

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของพนักงาน  
ตามความคาดหวังของผู้บริหารในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ANALYSIS ON CONFIRMATORY FACTORS OF EMPLOYEE PERFORMANCE  
BASED ON EXPECTATIONS OF EXECUTIVES IN SPECIALIZED FINANCIAL INSTITUTIONS

อุบลวรรณ ขุนทอง\*

Ubonwan Khunthong

(Received : February 26, 2020 ; Revised : April 20, 2020 ; Accepted : May 03, 2020)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของพนักงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ตามทัศนะที่คาดหวังของผู้บริหาร ประชากร คือ ผู้บริหารของสถาบันการเงินเฉพาะกิจจำนวน 6 แห่ง คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ รวม 684 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ระดับสูงจำนวน 32 คน ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 92 คน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการจำนวน 332 คน รวม 456 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ใช้สถิติพรรณนาหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model: SEM) ประเมินค่าด้วยสถิติขั้นสูง ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจตามทัศนะที่คาดหวังของผู้บริหารเรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนักรสูงสุด คือ 1) องค์ประกอบสมรรถนะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ประกอบด้วย ด้านเทคนิค ด้านภาวะผู้นำ 2) องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย ด้านการจัดการธุรกิจ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและด้านความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และ 3) องค์ประกอบสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย ด้านความเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสาร

**คำสำคัญ :** สมรรถนะของพนักงาน สถาบันการเงินเฉพาะกิจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

\* อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Instructor of Business Administration (Finance and Banking), Rattana Bundit University.

e-mail : ubonwank@gmail.com

## Abstract

The main objective of this research was to investigate the factors of employee performance in specialized financial institutions in accordance with the expectations of executives. The population was the executives of 6 specialized financial institutions, namely Government Savings Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Government Housing Bank, Islamic Bank of Thailand Export-Import, and Bank of Thailand, and the Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand. There were 684 executives in total, divided into 3 levels which are senior level, middle level and operational level executives. The sample group consisted of 32 senior executives, 92 middle level executives and 332 operational level managers, totaling 456 people. The research instrument was a questionnaire with a rating scale based on Likert's type. Data were analyzed using descriptive statistics consisting of frequencies, percentages, means and standard deviations. The structural equation model (SEM) was estimated using advanced statistics and AMOS software package. The results revealed that desirable employee performance in specialized financial institutions in accordance with the expectations of the executives from the highest weight score were as follows 1) functional competency consisting of technical and leadership aspects 2) managerial competency consisting of business management, expertise in career, and flexibility in career, 3) core competency consisting of product expertise, teamwork, and communication.

**Keywords :** Employee performance, Specialized financial institution, Confirmatory element analysis

## บทนำ

การก้าวผ่านจากโลกปฏิจตาสาหกรรมยุคเก่า ไปสู่โลกดิจิทัลทำให้ความต้องการของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไป ทักษะต่าง ๆ ที่เป็นการทำซ้ำ ๆ (Routine-work) ในลักษณะของงานประจำ จะใช้แรงงานน้อยลง เพราะคอมพิวเตอร์สามารถทดแทนได้ ดังนั้นการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุล และยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศที่มีอยู่ให้เกิดความเข้มแข็ง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21

สำหรับประเทศไทยแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ถูกนำมาใช้ในองค์กรเครือข่ายบริษัท ข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะมีการแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำภายในประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย

ชินคอร์ปอเรชั่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวในส่วนงานราชการ โดยสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา เพราะมีความเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถ จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มคุณภาพผลผลิตหรือการบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ World Economic Forum (2016) ได้ทำการสำรวจความต้องการของตลาดแรงงานและแนวโน้มของเทคโนโลยีในองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลกในปี 2016 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 พบว่า ทักษะที่มีความต้องการของตลาดแรงงาน แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1) กลุ่มทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน (Foundational Literacies) 2) กลุ่มสมรรถนะ (Competencies) เป็นทักษะที่ต้องนำมาใช้ในการจัดการกับปัญหาซึ่งจะมีความซับซ้อนกว่าในอดีต และ 3) กลุ่มทักษะที่ใช้ในการจัดการตัวเองกับสภาพสังคม (Character Qualities)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทำให้เกิดนวัตกรรมทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ ที่อำนวยความสะดวกและตอบสนองพฤติกรรม ทศนคติและวิถีชีวิตประจำวันของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวก รวดเร็วและธุรกรรมทางการเงินทำได้ทุกที่ ทุกเวลา ต้นทุนต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของ Price water house coopers Legal & Tax Consultants Co., Ltd. (PwC) ในรายงาน PwC's Global Digital Banking Survey (PwC Consulting (ประเทศไทย), 2016) ที่ทำการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) จำนวน 157 ราย ใน 14 ประเทศทั่วโลก พบว่าในปี พ.ศ.2559 ปริมาณการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟนเติบโตถึงร้อยละ 64 และสอดคล้องกับผลสำรวจ Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption จากบริษัท PwC (ประเทศไทย) จำกัด ที่คาดว่า ในปี 2563 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะเป็นตัวแปรสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนโฉมอุตสาหกรรมธุรกิจบริการทางการเงิน (Financial Services) ทั่วโลก สำหรับประเทศไทยจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบริการทางการเงินและการลงทุนปรับตัวอย่างรวดเร็ว ภายในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา เช่น การลดสาขาของสถาบันการเงินต่าง ๆ การชำระเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและสมาร์ตโฟน ส่งผลให้บทบาทหน้าที่ของพนักงานการเงินจากผู้ให้บริการด้านธุรกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนเป็นการให้คำปรึกษาทางการเงินเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นแผนในอนาคตที่องค์กรส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมทางการเงินและการลงทุนตั้งใจจะลงทุนคือการปรับเปลี่ยนทักษะที่จำเป็นแก่พนักงาน เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

สถาบันการเงินเฉพาะกิจอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและการเงินตามแนวนโยบายของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับบทบาท

หน้าที่ของสถาบันการเงินให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน โดยเริ่มจากการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าเป้าหมายจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าที่เป็นเกษตรกรและลูกค้าที่เป็นรากฐานของประเทศ โดยธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีลูกค้าเป็นเกษตรกรและคนในชนบท และธนาคารออมสินกลุ่มลูกค้าของธนาคารออมสินเป็นชุมชนฐานรากในเขตเมือง 2) กลุ่มลูกค้าในภาคอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยรับผิดชอบดูแลลูกค้ากลุ่มนี้ 3) กลุ่มลูกค้าอสังหาริมทรัพย์ โดยมีธนาคารอาคารสงเคราะห์รับผิดชอบดูแลลูกค้ากลุ่มนี้ และ 4) กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานและองค์กรสามารถพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถตอบสนองต่อภาคเศรษฐกิจจริง (Real Sector)

ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานจึงเป็นมูลเหตุที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารในแต่ละระดับ ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เพราะสิ่งนี้ถือว่าเป็นจุดที่สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างหนึ่งให้กับองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และอาจเป็นตัวชี้วัดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อต่อสู้และอยู่รอดในธุรกิจได้เป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของพนักงานตามความหวังของผู้บริหารในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อเป็นการยืนยันองค์ประกอบที่สามารถช่วยพัฒนาทักษะพนักงานภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและอุตสาหกรรมทางการเงินให้กับประเทศต่อไปอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2551) ที่สนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยมีนโยบายการบริหารจัดการที่เหมาะสมทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์

### วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานที่ผู้บริหารคาดหวังในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

### การทบทวนวรรณกรรม

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลอเมริกา โดยใช้วิธีการวัดความถนัด นอกจากนั้นยังพบว่า IQ สามารถทำนายความสำเร็จการทำงานได้น้อย หรือไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้เลย หลังจากนั้น เดวิด แมคเคลแลนด์ ได้สังเคราะห์ความรู้และวิจัยโดยใช้ Critical Incident Technique และ Thematic Apperception Technique เป็นเครื่องมือหลักในการทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจ เพื่อฝึกอบรมนักธุรกิจชาวอินเดีย

ในศตวรรษที่ 1960 ต่อมาในปี 1973 ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence โดยเนื้อหาสำคัญเป็นการเสนอวิธีการวัดผลแบบใหม่ที่ทำนายความสำเร็จในชีวิตการทำงานของบัณฑิตได้มากกว่าวิธีการวัดทางพุทธิปัญญา และตีพิมพ์ในวารสาร American Psychologist ซึ่งบทความดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของภาคเอกชนสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ย่อมาจากความสามารถและสมรรถนะของบุคคลภายในองค์กร ส่งผลให้การพัฒนาระบบสมรรถนะเคลื่อนย้ายจากภาควิชาการสู่ภาคปฏิบัติ นอกจากนั้น Prahalad and Hamel (1990) ได้นำเรื่องสมรรถนะหลัก มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้เติบโต และเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยแนวทางดังกล่าวได้นำมาใช้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสมรรถนะมีองค์ประกอบมาจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) เป็นความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน 2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากคนอื่น (Differentiating Competencies) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจและทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะกลุ่มแรก

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ McClelland (1973), ศศิกานุจน์ สามัคคินันท์ (2556), และอุษาวดี บุญรอด (2554) สามารถกำหนดสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

1. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) คือความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร

3. สมรรถนะตามสายอาชีพ (Functional Competency) คือความสามารถที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน จะมีความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายสำหรับประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน คือ 1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง 2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ กว่า 60,000 ชุด

ทั่วประเทศ 3) ข้อมูล Hay's Worldwide Competency Database ซึ่งเป็นข้อมูล competency best practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ แบบสมรรถนะ มี 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงานและสมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ส่งผลให้อุตสาหกรรมธนาคารเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล จึงต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี ด้วยการพัฒนาศักยภาพพนักงานธนาคารให้ก้าวทันเทคโนโลยี โดยมีแนวทางดังนี้ 1) ธนาคารพาณิชย์ไทยควรมีแผนในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงาน มีระบบการจูงใจทั้งในด้านผลตอบแทนและความท้าทายในการทำงานอย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานขององค์กร 2) กำหนดกลยุทธ์ด้านพนักงานโดยเน้นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น 3) ธนาคารพาณิชย์ไทยควรพัฒนาระบบการทำงานให้มีมาตรฐานและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานเพื่อรองรับกับการแข่งขันที่มีอยู่สูงในปัจจุบัน รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้ให้พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งในด้านทักษะการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร และภาษาต่างประเทศซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการนำเข้ามาพัฒนาการให้บริการในปัจจุบัน

ทั้งนี้ สถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง โดยกรอบอัตราค่าจ้างและระดับตำแหน่งต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำหนดสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) จากการทบทวนงานวิจัยของ จิรศักดิ์ สุทธาเด (2553) อุษาวดี บุญรอด (2554) เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555) และศศิกานุญน์ สามัคคินันท์ (2556) ซึ่งเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามลักษณะงาน ที่เน้นการศึกษาสมรรถนะของธนาคารพาณิชย์ จึงได้นำมาพัฒนากำหนดเป็นแนวคิดการวิจัยกำหนดตัวแปรดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) ได้แก่ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (ACH) ด้านการบริการด้วยใจ (SER) ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม (INT) ด้านการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CON) ด้านการสื่อสาร (COM) ด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM) และ ด้านความเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ (PROD)

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency: MC) ได้แก่ ด้านการจัดการธุรกิจ (DEAL) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (EXP) ด้านความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (FLEX)

สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency: FC) ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์ (ANA) ด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ด้านเทคนิค (TEXP) ด้านเทคโนโลยี (TECH) ด้านการจัดการตนเอง (SELF)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลในฐานะตัวแทนของสถาบันการเงิน ประกอบด้วยบุคคลผู้บริหาร 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ของแต่ละสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยมีจำนวนผู้บริหารจากรายงานประจำปีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจแต่ละแห่งดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหารในแต่ละระดับ ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ 6 แห่ง

| ผู้บริหารในแต่ละระดับ | ธนาคารออมสิน | ธนาคารอาคารสงเคราะห์ | ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร | ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย | ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย | ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย | รวม   |
|-----------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|-------|
| ระดับสูง              | 12           | 16                   | 18                                   | 12                                                  | 6                                          | 8                         | 72    |
| ระดับกลาง             | 127          | 56                   | 96                                   | 33                                                  | 31                                         | 42                        | 385   |
| ระดับปฏิบัติการ       | 1,187        | 99                   | 795                                  | 122                                                 | 10                                         | 102                       | 2,315 |
| รวมทั้งสิ้น           | 1,326        | 171                  | 909                                  | 167                                                 | 47                                         | 152                       | 2,772 |

ประชากรที่เป็นผู้บริหารสถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้ง 6 แห่ง รวม 2,772 คน จำแนกเป็นผู้บริหารระดับสูง 72 คน ผู้บริหารระดับกลาง 385 คน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ 2,315 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size) ทำการทดสอบแบบสอบถามกับตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด และคำนวณค่า Partial  $R^2$  เพื่อนำไปประมาณค่าขนาดตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป G\*Power ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป ผ่านการตรวจสอบและรับรองคุณภาพจากนักวิจัยจำนวนมากสำหรับการกำหนดขนาดตัวอย่างให้ถูกต้องและทันสมัย จากการประมาณค่าตัวอย่าง โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ 0.25 คำนวณจากค่าตัวอย่าง 30 ชุดความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบประเภทหนึ่ง ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.05 จำนวนตัวแปรทำนายเท่ากับ 15 ตัวแปร อำนาจการทดสอบ ( $1 - \beta$ ) เท่ากับ 0.95 จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 ตัวอย่าง โดยทำการแจกแบบสอบถามจำนวน 684 ชุด ในช่วงระหว่างวันที่ 1-15 กุมภาพันธ์ 2561 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกำหนดการสุ่มตัวอย่างแต่ละสถาบันการเงิน จำนวน 114 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 32 ชุด โดยแยกเป็นสถาบันการเงินละ 8 ชุด ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 92 ชุด โดยแยกเป็นสถาบัน

การเงินละ 23 ชุด และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 332 ชุด โดยแยกเป็นสถาบันการเงินละ 83 ชุด โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามตอบกลับมา 456 ชุด คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 66.67

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน หนาแน่นที่สังกัดอยู่ในปัจจุบัน และตำแหน่งงานปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** สมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจตามทัศนคติคาดหวังของผู้บริหาร มีทั้งหมด 3 สมรรถนะโดยมีรายละเอียดข้อถาม ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก(Core Competency) มี 7 ด้าน รวม 41 ข้อ
- 2) สมรรถนะทางการบริหาร(Managerial Competency) มี 3 ด้าน รวม 14 ข้อ
- 3) สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ(Functional Competency) มี 5 ด้าน รวม 25 ข้อ

โดยคำถามในตอนที่ 2 เป็นคำถามแบบให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเป็น 4 ระดับ โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale โดยผู้ตอบจะแสดงทัศนะ 4 ระดับดังนี้

|                     |                    |                 |
|---------------------|--------------------|-----------------|
| ระดับสำคัญมากที่สุด | หรือมีผลมากที่สุด  | มีคะแนน 4 คะแนน |
| ระดับสำคัญมาก       | หรือมีผลมาก        | มีคะแนน 3 คะแนน |
| ระดับสำคัญน้อย      | หรือมีผลน้อย       | มีคะแนน 2 คะแนน |
| ระดับสำคัญน้อยสุด   | หรือมีผลน้อยที่สุด | มีคะแนน 1 คะแนน |

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยการนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมเท่ากับ 0.983

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของพนักงานตามความคาดหวังของผู้บริหารในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

## ผลการวิจัย

### ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวนทั้งหมด 279 คน คิดเป็นร้อยละ 61.18 และผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศหญิง มีจำนวนทั้งหมด 177 คน คิดเป็นร้อยละ 38.82 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 32 คน เป็นเพศชายร้อยละ 4.62 เป็นเพศหญิงร้อยละ 2.41 ผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 92 คน เป็นเพศชายร้อยละ 13.38 เป็นเพศหญิงร้อยละ 6.80 และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 332 คน เป็นเพศชายร้อยละ 43.20 เป็นเพศหญิงร้อยละ 29.61



ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 321 คน คิดเป็นร้อยละ 70.39 รองลงมาเป็นผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 29.39 และผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.22 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 6.80 และระดับปริญญาเอกร้อยละ 0.22 ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 17.54 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 2.63 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 46.05 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 26.75

ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 442 คน คิดเป็นร้อยละ 96.93 รองลงมาเป็นผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 และผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานระหว่าง 3-5 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 6.14 และอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 0.88 ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 17.98 รองลงมาคืออายุการทำงาน 3-10 ปี ร้อยละ 1.32 และอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 0.88 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไปร้อยละ 72.81

ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่มีดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 48.30 รองลงมาเป็นผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.70

## **ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะของพนักงานที่ผู้บริหารสถาบันการเงินเฉพาะกิจ คาดหวัง**

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะของพนักงาน การศึกษาสมรรถนะของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ จำแนกออกเป็น สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency: MC) และสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency: FC)

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายและการจัดระดับความสำคัญ  
สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) แยกรายด้านและยอดรวม

| ด้านของสมรรถนะของพนักงาน                               | Mean  | sd.   | ระดับ<br>ความสำคัญ | ลำดับที่ |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|--------------------|----------|
| สมรรถนะหลัก(Core Competency: CC)                       | 3.880 | 0.236 | มากที่สุด          |          |
| ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (ACH)                    | 3.915 | 0.215 | มากที่สุด          | 3        |
| ด้านการบริการด้วยใจ (SER)                              | 3.883 | 0.209 | มากที่สุด          | 5        |
| ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม (INT)                          | 3.934 | 0.261 | มากที่สุด          | 1        |
| ด้านการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (CON)         | 3.799 | 0.373 | มากที่สุด          | 7        |
| ด้านการสื่อสาร (COM)                                   | 3.855 | 0.286 | มากที่สุด          | 6        |
| ด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM)                             | 3.917 | 0.239 | มากที่สุด          | 2        |
| ด้านความเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ (PROD)                      | 3.885 | 0.297 | มากที่สุด          | 4        |
| สมรรถนะทางการบริหาร<br>(Managerial Competency: MC)     | 3.817 | 0.347 | มากที่สุด          |          |
| ด้านการจัดการธุรกิจ (DEAL)                             | 3.786 | 0.347 | มากที่สุด          | 2        |
| ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (EXP)             | 3.896 | 0.300 | มากที่สุด          | 1        |
| ด้านความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (FLEX)                  | 3.766 | 0.359 | มากที่สุด          | 3        |
| สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ<br>(Functional Competency: FC) | 3.878 | 0.262 | มากที่สุด          |          |
| ด้านการคิดวิเคราะห์ (ANA)                              | 3.883 | 0.275 | มากที่สุด          | 4        |
| ด้านภาวะผู้นำ (LEAD)                                   | 3.910 | 0.236 | มากที่สุด          | 1        |
| ด้านเทคนิค (TEXP)                                      | 3.817 | 0.351 | มากที่สุด          | 5        |
| ด้านเทคโนโลยี (TECH)                                   | 3.885 | 0.309 | มากที่สุด          | 3        |
| ด้านการจัดการตนเอง (SELF)                              | 3.895 | 0.246 | มากที่สุด          | 2        |
| รวม                                                    | 3.858 | 0.281 | มากที่สุด          |          |

ในภาพรวมสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจตามทัศนะที่คาดหวังของผู้บริหารอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 3.858 โดยสามารถเรียงตามลำดับความคิดเห็นแยกตามกลุ่มสมรรถนะได้ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 2)

กลุ่มสมรรถนะหลัก ลำดับที่มีความสำคัญมากที่สุดอันดับที่ 1 ด้านการยึดมั่นในคุณธรรม ลำดับที่ 2 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ลำดับที่ 3 ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ลำดับที่ 4 ด้านความ

เชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ ลำดับที่ 5 ด้านการบริการด้วยใจ ลำดับที่ 6 ด้านการสื่อสาร และด้านการพัฒนา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นลำดับสุดท้าย

กลุ่มสมรรถนะการบริหาร ลำดับที่มีความสำคัญมากที่สุดอันดับที่ 1 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ลำดับที่ 2 ด้านการจัดการธุรกิจ และด้านความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เป็นลำดับสุดท้าย

กลุ่มสมรรถนะตามสายอาชีพ ลำดับที่มีความสำคัญมากที่สุดอันดับที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ ลำดับที่ 2 ด้านการจัดการตนเอง ลำดับที่ 3 ด้านเทคโนโลยี ลำดับที่ 4 ด้านการคิดวิเคราะห์ และด้านเทคนิค เป็นลำดับสุดท้าย

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานตามที่ผู้บริหารคาดหวังในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ตัวบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานที่คาดหวังของผู้บริหารในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ทั้ง 3 ด้าน

#### ตารางที่ 3 ค่าสถิติต่าง ๆ ในการตรวจสอบความเชื่อมโยงของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

| ค่าสถิติในการทดสอบ                                              | ค่าสถิติในโมเดล    | เกณฑ์ในการพิจารณา<br>(Kline, 2005) | ผลการพิจารณา |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------|
| ค่าไค-สแควร์(Chi-Square)ที่<br>df=9                             | 17.928 / 9 = 1.992 | < 2                                | ผ่านเกณฑ์    |
| ระดับความน่าจะเป็น<br>(Probability Level)                       | 0.056              | p> 0.05                            | ผ่านเกณฑ์    |
| ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน<br>(GFI)                            | 0.991              | 0.00<GFI< 1.00                     | ผ่านเกณฑ์    |
| ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน<br>เชิงเปรียบเทียบ (CFI)            | 0.998              | 0.00<CFI< 1.00                     | ผ่านเกณฑ์    |
| ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนใน<br>การประมาณค่าพารามิเตอร์<br>(RMSEA) | 0.057              | 0.05<RMSEA< 0.08                   | ผ่านเกณฑ์    |

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของพนักงานตามความคาดหวังของผู้บริหารในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ค่าสถิติทดสอบบ่งชี้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจตามทัศนะที่คาดหวังของผู้บริหาร สมมุติฐานของแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยมีค่าดัชนีความ

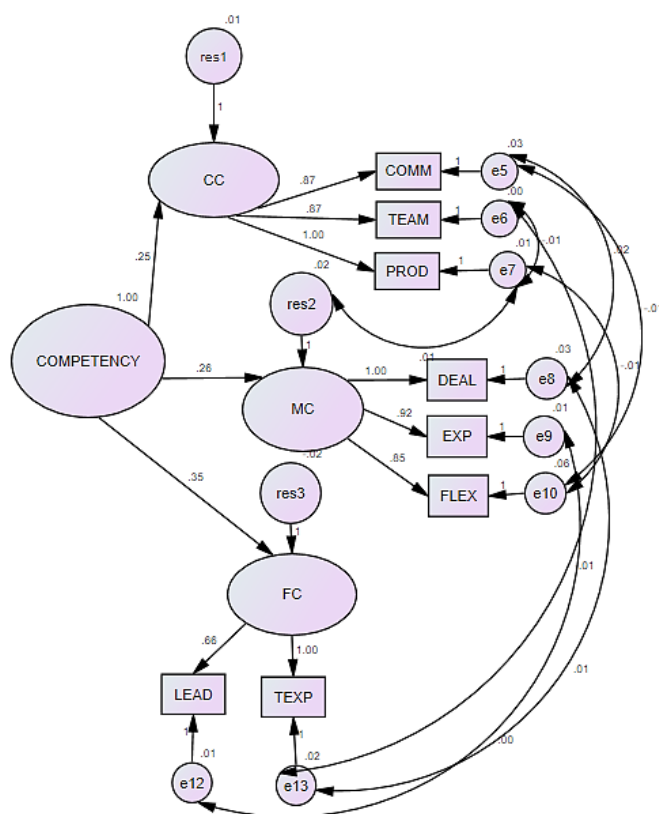
สอดคล้อง  $\chi^2 = 17.928$ ,  $df=9$ ,  $p=0.056$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $GFI = 0.991$ ,  $RMSEA = 0.057$  น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าระหว่าง 0.25–0.92 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า โดยเรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนัก ดังนี้ (รูปที่ 1 และตารางที่ 3)

1. องค์ประกอบสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency: FC) ประกอบด้วย 2 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนัก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ด้านเทคนิค (TEXP)

2. องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency: MC) ประกอบด้วย 3 ด้าน เรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนัก ได้แก่ ด้านการจัดการธุรกิจ (DEAL) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (EXP) และด้านความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (FLEX)

3. องค์ประกอบสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) ประกอบด้วย 3 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนัก ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ (PROD) ด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM) และด้านการสื่อสาร (COMM)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของพนักงานตามความคาดหวังของผู้บริหารในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ



Chi-Square = 17.928  $df=9$   $p = 0.056$   $RMSEA = 0.057$   $CFI = 0.998$   $GFI = 0.991$

รูปที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของพนักงานตามความคาดหวังของผู้บริหารในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

## การอภิปรายผลและสรุป

องค์ประกอบเชิงสมรรถนะตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการของ สถาบันการเงินเฉพาะกิจในประเทศไทย ของพนักงานตามที่คาดหวังของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ รวมทั้งหมด 8 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency : FC) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายอาชีพนั้น ๆ ต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก และมีความจำเป็นในวิชาชีพ องค์การต้องการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ละองค์การต้องการสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ ให้มี และแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนัก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ด้านเทคนิค (TEXP) เป็นสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจตามทัศนะที่คาดหวังของผู้บริหาร เนื่องจากพนักงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจควรต้องมีการประยุกต์ใช้ความรู้ ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อระบุประเด็นปัญหา ทางแก้ไขปัญหามีเหตุและมีผลภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเงินตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555) ศึกษาสมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จะต้องมีความสามารถในการทักษะด้านความเป็นผู้นำและด้านเทคนิคซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษ สอดคล้องกับผลงานของ อุซาวดี บุญรอด (2554) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสินเชื่อธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 3 ด้านคือ การตัดสินใจ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ จิรศักดิ์ สุทธาตล (2553) ศึกษาเรื่องสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานที่พึงประสงค์โดยรวมทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ และสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง

2. องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency: MC) เป็นสมรรถนะที่แสดงความสามารถของพนักงาน เป็นสมรรถนะที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับสอง ประกอบด้วย 3 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการธุรกิจ (DEAL) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (EXP) และ ด้านความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (FLEX) พนักงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจควรต้องมีความรู้ทางด้านธุรกิจการเงิน และสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงข้อมูลธุรกิจต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรศักดิ์ สุทธาตล (2553) ที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน

ธนาคารที่พึงประสงค์ 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการธุรกิจ และสมรรถนะด้านการจัดการตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555) ศึกษาสมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จะต้องมีความสามารถในทักษะด้านความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

3. องค์ประกอบสมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถเหมาะสมตามที่ธนาคารต้องการ ซึ่งจะมีส่วนที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ประกอบด้วย 3 ด้าน โดย เรียงลำดับความสำคัญจากคะแนนน้ำหนัก ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ (PROD) ด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM) และด้านการสื่อสาร (COMM) เนื่องจากธนาคารจัดเป็นธุรกิจประเภทบริการ พนักงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงคาดหวังให้พนักงานธนาคารทุกคนมีคุณภาพ เป็นนักธนาคารมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้าตลอดจนสามารถตอบข้อสงสัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสมรรถนะหลักดังกล่าว เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาของ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555) เรื่อง สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคาร พาณิชย์ในประเทศไทย จะต้องมีความสามารถในทักษะด้านการสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุซาวดี บุญรอด (2554) ที่ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะพนักงานสินเชื่อ ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของพนักงานกลุ่มปฏิบัติการได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

#### ข้อเสนอแนะ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ควรมีการปรับกระบวนการคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับทักษะของผู้บริหารสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้บริหาร

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถสร้างโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ผู้บริหารคาดหวังสามารถปฏิบัติงานได้สัมฤทธิ์ผลมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กับสถาบันการเงินประเภทอื่น ว่าสามารถใช้สมรรถนะเดียวกันได้หรือไม่

2. ควรศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางด้านวิชาชีพในตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้สถานประกอบการนำไปพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของสถานประกอบการนั้น ๆ

### เอกสารอ้างอิง

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). *สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จิรศักดิ์ สุทธาดล. (2553). *สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ศศิกาญจน์ สามัคคินนท์. (2556). *ความคาดหวังและความพึงพอใจในประสิทธิภาพการทำงานตามสมรรถนะหลัก (Core competency) ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 3*. (งานค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก [http://www.opdc.go.th/uploads/files/strategies\\_new2.pdf](http://www.opdc.go.th/uploads/files/strategies_new2.pdf)
- อุษาวดี บุญรอด. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสินเชื่อ ธนาคารกรุงไทย สังกัดสำนักงานเขตกำแพงเพชร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. USA: American Psychologist.
- Prahalad & Hamel. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- PwC Consulting (ประเทศไทย). (2016). *PwC's global digital banking survey 2016*. Retrieved May 12, 2019, from <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/digital-banking-consumer-survey.html>
- World Economic Forum March. (2016). *Framework for 21st Century Learning, Partnership for 21st Century Learning*. Retrieved May 12, 2019, from <http://www.rexpublishing.com.ph/articles/2018/04/p21-framework-for-21st-century-learning/>