักงานธนาคาร ทำให้คนเก่งหลายคนเลือกเข้าทำงานในธนาคารพาณิชย์ อย่างไรก็ตามผู้บริหารหญิงคนเก่งในสถาบันการเงิน คุณณพวรรณ เจริมพรรษา รองกรรมการผู้จัดการ บริหารสายงานธุรกิจลูกค้าบุคคลและเครือข่ายบริการ ธนาคารกสิกรไทย ที่จบการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านบริหารธุรกิจ จาก University of Michigan, USA ได้กล่าวว่า “เลือกทำงานธนาคารเพราะสนใจด้านการตลาด การลงทุน ซึ่งมองว่าเป็นอาชีพที่น่าภูมิใจ เพราะได้ทำงานในสถาบันการเงินที่คงอยู่มาเป็น 100 ปี และเป็นธุรกิจเสาหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ” (โพสต์ทูเดย์, 2559) โดยคนเก่งเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้เกิดการพัฒนาขึ้นในหลากหลายด้าน จึงอาจกล่าวได้ว่า คนเก่งของธนาคารเปรียบเสมือนตัวแทนคนเก่งกลุ่มหนึ่งของประเทศ

ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล การดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไม่เพียงแต่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการเงินการธนาคารเท่านั้น แต่ยังต้องการบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายด้านมากขึ้น ผสมผสานทั้งทักษะเฉพาะด้านและความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในโลกธุรกิจปัจจุบันและอนาคต เพื่อปรับองค์กรให้เป็นแหล่งรวมคนเก่งที่มีหลากหลายมิติ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งรายอื่น (PwC ,2558) ซึ่งนอกจากจะต้องแข่งขันในการแย่งชิงคนเก่งระหว่างกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองแล้ว ธนาคารยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการแย่งชิงคนเก่งกับองค์กรในอุตสาหกรรมอื่น อย่างไรก็ตามธุรกิจธนาคารพาณิชย์ยังคงเป็นองค์กรที่นักศึกษาจบใหม่ให้ความสนใจอยากทำงานด้วย โดย Universum Global บริษัทวิจัย ให้คำปรึกษา และวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารให้กับนายจ้างระดับโลกของประเทศสวีเดน ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากนักศึกษามหาวิทยาลัย ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและพาณิชย์ จำนวน 2,330 คน จาก 23 สถาบันการศึกษาในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2559 พบว่า จากการจัดอันดับองค์กรที่นักศึกษาไทยสนใจร่วมงานด้วย มีธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 4 ธนาคาร ติดอยู่ใน 50 อันดับแรก คือ ธนาคารกสิกรไทย (อันดับที่ 28) ธนาคารกรุงเทพ (อันดับ 33) ธนาคารไทยพาณิชย์ (อันดับ 36) และ ธนาคารกรุงไทย (อันดับ 45) ตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1

อันดับ 50 องค์กรแรก ที่นักศึกษาสาขาธุรกิจและพาณิชย์ของสถาบันการศึกษาในประเทศไทย สนใจ
ร่วมงาน ประจำปี พ.ศ. 2559

อันดับ	บริษัท	อันดับ	บริษัท
1	Google	26	Toyota
2	Thai Airways International	27	True Corporation
3	PTT	28	Kasikorn Bank
4	Stock Exchange of Thailand	29	UNIQLO
5	Siam Cement Group	30	KPMG
6	GMM Grammy	31	Thai Beverage (ThaiBev)
7	Thai Air Asia	32	Shiseido
8	LINE Corporation	33	Bangkok Bank
9	United Nations	34	Deloitte
10	Microsoft	35	IBM
11	CP	36	Siam Commercial Bank
12	Hilton Worldwide	37	The Boston Consulting Group (BCG)
13	BMW Group	38	Red Bull
14	Chevron	39	Sony
15	Marriott	40	Hyatt
16	Nok Air	41	McKinsey & Company
17	Workpoint Entertainment	42	ExxonMobil
18	Samsung	43	Procter & Gamble (P&G)
19	EY (Ernst & Young)	44	Sansiri
20	L'Oréal Group	45	Krungthai Bank
21	BEC-TERO Entertainment	46	Honda
22	Unilever	47	J.P. Morgan
23	PwC	48	Adidas Group
24	EGAT	49	PepsiCo
25	Nestlé	50	Bank of America Merrill Lynch

(ที่มา: Universum Global, ปี 2016)

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital) กล่าวว่า การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นคนเก่ง (Talent) ได้ เกิดจากการสั่งสมความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองที่เกี่ยวข้องในงาน ที่มีความโดดเด่นเหนือผู้อื่นนั้น อันเป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551) ในแต่ละองค์การต่างก็มีระบบการบริหารคนเก่งที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการเจริญเติบโตก้าวหน้าของคนเก่งในองค์การที่ต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละองค์การ โดยคนเก่งเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (High Performance) และมีศักยภาพสูง (High Potential) (Goodstein & Pfeiffer, 1984) ซึ่งเปรียบเสมือนทุนมนุษย์ (Human Capital) อันเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ ตลอดจนสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ ซึ่งในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย มีผู้บริหารหลายท่านที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนเก่งแห่งวงการการเงิน หนึ่งในนั้น คือ คุณกรรณิภา ชลิตอาภรณ์ กรรมการ กรรมการบริหาร และ กรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคารไทยพาณิชย์ ที่เป็นผู้บริหารที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงพลิกโฉมธนาคารไทยพาณิชย์ให้แตกต่างจากในอดีตอย่างสิ้นเชิง ด้วยมุมมองกระบวนทัศน์ต่อธนาคารว่าเป็นอุตสาหกรรมบริการ (Service Industry) ไม่ใช่แค่ Finance Industry ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ถูกปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นธนาคารที่มีภาพลักษณ์ที่กระฉับกระเฉงและสดใสมากขึ้น นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) แล้ว ยังคำนึงถึงเรื่องการสร้างและพัฒนาคน (Building People) ที่จะมาขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน จากวิสัยทัศน์และการบริหารงานของผู้บริหารคนเก่งที่เปรียบเสมือนเป็นแม่ทัพขององค์การ ส่งผลให้ธนาคารไทยพาณิชย์เติบโตอย่างโดดเด่น โดยในปี พ.ศ. 2555 ธนาคารไทยพาณิชย์มีสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดจนติด 1 ใน 3 ของธนาคารที่มีสินทรัพย์สูงที่สุดในประเทศ และมีมูลค่าตลาดรวมเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มสถาบันการเงิน ซึ่งนับว่าเป็นที่น่าพอใจและสูงเป็นประวัติการณ์ในขณะนั้น (ผู้จัดการ 360°, 2556)

เมื่อธนาคารพาณิชย์มีความต้องการคนเก่งที่มีทักษะหลากหลายด้านมากขึ้น จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นระบบ เนื่องจากคนเก่งเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ชอบคิดหรือทำสิ่งใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง (อริยา ธัญญพิช, 2554) หากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้แล้ว คนเก่งซึ่งเป็นทุนมนุษย์เหล่านี้ก็พร้อมที่จะเคลื่อนย้ายแรงงานได้ตลอดเวลา โดยจากผลสำรวจอัตราการลาออกของธนาคารแต่ละแห่ง ที่ธนาคารกสิกรไทยได้โทรศัพท์สอบถามธนาคารต่าง ๆ พบว่า ในปี พ.ศ.2555 ธนาคารที่มีอัตราการลาออกของพนักงานมากที่สุด คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา 8.80% ธนาคารกสิกรไทย 8.45% ธนาคารไทยพาณิชย์ 7.00% ธนาคารกรุงเทพ 5.00% และธนาคารกรุงไทย 1.47% (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2556) ซึ่งส่วนหนึ่งของพนักงานที่ลาออกนี้ย่อมมีคนเก่งรวมอยู่ด้วย

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นเรื่องที่ถูกองค์การรวมถึงธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญ เนื่องจากคนเก่งที่เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจดำเนินไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ โดยปัจจุบันการบริหารจัดการคนเก่งที่องค์การทั่วโลกนำมาใช้มี 3 รูปแบบ สายแรกมองว่าการบริหารจัดการคนเก่ง คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป (Human Resource Management) ซึ่งมองว่าพนักงานทุกคนคือทุนมนุษย์ขององค์การจึงมีสิทธิ์ที่จะได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน แต่ก็ได้มีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งมีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยมองว่าพนักงานที่เป็นคนเก่งส่วนใหญ่จะมีความเป็นปัจเจกชนสูง มีแรงจูงใจและแรงผลักดันที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป การบริหารจัดการคนเก่งในรูปแบบเดียวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป (Human Resource Management) จึงอาจไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaye & Andy, 2550) จึงได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารจัดการคนเก่ง ก็คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ซึ่งเชื่อว่า ไม่ใช่พนักงานทุกคนในองค์การจะเป็นคนเก่งเหมือนกันหมดแต่มีแค่เพียงบางส่วนเท่านั้น และองค์การก็ไม่สามารถทุ่มเงินเพื่อพัฒนาพนักงานได้หมดทุกคน จึงจำเป็นต้องเลือกสรรและพัฒนาพนักงานกลุ่มคนเก่งที่มีแนวโน้มว่าจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ (Collings & Mellahi, Huselid & Becker, Lepak & Shaw อ้างถึงใน Cappelli & Keller, 2014) เป็นการเตรียมแผนในการวางตัวเพื่อสืบทอดตำแหน่งงาน ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์การในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงธนาคารพาณิชย์ของไทยด้วย อย่างไรก็ตามยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งที่เริ่มเป็นที่นิยมมากในบริษัทที่มีการแข่งขันระดับโลก รวมถึงบริษัทข้ามชาติของไทยหลายแห่ง นั่นคือมองว่าการบริหารจัดการคนเก่งคือ การบริหารผู้นำระดับโลก เพราะเชื่อว่าคนเก่งไม่ได้มีแต่ในเฉพาะประเทศของตนเองเท่านั้น แต่คนเก่งสามารถหาได้จากทั่วโลก ทำให้คนเก่งเหล่านี้ถูกแย่งชิงตัวจากองค์การทั่วโลก (Lewis & Heckman, 2006) จากทั้ง 3 แนวคิดดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตามก็จะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในรูปแบบใด ก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การรวมทั้งธนาคารพาณิชย์ไทยต้องตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อสามารถสร้างความเติบโตพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยี ตลอดจนสร้างโอกาสความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า คนเก่งของธนาคารพาณิชย์มีคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างไร และศึกษาในมุมมองความพึงพอใจของคนเก่ง (Talent) ที่มีต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่ง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชา และ สถาบันที่จบการศึกษา ประเภทธุรกิจที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน และทักษะภาษา ที่คนเก่งของธนาคารสร้างขึ้นมาสวมใส่และสั่งสมอยู่ในตัวเอง
2. เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร ประกอบด้วย การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง

1.3 ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งเน้นศึกษาถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่ง ระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ช่วยสร้างและพัฒนาคนเก่ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา คือ คนเก่งของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง จำนวน 400 คน จากคนเก่งที่ได้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด จำนวน 1,187 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบุคคลในการสร้างหรือพัฒนาความรู้ ทักษะ รวมถึงประสบการณ์ของตนเองที่จะนำไปสู่การเติบโตเป็นคนเก่งของธนาคาร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการระบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้นักเก่งเกิดความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่ง

1.5 นิยามศัพท์ในการศึกษา

คนเก่ง (Talent) หมายถึง ผู้ที่มีศักยภาพสูงและมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเกินความคาดหวังหรือมาตรฐาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นแสดงผลงานที่ดี อีกทั้งเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ (Competency) และคุณค่าตามที่องค์กรต้องการ สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูง (High Performance) มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Potential) (Berger and Berger, 2004)

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนเพื่อบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาความสามารถคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง (Schweyer, 2004 อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ, 2552)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) หมายถึง การค้นหาบุคคล ภายในองค์กรที่เป็นคนเก่งหรือดาวเด่น ที่สามารถสร้างผลงานได้ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวังสำหรับการดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ แทนที่ที่ตำแหน่งนั้น ๆ วางลง ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรจะเตรียมคนเก่งที่มีความเหมาะสมทั้งด้านวิวุฒิและคุณวุฒิ รวมถึงมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ดังนั้นคนเก่งจึงต้องผ่านเกณฑ์การคัดเลือกขององค์กร พัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อเตรียมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554)



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางศึกษาและกรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)
- 2.3 ข้อมูลการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร ABC
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital)

คำว่า ทุนมนุษย์ ได้ถูกกล่าวถึงครั้งแรกโดยนักเศรษฐศาสตร์ Theodore W. Schultz ที่กล่าวว่า ความรู้และทักษะของคนคือรูปแบบของทุนอย่างหนึ่ง ซึ่งในการลงทุนกับมนุษย์ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ต่อมาในยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ที่เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพูดถึงทุนมนุษย์กันมากขึ้น โดยมองว่าบุคลากรหรือพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร และถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งที่ต้องจัดการต้องให้ความสำคัญในการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ไม่น้อยกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กร (ภักชอุดา พันอินทร์, 2555) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง ซึ่งคนเก่งเป็นบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ของคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ (สุภาพรณ์ ประสงค์ทัน, 2558)

ทุนมนุษย์ของคนเก่งถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่าและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องสร้างและมีมูลค่าเพิ่มขึ้นได้เสมอหากมีการลงทุนอย่างเหมาะสม (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551) โดยทุนมนุษย์ของคนเก่งเกิดขึ้นจากการสั่งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ที่คนเก่งได้สร้างและสั่งสมด้วยตนเองผ่านการเลี้ยงดูจากครอบครัว จากการศึกษา หรือได้รับการสร้างและพัฒนาขึ้นโดยองค์กร ผ่านการให้การอบรมและพัฒนา (Training and Development) การให้

ปฏิบัติงานจริง (On the job training) หรือ การได้รับคำแนะนำปรึกษาจากคนในองค์กรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Coaching)

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะมีทุนมนุษย์คนเก่งซึ่งเป็นต้นทุนที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการทุนมนุษย์ของคนเก่งเหล่านี้ โดยจะต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การสร้างคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง ตลอดจนการรักษาคนเก่งเพื่อให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวได้ (นันทวรรณ แสงทองกุล, 2558)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นแนวคิดที่มีการศึกษาและอภิปรายมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักวิชาการ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสถาบันการศึกษา ได้เสนอขอบเขตแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งที่หลากหลายแตกต่างกันแต่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์สามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง แบ่งออกเป็น 3 แนวคิด (Lewis & Heckman, 2006) ดังนี้

แนวคิดแรกมองว่า การบริหารจัดการคนเก่ง ก็คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพและเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง มุมมองนี้จึงเชื่อว่าการบริหารจัดการคนเก่งไม่ได้มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป แต่เป็นแค่เพียงการเปลี่ยนชื่อจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นการบริหารจัดการคนเก่งเท่านั้น (Heinen & O'Neil, Hilton, Mercer อ้างถึงใน Zhang & Bright, 2012) นอกจากนี้ยังมองว่า พนักงานทุกคนมีความสามารถและศักยภาพในตนเองที่จะสามารถสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงมีสิทธิที่จะได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

แนวคิดที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง มุ่งเน้นไปที่การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pools) เพื่อให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่เป็นคนเก่งเพียงพอที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ มุมมองดังกล่าวนี้จึงมองว่า การบริหารจัดการคนเก่ง ก็คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) โดยเชื่อว่า มีเพียงพนักงานแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้นที่เป็นคนเก่ง ไม่ใช่พนักงานทุกคนที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ ดังนั้นภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด องค์กรจึงจำเป็นต้องเลือกลงทุนพัฒนาเฉพาะในกลุ่มพนักงานคนเก่ง ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ (Collings & Mellahi, Huselid & Becker, Lepak & Shaw อ้างถึงใน Cappelli & Keller, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Blass Knights, Orbea ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการ

คนเก่งเป็นการออกแบบการจัดการเพื่อสร้างกลุ่มคนเก่งและส่งต่อสู่ตำแหน่งงานที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร (สุภาภรณ์, 2558)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในมุมมองที่แตกต่างจากทั้ง 2 แนวคิด โดยมองว่า คนเก่ง คือ ผู้นำระดับโลก (Global leader) ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่งจึงไม่ได้ถูกจำกัดแค่เพียงขอบเขตของความสามารถเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือในตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่งเท่านั้น แต่คนเก่งเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพสูงได้ในทุกองค์กร ทำให้คนเก่งเหล่านี้ถูกสรรหาจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก แนวคิดนี้ทำให้เกิดการแบ่งประเภทพนักงานตามระดับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการจ้างงานในพนักงานที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มคนเก่งหรือมีประสิทธิภาพการทำงานสูง และเลิกจ้างงานในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพการทำงานในระดับต่ำ (Lewis & Heckman, 2006)

สำหรับบริบททางการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของ Cappelli มาใช้ในการศึกษา โดย Cappelli ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการคนเก่งในแง่มุมมองของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ซึ่งแนวคิดนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งแบบดั้งเดิมที่องค์กรต้องการพนักงานคนเก่งเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรของตนเอง จึงได้แสวงหาคคนเก่งเหล่านี้จากตลาดแรงงานภายนอก (External Labor Market) เป็นหลัก ต่อมาเมื่อธุรกิจในหลากหลายอุตสาหกรรมมีการเติบโตและแข่งขันมากขึ้น ทุกองค์กรต่างต้องการคนเก่งเพื่อเข้าทำงานในองค์กรของตนเอง ส่งผลให้คนเก่งที่อยู่ในตลาดแรงงานภายนอกเริ่มมีไม่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กรต่าง ๆ จนทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงคนเก่งมากขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้หลากหลายองค์กรเริ่มกลับมาองหาคคนเก่งจากตลาดแรงงานภายในขององค์กรตนเอง (Internal Labor Market) โดยคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรคนเก่งเหล่านี้ให้พร้อมต่อการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สำคัญในอนาคต วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดพื้นฐานของการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ในการคาดการณ์ความต้องการทุนมนุษย์และการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาและรักษาคคนเก่งภายในซึ่งเป็นทุนมนุษย์ขององค์กรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

นอกจากนี้ Cappelli ยังได้นำมุมมองของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) มาใช้ในประกอบการอธิบายหลักการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากมองว่าการคาดการณ์ความต้องการของสินค้าก็เปรียบได้กับการคาดการณ์ความต้องการคนเก่งขององค์กรไม่ต่างกัน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะมุ่งศึกษากระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง 3 องค์ประกอบ คือ การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคคนเก่ง

2.2.1 การคัดเลือกคนเก่ง

การที่องค์กรจะคัดเลือกคนเก่งที่องค์กรต้องการได้ องค์กรจำเป็นต้องระบุรูปแบบหรือลักษณะของคนเก่งในแบบที่องค์กรต้องการ เพื่อที่จะสามารถพิจารณาและบอกได้ว่าใครคือคนเก่งขององค์กร โดยการคัดเลือกคนเก่งสามารถคัดเลือกได้จาก 2 แหล่ง คือ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร และการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร (Cappelli, 2002 อ้างถึงใน อรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล, พรรรัตน์ แสงตงหาญ และ อภิญา อิงอาจ, 2558)

การคัดเลือกคนเก่งจากภายใน หมายถึง การสร้างคนเก่งจากแรงงานภายในองค์กร โดยองค์กรจะคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรที่ฉายแววว่าจะสามารถพัฒนาต่อยอดเป็นคนเก่งได้ในอนาคต ซึ่งองค์กรมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานของคนเก่งเหล่านี้ โดยให้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมไปสู่ตำแหน่งงานที่สำคัญ หลายองค์กรนิยมใช้การคัดเลือกคนเก่งจากภายใน เนื่องจากต้องการสร้างคนเก่งให้เป็นคนขององค์กร ประกอบกับมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอก และอาจทำให้เกิดความแตกแยกหรือความไม่พอใจระหว่างพนักงานได้น้อยกว่า นอกจากนี้คนเก่งที่สร้างมาจากภายในองค์กรยังได้รับการหล่อหลอมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน ส่วนใหญ่จึงมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจในงานขององค์กรจนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดให้กับพนักงานรุ่นใหม่ต่อไป

สำหรับการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร หมายถึง การคัดเลือกคนเก่งจากการสรรหาและจัดรับคนเก่งที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกให้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร โดยการคัดเลือกคนเก่งที่มีมาจากภายนอกจะทำให้องค์กรได้รับคนเก่งที่มีทัศนคติ มุมมอง หรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่องค์กรอาจไม่เคยมีมาก่อน เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ซึ่งมุมมองแนวคิดใหม่ ๆ นี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นได้ยากจากคนเก่งที่ถูกคัดเลือกมาจากภายในองค์กร เนื่องจากคนเก่งที่คัดเลือกมาจากพนักงานภายในองค์กร มักจะมีรูปแบบการปฏิบัติงานตามระบบขององค์กรที่ยึดถือปฏิบัติมาเป็นระยะเวลานาน และปฏิบัติซ้ำบ่อยครั้งจนกลายเป็นความเคยชิน ทำให้อาจมองข้ามจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร ยังทำให้องค์กรเห็นผลลัพธ์ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากคนเก่งได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต่างจากการสร้างและพัฒนาคนเก่งที่มาจากภายในองค์กรที่ต้องใช้ระยะเวลานาน

2.2.2 การพัฒนาคนเก่ง

ถึงแม้ว่าคนเก่งที่องค์กรคัดเลือกมาจะได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพโดดเด่นแล้ว แต่คนเก่งเหล่านี้ก็ยังคงอาจมีความรู้ ความสามารถ และทักษะบางอย่างที่ยังขาด

หายไป องค์กรจึงต้องเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการให้การพัฒนาเพื่อเติมเต็มช่องว่างของความรู้ ความสามารถและทักษะของคนเก่งเหล่านี้ เพื่อให้สอดคล้องครบถ้วนตามความต้องการขององค์กร

การพัฒนาคนเก่งขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่

การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้หรือทักษะทั่วไป (General skills) เป็นความรู้หรือทักษะที่สามารถถ่ายโอนเพื่อไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอื่น ๆ ได้ทุกองค์การ เช่น ทักษะ ภาษา ทักษะคอมพิวเตอร์ ทักษะการเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะไม่ได้ให้การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้หรือทักษะทั่วไปมากนัก แต่เป็นการพัฒนาที่พนักงานต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาด้วยตนเอง

การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้หรือทักษะเฉพาะด้าน (Organization specific skills) เป็นการมุ่งสร้างและพัฒนาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจขององค์กร โดยส่วนมากจะเป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้จากงานที่ทำอยู่โดยตรง (On the job) เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญในงาน และทำให้สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งความรู้หรือทักษะเฉพาะด้านนี้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกองค์การ เช่น ความรู้ทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร เป็นต้น

สำหรับการพัฒนาคนเก่ง องค์กรจะต้องวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาคนเก่งขององค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถที่คนเก่งขาดหายไปได้อย่างครบถ้วนตามความต้องการขององค์กร

2.2.3 การรักษาคนเก่ง

การรักษาคนเก่งนับเป็นประเด็นที่ท้าทายสำหรับทุกองค์การ เนื่องจากคนเก่งเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพโดดเด่นอันเป็นที่ต้องการในองค์กรต่าง ๆ หากองค์กรในปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนเก่งเหล่านี้ได้ คนเก่งก็จะลาออกจากองค์กร เพื่อหาโอกาสที่ดีกว่าในองค์กรอื่น ๆ สิ่งนี้ทำให้องค์การต้องสูญเสียคนเก่งที่ได้ลงทุนพัฒนาอย่างน่าเสียดาย ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะรักษาคนเก่งที่องค์กรลงทุนพัฒนาไว้ได้ คือ การพยายามรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความต้องการของทั้งฝ่ายคนเก่งกับฝ่ายองค์กร โดยเปิดโอกาสให้คนเก่งเหล่านี้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจความก้าวหน้าของพวกเขาได้ด้วยตนเอง เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างพนักงานคนเก่งและองค์กร

ปัญหาความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับคนเก่งดังกล่าวนับว่าเป็นปัญหาวงกว้างในสังคม องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาที่ไม่สามารถรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ เนื่องจากความต้องการของคนเก่งและองค์กรไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ องค์กรต้องการคนเก่งที่

มีทักษะความสามารถในรูปแบบที่องค์กรต้องการ ในขณะที่พนักงานคนเก่งกลับต้องการโอกาสในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของพวกด้วยตนเอง (Cappelli, 2008)

ดังนั้น Cappelli จึงได้เสนอแนวทางการรักษาคนเก่งเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวไว้ 5 ประการ ดังนี้ (Cappelli, 2002 อ้างถึงใน ภัคชุตดา, 2555)

1. การจ่ายค่าตอบแทน (New Compensation Plans) คนเก่งเป็นบุคลากรที่สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าพนักงานทั่วไปในองค์กร จึงควรได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลพิเศษนอกเหนือจากคนอื่น ซึ่งถ้าหากคนเก่งไม่ได้รับรู้สึกว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับแตกต่างจากพนักงานทั่วไปในองค์กรหรือไม่สามารถแข่งขันได้เมื่อเทียบกับตลาดแรงงานภายนอก ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมและส่งผลให้คนเก่งลาออกจากองค์กรในที่สุด

2. การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งในการรักษาคนเก่ง เนื่องจากคนเก่งเป็นผู้ที่ต้องการงานที่ท้าทายหลากหลาย ดังนั้นหากองค์กรสามารถบริหารจัดการงาน ตลอดจนออกแบบงานได้ตรงกับความต้องการในงานของคนเก่ง ก็จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของคนเก่งได้

3. ความเหมาะสมของลักษณะงาน (Job Customization) องค์กรควรให้ความสนใจในการจัดให้คนเก่งได้ทำงานที่เหมาะสมกับคนเก่งแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้คนเก่งเหล่านี้เกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

4. ความผูกพันทางสังคม (Strengthening Social Ties) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนเก่งกับเพื่อนร่วมงานช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยลดการลาออกของคนเก่ง

5. การเปลี่ยนแปลงการจ้างงาน (Hiring the less mobile) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนในการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร โดยเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องตัดสินใจเลือกระหว่างการสรรหาและจ้างงานคนเก่งจากภายนอก ซึ่งเห็นผลลัพธ์ในการทำงานได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว แต่มีค่าใช้จ่ายที่สูงและเสี่ยงต่อการรักษาไว้กับองค์กร หรือจ้างงานในบุคคลทั่วไปที่ไม่ได้มีความสามารถสูงมากนัก แต่สามารถพัฒนาในระยะยาวให้เป็นคนเก่งขององค์กรในอนาคตได้ ซึ่งคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะผูกพันต่อองค์กรและรู้สึกที่ตนเองเป็นคนขององค์กรนั้น

นอกจากนี้ Swati Agrawal (2010) ได้เสนอปัจจัยที่คนเก่งคาดหวัง ซึ่งหากคนเก่งได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ ก็จะทำให้คนเก่งเกิดความพึงพอใจ และสามารถรักษาคนเก่งไว้ให้อยู่กับองค์กรได้ โดยปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

1. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้ องค์กรควรส่งเสริมให้คนเก่งได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ทั้งในแง่ของการใช้เวลาในการเรียนรู้ การให้เงินทุนสนับสนุนพัฒนาการเรียนรู้ รวมถึงให้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนคนเก่ง และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยองค์กรควรจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงานที่สนับสนุนต่อการทำงานของคนเก่ง เช่น มีบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนเก่งกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ตลอดจนส่งเสริมให้คนเก่งสามารถจัดสรรและบริหารเวลาในการทำงานและเวลาสำหรับการใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานภายในที่ทำงาน เช่น สถานที่ออกกำลังกาย สถานพยาบาล พื้นที่สำหรับพักผ่อน เป็นต้น นอกจากนี้การมอบหมายปริมาณงานให้คนเก่งอย่างเหมาะสม และการให้คนเก่งสามารถเลือกเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ก็เป็นสิ่งที่คนเก่งคาดหวังด้วยเช่นกัน

3. การได้รับค่าตอบแทนและรางวัลพิเศษ เพื่อตอบแทนสำหรับการทำงานที่หนักอย่างเหมาะสม โดยคนเก่งเป็นบุคลากรที่องค์กรคาดหวังในผลงาน เนื่องจากสามารถแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคลากรทั่วไปอื่น ๆ จึงมักได้รับมอบหมายงานที่ยากและหนัก ดังนั้นคนเก่งย่อมคาดหวังค่าตอบแทนที่แตกต่างบุคลากรทั่วไปในองค์กร องค์กรจึงควรจัดโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่การงาน นอกจากนี้การให้โบนัส หรือรางวัลพิเศษ ตามผลงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยจูงใจและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

4. ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ นอกจากค่าตอบแทนและรางวัลพิเศษที่อยู่ในรูปของตัวเงินแล้ว คำยกย่องชมเชยและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นก็เป็นสิ่งที่คนเก่งต้องการด้วยเช่นกัน เนื่องจากพื้นฐานคนเก่งมักจะมีภาคภูมิใจในความรู้และความสามารถของตนเอง ต้องการเติบโตก้าวหน้าในการทำงาน และต้องการการเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร ดังนั้นหัวหน้างานจึงควรให้คำชมเชยเมื่อคนเก่งสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กร รวมถึงทำให้คนเก่งเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในการเติบโตก้าวหน้าในการทำงาน โดยมอบหมายงานที่ทำให้คนเก่งรู้สึกว่าเป็นงานที่สำคัญ มีคุณค่า และท้าทายความสามารถของคนเก่ง ตลอดจนเปิดโอกาสให้คนเก่งได้วางแผนและตัดสินใจเลือกสายความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานด้วยตนเอง

2.3 ข้อมูลการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร ABC

ธนาคาร ABC เป็นธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่เป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเป็นผู้นำตลาดด้านสินเชื่อธุรกิจ และมีฐานลูกค้าที่กว้างขวางในตลาด

ลูกค้าบุคคล ปัจจุบันธนาคารให้บริการทางการเงินหลากหลายรูปแบบอย่างครบวงจร ทั้งการจัดการสินเชื่อร่วม การรับประกันการจำหน่ายตราสารทุน สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ สินเชื่อโครงการ บริษัทรับฝากหลักทรัพย์ สินเชื่อเพื่อ SMEs บริการการเงินธนกิจ ตลอดจนบริการให้คำแนะนำทางธุรกิจ ซึ่งตลอดการดำเนินงานที่ผ่านมา ธนาคารได้ดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาสายสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเกื้อหนุนกันในระยะยาว ดังนั้นบุคลากรของธนาคารจึงมีบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธนาคารกับลูกค้า และมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธนาคารไปสู่ความสำเร็จ ธนาคารจึงได้ให้ความสำคัญกับการจัดรับและพัฒนาบุคลากรที่ทั้งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานธนาคารและบุคลากรที่มีศักยภาพครอบคลุมหลายด้าน เพื่อรองรับการเติบโตของธนาคาร

จากความสำคัญดังกล่าว ธนาคาร ABC จึงจัดให้มีโครงการเพื่อดูแลและพัฒนาศักยภาพของพนักงานคนเก่งขึ้นภายใต้ชื่อ โครงการพนักงานความสามารถสูง ซึ่งเป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการคนเก่งที่ธนาคารเล็งเห็นว่ามีความสำคัญให้พร้อมที่จะเติบโตเพื่อทดแทนตำแหน่งที่มีความสำคัญของธนาคารในอนาคต โดยการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร ABC มีการดำเนินการดังนี้

2.3.1 การคัดเลือกคนเก่งของธนาคาร ABC

ธนาคาร ABC คัดเลือกคนเก่งของธนาคารจากพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในธนาคาร สำหรับเข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง เพื่อสร้างและพัฒนาคนเก่งให้รองรับการเติบโตของธนาคาร โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในการดำเนินการคัดเลือก แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หน่วยงานต้นสังกัดที่คนเก่งปฏิบัติงานอยู่ และ ส่วนที่ 2 คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกคนเก่งของธนาคาร ซึ่งจะมีหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาตลอดการดำเนินการคัดเลือกคนเก่ง โดยในกระบวนการคัดเลือกคนเก่งของธนาคาร มีการดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการคัดเลือกคนเก่งโดยหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาสูงสุดของพนักงาน ซึ่งจะพิจารณาพนักงานภายในธนาคารที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการคนเก่งของธนาคาร ได้แก่

- มีศักยภาพสูง (High Potential) เช่น มีการแสดงบทบาทภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ยากและซับซ้อน สามารถผลักดันงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น

- มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance) หมายถึง มีผลประเมินการปฏิบัติงานในระดับ A+ หรือ A

นอกจากนี้ในการคัดเลือกคนเก่ง จะมีการพิจารณาถึงคุณสมบัติในด้านคุณวุฒิ อายุของพนักงาน และอายุงานในธนาคารประกอบด้วย โดยคนเก่งที่ถูกนำเสนอคัดเลือกจะต้องจบ การศึกษาต่ำสุดในระดับปริญญาตรี มีอายุไม่เกิน 40 ปี และปฏิบัติงานในธนาคารมาไม่น้อยกว่า 2 ปี และต้องไม่มีประวัติถูกลงโทษทางวินัยสถานหนักของธนาคาร ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารสามารถคัดเลือก คนเก่งที่มีความรู้ความเข้าใจในงานธนาคาร มีความพร้อมทั้งด้านคุณวุฒิ และวัยวุฒิ ที่จะได้รับการ พัฒนาให้เป็นผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารในอนาคตได้

2. หลังจากหน่วยงานต่าง ๆ คัดเลือกและนำเสนอรายชื่อพนักงานคนเก่งใน ชั้นแรกแล้ว คณะกรรมการคัดเลือกคนเก่งของธนาคารจะดำเนินการคัดเลือกคนเก่ง โดยจะพิจารณา ข้อมูลของพนักงานที่แต่ละหน่วยงานนำเสนอมา เพื่อตัดสินคัดเลือกพนักงานคนเก่งที่จะเข้าร่วม โครงการพนักงานความสามารถสูง อันเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกคนเก่งของธนาคาร

2.3.2 การพัฒนาคนเก่งของธนาคาร ABC

ธนาคาร ABC ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการ พัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่ง เนื่องจากตระหนักว่าในการดำเนินธุรกิจพาณิชย์ พนักงานนับว่าเป็น ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีบทบาทในการเป็นส่วนร่วมและเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้ธนาคาร สามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ ดังนั้นธนาคารจึงได้วางนโยบายในการพัฒนาคนเก่งไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาด้านความรู้หรือทักษะทั่วไป (General skills)

ธนาคารมุ่งเน้นที่จะพัฒนาคนเก่งให้มีความพร้อมที่จะเติบโตเป็นผู้นำใน หน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารได้ในอนาคต ดังนั้นจึงเร่งให้การพัฒนาคคนเก่งในด้านศักยภาพความเป็น ผู้นำเป็นสำคัญ โดยคนเก่งทุกคนที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง จะ ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร High Potential ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามุมมองและแนวคิดใน การเรียนรู้ของคนเก่งให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานในธนาคาร ได้เรียนรู้ให้เข้าใจความแตกต่าง ระหว่างตนเองกับผู้อื่น เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ตลอดจนสามารถบริหาร เวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวคนเก่งจะได้ฝึกอบรมในรูปแบบเชิง ปฏิบัติการ (Workshop) พร้อมกับคนเก่งต่างหน่วยงานเพื่อสร้างความพร้อมของคนเก่งทั้งในแง่ของ การเป็นผู้นำตนเองและเป็นผู้นำคนอื่นได้ในอนาคต

2. การพัฒนาความรู้หรือทักษะเฉพาะด้าน (Organization specific skills)

สำหรับการพัฒนาความรู้หรือทักษะเฉพาะด้านในงานธนาคาร ธนาคารได้ให้มี โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะเฉพาะด้านต่าง ๆ ในงานธนาคารสำหรับคนเก่งเช่นกัน เช่น หลักสูตรการอบรมสินเชื่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนเก่งได้เรียนรู้ในแง่มุมมองของการดำเนินธุรกิจ ของธนาคารเกี่ยวกับการวิเคราะห์การให้สินเชื่อ การลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้สินเชื่อของ

ธนาคาร โดยใช้การเรียนรู้ผ่านโปรแกรมจำลองธุรกิจ นอกจากนี้ยังโครงการเตรียมผู้บริหารทดแทน สำหรับคนเก่งที่ปฏิบัติงานในสายลูกค้าบุคคลและสายลูกค้าธุรกิจ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้และ ทักษะด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคาร ตลอดจนแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อ พัฒนาศักยภาพของคนเก่งให้พร้อมทดแทนผู้บริหารที่เกษียณอายุและรองรับการขยายธุรกิจของ ธนาคาร

นอกจากการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะด้านของคนเก่งในธนาคารผ่าน การฝึกอบรมดังกล่าว คนเก่งของธนาคาร ABC ยังได้รับการพัฒนาความรู้เฉพาะในงานธนาคารผ่าน การฝึกปฏิบัติจริงโดยตรง (On the job training) ซึ่งคนเก่งจะได้รับการสอนงาน การให้ คำแนะนำปรึกษา (Coaching and Mentoring) จากหัวหน้างานของคนเก่งซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการ พัฒนาคนเก่งรูปแบบนี้

2.3.3 การรักษาคคนเก่งของธนาคาร ABC

ธนาคาร ABC ได้ตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่งของธนาคาร จึงได้พยายาม หาวิธีการและแนวทางต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของคนเก่งอย่างครอบคลุม เพื่อให้ คนเก่งเกิดความรู้สึกรักพอใจและให้ธนาคารสามารถรักษาคคนเก่งที่ธนาคารสร้างขึ้นมาให้อยู่กับธนาคาร ได้ในระยะยาว โดยปัจจุบันธนาคารมีการดำเนินการเพื่อรักษาคคนเก่งไว้ ดังนี้

1. สนับสนุนเปิดกว้างให้คนเก่งได้มีโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น เห็น ได้จากการที่ธนาคาร ABC นำเทคโนโลยีการศึกษาแบบออนไลน์และการใช้แอปพลิเคชันใน โทรศัพท์มือถือมาประยุกต์ใช้ เช่น โครงการ Enhance Language Agility ที่ให้พนักงานและคนเก่ง ได้เรียนรู้ทักษะภาษาอังกฤษผ่าน Mobile Application ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางและโอกาสในการ เรียนรู้มากขึ้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้คนเก่งได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือกระบวนการทำงานใหม่ให้กับธนาคาร เพื่อให้คนเก่งได้เรียนรู้งานที่หลากหลายและท้าทาย ความสามารถของคนเก่ง เช่น โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการให้บริการทางการเงิน ให้กับธนาคาร โครงการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน เป็นต้น ตลอดจนให้โอกาสคนเก่งได้มีการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ ภายในองค์กร

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานของคนเก่ง โดยสายทรัพยากร บุคคลของธนาคาร มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารกับผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้างานของคนเก่งเพื่อ ผู้บริหารเข้าใจ พร้อมเปิดกว้างทางความคิด และช่วยให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษาในการทำงานของ คนเก่ง ซึ่งผู้บริหารของสายทรัพยากรบุคคลจะมีการไปพบหัวหน้างานของคนเก่ง เพื่อพูดคุยแนะนำ วิธีการให้คำปรึกษาของหัวหน้างาน (Coaching) แก่คนเก่ง

ในขณะเดียวกัน ธนากรยังมุ่งปรารถนาที่จะสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ให้พนักงานทุกคนรวมทั้งคนเก่งได้มีการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะคนเก่งที่เป็นบุคคลที่ทุ่มเททำงานหนักให้กับธนากร ควรที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการในการใช้ชีวิตกับการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความผ่อนคลาย ลดความตึงเครียดที่เกิดจากการทำงาน ดังนั้น ธนากรจึงได้จัดให้มีการให้บริการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกพื้นฐานในการใช้ชีวิตในที่ทำงาน เช่น จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายภายในอาคารเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพที่ดี จัดให้มีสถานพยาบาลเพื่อให้บริการรักษาพยาบาลเบื้องต้น ซึ่งมีแพทย์ทั่วไปและแพทย์เฉพาะทางอยู่ประจำ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้วางแผนที่จะจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนเก่งในแต่ละหน่วยงานให้ได้มาทำกิจกรรมร่วมกันภายนอกสถานที่ เช่น กิจกรรมปั่นจักรยานสานสัมพันธ์ ทำกิจกรรมเพื่อเด็กด้อยโอกาส เป็นต้น เพื่อให้คนเก่งได้รู้สึกผ่อนคลายจากการทำงาน และเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ของคนเก่งในธนากรให้ได้มีการรู้จักและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างวางแผนและคัดเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม

3. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลพิเศษ เพื่อตอบแทนแก่คนเก่งที่ได้ทุ่มเทในการทำงานอย่างหนักให้กับธนากร โดยธนากร ABC ได้กำหนดแนวปฏิบัติการจ่ายค่าตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งธนากรได้มีการจ่ายเงินเดือนให้กับคนเก่งตามโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสม และนอกจากมีการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการที่จ่ายให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรในอัตราที่เท่ากันแล้ว ธนากรยังมีการจ่ายโบนัสพิเศษ (Incentive Bonus) สำหรับคนเก่งซึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานทั่วไปในองค์กร ดังนั้นคนเก่งของธนากร ABC จึงได้รับค่าตอบแทนโดยรวมในอัตราที่สูงกว่าพนักงานทั่วไปที่อยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกัน

4. การให้คุณค่าและการยอมรับ ธนากร ABC ได้มอบหมายให้คนเก่งของธนากรได้คิดริเริ่มและเข้าร่วมเป็นทีมงานในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ที่สำคัญของธนากร เช่น ให้คนเก่งได้คิดริเริ่ม ออกแบบ และพัฒนาโครงการ Innohub ซึ่งเป็นโครงการค้นหาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการเงินรุ่นใหม่ (Fintech Startup) เพื่อให้มาเข้าร่วมการอบรมและพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจอย่างเข้มข้น เป็นต้น ซึ่งเป็นการแสดงออกว่าธนากรได้ให้การยอมรับและให้คุณค่ากับคนเก่งของธนากร โดยมองเห็นความสามารถของพวกเขาและเปิดโอกาสให้คนเก่งเหล่านั้นได้แสดงออกซึ่งความสามารถ นอกจากนี้ธนากรยังให้โอกาสคนเก่งในการวางแผนสายความก้าวหน้าในอาชีพภายในธนากรของตนเอง โดยให้คนเก่งจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคลของตนเอง (Individual Career Development Plan) พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและผลักดันคนเก่งไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Sajjad Waheed & A. Halim Zaim (2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารจัดการคนเก่งและระบบการวางแผนอาชีพในกลุ่มพนักงานฝึก ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของการบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนอาชีพ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและคุณสมบัติของพนักงาน โดยได้แบ่งพนักงานออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งพนักงานกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณสมบัติที่สูงจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มคนเก่ง ในขณะที่พนักงานคนอื่นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพและพัฒนาคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่าง โดยในกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน หัวหน้างานและตัวพนักงานเองจะต้องประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ คุณภาพการทำงาน จริยธรรมในการทำงาน ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการวางแผนและการจัดการองค์การ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล เป็นต้น สำหรับในกลุ่มที่ขาดคุณสมบัติ อาจต้องปรับปรุงคุณสมบัติของตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษา ทักษะภาษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งการประเมินทั้ง 2 ด้านดังกล่าว จะทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพและคุณสมบัติของพนักงานที่เป็นอุปสรรคต่อการก้าวไปสู่การเป็นพนักงานคนเก่ง และนำไปสู่การปรับปรุงระบบการวางแผนพัฒนาอาชีพต่อไป

Swati Agrawal (2010) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่บุคลากรคนเก่งในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การได้รับโอกาสในการเรียนรู้ การมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และรางวัลพิเศษสำหรับตอบแทนการทำงานหนัก ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเก่งเกิดความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งมากที่สุด คือ การได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำของคนเก่งและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการเติบโตในอาชีพของคนเก่งที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ

ชมัยพร กาญจนเลขา และ สุชาติ ฐิติรัตนานินทร์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสู่ความเป็นเลิศขององค์การ : กรณีศึกษาฝ่ายรับประกัน บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)” จากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) ให้คงอยู่กับองค์การเป็นระยะเวลานานที่สุดประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ และกระบวนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ พร้อมกันนี้ได้เสนอแนวทาง

ขั้นตอนในการปฏิบัติไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ การจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ

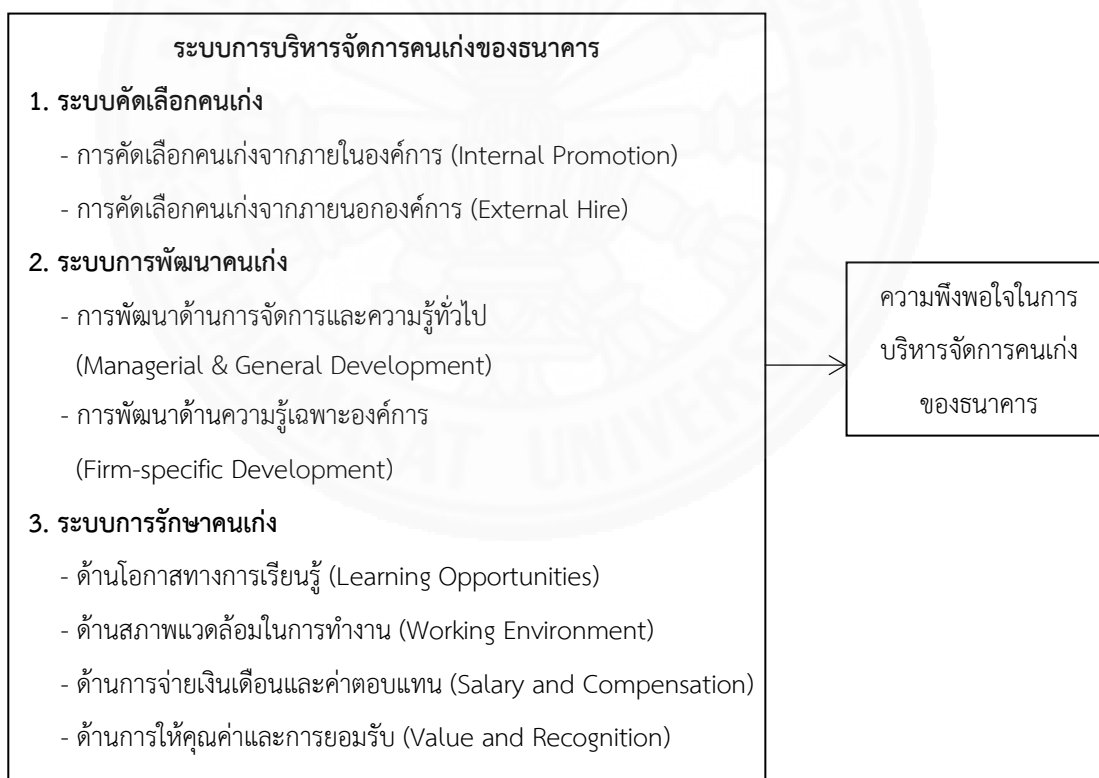
ภคชุตตา พันอินทร์ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร” เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเร่งด่วน 3 อันดับแรก คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่ง ตามลำดับ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่สำคัญ อันประกอบด้วย แนวทางการระบุคนเก่ง แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง แนวทางการพัฒนาคนเก่ง แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งกรณีศึกษา ธนาคารแสตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)” โดยได้ศึกษารูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งจากการศึกษาทำให้พบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่งโครงการ International Graduate ของธนาคาร โดยปัญหาหลักคือ การลาออกของคนเก่งที่สูง ซึ่งเกิดจากการซื้อตัวจากธนาคารหรือองค์กรคู่แข่งอื่น ๆ ทำให้ธนาคารต้องสูญเสียคนเก่งที่ได้ลงทุนและพัฒนาในโครงการ IG ดังนั้นธนาคารจึงต้องวางแผนปรับปรุงและหาแนวทางแก้ไขอย่างครอบคลุมทุกขั้นตอนในการบริหารจัดการคนเก่งและมีความชัดเจน เพื่อป้องกันการถูกซื้อตัวจากคู่แข่ง และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการคนเก่งต่อไป

Ansari, A. and Lockwood, D. (อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552) ได้ทำการศึกษาการสรรหาคนเก่งในสายงาน IT ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นสิ่งสำคัญในการสรรหาและรักษาผู้เชี่ยวชาญหรือคนเก่งทางด้าน IT ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรขาดปัจจัยสุขอนามัย จะทำให้เกิดความไม่พอใจของคนเก่ง โดยปัจจัยสุขอนามัยในที่นี้ เช่น เงิน และโอกาสก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้ไม่ใช่เพียงแต่ปัจจัยสุขอนามัยเพียงอย่างเดียวที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถรักษาคนเก่งไว้ได้ แต่องค์กรจะต้องมีปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) เช่น งานที่ท้าทาย การฝึกอบรม การชื่นชม ยอมรับ และเงื่อนไขในการทำงาน ด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยกระตุ้น แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะสามารถรักษาคนเก่งไว้ได้ ถ้าหากคนเก่งรู้สึกว่าการมีปัจจัยสุขอนามัยไม่เพียงพอ

2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง ผู้วิจัย จึงได้สร้างกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยตั้งสมมติฐานว่าความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของคนเก่งในธนาคารนั้น ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย (1) ระบบการคัดเลือกคนเก่ง ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร และการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร (2) ระบบการพัฒนาคนเก่ง ได้แก่ การพัฒนาทักษะความรู้ทั่วไป และการพัฒนาทักษะความรู้เฉพาะองค์กร (3) ระบบการรักษาคนเก่ง ได้แก่ ด้านโอกาสทางการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน และ ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ โดยระบบการบริหารจัดการคนเก่งทั้ง 3 ระบบนี้ เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนคนเก่งของธนาคาร ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งในธนาคารพาณิชย์ และระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารคนเก่งของธนาคาร โดยใช้วิธีการสำรวจข้อมูล (Survey) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และใช้ระเบียบวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Method) รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติผ่านการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) นำเสนอผลการวิจัยด้วยตารางและการบรรยาย ซึ่งระเบียบการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ วารสาร และงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้
2. การศึกษาภาคสนาม เป็นการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรเป้าหมาย
 - โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย
 - 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
 - 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.7 สมมติฐานการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ คนเก่งของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง ซึ่งเป็นโครงการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,187 คน (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม ปี 2559)

กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทราบถึงจำนวนประชากรที่ชัดเจน จึงสามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane (1973) และกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% (หมายถึง มีค่าความคลาดเคลื่อน 0.05) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

โดยที่ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

N = จำนวนประชากร (Population)

e = ความคลาดเคลื่อนสัมพัทธ์ของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (Relative error)

สามารถแทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{1,187}{1 + 1,187(0.05^2)}$$

$$= 299 \text{ คน}$$

จากจำนวนประชากรทั้งหมด 1,187 คน และกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนสัมพัทธ์ที่ยอมรับได้ที่ 5% หรือ 0.05 ดังนั้น เมื่อใช้วิธีการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane แล้ว จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 299 คน แต่เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเหมาะสมเพียงพอต่อการเป็นตัวแทนประชากรที่ดี และป้องกันแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาไม่ครบหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 คน จากคนเก่งของธนาคารที่ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูงทั้งหมด

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งตัวแปรที่ใช้เป็นตัวแปรต้น และตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable) ประกอบด้วย 3 ตัว

3.2.1.1 ระบบการคัดเลือกคนเก่ง (Peter Cappelli, 2002 อ้างถึงใน อรุณาวดี นันทวัฒน์านุกูล, พรรัตน์ แสดงหาญ และ อภิญา อิงอาจ, 2558) ได้แก่

1. การคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร
2. การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร

3.2.1.2 ระบบการพัฒนาคนเก่ง (Peter Cappelli, 2010) ได้แก่

1. การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป
2. การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์กร

3.2.1.3 ระบบการรักษาคนเก่ง (Swati Agrawal, 2010) ได้แก่

1. ด้านโอกาสทางการเรียนรู้
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน
4. ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ

3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

3.3 เครื่องมือในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 407 ชุด โดยคำถามในแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่ง จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษา สถาบันการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทธุรกิจที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน และทักษะทางภาษาต่างประเทศ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร โดยเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Close-ended Question) ซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ ใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) และให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึง ค่าคะแนนมากที่สุด คือ 5 ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถามทั้งหมด 41 ข้อ ประกอบด้วย 3 ระบบ ดังนี้

1. ระบบการคัดเลือกคนเก่ง ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่
 - การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร ข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 1-6)
 - การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร ข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 7-12)

2. ระบบการพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่
 - การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป ข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 13-18)
 - การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ ข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 19-22)
3. ระบบการรักษาคนเก่ง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่
 - ด้านโอกาสทางการเรียนรู้ ข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 23-27)
 - ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 28-32)
 - ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน ข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 33-36)
 - ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 37-41)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อวัดความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Question) ซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุด คือ 5

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งที่จะทำให้คนเก่งเกิดความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question)

เกณฑ์การให้คะแนน

คำถามในส่วนที่ 3-4 มีการให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 3.1 และ 3.2

ตารางที่ 3.1

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ส่วนที่ 3

ค่าคะแนนของคำตอบ	ความหมายระดับความคิดเห็น
5	มีความเห็นในระดับมากที่สุด
4	มีความเห็นในระดับมาก
3	มีความเห็นในระดับปานกลาง
2	มีความเห็นในระดับน้อย
1	มีความเห็นในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.2

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ส่วนที่ 4

ค่าคะแนนของคำตอบ	ความหมายระดับความพึงพอใจ
5	มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
4	มีความพึงพอใจในระดับมาก
3	มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
2	มีความพึงพอใจในระดับน้อย
1	มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลข้อมูล

การแปลผลจากคะแนนแบบสอบถามเพื่ออธิบายตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยได้คำนวณหาอัตราภาคชั้นของคะแนน เพื่อสามารถเรียงลำดับความแตกต่างของคะแนน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราภาคชั้นของความกว้าง} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อได้ความกว้างของอัตราภาคชั้นแล้ว ผู้วิจัยจึงกำหนดระดับคะแนนความเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละข้อเป็นเกณฑ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.3

การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง

ระดับคะแนน	ความหมายระดับความคิดเห็นและความพึงพอใจ
4.21 - 5.00	ระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	ระดับมาก
2.61 - 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	ระดับน้อย
1.00 - 1.80	ระดับน้อยที่สุด

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามซึ่งได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร จำนวน 1 ท่าน และ ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร จำนวน 2 ท่าน ตรวจสอบถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา ตลอดจนความครอบคลุมของเนื้อหา ภาษาและถ้อยคำที่เหมาะสม ซึ่งโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนดังนี้

- | | | |
|-----|----|---|
| ให้ | 1 | เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ |
| | 0 | เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่ |
| | -1 | เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่ |

จากนั้นนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องในแต่ละข้อคำถาม โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\sum R$ หมายถึงผลรวมของคะแนนแต่ละข้อ
N คือจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ทั้งนี้ ค่า IOC ของคำถามที่มีคะแนนไม่ถึง 0.5 ควรทำการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือตัดทิ้งไป ซึ่งจากการคำนวณค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถาม พบว่า มีข้อคำถามในระบบรักษาคนเก่ง ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน จำนวน 1 ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจึงได้ตัดข้อคำถามดังกล่าวออกจากแบบสอบถาม รวมทั้งทำการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย รายละเอียดดังภาคผนวก

3.4.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบที่ผ่านการปรับปรุงข้อคำถามเพื่อให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา คือ คนเก่งที่ได้รับคัดเลือกเข้าโครงการพนักงานความสามารถสูงของธนาคาร จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของแบบสอบถามว่าแต่ละข้อคำถามสอดคล้องกันหรือไม่ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่เป็นที่ยอมรับได้ต้องอยู่ในระดับ 0.7 ตามเกณฑ์ปกติของการวิจัยทางสังคมศาสตร์

โดยจากผลการทดสอบ พบว่า ข้อคำถามในระบบการคัดเลือกคนเก่ง ด้านการคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร จำนวน 1 ข้อ ไม่สอดคล้องกับข้อคำถามอื่น ๆ ในด้านเดียวกัน จึงพิจารณาตัดข้อคำถามดังกล่าว และนำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่นอีกครั้ง ซึ่งพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเป็นที่ยอมรับได้ทั้งหมด รายละเอียดดังภาคผนวก

ตารางที่ 3.4

ผลการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม ($n = 30$)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา
ส่วนที่ 1 ระบบการคัดเลือกคนเก่ง		
การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร	1-6	0.755
การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร	7-12	0.848
รวม	12	0.791
ส่วนที่ 2 ระบบการพัฒนาคนเก่ง		
การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป	13-18	0.887
การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ	19-22	0.804
รวม	10	0.897
ส่วนที่ 3 ระบบการรักษาคนเก่ง		
ด้านโอกาสทางการเรียนรู้	23-27	0.779
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	28-32	0.920
ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน	33-36	0.716
ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ	37-41	0.833
รวม	19	0.902

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตและติดต่อประสานงานกับสายทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ให้กลุ่มตัวอย่างทราบ เพื่อให้การตอบคำถามเป็นไปตามความจริงและได้ผลการวิจัยที่ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด จากนั้นผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS)

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for Social Sciences) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายผลการศึกษาในเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่ง ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่ศึกษาในระดับสูงสุด สถาบันการศึกษาในระดับสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ประเภทธุรกิจที่เคยมีประสบการณ์ทำงานก่อนเข้าทำงานในธนาคาร สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงานก่อนเข้าทำงานในธนาคาร และทักษะทางภาษาต่างประเทศ เพื่ออธิบายให้ทราบถึงจำนวนตัวอย่างที่จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนั้น ค่าสถิติที่เหมาะสมที่ใช้ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอนุมานในทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์เพื่อทดสอบการส่งผลต่อกัน ระหว่างตัวแปรอิสระหลายตัว ประกอบด้วย (1) ระบบการคัดเลือกคนเก่ง 2 ตัวแปร ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร และการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร (2) ระบบการพัฒนาคนเก่ง 2 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป และการพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ (3) ระบบการรักษาคนเก่ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านโอกาสทางการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ซึ่งใช้มาตรวัดอันตรภาคกับตัวแปรตามหนึ่งตัว คือ ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร โดยใช้มาตรวัดอันตรภาคเช่นเดียวกัน เพื่อนำมาหาสมการความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นแต่ละตัวที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ดังนั้น สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis)

3.7 สมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 3.5

สมมติฐานงานวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	ค่าสถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1 การคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 2 การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 4 การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 5 การรักษาคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 6 การรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 7 การรักษาคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 8 การรักษาคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Multiple Linear Regression Analysis

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาวินิจฉัยเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งภายในธนาคาร และระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร โดยเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 420 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งหมดจำนวน 407 ชุด ซึ่งเพียงพอต่อการใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน 400 คน โดยผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งในธนาคาร ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่ศึกษา สถาบันการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทธุรกิจขององค์กรที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน และทักษะทางภาษาต่างประเทศ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร

4.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งในธนาคาร

ตารางที่ 4.1

จำนวนและร้อยละของคนเก่งในธนาคารจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

(n = 407)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	135	33.17
หญิง	272	66.83
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	196	48.16
ปริญญาโท	211	51.84
สาขาวิชาที่ศึกษา		
วิศวกรรมศาสตร์	39	9.58
เศรษฐศาสตร์/บริหารธุรกิจ/บัญชี/การจัดการ	227	55.77
วิทยาศาสตร์	14	3.44
มนุษยศาสตร์/ศิลปศาสตร์/นิเทศศาสตร์	59	14.50
เทคโนโลยีสารสนเทศ	23	5.65
สังคมศาสตร์/นิติศาสตร์/รัฐศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	34	8.35
อื่น ๆ	11	2.70
สถาบันการศึกษา		
สถาบันการศึกษาในประเทศไทย	374	91.89
สถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	33	8.11
ประสบการณ์ในการทำงานก่อนเข้าทำงานในธนาคาร		
ไม่เคยประสบการณ์ทำงาน	244	59.95
มีประสบการณ์ทำงาน	163	40.05

ตารางที่ 4.1

จำนวนและร้อยละของคนเก่งในธนาคารจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (ต่อ)

(n = 407)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจขององค์กรที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน*		
ธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	15	9.20
ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค	25	15.34
ธุรกิจการเงินและธนาคาร	69	42.33
ธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรม	14	8.59
ธุรกิจก่อสร้าง	8	4.91
ธุรกิจทรัพยากรและพลังงาน	11	6.75
ธุรกิจเทคโนโลยี	7	4.29
ธุรกิจอื่น ๆ	14	8.59
สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน*		
งานธนาคาร การเงิน และการลงทุน	64	39.26
งานบัญชี	14	8.59
งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	16	9.82
งานวิศวกรรม	9	5.52
งานการตลาดและการขาย	30	18.40
งานธุรการและทรัพยากรบุคคล	14	8.59
งานกฎหมาย	6	3.68
งานอื่น ๆ	10	6.13
ทักษะทางภาษาต่างประเทศ**		
ภาษาอังกฤษ	398	95.44
ภาษาจีน	9	2.16
ภาษาญี่ปุ่น	6	1.44
ภาษาอื่น ๆ	4	0.96

* จากกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ทำงาน 163 คน

** กลุ่มตัวอย่างบางคนมีทักษะทางภาษาต่างประเทศมากกว่า 1 ภาษา

จากตารางที่ 4.1 พบว่า คนเก่งของธนาคารมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. เพศ พบว่า คนเก่งของธนาคารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 66.83 และเพศชาย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 33.17
2. ระดับการศึกษา พบว่า คนเก่งของธนาคารส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 51.84 และระดับปริญญาตรี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 48.16
3. สาขาวิชาที่ศึกษา พบว่า คนเก่งของธนาคารส่วนใหญ่จบการศึกษาในสาขาวิชา เศรษฐศาสตร์/บริหารธุรกิจ/บัญชี/การจัดการ จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 55.77 รองลงมาคือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์/ศิลปศาสตร์/นิเทศศาสตร์ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 และ สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.58 ตามลำดับ
4. สถาบันการศึกษา พบว่า คนเก่งของธนาคารส่วนใหญ่จบการศึกษาใน สถาบันการศึกษาในประเทศไทย จำนวน 374 คน คิดเป็นร้อยละ 91.89 และสถาบันการศึกษาใน ต่างประเทศ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11
5. ประสบการณ์ทำงาน พบว่า คนเก่งของธนาคารส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์ ทำงานมาก่อนเข้าทำงานในธนาคาร จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 59.95 และมีประสบการณ์ ทำงาน จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.05
6. ประเภทธุรกิจขององค์กรที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน พบว่า คนเก่งของธนาคารที่ เคยมีประสบการณ์ทำงานส่วนใหญ่เคยทำงานในธุรกิจการเงินและธนาคาร จำนวน 69 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.33
7. สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงาน พบว่า คนเก่งของธนาคารที่เคยมีประสบการณ์ ทำงานส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ทำงานในสายงานธนาคาร/การเงิน/การลงทุน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 39.26
8. ทักษะทางภาษาต่างประเทศ พบว่า คนเก่งของธนาคารส่วนใหญ่มีทักษะทาง ภาษาอังกฤษ จำนวน 398 คน คิดเป็นร้อยละ 95.44 นอกจากนี้ยังมีคนเก่งของธนาคารที่มีทักษะ ภาษาจีน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.16 ภาษาญี่ปุ่น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.44 และ ภาษาอื่น ๆ จำนวน 4 คน ได้แก่ ภาษาสวีเดน ภาษาพม่า ภาษาสเปน ภาษาฝรั่งเศส คิดเป็นร้อยละ 0.96

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับความคิดเห็นของคนเก่งที่มีต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย ระบบการคัดเลือกคนเก่ง ระบบการพัฒนาคนเก่ง และระบบการรักษาคนเก่ง และระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร

สถิติที่ใช้ในการศึกษา คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2

ระดับความคิดเห็นของคนเก่งที่มีต่อระบบบริหารจัดการคนเก่งและระดับความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
ระบบการคัดเลือกคนเก่ง	3.70	.59	มาก
การคัดเลือกคนเก่งภายในธนาคาร	3.75	.75	มาก
การคัดเลือกคนเก่งภายนอกธนาคาร	3.65	.75	มาก
ระบบการพัฒนาคนเก่ง	4.23	.56	มากที่สุด
การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป	4.24	.62	มากที่สุด
การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ	4.22	.60	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2

ระดับความคิดเห็นของคนเก่งที่มีต่อระบบบริหารจัดการคนเก่งและระดับความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
ระบบการรักษาคนเก่ง	4.03	.54	มาก
ด้านโอกาสทางการเรียนรู้	3.98	.67	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.35	.59	มากที่สุด
ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน	3.61	.79	มาก
ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ	4.10	.72	มาก
ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร	3.81	.99	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า คนเก่งของธนาคารมีระดับความคิดเห็นภาพรวมระบบการคัดเลือกคนเก่งในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .59) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ระบบการคัดเลือกคนเก่งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .75) รองลงมาคือ การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .75)

คนเก่งของธนาคารมีระดับความคิดเห็นต่อระบบการพัฒนาคนเก่งในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .56) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ระบบการพัฒนาคนเก่งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .62) รองลงมาคือ การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .60)

คนเก่งของธนาคารมีระดับความคิดเห็นต่อระบบรักษาคนเก่งในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .54) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ระบบการรักษาคนเก่งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .59) รองลงมาคือ ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .72) ด้านโอกาสทางการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ .67) ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .79) ตามลำดับ

สำหรับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร คนเก่งของธนาคารมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .99)

4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร โดยมีตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.3

ตัวแปรการวิจัยและสัญลักษณ์ที่ใช้

ตัวแปร	สัญลักษณ์
ตัวแปรตาม (Y) ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	Satisfaction
ตัวแปรอิสระ (X)	
X ₁ การคัดเลือกคนเก่งภายในธนาคาร	SumTS1
X ₂ การคัดเลือกคนเก่งภายนอกธนาคาร	SumTS2
X ₃ การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป	SumTD1
X ₄ การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ	SumTD2
X ₅ การรักษาคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้	SumTR1
X ₆ การรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	SumTR2
X ₇ การรักษาคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน	SumTR3
X ₈ การรักษาคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ	SumTR4

โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise) ของระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

Model	Dep.V.	Indep.V.	R ²	R ² _{Adj.}	F	Coefficient			T	Sig.
						C	b	Beta		
1	Satisfaction	SumTS1	.207	.268	149.920	1.260	.680	.520	12.244	.000
4	Satisfaction	SumTS1	.360	.354	56.589	1.137	.490	.374	6.706	.000
		SumTR3					.369	.295	5.940	.000
		SumTD1					-.363	-.223	-4.263	.000
		SumTD2					.245	.155	2.888	.004

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ตัวแปรอิสระ 4 ปัจจัย (จากทั้งหมด 8 ปัจจัย) คือ การคัดเลือกคนเก่งภายในธนาคาร การรักษาคงคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป และการพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารที่ใช้เป็นกรณีศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารได้ร้อยละ 35.4 ($R^2_{Adj.} = .354$) เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ตัว ที่สามารถทำนายความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารมาเขียนเป็นสมการจะได้สมการถดถอยพหุ ดังนี้

$$Y = 1.137 + .490 X_1 + .369 X_7 - .363 X_3 + .245 X_4$$

และสมการการวิเคราะห์ถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_y = .374 X_1 + .295 X_7 - .223 X_3 + .155 X_4$$

- เมื่อ
- X_1 = การคัดเลือกคนเก่งภายในธนาคาร
 - X_7 = การรักษาคงคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน
 - X_3 = การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป
 - X_4 = การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ

จากสมการพยากรณ์ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร พบว่าตัวแปรที่สามารถทำนายความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารได้ดีที่สุด คือ การคัดเลือกคนเก่งภายในธนาคาร (SumTS1)

โดยตัวแปรทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งภายในธนาคาร การรักษาคคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป และการพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ ล้วนเป็นปัจจัยที่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนอีก 4 ปัจจัย ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งภายนอกธนาคาร การรักษาคคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้ การรักษาคคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรักษาคคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์การ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์การ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 การรักษาคคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 การรักษาคคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 การรักษาคคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8 การรักษาคคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่ง

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

เดิมทีวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรเกิดจากปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่ไม่สามารถหาได้จากตลาดแรงงานภายนอก จึงมีความจำเป็นต้องสร้างตลาดแรงงานภายในเพื่อผลิตผู้บริหารตอบสนองความต้องการขององค์กรเอง และในช่วงที่องค์กรขยายกิจการจำเป็นต้องเร่งผลิตในระยะเวลายันสั้นแบบเฉพาะเจาะจง จึงมีการคัดเลือกกลุ่มคนที่เรียกว่าพนักงานความสามารถสูงขึ้นมาเพื่อพัฒนาโดยเฉพาะ ดังนั้นการที่พนักงานความสามารถสูงรู้สึกพึงพอใจต่อระบบการจัดการคนเก่งที่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กรจึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดั้งเดิมของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ตามแนวคิดของ Blass Knights & Orbea (สุภาภรณ์, 2558)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานความสามารถสูงของธนาคารมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การสร้างคนเก่งจากภายในทำให้คนเก่งรู้สึกว่าธนาคารมองเห็นความสำคัญของพนักงานภายในธนาคาร พร้อมทั้งจะผลักดันให้พนักงานที่ฉายแววว่าเป็นคนเก่งเติบโตสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่ตำแหน่งบริหารที่สำคัญในอนาคตได้ ซึ่งทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะสร้างผลงานเพื่อทำให้ตนเองได้เข้าร่วมในโครงการบริหารจัดการคนเก่งที่ธนาคารจัดขึ้น ดังนั้นจึงรู้สึกพึงพอใจ

สมมติฐานที่ 2 การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กรไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ในปัจจุบันระบบการบริหารจัดการคนเก่งได้ขยายไปเป็นระบบการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล (Global Talent Management) กล่าวคือ องค์กรสามารถสรรหาพนักงานคนเก่งได้ไม่จำกัดเฉพาะภายในองค์กรหรือภายในประเทศเท่านั้น แต่สามารถสรรหาได้จากทั่วโลกทั้งคนไทยและคนต่างชาติที่มีประสบการณ์ทำงานที่พนักงานในองค์กรไม่มีมาช่วยเติมเต็มในส่วนที่ขาด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทันทีโดยไม่ต้องรอสร้างคน แต่แนวคิดนี้ยังเป็นแนวคิดที่ใหม่มากสำหรับธุรกิจไทยรวมทั้งธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยที่ยังคงผูกขาด โดยมีจำนวนธนาคารพาณิชย์ที่จำกัดตามใบอนุญาตประกอบกิจการของธนาคารแห่งประเทศไทย และยังเน้นการให้บริการลูกค้าภายในประเทศ หรือลูกค้าไทยที่ออกไปลงทุนในต่างประเทศบ้างแต่ในสัดส่วนที่น้อยกว่า แม้จะมีบางธนาคารที่ออกไปตั้งสาขาหรือมีพันธมิตรกับธนาคารอื่นในต่างประเทศบ้างแล้วก็ตาม

ดังนั้นโครงการบริหารจัดการคนเก่งที่ธนาคารดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน จึงไม่ได้มีนโยบายการคัดเลือกคนเก่งที่มาจากภายนอกธนาคารเพื่อเข้าร่วมโครงการดังกล่าว โดยผู้ที่จะได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร จะต้องเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมาเป็นระยะเวลาประมาณ 2-5 ปี ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่เกี่ยวข้องต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

อย่างไรก็ตาม เมื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานความสามารถสูงของธนาคาร พบมุมมองเพิ่มเติมที่น่าสนใจ ดังนี้

“ในงานบางด้าน ธนาคารอาจจำเป็นต้องสรรหาคัดเลือกคนเก่งมาจากภายนอกธนาคาร อย่างพวกคนเก่งด้าน IT เพราะโลกในยุคปัจจุบันทุกสิ่งรอบตัวล้วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี หรือคนเก่งด้าน Treasury ที่ช่วยธนาคารบริหารเงินจำนวนมาก คนกลุ่มนี้ถ้ามีแต่จะรอสร้างขึ้นมาจากคนเก่งภายในธนาคารเพียงอย่างเดียว ก็อาจจะทำให้ก้าวตามไม่ทันคู่แข่งได้”

“อันที่จริงหากโครงการพนักงานความสามารถสูงของธนาคารมีการรับคนเก่งจากภายนอกให้มาเข้าร่วมโครงการฯ โดยตรงเลยก็มีข้อดีเหมือนกัน เพราะทำให้คนเก่งที่เป็นพนักงานภายในธนาคารได้รู้จักกับคนเก่งใหม่ ๆ ที่มาจากข้างนอก และยังเป็นการสร้างอาณาจักรเครือข่ายของคนเก่งในธนาคารให้กว้างขึ้นขยายใหญ่ขึ้น”

จากข้อคิดเห็นดังกล่าว แตกต่างจากแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งของ Cappelli ที่กล่าวถึงการสร้างคนเก่งโดยคัดเลือกมาจากคนเก่งภายในองค์กร เพื่อนำมาสร้างและพัฒนาให้พร้อมต่อการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต โดยมุ่งเน้นการสร้าง พัฒนา และรักษาคนเก่งภายใน ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ขององค์กรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้หากคัดเลือกคนเก่งมาจากภายนอก อาจทำให้เกิดความแตกแยกหรือความไม่พอใจขึ้นกับกลุ่มพนักงานภายในองค์กรได้

การศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้ข้อค้นพบใหม่ว่า คนเก่งภายในองค์กรมีมุมมองต่อการคัดเลือกคนเก่งที่เปลี่ยนไป จากเดิมที่คนเก่งภายในองค์กรจะรู้สึกกลัวว่า หากองค์กรรับคนเก่งมาจากภายนอก องค์กรจะให้ความสำคัญกับคนเก่งภายในน้อยลง เกิดความไม่ยุติธรรมกับคนเก่งภายในที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน แต่จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า คนเก่งของธนาคารมีความเห็นต่อระบบการคัดเลือกคนเก่งว่า ระบบการคัดเลือกคนเก่งไม่จำเป็นจะต้องคัดเลือกหรือสร้างมาจากพนักงานภายในเท่านั้น แต่การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ขาดแคลนคนเก่งหรือสร้างคนเก่งขึ้นมาค่อนข้างยาก เช่น งานด้าน IT เป็นต้น ซึ่งการคัดเลือกจากภายนอกอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้ธนาคารมีกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ที่พร้อมจะเติบโตทดแทนตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตได้อย่างเพียงพอ

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไปส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร แต่เป็นในเชิงผกผันหรือเชิงลบ

อธิบายได้ว่า คนเก่งมีความต้องการอบรมพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไปที่มากกว่านี้ แต่ธนาคารไม่ได้จัดให้ เพราะตามหลักทฤษฎีทุนมนุษย์เรื่องทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะขององค์กร ความรู้ด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป (General skills) เป็นสิ่งที่พนักงานควรลงทุนเอง องค์กรมักไม่ยอมลงทุนในส่วนนี้เพราะพนักงานอาจลาออกและนำไปใช้กับองค์กรอื่นได้ แต่หากเป็นทักษะเฉพาะขององค์กรที่ใช้ได้กับองค์กรเท่านั้น ไม่สามารถโอนย้ายไปใช้กับองค์กรอื่นได้ องค์กรมักยินดีที่จะลงทุนพัฒนาพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของพนักงาน ความสามารถสูง

โดยจากการสัมภาษณ์สอบถามจากพนักงานความสามารถสูงในธนาคารในมิติการพัฒนาการจัดการและความรู้ทั่วไป ได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า คนเก่งจะเกิดความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งมากยิ่งขึ้น หากธนาคารจัดให้มีหลักสูตรการพัฒนาคนเก่งเพิ่มขึ้นและมีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ จากข้อคิดเห็นดังนี้

“ธนาคารน่าจะจัดให้มีการส่งคนเก่งไปอบรมภายนอกธนาคารเพื่อพัฒนาความรู้ด้านการจัดการและความรู้ทั่วไปมากขึ้น เช่น พัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มความรู้และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการทำงาน อีกทั้งการไปอบรมภายนอกจะทำให้ได้เปิดโลกกว้าง ได้รู้ว่าโลกภายนอกเขาพัฒนากันไปถึงไหนแล้ว”

“ตอนนี้การอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้กับคนเก่งที่ธนาคารจัดให้คืออยู่แล้ว แต่จะดียิ่งขึ้นหากธนาคารเพิ่มโปรแกรมการอบรมพัฒนา Soft Skill ให้มากขึ้นและทำต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เช่น จัดให้คนเก่งได้อบรมพัฒนาทุก ๆ ปี”

จากผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคนเก่งด้านการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ทั่วไป (General skills) ของ Cappelli ที่กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้หรือทักษะทั่วไปว่า เป็นความรู้หรือทักษะที่สามารถถ่ายโอนเพื่อไปใช้ประโยชน์แก่องค์กรอื่น ๆ ได้ทุกองค์กร เช่น ทักษะภาษา ทักษะการเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะไม่ได้ให้การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้หรือทักษะทั่วไปมากนัก แต่เป็นการพัฒนาที่พนักงานต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาด้วยตนเอง

สมมติฐานที่ 4 การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร โดยมีระดับความเห็นต่อระบบการพัฒนาคนเก่งที่ธนาคารจัดขึ้นทั้งการพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป และการพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.22)

จากผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด การพัฒนาคนเก่งในรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้หรือทักษะเฉพาะด้าน (Organization specific skills) ของ Cappelli ซึ่งกล่าวว่า ความรู้หรือทักษะเฉพาะด้าน เป็นสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจขององค์การให้กับคนเก่ง เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญในงานขององค์การ และทำให้สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยส่วนมากการให้ความรู้ดังกล่าวจะผ่านการเรียนรู้จากงานที่ทำอยู่โดยตรง (On the job) ซึ่งความรู้หรือทักษะเฉพาะด้านนี้ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกองค์การ เช่น ความรู้ทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร ความรู้ทางผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เป็นต้น

จากการสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนเก่งของธนาคารส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ธนาคารควรจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้หรือทักษะเฉพาะของงานธนาคารให้กับคนเก่ง เพื่อจะทำให้คนเก่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานธนาคารได้ดียิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 5 การรักษาคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การรักษาคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

โดยโอกาสทางการเรียนรู้ที่ธนาคารจัดให้กับคนเก่งของธนาคารในปัจจุบัน เช่น การจัดให้มีโอกาสเรียนรู้ภาษาอังกฤษผ่าน Mobile Application หรือ การให้คนเก่งได้มีโอกาสเข้าร่วมทำงานในโครงการที่สำคัญของหน่วยงาน หรือ การให้โอกาสคนเก่งในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ เป็นต้น ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าว แตกต่างจากงานวิจัยของ Swati Agrawal (2010) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเก่งในสถาบันการศึกษาทางธุรกิจเกิดความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งมากที่สุด คือ การได้รับโอกาสทางการเรียนรู้ โดยองค์การควรส่งเสริมให้คนเก่งได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ทั้งในแง่ของการให้เวลาในการเรียนรู้ การให้เงินทุนสนับสนุนพัฒนาการเรียนรู้ รวมถึงให้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าทำการศึกษาในองค์การและบริษัท

ที่แตกต่างกัน โดยงานวิจัยที่กล่าวถึงได้ทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างจากสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่มีสร้างโอกาสทางการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนเก่งในธนาคาร ซึ่งโอกาสทางการเรียนรู้ที่ธนาคารจัดให้กับคนเก่งอาจยังไม่ชัดเจนและไม่มากพอ ดังนั้นจึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

สมมติฐานที่ 6 การรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ธนาคารจัดให้กับคนเก่ง ทั้งในแง่ของปริมาณงานที่คนเก่งได้รับมอบหมาย บรรยากาศและวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นระบบอาวุโส ตลอดจนมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ธนาคารจัดให้กับคนเก่งในปัจจุบัน เช่น จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน จัดให้มีบริการการแพทย์ในที่ทำงาน เป็นต้น ยังเป็นสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องและส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากไม่ได้แตกต่างจากพนักงานทั่วไป ไม่ได้มีอะไรที่เฉพาะเจาะจงเป็นรูปธรรมว่าจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อพนักงานความสามารถสูง

โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับกลุ่มคนเก่งในธนาคาร ซึ่งได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและมาตรการการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไว้ ดังนี้

“อยากให้ธนาคารจัดให้คนเก่งได้มีสิทธิจัดสรรเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่น เพราะหลายครั้งที่ต้องอยู่ทำงานหรือประชุมตึก ๆ แต่วันรุ่งขึ้นก็ต้องรีบมาเข้างานเวลา 08.30 น. เหมือนกับพนักงานคนอื่น ๆ”

“วัฒนธรรมการทำงานในธนาคารจะค่อนข้างเน้นระบบอาวุโส ถึงแม้จะได้รับการยอมรับว่าเป็นพนักงานคนเก่งแต่ก็ยังมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงานไม่มากนัก อยากให้ผู้บริหารให้อิสระในการคิดตัดสินใจในการทำงานกับคนเก่งมากขึ้น”

สมมติฐานที่ 7 การรักษาคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การรักษาคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ธนาคารจ่ายให้กับคนเก่งของธนาคารในปัจจุบันสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานความสามารถสูง โดยที่พนักงานอาจไม่ทราบว่าแตกต่างจากพนักงานทั่วไปหรือไม่ตาม นอกจากนี้คนเก่งยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนให้กับกลุ่มคนเก่ง เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่างบางส่วนได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

“ปัจจุบันโครงสร้างเงินเดือนของกลุ่มคนเก่งยังไม่แยกออกจากกลุ่มพนักงานทั่วไปอย่างชัดเจนนัก ถ้าธนาคารจัดให้มีโครงสร้างเงินเดือนของกลุ่มพนักงานคนเก่งโดยเฉพาะที่แยกออกจากกลุ่มพนักงานทั่วไป ก็จะทำให้แน่ใจมากขึ้นว่าเงินเดือนที่ตนได้รับแตกต่างจากพนักงานทั่วไป”

จากผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Swati Agrawal (2010) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการคนเก่งและพบว่า การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรคนเก่งในสถาบันการศึกษารัฐกิจ

สมมติฐานที่ 8 การรักษาคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การรักษาคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

การให้คุณค่าและการยอมรับแก่คนเก่งในธนาคาร ทั้งในแง่ของการทำให้คนเก่งรู้สึกว่าได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงมาเป็นเวลานาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หรืองานที่มีคุณค่าและท้าทายความสามารถของคนเก่งที่ธนาคารมอบหมายให้กับคนเก่งในปัจจุบัน ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่ง อาจเป็นเพราะองค์กรยังขาดการดำเนินการเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม โดยจากการสอบถามความคิดเห็นของคนเก่งในด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ มีการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

“ธนาคารควรใส่ใจว่าคนเก่งจะเติบโตไปในทิศทางไหน สิ่งที่เราควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังในตอนนี้เป็น การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับคนเก่ง เพราะปัจจุบันที่ HR ให้คนเก่งจัดทำแผน ICDP (แผนความก้าวหน้าในอาชีพ) ยังดูไม่เกิดประโยชน์และยังไม่เห็นผลเท่าไรหรอก เพราะยังขาดการติดตามแผนที่จัดทำขึ้น”

จากผลการศึกษาดังกล่าว แตกต่างจากการศึกษาของ Swati Agrawal (2010) ที่ได้ทำการวิจัยพบว่า การให้คุณค่าและการยอมรับกับบุคลากรคนเก่งในสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจ เป็นปัจจัยที่คนเก่งคาดหวังและส่งผลต่อความพึงพอใจของคนเก่ง ซึ่งอาจเป็นเพราะทำการศึกษาในบริบทขององค์กรที่ต่างกัน โดยในองค์กรดังกล่าวมีการมอบหมายงานให้กับคนเก่งซึ่งเป็นงานที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่าเป็นงานที่สำคัญ มีคุณค่า และท้าทายความสามารถ ตลอดจนเปิดโอกาสให้คนเก่งได้วางแผนและตัดสินใจเลือกสายความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานได้ด้วยตนเอง ทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์กร ปัจจัยด้านการให้คุณค่าและการยอมรับจึงส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรนั้น



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งในธนาคารพาณิชย์ และระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารคนเก่งของธนาคาร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามสำหรับใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยศึกษาและค้นคว้าข้อมูล จากงานวิจัย วารสาร บทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อนำมาใช้กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการวัดระดับความคิดเห็น และได้ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.716 – 0.920 แล้วจึงนำแบบสอบถามไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนเก่งในธนาคารที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง ซึ่งเป็นโครงการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร จำนวน 420 ชุด โดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 8 วัน (ตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2560 – 6 เมษายน 2560) โดยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 407 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) โดยผลที่ได้จากการศึกษามีดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนเก่งของธนาคารที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์/บริหารธุรกิจ/บัญชี/การจัดการ จากสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานมาก่อนเข้าทำงานในธนาคาร มีความสามารถทางทักษะภาษาอังกฤษ สำหรับในกลุ่มตัวอย่างที่เคยมีประสบการณ์ทำงานมาก่อนเข้าทำงานในธนาคาร ส่วนใหญ่จะเคยมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจการเงินและธนาคาร ในสายงานธนาคาร/การเงิน/การลงทุน

5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรการวิจัย ได้แก่ ระบบการคัดเลือกคนเก่ง ระบบการพัฒนาคนเก่ง ระบบการรักษาคนเก่ง และความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นในภาพรวมของระบบการคัดเลือกคนเก่งในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 โดยระบบการคัดเลือกคนเก่งทั้ง 2 ด้าน คือ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร และการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.75 และ 3.65 ตามลำดับ สำหรับความเห็นในภาพรวมของระบบการพัฒนาคนเก่ง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.23 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านของระบบการพัฒนาคนเก่งทั้ง 2 ด้าน คือ การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป และการพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และ 4.22 ตามลำดับ และความเห็นในภาพรวมของระบบการรักษาคนเก่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 โดยเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน การรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.35 และ สำหรับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารคนเก่งของธนาคาร มีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร เพื่อวิเคราะห์การส่งผลต่อกันระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย (1) ระบบการคัดเลือกคนเก่ง 2 ตัวแปร ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร และ การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร (2) ระบบการพัฒนาคนเก่ง 2 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป และ การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ (3) ระบบการรักษาคนเก่ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านโอกาสทางการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการ

จ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ กับความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร โดยจากการศึกษาพบว่า มีปัจจัย 4 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารได้ ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ และการรักษาคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับปัจจัยอีก 4 ตัว ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร การรักษาคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้ การรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรักษาคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ไม่สามารถร่วมกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ ในการพยากรณ์ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารได้

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานความสามารถสูงต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารมีทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร การพัฒนาคนเก่งด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป การพัฒนาคนเก่งด้านความรู้เฉพาะองค์การ และการรักษาคนเก่งด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานความสามารถสูงพึงพอใจในส่วนการจูงใจให้อยู่กับธนาคารในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนาความรู้ และการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน

แต่อีก 4 ปัจจัย ได้แก่ การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร การรักษาคนเก่งด้านโอกาสทางการเรียนรู้ และการรักษาคนเก่งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรักษาคนเก่งด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างคนเก่งให้มีความสามารถเป็นผู้บริหารในตำแหน่งต่อไปได้จริง ๆ นั้น พนักงานความสามารถสูงกลับไม่แสดงความรู้สึกรอคอยหรือไม่พอใจ สะท้อนให้เห็นว่าธนาคารยังไม่มีมาตรการส่วนนี้อย่างเป็นรูปธรรมพอ

อาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารกำลังถูกใช้เพื่อจูงใจคนเก่งให้อยู่กับธนาคารมากกว่าที่จะใช้เพื่อสร้างตลาดแรงงานภายในธนาคารเองตามวัตถุประสงค์เดิมของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่ง คือ การมีโอกาสดำเนินงานในธนาคารที่รวดเร็ว เนื่องจากคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง จะมีสิทธิได้รับการพิจารณา

เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หรือที่เรียกว่าได้รับการเลื่อนตำแหน่งแบบ Fast track นอกจากนี้เมื่อได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเร็วกว่าปกติแล้ว ยังส่งผลให้ได้รับการปรับเงินเดือนที่สูงขึ้นเร็วกว่าพนักงานทั่วไป ดังที่ได้สอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ต่างกล่าวถึงความคาดหวังในการเติบโตในธนาคารในอนาคต ซึ่งมีมุมมองว่าการที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นคนเก่งได้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง ทำให้มีโอกาสที่ดีกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ในการที่จะได้เติบโตเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในระยะเวลาที่ไม่ยาวนานนัก

คนเก่งหลายคนยังกล่าวอีกว่า การที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นคนเก่งและได้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูง เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้พวกเขายังคงทำงานอยู่กับองค์กรอยู่ในปัจจุบัน เพราะได้รับโอกาสมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ แต่ถ้าหากวันหนึ่งเขาไม่ได้เป็นรับการยืนยันให้คงสถานะคนเก่งในโครงการพนักงานความสามารถสูงต่อไปแล้ว ก็อาจจะคิดที่จะลาออกจากธนาคารก็ได้ นอกจากนี้ยังมีคนเก่งบางคนที่เคยคิดที่จะลาออกหรือบางคนเคยยื่นใบลาออกแล้ว แต่ก็เปลี่ยนใจอยู่กับธนาคารต่อเพราะได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพนักงานความสามารถสูงเสียก่อน

จากแนวคิดของคนเก่งในธนาคารข้างต้น จึงสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ห้กลุ่มไปจากการศึกษาที่ผ่านมาได้ว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ธนาคารดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เริ่มถูกนำไปใช้เพื่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับธนาคาร ซึ่งผิดไปจากวัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารที่ต้องการสร้างและพัฒนาคนเก่งให้พร้อมที่จะเติบโตไปสู่ตำแหน่งบริหารที่สำคัญในอนาคต

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาอิทธิพลของระบบการบริหารจัดการคนเก่งทั้ง 3 ระบบ ได้แก่ ระบบการคัดเลือกคนเก่ง ระบบการพัฒนาคนเก่ง และระบบการรักษาคนเก่ง ว่าระบบใดที่ส่งผลต่อพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร โดยผลจากการวิจัยทำให้ได้ทราบว่าทั้ง 3 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ล้วนส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร โดยระบบการคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร เป็นระบบที่ส่งผลต่อการความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งมากที่สุด

5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณเฉพาะความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่ง 3 ระบบ ได้แก่ ระบบการคัดเลือกคนเก่ง ระบบการพัฒนาคนเก่ง และระบบการรักษาคนเก่ง ซึ่งเป็นมิติของการบริหารคนเก่งที่กว้าง จึงอาจทำให้อธิบายรายละเอียดของแต่ละระบบในการบริหารจัดการคนเก่งในเชิงลึกได้ไม่มากนัก

2. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะในมุมมองของคนเก่งในธนาคาร ไม่ได้ทำการศึกษาในมุมมองของผู้บริหารหรือหัวหน้างานของคนเก่งประกอบด้วย ทำให้ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์มาจากมุมมองความคิดเห็นในมิติด้านเดียว

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาในมิติมุมมองของผู้บริหารหรือหัวหน้างานของคนเก่งที่มีต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของธนาคารต่อไปในอนาคต

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- แคปเพลลี, พี. (2550). *การว่าจ้างและรักษาบุคลากร* (ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- แคปแลน, อาร์. เอส., นอร์ตัน, ดี. พี., คอค, เจ., และ ฟรานกอส, ซี. เอ. (2549). *ทุนมนุษย์* (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- โทรน, เคย์., และ เพลแลน, เอ. (2550). *การบริหารจัดการคนเก่ง* (ประภัสสร วรณสถิตย์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

บทความวารสาร

- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). *การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร*. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 6(2), 145-150.
- อรุณวดี นันทพัฒนานุกูล, พรรัตน์ แสดงหาญ, และ อภิญญา อิจอาจ. (2558). *โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 4(1), 55-71.

วิทยานิพนธ์

- ชมัยพร กาญจนเลขา และ สุชาติ ฐิติรัตนากินันท์. (2548). *การสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสู่ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะวิทยาศาสตร์, สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร.

นนทวรรณ แสงทองกุล. (2558). *การจัดการทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์เพื่อการเสริมสร้างคนเก่งในยุคโลกาภิวัตน์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต).
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.
ประไพวรรณ สัมมาทิติ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา
ธนาคารแอสตันดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)*. (ภาคานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต).
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ.
ภักชуда พันอินทร์. (2555). *แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน
กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
คณะครุศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. *สงครามแย่งพวง.แบงก์เดือด ลาออก12%*. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2560,
จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/525684>
ดิจิทัลเอจ. *ธนาคารไทยหนุน FinTech สู่อัจฉริยะ แบงก์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2559,
จาก <https://www.digitalagemag.com/ธนาคารไทยหนุน-fintech-สู่อัจฉริยะ-แบงก์/>
ธนาคารกรุงเทพ. *รายงานประจำปี 2559 ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อวันที่
4 มีนาคม 2560, จาก <http://www.bangkokbank.com/BangkokBankThai/AboutBangkokBank/InvestorRelations/InvestorRelations/AnnualReport/Pages/AnnualReport.aspx>.
ธนาคารกรุงเทพ. *รายงานความรับผิดชอบต่อสังคมปี 2559 ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*.
สืบค้นเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2560, จาก <http://www.bangkokbank.com/BangkokBankThai/AboutBangkokBank/InvestorRelations/InvestorRelations/AnnualReport/Pages/AnnualReport.aspx>.
ธนาคารแห่งประเทศไทย. *ภาพรวมหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนธนาคารพาณิชย์*. สืบค้นเมื่อ
วันที่ 18 ธันวาคม 2559, จาก https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Highlights/Basel3_VDO/printA1.pdf.
ผู้จัดการ 360°. *กรณีศึกษา ชลิตอาภรณ์ แบงเกอร์หญิง ผู้พลิกภาพ SCB*. สืบค้นเมื่อวันที่
4 มกราคม 2560, จาก <http://gotomanager.com/content/กรณีศึกษา-ชลิตอาภรณ์-แบงเกอร์หญิง-ผู้พลิกภาพ-scb/>

- โพสต์ทูเดย์. นอกรอบกับแบงก์เกอร์หญิงเก่ง นพวรรณ เจิมพรรษา. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.posttoday.com/ent/celeb/446120>.
- อริยา ัญญูพีช. ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (*Talent Management*). สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrs/site/ebook/MUHR/Document/MUHR/8.pdf>.
- PwC. PwC ซีอีโอจิบบริการทางการเงินเจอวิกฤตขาดคนเก่ง คาดอนาคตแข่งดุเฟ้นหาทาเลนต์สายพันธุ์ใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2015/new-release-29-04-2015-th.html>.
- TechTalkThai. ธนาคารกรุงเทพ จับมือ Fiserv นำเสนอบริการชำระเงินแบบ P2P ระบบแจ้งเตือนและบริการธนาคารบนมือถือ พร้อมรองรับการทำงานกับ Apple Watch เพื่อช่วยให้ชีวิตง่ายขึ้น. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2559, จาก <https://www.techtalkthai.com/bangkok-bank-allied-fiserv-p2p-internet-banking/>

Book

- Berger, A. L., & Berger, R. D. (2004). *The talent management handbook : Creating organizational excellence by identify, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.

Articles

- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 74-81.
- Cappelli, P. (2010). The rise and decline of managerial development. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 509-548. DOI:10.1093/icc/dtq006
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314

- Goodstein, L. D., & Pfeiffer, J. W. (1984). The 1984 Annual:
Developing human resource. Journal of Pfeiffer & Company.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review.
Human Resource Management Review, 16, 139-154.
DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Swati Agrawal. (2010). Talent Management Model for Business Schools:
Factor Analysis. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 481-491.
- Waheed, S., & Zaim, A. H. (2015). A Model for Talent Management and Career
Planning. *Education Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205-1213.
DOI: 10.12738/estp.2015.5.2357
- Zhang, S., & Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in
Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2),
143-163. DOI: 10.1108/17561391211242753

Electronic Media

- Universum Global. (2016). *Thailand's Most Attractive Employers 2016*. Retrieved from
[http://universumglobal.com/rankings/thailand/student/2016/
business-commerce/](http://universumglobal.com/rankings/thailand/student/2016/business-commerce/)



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม
ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระประเภทงานวิจัยหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โดยแบบสอบถามนี้เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่งในธนาคาร และเพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการบริหารคนเก่งของธนาคาร อันประกอบด้วย ระบบการคัดเลือกคนเก่ง ระบบการพัฒนาคนเก่ง และระบบการรักษาคนเก่ง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของคนเก่ง จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

- การระบุและคัดเลือกคนเก่ง ทั้งหมด 2 ด้าน จำนวน 9 ข้อ
- การพัฒนาคนเก่ง ทั้งหมด 2 ด้าน จำนวน 10 ข้อ
- การรักษาคนเก่ง ทั้งหมด 4 ด้าน รวมจำนวน 21 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานคนเก่งของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคาร ภายใต้ชื่อเรียกว่า โครงการพนักงานความสามารถสูง ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High Performance) และมีศักยภาพการทำงานที่สูง (High Potential) สอดคล้องตามความคาดหวังของธนาคาร โดยคนเก่งของธนาคารจะได้รับการดูแลและพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อธนาคารได้ในอนาคต

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบและความคิดเห็นในแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ทางวิชาการ และเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งต่อไป

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ตามความเป็นจริง

1. เพศ
 ชาย หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุด
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

3. สาขาวิชาที่ศึกษาในระดับสูงสุด
 วิศวกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์/บริหารธุรกิจ/บัญชี/การจัดการ
 วิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์/ศิลปศาสตร์/นิเทศศาสตร์
 เทคโนโลยีสารสนเทศ สังคมศาสตร์/นิติศาสตร์/รัฐศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. สถาบันการศึกษาในระดับสูงสุด
 สถาบันการศึกษาในประเทศไทย สถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

5. ท่านเคยมีประสบการณ์ทำงานก่อนเข้าทำงานในธนาคารหรือไม่
 เคยมีประสบการณ์ทำงาน
 ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงาน (ข้ามไปทำที่ข้อ 8)

6. ประเภทธุรกิจขององค์กรที่เคยมีประสบการณ์ทำงานล่าสุดก่อนเข้าทำงานในธนาคาร
 ธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค
 ธุรกิจการเงินและธนาคาร ธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรม
 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ธุรกิจทรัพยากรและพลังงาน
 ธุรกิจเทคโนโลยี ธุรกิจอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7. สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงานล่าสุดก่อนเข้าทำงานในธนาคาร
 งานธนาคาร การเงิน และการลงทุน งานบัญชี
 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิศวกรรม
 งานการตลาดและการขาย งานธุรการและทรัพยากรบุคคล
 งานกฎหมาย งานอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. ทักษะทางภาษาต่างประเทศ

() ภาษาอังกฤษ () ภาษาจีน () ภาษาญี่ปุ่น () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารจนครบทุกข้อ ตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การคัดเลือกคนเก่ง						
1. การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร						
1.1	ท่านเห็นว่า ธนาคารควรสร้างคนเก่งจากพนักงานภายในธนาคารเท่านั้น					
1.2	ท่านเห็นว่า คนเก่งที่ธนาคารสร้างขึ้นมา จะสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงในอนาคตได้อย่างแน่นอน					
1.3	ท่านเห็นว่า ธนาคารได้ช่วยพัฒนาให้ท่านเก่งและมีความสามารถมากขึ้นตรงตามความต้องการของธุรกิจธนาคารในปัจจุบัน					
1.4	ท่านเห็นว่า การที่ธนาคารสร้างคนเก่งขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องรับคนเก่งจากภายนอก จะช่วยให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำในเอเชียได้					
1.5	ท่านเห็นว่า การสร้างคนเก่งจากพนักงานภายในธนาคารช่วยทำให้คนเก่งอยู่กับธนาคารในระยะยาว					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.6	ท่านเห็นว่า ตัวแปรด้านอายุงานมีความสำคัญ ที่จะช่วยให้ธนาคารสร้างคนเก่งที่มีความจงรักภักดีและอยู่ทำงานกับธนาคารไปในระยะยาว					
2. การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร						
2.1	ท่านเห็นว่า ธนาคารจำเป็นต้องรับคนเก่งในบางสาขาที่ธนาคารขาดแคลนจากภายนอก เช่น สาขาเทคโนโลยี					
2.2	ท่านเห็นว่า ธนาคารควรรับคนต่างชาติ เพื่อช่วยขยายกิจการในต่างประเทศและกระตุ้นการทำงานของคนไทย					
2.3	ท่านเห็นว่า ธนาคารควรรับคนเก่งจากภายนอกธนาคารเพื่อได้รับแนวคิดใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยีการเงิน					
2.4	ท่านเห็นว่า การรับคนเก่งจากภายนอก จะทำให้ธนาคารมีคนเก่งที่มีคุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของธุรกิจธนาคารในอนาคต					
2.5	ท่านเห็นว่า การรับคนเก่งจากภายนอก จะทำให้ธนาคารมีคนเก่งที่พร้อมเติบโตทดแทนตำแหน่งที่สำคัญได้อย่างเพียงพอ					
2.6	ท่านเห็นว่า หากธนาคารรับคนเก่งจากภายนอก จะทำให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำในเอเชียได้อย่างรวดเร็ว					
การพัฒนาคนเก่ง						
1. การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป						
1.1	ท่านเห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมด้านการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ช่วยให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แม้ว่าจะต้องมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.2	ท่านเห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมให้เรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารที่สามารถบริหารทีมงานที่มีความแตกต่างหลากหลายได้					
1.3	ท่านเห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการบริหารเวลา ช่วยให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตไปสู่ผู้บริหารของธนาคารที่สามารถบริหารเวลาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.4	ท่านเห็นว่า การพัฒนาด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ให้กับคนเก่ง จะช่วยให้ธนาคารมีคนเก่งที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารที่พร้อมขับเคลื่อนให้ธนาคารไปสู่ธนาคารชั้นนำในเอเชียได้					
1.5	การพัฒนาด้านทักษะภาษาต่างประเทศที่นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนเก่งของธนาคาร					
1.6	ระบบการฝึกอบรมคนเก่งที่ธนาคารจัดขึ้น เช่น การฝึกอบรมหลักสูตร High Potential ช่วยทำให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญ					
2. การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ						
2.1	การสร้างความรู้ที่เฉพาะในงานธนาคาร เช่น การให้ฝึกอบรมความรู้ด้านสินเชื่อ ทำให้คนเก่งของธนาคารพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต					
2.2	คนเก่งที่จะเติบโตไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญของธนาคาร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารเป็นอย่างดี					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.3	การเรียนรู้งานของธนาคารผ่านการฝึกปฏิบัติจริง (On the job training) กับหัวหน้างาน ทำให้ท่านมีความพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญในอนาคต					
2.4	ธนาคารจำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้เฉพาะในงานธนาคารให้คนเก่ง เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีการเงิน เพื่อให้พร้อมที่จะรองรับการขยายธุรกิจของธนาคาร					
การรักษาคนเก่ง						
1. ด้านโอกาสทางการเรียนรู้						
1.1	ธนาคารมีส่วนสำคัญในการสร้างและส่งเสริมโอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่ท่าน เช่น จัดให้มี Mobile Application สำหรับให้เรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยตนเอง					
1.2	ท่านมั่นใจว่า การได้รับโอกาสเข้าร่วมงานโครงการที่สำคัญที่ทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ เช่น โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน โครงการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารอย่างแน่นอน					
1.3	ท่านจะยังทำงานกับธนาคาร หากธนาคารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่ท่านอย่างเพียงพอ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตค้นหาข้อมูลที่รวดเร็ว ห้องสมุดสำหรับเรียนรู้					
1.4	การให้โอกาสสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป					
1.5	การให้งบประมาณที่สนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของคนเก่ง เช่น ทุนการศึกษาสำหรับคนเก่ง ทุนสำหรับฝึกอบรมหลักสูตรนอกธนาคาร จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
2.1	ท่านเชื่อว่า หากได้รับมอบหมายปริมาณงานที่เหมาะสมกับเวลาการทำงาน จะทำให้ท่านอยากที่จะทำงานอยู่กับธนาคาร					
2.2	การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากหัวหน้างาน เช่น การสอนงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป					
2.3	การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เช่น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จะทำให้ท่านอยากทำงานกับธนาคารต่อไป					
2.4	การมีมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดี เช่น มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน มีบริการการแพทย์ในที่ทำงาน เป็นต้น จะทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร					
2.5	การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานของคนเก่ง เช่น การเปิดกว้างให้อิสระทางความคิด จะทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร					
3. ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน						
3.1	ท่านได้รับเงินเดือนเพื่อทดแทนการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเหมาะสม					
3.2	ท่านจะยังทำงานกับธนาคาร เพราะได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
3.3	ท่านเห็นว่า โบนัสตามผลประกอบการที่ธนาคารจ่ายให้อยู่ในระดับที่แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้					
3.4	ท่านเห็นว่า ค่าตอบแทนโดยรวมที่ธนาคารจ่ายให้คนเก่งอยู่ในระดับสูงกว่าที่จ่ายให้กับพนักงานทั่วไป					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4. ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ						
4.1	การคิดว่าตนมีโอกาสดำเนินชีวิตในหน้าที่การงาน จึงทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร					
4.2	การได้รับการยอมรับว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของธนาคาร จะทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร					
4.3	การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าและท้าทายความสามารถของท่าน จะทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร					
4.4	ท่านจะยังทำงานกับธนาคาร เพราะธนาคารเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง และเป็นที่น่าภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร					
4.5	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานภายในธนาคาร จะทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร					

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารที่ท่านทำงาน ตามเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
ท่านมีความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารในระดับใด					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งที่จะทำให้ท่าน
เกิดความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม (Content Validity)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของคนเก่ง

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

3. สาขาวิชาที่ศึกษาในระดับสูงสุด

<input type="checkbox"/> วิศวกรรมศาสตร์	<input type="checkbox"/> เศรษฐศาสตร์/บริหารธุรกิจ/บัญชี/การจัดการ
<input type="checkbox"/> วิทยาศาสตร์	<input type="checkbox"/> มนุษยศาสตร์/ศิลปศาสตร์/นิเทศศาสตร์
<input type="checkbox"/> เทคโนโลยีสารสนเทศ	<input type="checkbox"/> สังคมศาสตร์/นิติศาสตร์/รัฐศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	

4. สถาบันการศึกษาในระดับสูงสุด

 สถาบันการศึกษาในประเทศไทย สถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

(เพิ่มข้อความ 1 ข้อ) ท่านเคยมีประสบการณ์ทำงานก่อนเข้าทำงานในธนาคารหรือไม่

เคยมีประสบการณ์ทำงาน

ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงาน (ข้ามไปทำที่ข้อ 8)

5. ประเภทธุรกิจขององค์กรที่เคยมีประสบการณ์ทำงานล่าสุดก่อนเข้าทำงานในธนาคาร

<input type="checkbox"/> ธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	<input type="checkbox"/> ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค
<input type="checkbox"/> ธุรกิจการเงินและธนาคาร	<input type="checkbox"/> ธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรม
<input type="checkbox"/> ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	<input type="checkbox"/> ธุรกิจทรัพยากรและพลังงาน
<input type="checkbox"/> ธุรกิจเทคโนโลยี	<input type="checkbox"/> ธุรกิจอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. สายงานที่เคยมีประสบการณ์ทำงานล่าสุดก่อนเข้าทำงานในธนาคาร

- () งานธนาคาร การเงิน และการลงทุน () งานบัญชี
 () งานเทคโนโลยีสารสนเทศ () งานวิศวกรรม
 () งานการตลาดและการขาย () งานธุรการและทรัพยากรบุคคล
 () งานกฎหมาย () งานอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7. ทักษะทางภาษาต่างประเทศ

- () ภาษาอังกฤษ () ภาษาจีน () ภาษาญี่ปุ่น () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
การคัดเลือกคนเก่ง						
1. การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร						
1.1	ท่านเห็นว่า ธนาคารควรสร้างคนเก่งจากพนักงานภายในธนาคารเท่านั้น	1	1	0	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.2	ท่านเห็นว่า คนเก่งที่ธนาคารสร้างขึ้นจะสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงในอนาคตได้อย่างแน่นอน	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.3	ท่านเห็นว่า ธนาคารได้ช่วยพัฒนาให้ท่านเก่งและมีความสามารถมากขึ้นตรงตามความต้องการของธุรกิจธนาคารในปัจจุบัน	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.4	ท่านเห็นว่า เป็นเรื่องยากที่ธนาคารจะคาดเดาคณะลักษณะสำคัญของคนเก่งที่จะเป็นที่ต้องการของธุรกิจธนาคารในอนาคต	1	0	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
1.5	ท่านเห็นว่า คนเก่งที่ธนาคารสร้างขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องรับคนเก่งจากภายนอก จะช่วยให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำในเอเชียได้	1	1	1	1	ปรับเป็น “การที่ธนาคารสร้างคนเก่งขึ้นมา”
1.6	ท่านเห็นว่า การสร้างคนเก่งจากพนักงานภายในธนาคารช่วยให้คนเก่งอยู่กับธนาคารในระยะยาว	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.7	ท่านเห็นว่า ตัวแปรด้านอายุงานมีความสำคัญหรือไม่ ที่จะช่วยให้ธนาคารสร้างคนเก่งที่มีความจงรักภักดีและอยู่ทำงานกับธนาคารไปในระยะยาว	1	1	1	1	ปรับโดยตัดคำว่า “หรือไม่”
2. การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร						
2.1	ท่านเห็นว่า ธนาคารจำเป็นต้องรับคนเก่งในบางสาขาที่ธนาคารขาดแคลนจากภายนอก เช่น สาขาเทคโนโลยี	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.2	ท่านเห็นว่า ธนาคารควรรับคนต่างชาติ เพื่อช่วยขยายกิจการในต่างประเทศและกระตุ้นการทำงานของคนไทย	1	1	0	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.3	ท่านเห็นว่า ธนาคารควรรับคนเก่งจากภายนอกธนาคารเพื่อได้รับแนวคิดใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีการเงิน	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.4	ท่านเห็นว่า การรับคนเก่งจากภายนอกจะทำให้ธนาคารมีคนเก่งที่มีคุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของธุรกิจธนาคารในอนาคต	1	0	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
2.5	ท่านเห็นว่า การรับคนเก่งจากภายนอก จะทำให้นาครามีคนเก่งที่พร้อมเติบโตทดแทนตำแหน่งที่สำคัญได้อย่างเพียงพอ	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.6	ท่านเห็นว่า หากธนาคารรับคนเก่งจากภายนอก จะทำให้นาคราเป็นธนาคารชั้นนำในเอเชียได้อย่างรวดเร็ว	1	0	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม
การพัฒนาคนเก่ง						
1. การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป						
1.1	ท่านเห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมด้านการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ช่วยให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แม้ว่าจะต้องรับผิดชอบภาระงานที่หนักมากขึ้น	1	1	1	1	ปรับเป็น “แม้ว่าจะต้องมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น”
1.2	ท่านเห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมให้เรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างทางความคิดระหว่างตนเองกับผู้อื่น ช่วยให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารที่สามารถบริหารทีมงานที่มีความแตกต่างหลากหลายได้	1	1	1	1	ปรับเป็น “เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล”
1.3	ท่านเห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการบริหารเวลา ช่วยให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตไปสู่ผู้บริหารของธนาคารที่สามารถบริหารเวลาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
1.4	ท่านเห็นว่า การพัฒนาด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ให้กับคนเก่งจะช่วยให้ธนาคารมีคนเก่งที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารที่พร้อมขับเคลื่อนให้ธนาคารไปสู่ธนาคารชั้นนำในเอเชียได้	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.5	การพัฒนาด้านทักษะภาษาต่างประเทศที่นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนเก่งของธนาคาร	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.6	ระบบการฝึกอบรมคนเก่งที่ธนาคารจัดขึ้น เช่น การฝึกอบรมหลักสูตร High Potential ช่วยทำให้ท่านพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญ	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
2. การพัฒนาความรู้เฉพาะองค์การ						
2.1	การสร้างความรู้ที่เฉพาะในงานธนาคาร เช่น การให้ฝึกอบรมความรู้ด้านสินเชื่อ ทำให้คนเก่งของธนาคารพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต	1	0	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.2	คนเก่งที่จะเติบโตไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญของธนาคาร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารเป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
2.3	การเรียนรู้งานของธนาคารผ่านการฝึกปฏิบัติจริง (On the job training) กับหัวหน้างาน ทำให้ท่านมีความพร้อมที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญในอนาคต	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.4	ธนาคารจำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้เฉพาะในงานธนาคารให้คนเก่ง เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีการเงิน เพื่อให้พร้อมที่จะรองรับการขยายธุรกิจของธนาคาร	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
การรักษาคนเก่ง						
1. ด้านโอกาสทางการเรียนรู้						
1.1	ธนาคารมีส่วนสำคัญในการสร้างและส่งเสริมโอกาสทางการเรียนรู้ให้แก่ท่าน เช่น จัดให้มี Mobile Application สำหรับให้เรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยตนเอง	0	1	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.2	ท่านมั่นใจว่า การได้รับโอกาสเข้าร่วมงานโครงการที่สำคัญที่ทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ เช่น โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน โครงการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารอย่างแน่นอน	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
1.3	ท่านจะยังทำงานกับธนาคาร หากธนาคารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่ท่านอย่างเพียงพอ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตค้นคว้าข้อมูลที่รวดเร็ว ห้องสมุดสำหรับเรียนรู้	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.4	การให้โอกาสสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
1.5	การให้งบประมาณที่สนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของคนเก่ง เช่น ทุนการศึกษาสำหรับคนเก่ง ทุนสำหรับฝึกอบรมหลักสูตรนอกธนาคาร จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
2.1	ท่านเชื่อว่า หากได้รับมอบหมายปริมาณงานที่เหมาะสมกับเวลาการทำงานจะทำให้ท่านอยากที่จะทำงานอยู่กับธนาคาร	1	0	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.2	การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากหัวหน้างาน เช่น การสอนงานการถ่ายทอดประสบการณ์ จะทำให้ท่านทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
2.3	การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เช่น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จะทำให้ท่านอยากทำงานกับธนาคารต่อไป	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
2.4	การมีมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดี เช่น มีสถานที่ออกกำลังกายในที่ทำงาน มีวันลาพักร้อน ลาคลอด ลากิจ เป็นต้น จะทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร	1	1	1	1	“วันลาพักร้อน ลาคลอด ลากิจ” เป็นสิทธิตามกฎหมายแรงงาน ปรับเป็น “มีบริการแพทย์ในที่ทำงาน”
2.5	การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานของคนเก่ง เช่น การเปิดกว้างให้อิสระทางความคิด จะทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
3. ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน						
3.1	ท่านได้รับเงินเดือนเพื่อทดแทนการทำงานที่หนักอย่างเหมาะสม	1	0	1	0.67	ปรับเป็น “การทำงานที่มีประสิทธิภาพ”
3.2	ท่านจะยังทำงานกับธนาคาร เพราะได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.3	ท่านเห็นว่า โบนัสตามผลประกอบการที่ธนาคารจ่ายให้ อยู่ในระดับที่แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันได้	1	0	1	0.67	ใช้เป็นข้อคำถาม
3.4	โบนัสพิเศษ (Incentive Bonus) ที่ท่านได้รับจากธนาคาร ช่วยจูงใจให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป	0	-1	1	0	ตัดข้อคำถามทิ้ง เพราะไม่ใช่สิ่งที่คนเก่งทุกคนจะได้รับ

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
3.5	ท่านเห็นว่า ค่าตอบแทนโดยรวมที่ ธนาคารจ่ายให้คนเก่งอยู่ในระดับ มากกว่าที่จ่ายให้กับพนักงานทั่วไป	1	1	1	1	ปรับเป็น “ระดับสูงกว่า”
4. ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ						
4.1	การคิดว่าตนมีโอกาสดำเนินงานที่ การงาน จึงทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับ ธนาคาร	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
4.2	การได้รับการยอมรับว่าท่านเป็นคน สำคัญของธนาคาร จะทำให้ท่านยัง ทำงานอยู่กับธนาคาร	1	1	1	1	ปรับเป็น “เป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จ”
4.3	การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าและ ท้าทายความสามารถของท่าน จะทำให้ ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
4.4	ท่านจะยังทำงานกับธนาคาร เพราะ ธนาคารเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็น ที่น่าภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม
4.5	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานภายในธนาคาร จะทำ ให้ท่านยังทำงานอยู่กับธนาคาร	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคาร

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
1	ท่านมีความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารในระดับใด	1	1	1	1	ใช้เป็นข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งที่จะทำให้ท่านเกิดความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) จากการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา
ส่วนที่ 1 ระบบการคัดเลือกคนเก่ง		
การคัดเลือกคนเก่งจากภายในธนาคาร	1-7	0.678*
การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกธนาคาร	8-13	0.848
รวม	13	0.791
ส่วนที่ 2 ระบบการพัฒนาคนเก่ง		
การพัฒนาด้านการจัดการและความรู้ทั่วไป	14-19	0.887
การพัฒนาด้านความรู้เฉพาะองค์การ	20-23	0.804
รวม	10	0.897
ส่วนที่ 3 ระบบการรักษาคนเก่ง		
ด้านโอกาสทางการเรียนรู้	24-28	0.779
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	29-33	0.920
ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน	34-37	0.716
ด้านการให้คุณค่าและการยอมรับ	38-42	0.833
รวม	19	0.902

* ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟาต่ำกว่า 0.7 ถือว่าไม่เป็นที่ยอมรับตามเกณฑ์ปกติของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ จึงตัดข้อคำถามด้านการคัดเลือกคนเก่งภายในธนาคาร ข้อที่ 1.4 “ท่านเห็นว่าเป็นเรื่องยากที่ธนาคารจะคาดเดาคูณลักษณะสำคัญของคนเก่งที่จะเป็นที่ต้องการของธุรกิจธนาคารในอนาคต” ออกจากแบบสอบถาม ซึ่งจะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟามากกว่า 0.7 (เมื่อตัดข้อคำถามดังกล่าว จะได้ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟาเท่ากับ 0.755)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า
วันเดือนปีเกิด	2 ธันวาคม 2531
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2556: ครุศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาธุรกิจศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	พนักงานวิเคราะห์ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย
ประสบการณ์ทำงาน	2556-ปัจจุบัน: พนักงานวิเคราะห์ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

