

สมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย

Core Competencies and Essential Skills to Support Change of the Operational Level Employee under Kasikorn Bank

มาติก ตั้งตรงจิตร^{1*}, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล² และ ณัฐภัสสร ธนาบวรพาณิชย์³
Matic Tangtongchit^{1*}, Sanit Siriwisitkul², and Nutpatsorn Tanaborworpanid³

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Doctor of Philosophy in Management Program's Student, North Bangkok University, Thailand

Corresponding author. E-mail: matic.ta@northbkk.ac.th^{1}

sanit.si@northbkk.ac.th², nutpatsorn.ta@northbkk.ac.th³

Received June 14, 2025; Revised June 27, 2025; Accepted June 30, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดำเนินการวิจัย 3 รอบ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา รอบที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน ประกอบด้วย พนักงานระดับบริหาร (Management Level) ธนาคารกสิกรไทย และนักวิชาการจากภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ และสร้างแบบสอบถามปลายปิดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารอบที่ 2 นำแบบสอบถามส่งผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม นำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่ามัธยฐาน ในรอบที่ 3 ผู้วิจัยใช้เทคนิคโฟกัสกรุป (Focus Group Technique) ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ 8 ด้าน มีระดับความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Mdn = 4.29, IQR = 0.57) สำหรับ 14 ทักษะมีระดับความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ทักษะความรู้ด้านอาชีพ (Mdn = 4.29, IQR = 0.57) ทักษะความซื่อสัตย์และความจริงใจ และทักษะความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (Mdn = 4.14, IQR = 0.76)

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก; ทักษะที่จำเป็น; บุคลากรระดับปฏิบัติการ; ธนาคารกสิกรไทย

Abstract

This research aimed to study the core competencies and skills necessary to support the changes of operational personnel at Kasikorn Bank. The study employed a qualitative research approach using the Delphi technique. The research was conducted in 3 rounds. The instruments used in the study were: Round 1, a semi-structured interview was conducted with 21 experts, comprising management-level employees from Kasikorn Bank and external academics related to commercial banks. A closed-ended questionnaire was developed as the study's instrument. In Round 2, the questionnaires were sent to the same group of experts. The answers were analyzed using median statistics. In Round 3, the researcher used the focus group technique and selected seven experts. The research results found that the eight competencies were highly consistent. The top three were leadership, performance, and organizational performance. And in terms of change management (Mdn = 4.29, IQR = 0.57), for the 14 skills, the level of consistency was at a high level, the top 3 being career curiosity skills (Mdn = 4.29, IQR = 0.57), honesty and sincerity skills, and career caring skills (Mdn = 4.14, IQR = 0.76).

Keywords: core competency, essential skills, operational personnel, Kasikorn Bank

บทนำ

การบริหารจัดการด้านเศรษฐกิจของแต่ละประเทศทั่วโลกล้วนต้องเผชิญหน้ากับสภาวะวิกฤติจากไวรัสโคโรนา สายพันธุ์ใหม่ หรือ COVID-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม ซึ่งผลกระทบจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการบริหารและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นตัวช่วยเร่งให้ทุกองค์การในโลกนี้เกิดการพัฒนาปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ ความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology :IT) การนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เข้ามามีบทบาทในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูลของทุกกิจกรรมตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์การอุตสาหกรรม (King Mongkut's University of Technology Thonburi, 2020)

ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารภาคธุรกิจต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจแบบเดิมให้เป็นธุรกิจยุคใหม่เพื่อให้ก้าวทันต่อการดิสรัปชัน (Disruption) ซึ่งเกิดขึ้นได้กับธุรกิจทุกภาคส่วน ไม่เว้นแม้แต่ภาคการเงิน การลงทุน ตัวอย่างเช่น การโอนเงินเพื่อชำระหนี้ทั่วไประหว่างลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank) ถูกแทนที่ด้วยฟินเทค (FinTech) “FinTech” มาจากคำว่า Financial กับคำว่า Technology แปลตรงตัวได้ว่า เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หรือการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจการเงิน

ซึ่งเป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวกในการชำระหนี้ การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีที่รุนแรงเหมือนเป็นการบังคับให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ต้องทรานสฟอร์ม (Transforms) ตัวเองให้ก้าวทันต่อ Disruption ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อก้าวให้ทันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่ธนาคารพาณิชย์ต้องค้นคว้าหาแนวทางพัฒนาเดิหน้าธุรกิจของตนเองเป็นทางคู่ขนานเพื่อแข่งขันกับเทคโนโลยีแข่งขันกับธุรกิจการเงินยุคใหม่ เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank) ให้ได้มากที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินที่พัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง (Bank of Thailand, 2022)

สมรรถนะ จึงเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรในหลาย ๆ ด้าน ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Dechnakarin, 2020)

ธนาคารกสิกรไทย หรือใช้ชื่อหลักทรัพย์ว่า “KBANK” ซึ่งเป็นธนาคารที่ได้รับรางวัลระดับ Gold ประเภท Best Employer Branding องค์กรที่สร้างภาพลักษณ์และส่งเสริมคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานและบุคคลภายนอกได้รับรู้ เนื่องจากเป็นองค์กรที่ให้คุณค่ากับการส่งมอบด้านการเติบโตให้แก่พนักงาน การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย และประสานพันธมิตรเพื่อสนับสนุนบุคลากรในการสร้างความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นจริงจาก LinkedIn ซึ่งรางวัลดังกล่าวประเมินจากยอดการเติบโตของผู้ติดตามและยอดการมีส่วนร่วมของเนื้อหาด้านการสื่อสารที่โดดเด่นขององค์กรผ่านแพลตฟอร์ม LinkedIn ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งรางวัลที่การันตีว่าธนาคารกสิกรไทยมีความเข้าใจความต้องการของคนรุ่นใหม่อย่างลึกซึ้ง ซึ่งถือเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Possibility to Make an Impact) ผ่าน 3 คุณค่าหลักที่คนรุ่นใหม่ต้องการ คือ 1) Limitless Growth มีพื้นที่ให้ได้ลองถูกลองผิด เพื่อสร้างโอกาสที่หลากหลาย เติบโตได้มากกว่าที่คิด 2) Talented Team การได้ทำงานกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ดี 3) Powerful Resources ทรัพยากรครบถ้วนในทุกมิติ ทั้งในด้านทรัพยากร เงินลงทุนข้อมูล รวมถึงคุณค่า (Prachachat Business, 2023)

ธนาคารกสิกรไทย มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการบริหารจัดการด้านการเงินในทุกช่องทางอย่างครบวงจรเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มทุกระดับอย่างมืออาชีพ ด้วยการเดินหน้าต่อสู้แข่งขันกับเทคโนโลยี แข่งขันกับธุรกิจการเงินยุคใหม่ นอกเหนือจากการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่โดยนำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาปรับใช้กับธุรกิจธนาคาร ประเด็นสำคัญที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี “สมรรถนะ” เพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างผสมผสาน สร้างประสบการณ์

ในการให้บริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้าและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ สร้างความไว้วางใจในการลงทุน เมื่อพนักงานธนาคารทุกคนมีพื้นฐานของสมรรถนะในการวางแผนและการตัดสินใจที่แข็งแกร่ง มีศักยภาพเพียงพอที่จะบริหารจัดการธุรกิจธนาคาร ทั้งในส่วนของพนักงานและผู้บริหารซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจของธนาคารเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

นอกจากการให้ความสำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับสมรรถนะพนักงานทุกระดับของธนาคารแล้ว การบริหารจัดการพนักงานในระดับปฏิบัติการที่เข้ามาใหม่ก็นับว่ามีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งพนักงานดังกล่าวประสบการณ์ในการทำงานธนาคารน้อยหรือขาดประสบการณ์ในการทำงานธนาคาร หรือมีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-2 ปี ซึ่งถือเป็นอีกกลุ่มที่ต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านที่เกี่ยวข้องและด้านที่จำเป็น เช่น การปลูกจิตสำนึกสำหรับการเริ่มต้นในการทำงานด้านบริการ หากพนักงานกลุ่มนี้ขาดจิตสำนึกด้านการบริการตั้งแต่เริ่มนับหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการสะท้อนกลับมาที่ภาพลักษณ์ของธนาคาร ส่งผลทางอ้อมต่อพนักงาน เนื่องจากการที่จะไปต่อหรือการต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ โดยธนาคารได้กำหนดตัวเลขสมรรถนะที่คาดหวังของพนักงานในแต่ละระดับองค์การเพื่อลดช่องว่างที่เกิดขึ้น

การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทยให้มีสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ถือว่าเป็นการวางพื้นฐานการเริ่มต้นที่สำคัญ เป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานกลุ่มนี้ได้ก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนเตรียมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา ถึงแม้ในปัจจุบันธนาคารกสิกรไทยให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติการอย่างมีมาตรฐานจนได้รับรางวัลในหลากหลายสาขา การพัฒนาสมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมจะสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคาร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม และยังช่วยส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ การตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ของธนาคารกสิกรไทยอย่างยั่งยืน และยังช่วยส่งเสริมความมีเสถียรภาพของระบบธนาคารไทย โดยจะนำมาซึ่งความมั่นคง ความมีเสถียรภาพของระบบการเงิน ตลอดจนความสามารถในการรองรับการเติบโตของระบบเศรษฐกิจในประเทศไทยได้อย่างดี ด้วยเหตุและผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการมุ่งเน้นการศึกษาสมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการในสังกัดธนาคารกสิกรไทย ผลจากการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการบุคลากรของธนาคารกสิกรไทยทุกสาขา ตลอดจนธนาคารอื่น ๆ ในประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย

การทบทวนวรรณกรรม

McClelland (1970) ให้ความหมายของสมรรถนะ ดังนี้ “สมรรถนะ” หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลได้แก่ องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ทักษะ (Skill) จินตนาภาพส่วนบุคคล (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) แรงจูงใจ (Motive) และอุปนิสัย (Trait) เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานตามที่ตนรับผิดชอบให้ดีขึ้นหรือสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนด หรือเป็นการมุ่งมั่นสร้างผลงานในงานให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แนวคิดดังกล่าวอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ประกอบด้วย องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ประกอบด้วย แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (Office of the Civil Service Commission, 2020)

Nicholson (1984) นำเสนอการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานเชื่อมโยงผลลัพธ์ของการปรับตัวในบุคคลและองค์การเข้ากับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristics of the Person) บทบาท (Role) และองค์การ (Organization) โดยแนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ (Identity Changes) และ ผลลัพธ์ทางพฤติกรรม (Behavioral Outcomes) ซึ่งเน้นไปยังกระบวนการการปรับตัวพื้นฐานของมนุษย์ในการพยายามปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสิ่งแวดล้อมหรือจัดการสิ่งแวดล้อม (Manipulating) ให้เข้ากับความต้องการของบุคคลเอง นิโคลสันเชื่อว่า ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงระหว่างบทบาทของงานถือว่าเป็นอิทธิพลส่วนบุคคล พฤติกรรมและลักษณะนิสัย (Behavioral and Dispositional) โดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่เป็น การเปลี่ยนแปลงบทบาทของงานตามทฤษฎีของ นิโคลสัน โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) การพัฒนาในตัวบุคคล (Personal Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่บุคคลพยายามปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของงานและองค์การใหม่ มีผลทำให้เอกลักษณ์เดิมของบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงและต่างออกไปจากเดิม 2) การพัฒนาบทบาท (Role Development) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลจัดการสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการ ทักษะ ความสามารถและเอกลักษณ์ของตน และนำไปสู่บทบาทใหม่ที่เหมาะสมกับงานและองค์การใหม่

การเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงาน ทั้ง 2 ลักษณะนี้ จึงนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาทในการทำงานได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การทำเหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติ (Replication) หมายถึง บุคคลที่มีการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาบทบาทในการทำงานต่ำ โดยจะยังคงแสดงบทบาทเดิมแบบที่เคยปฏิบัติมาได้ ในกรณีที่บทบาทใหม่ที่ได้รับมานั้นเหมือนหรือคล้ายคลึงกับบทบาทเดิม 2) การทำตาม

แบบอย่าง (Absorption) หมายถึง บุคคลที่มีการพัฒนาในตัวบุคคลสูง แต่มีการพัฒนาบทบาทในการทำงานต่ำ แสดงว่าบุคคลจะเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ส่วนตนมากกว่าพยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม บุคคลจะเรียนรู้และทำความเข้าใจกับบทบาทใหม่ โดยการซึมซับทักษะและพฤติกรรมทางสังคมให้สอดคล้องกับข้อกำหนดบทบาทใหม่ 3) ผู้กำหนดบทบาท (Determination) หมายถึง บุคคลที่มีการพัฒนาบทบาทสูง แต่มีการพัฒนาในตัวบุคคลต่ำ หมายความว่า บุคคลจะไม่เปลี่ยนแปลงตนเองหรือเปลี่ยนแปลงน้อยมาก แต่จะพยายามปรับเปลี่ยนหรือสร้างบทบาทในการทำงานใหม่แทน ปฏิเสธที่จะทำตามข้อกำหนดบทบาทเดิม และเลือกทำตามบทบาทใหม่ที่บุคคลจะเป็นผู้กำหนดบทบาทขึ้นเอง โดยจะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน และ 4) การเป็นผู้แสวงหา (Exploration) หมายถึง บุคคลที่มีการพัฒนาในตัวบุคคลและการพัฒนาบทบาทในการทำงานสูง โดยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงพร้อมกันทั้งการเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์และบทบาท ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับกลางได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีบทบาทในการทำงานใหม่บางอย่าง คล้ายคลึงกับบทบาทเดิม โดยจะถูกปรับเปลี่ยนไปอย่างเหมาะสมและทำการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทใหม่ไปพร้อม ๆ กัน

การบริหารงานบุคลากรระดับปฏิบัติการ ภายใต้ธนาคารกสิกรไทย จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ต้องได้รับการจัดการด้านการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของบุคลากรระดับปฏิบัติการทุกระดับ ประกอบไปด้วยปัจจัยหลายด้าน ได้แก่

1. ความชัดเจนของนโยบายและกระบวนการ หมายถึง การมีนโยบายที่ชัดเจน รวมถึงกระบวนการบริหารงานที่เป็นระบบ จะช่วยให้พนักงานเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ หมายถึง การที่ธนาคารมีการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

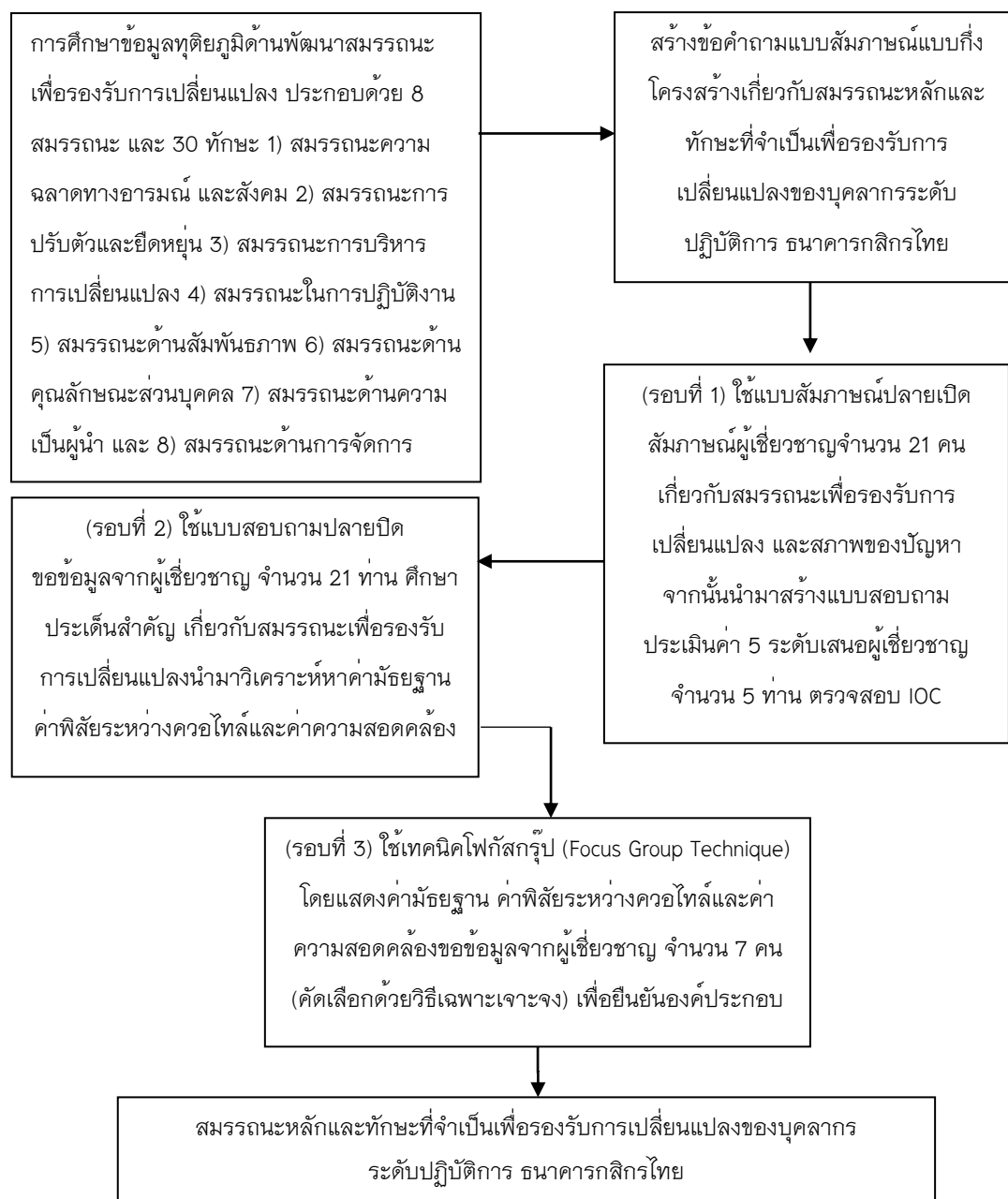
3. การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารที่ดีระหว่างระดับผู้บริหารกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ จะช่วยลดความเข้าใจผิดและทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น

4. การจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การจูงใจพนักงานโดยการให้รางวัล การยกย่อง หรือการจัดการระบบเงินเดือนที่เป็นธรรม จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีระบบประเมินผลที่เป็นธรรมและโปร่งใส จะช่วยให้พนักงานรู้จุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. ภาวะผู้นำของบุคลากรระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่มีความสามารถในการบริหารงานและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด จะส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (3 รอบ) ดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยขอความอนุเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการจากภายนอกองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ จำนวน 21 ท่าน รวมทั้งการขออนุญาตเพื่อป้องกันการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) โดยผู้วิจัยจะใช้ความรอบคอบในทุกขั้นตอนการสัมภาษณ์ การบันทึก การเผยแพร่เฉพาะเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น

รอบที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามปลายปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบ ลักษณะของการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยใช้มาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

รอบที่ 3 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Technique) โดยคัดเลือกจากพนักงานระดับบริหาร (Management Level) ประกอบด้วย พนักงานระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ระดับผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส และผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนนักวิชาการจากภายนอกองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้ขนาดประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 ท่าน และใช้เครื่องบันทึกเสียง ตลอดจนการจดบันทึกประเด็นสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้สมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานธนาคารกสิกรไทยในระดับบริหาร (Management Level) ได้แก่ พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย ระดับผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส และผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนนักวิชาการจากภายนอกองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ จำนวน 52 ท่าน

กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) สำหรับการใช้นิเทศเดลฟาย (Delphi Technique) ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดประชากรกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของ Thomas T. Macmillan, (1971) โดยคัดเลือกจากประชากร จำนวน 52 ท่าน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 21 ท่าน

กลุ่มตัวอย่างสำหรับเทคนิคโฟกัสกรุป (Focus Group Technique) ผู้วิจัยคัดเลือกจากประชากรกลุ่มตัวอย่างเดิม ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้ขนาดประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 ท่าน

เครื่องมือวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคเดลฟาย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจหลักการการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง จากนั้นผู้วิจัยจะนำไปใช้งานจริงโดยในรอบแรกนี้ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นทั้ง 21 ท่าน (สัมภาษณ์ครั้งละ 1 ท่าน) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์เนื้อหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการในสังกัดธนาคารกสิกรไทย และสร้างเป็นข้อคำถามปลายปิด ใช้มาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยผ่านการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยแบบสอบถามส่งให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 21 ท่าน แสดงความคิดเห็น และตอบกลับ ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 นำผลการวิเคราะห์ส่งผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม คัดเลือกให้เหลือจำนวน 7 ท่าน ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง และใช้เทคนิคโฟกัสกรุป (Focus Group Technique) เพื่อยืนยันองค์ประกอบสมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นี้ ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เนื่องจากแต่ละข้อคำถามได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ต่างกับกรณีผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นเองในการวิจัยเชิงปริมาณโดยทั่วไป ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา เท่ากับ 0.91

การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยจะดำเนินการถอดความจากเทปบันทึกโดยละเอียด เพื่อให้เห็นปัญหาทุกแง่มุมทุกมิติที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติการในสังกัดธนาคารกสิกรไทยจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยกระทำให้เสร็จสิ้นภายหลังจากการเก็บข้อมูลในแต่ละครั้งเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด

ขั้นที่ 2 จัดทำสรุบบันทึกข้อมูลเพื่อนำไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักอ่านทบทวนสรุปเพื่อเป็นการตรวจสอบรับรองความถูกต้อง โดยการลงนามยอมรับและยืนยันว่าถูกต้องตรงตามความเป็นจริง จะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลในส่วนนี้

ขั้นที่ 3 ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการกล่าวถึงในประเด็นต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย ว่ามีความสอดคล้องกันหรือต่างกันเพียงใด หากปรากฏว่าทุกแหล่งข้อมูลมีข้อค้นพบมีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีคุณภาพ

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบสมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย

สมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็น	Mdn	IQR	คำอธิบาย
1) สมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์และสังคม	4.14	0.75	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะการตระหนักรู้ในตนเอง	3.60	0.80	-เมื่อเกิดความขัดแย้งในที่ม ควรพยายามใช้การตระหนักรู้อารมณ์ของทั้งตัวเองและผู้อื่นในการหาวิธีแก้ไข
(2) ทักษะการเข้าใจบุคคลอื่น	3.50	1.00	-พนักงานควรที่จะไม่เพียงแต่รับฟังความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น แต่ยังสามารถสะท้อนความเข้าใจและตอบสนองได้อย่างเหมาะสม
2) สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น	4.14	0.76	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะความรู้ด้านอาชีพ	4.29	0.57	-พนักงานควรหมั่นศึกษาหาความรู้และวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
(2) ทักษะการปรับตัวในยุคดิจิทัล	3.80	0.74	-การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากการใช้เครื่องมือดิจิทัลแทนการใช้วิธีการแบบเดิม ๆ เช่น การใช้แพลตฟอร์มการจัดการโปรเจกต์
3) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.29	0.57	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.00	0.79	-การใช้เครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มการจัดการข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ทักษะนี้ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวและสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.29	0.57	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรระดับปฏิบัติการ	4.00	0.95	-การคิดวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือสถานการณ์ที่ท้าทาย
(2) ทักษะนวัตกรรม	4.00	0.95	-การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การแนะนำการใช้เครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ หรือกระบวนการทำงานที่เป็นนวัตกรรม

สมรรถนะหลักและทักษะที่จำเป็น	Mdn	IQR	คำอธิบาย
5) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ	4.14	0.76	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะการทำงานเป็นทีม	4.29	0.57	-พนักงานของท่านควรรวมพลังกันในทีม ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อแก้ไขปัญหาและความท้าทาย
(2) ทักษะการมุ่งในการบริการ	4.00	0.95	-พนักงานควรทบทวนและปรับปรุงวิธีการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
6) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	4.14	0.76	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะความซื่อสัตย์และความจริงใจ	4.14	0.76	-จะช่วยเสริมให้พนักงานเป็นตัวอย่างที่ดีในที่ทำงาน โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักการขององค์การอย่างเคร่งครัด ทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการมีความซื่อสัตย์และความจริงใจ
7) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ	4.29	0.57	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	4.00	0.95	-การตัดสินใจควรที่จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมุ่งไปในทิศทางที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
(2) ทักษะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	3.80	0.74	-ผู้บริหารที่ดีเป็นผู้มีความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากด้วยความมั่นใจ
8) สมรรถนะด้านการจัดการ	4.14	0.93	-เป็นสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
(1) ทักษะการสร้างทีมการทำงาน	4.00	0.79	-การเลือกสมาชิกที่มีทักษะความสามารถที่หลากหลายและเสริมกันจะช่วยทีมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
(2) ทักษะการพัฒนาผู้อื่น	3.60	0.80	-พนักงานที่มีทักษะด้านการจัดการที่ดี มักเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถเสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

จากตาราง 1 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยให้การยืนยันองค์ประกอบสมรรถนะ ดังนี้ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สมรรถนะทั้ง 8 ด้าน มีระดับความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะการตระหนักรู้ในตนเอง ทักษะการเข้าใจบุคคลอื่น ทักษะความรู้ด้านอาชีพ ทักษะการปรับตัวในยุคดิจิทัล ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ทักษะนวัตกรรม ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการมุ่งในการบริการ ทักษะความซื่อสัตย์และความจริงใจ ทักษะความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทักษะการสร้างทีมการทำงาน และทักษะการพัฒนาผู้อื่น ทั้ง 14 ทักษะ มีระดับความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดถือว่าเป็นการยืนยันองค์ประกอบสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย

อภิปรายผลการวิจัย

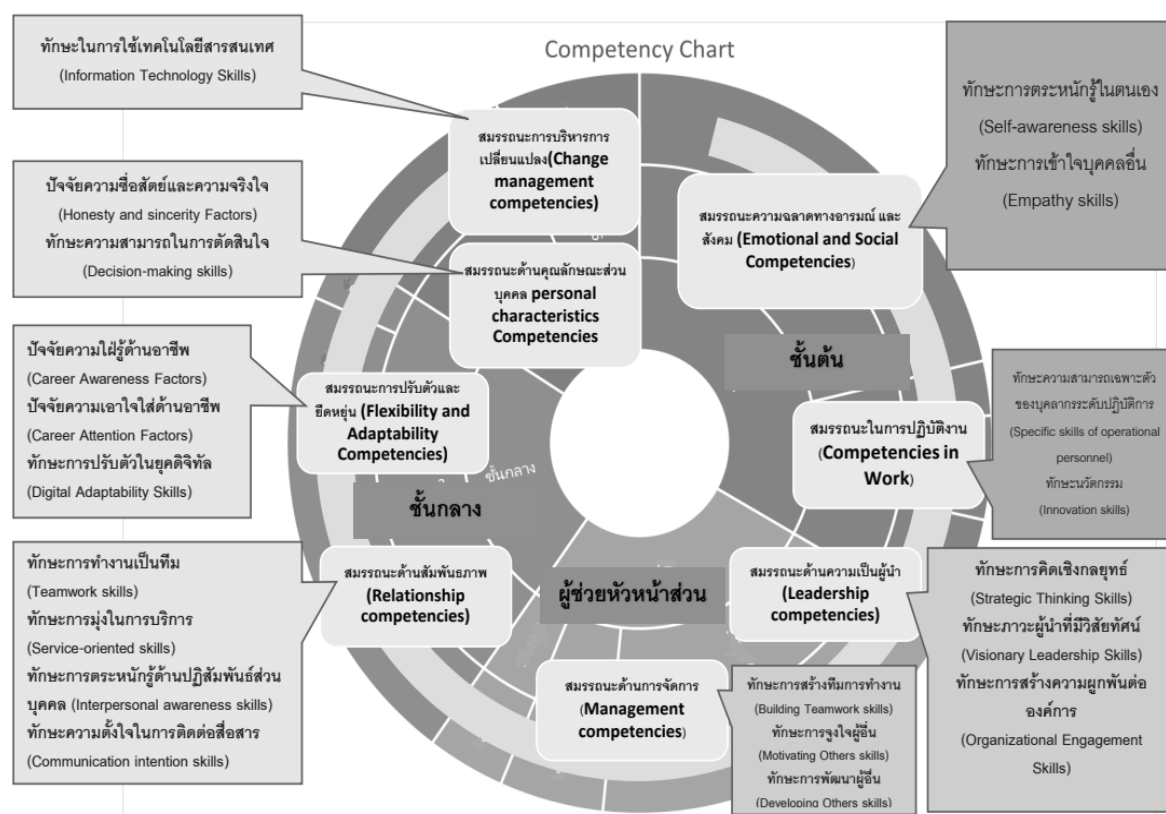
จากการวิจัยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าทั้ง สมรรถนะทั้ง 8 ด้าน 14 ทักษะ เป็นสมรรถนะที่สำคัญและทักษะจำเป็นของบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงที่มีความสามารถและเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ สามารถสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรได้ในทุกสภาวะแวดล้อม ทั้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านการแข่งขันอย่างรวดเร็ว ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีแรงกดดันจากคู่แข่งในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khankaew (2022) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพสามารถสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้

ผลของการวิจัยพบว่า 1) **สมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์ และสังคม** ประกอบด้วย ทักษะการตระหนักรู้ในตนเอง และ ทักษะการเข้าใจบุคคลอื่น ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานชั้นต้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีเติบโตในสายอาชีพก้าวไปสู่การเป็นพนักงานชั้นกลางต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kunta (2020) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วยทักษะหลายด้านที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nadee et al. (2021) ที่พบว่าสมรรถนะและทักษะที่สำคัญในการปรับตัวในโลกที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีในยุคดิจิทัล ได้แก่ ทักษะด้านการบริหารจัดการอารมณ์และความคิด 2) **สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น** ประกอบด้วย ทักษะความเอาใจใส่ด้านอาชีพ และทักษะการปรับตัวในยุคดิจิทัล เป็นการเพิ่มทักษะที่หลากหลายให้แก่พนักงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากการใช้เครื่องมือดิจิทัลแทนการใช้วิธีการแบบเดิม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phiamthaworn (2017) ที่พบว่าการพัฒนาสมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่นในยุคปัจจุบันต้องมีการปรับตัวทางด้านดิจิทัลและทักษะในหลาย ๆ ด้านเป็นทักษะที่จำเป็นต่อองค์กร 3) **สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ประกอบด้วย ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะในการเรียนรู้เชิงพลวัต ทักษะเหล่านี้จะช่วยเสริมทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มการจัดการข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ทักษะนี้ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวและสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nadee et al. (2021) ที่พบว่าสมรรถนะและทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการปรับตัวในโลกที่เปลี่ยนแปลงของนักบัญชีในยุคดิจิทัล ได้แก่ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านการบริหารจัดการอารมณ์และความคิด และทักษะด้านการเรียนรู้เชิงพลวัต 4) **สมรรถนะในการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย ทักษะความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรระดับปฏิบัติการ และทักษะนวัตกรรม ทักษะเหล่านี้ทำให้พนักงานมีวิธีคิดเพื่อการแก้ปัญหาเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phimsan (2018) ที่พบว่าปัจจัยการทำงานด้านความสามารถหลักของบุคคลส่งผลต่อความสัมพันธเชิงบวกในการปฏิบัติงาน 5) **สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ** ประกอบด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม และทักษะการมุ่งในการบริการ ทักษะเหล่านี้เป็น

ทักษะที่จูงใจให้พนักงานเกิดความสามัคคีสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ Songsee (2020) ที่พบว่าสมรรถนะด้านสัมพันธภาพมีผลต่อการทำงานซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน 6) **สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล** ประกอบด้วย ทักษะความซื่อสัตย์และความจริงใจ ทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญของสถาบันการเงิน จะช่วยเสริมให้พนักงานเป็นตัวอย่างที่ดีในที่ทำงาน โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักการขององค์กรอย่างเคร่งครัด ทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการมีความซื่อสัตย์และความจริงใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sudprasert (2015) ที่พบว่าคุณสมบัติส่วนบุคคล และความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่แท้จริง 7) **สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ** ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะเหล่านี้เป็นทักษะที่จะทำให้พนักงานมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวสามารถกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ทำนายในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Klanpaitoon (2021) ที่พบว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และร่วมกันวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ วิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนโยบายของรัฐบาล และวิสัยทัศน์มีความชัดเจน ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล 8) **สมรรถนะด้านการจัดการ** ประกอบด้วย ทักษะการสร้างทีมการทำงาน และทักษะการพัฒนาผู้อื่น ทักษะนี้ช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตน เข้าใจถึงเป้าหมายของธนาคาร ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thanomkitti (2023) ที่พบว่าสมรรถนะในการจัดการส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทยผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้ค้นพบจากการศึกษาตามรูปภาพปรากฏดังนี้



ภาพที่ 2 สมรรถนะสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรระดับปฏิบัติการของธนาคารกสิกรไทย

จากสมรรถนะทั้ง 8 ด้าน 14 ทักษะ เป็นสมรรถนะที่สำคัญและทักษะจำเป็นของบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงที่มีความสามารถและเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ สามารถสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรได้ในทุกสภาวะแวดล้อม ทั้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านการแข่งขันอย่างรวดเร็ว ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีแรงกดดันจากคู่แข่งในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง

สรุป

สรุปผลตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม ควรกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทยในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม เพื่อรองรับความก้าวหน้าในด้านอาชีพการงาน และเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่การเป็นหัวหน้าส่วนหรือผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถและเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพในอนาคต การกำหนดสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสมรรถนะปัจจุบันของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ธนาคารกสิกรไทย หรือระดับเจ้าหน้าที่ (Officer Level)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผลของการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและตรงต่อความต้องการในแต่ละสายงาน เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาเส้นทางอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติการจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีโอกาสเติบโตในอาชีพ เป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระยะยาว

3. ผลของงานวิจัยช่วยให้ธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ สามารถเตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการ ให้มีสมรรถนะ ทักษะ ตลอดจนขีดความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การเสริมสร้างทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการก่อนการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการกระบวนการทำงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะตามความคาดหวังของบุคลากร เพื่อจัดลำดับความสำคัญหรือความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่ง และควรมี การจัดทำ Competencies Dictionary for Operators ทั้งในส่วนของคำนิยาม ระดับ และวิธีการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงต่อไป

References

- Bank of Thailand. (2022). *Financial institution group*. <https://www.bot.or.th>
- Dechnakarin, P. (2020). *Proposing guidelines for developing the competencies of junior executives in food industry factories*. Doctor of Philosophy Dissertation in Management. Faculty of Political Science, North Bangkok University.
- Khankaew, O. (2022). *The skills of administrators that affect the organization of happiness of the Non-formal and Informal Education Center in the Central Region*[Master's thesis, Silpakorn University].
- King Mongkut's University of Technology Thonburi. (2020). *Technological advancement towards the future of Artificial Intelligence*. <https://www.aiforall.or.th>
- Klanpaitoon, S. (2021). *A model for developing academic leadership in the digital age of basic education administrators*[Doctoral dissertation, Naresuan University].

- Kunta, P. (2020). *Emotional intelligence affecting the quality of life of merchant marine students at the Merchant Marine Training Center*[Master's Thesis, Silpakorn University].
- Macmillan, T. T. (1971). The Delphi technique. In Paper *Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development* (pp. 3–5). Monterey: California.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Nadee, P., Konpan, T., Matarad, K., Natan, T., Tassanabanlue, T., Kuleesungnean, P., Trongwattanawut, S., Teankrajang, B., Wangpat, B., & Phoothongking, S. (2021). The digital accountants' competency: adaptive skills in a transformed world. *Journal of Liberal Arts and Management Science Kasetsart University*, 8(2), 19–32. <https://so14.tci-thaijo.org/index.php/jlams/article/view/221>
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Office of the Civil Service Commission. (2020). *Thai Civil Service Competency Manual*. Office of the Civil Service Commission.
- Prachachat Business. (2023). *Resources, investment information, including Partners*. <https://www.prachachat.net>
- Phiamthaworn, A. (2017). *Guidelines for developing the performance of personnel in the digital technology profession working in the private sector: A case study of an information technology company*[Master's thesis, Thammasat University].
- Phimsan, J. (2018). *Core competencies in working of employees at Chiang Mai Night Safari Office*[Master's thesis, Maejo University].
- Songsee, P. (2020). *A study of the relationship between work motivation and work performance of civil servants in the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Transport*[Master's thesis, Srinakharinwirot University].
- Sutprasert, K. (2015). Personal qualities, social influence and honesty affecting the true leadership of early secondary school students in St. Paul de Chartres schools. *Panyapiwat Journal*, 7(1), 160–172. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/34037>
- Thanomkitti, J. (2023). *Factors of supervisor competence affecting the performance of employees working from home (Work from Home) of private company employees in Bangkok*[Master's thesis, Mahidol University].