

รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงาน กลุ่มธุรกิจธนาคาร

ภาวิทย์ ชินะโชติ¹ ชมสุภัค ครุฑกะ² ดวงเดือน จันทร์เจริญ³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร (2) สร้างรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงาน และ (3) ประเมินรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงาน สร้างรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย พบว่า

1) สภาพการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร พบว่าข้อที่มีค่าความถี่สูงสุดในแต่ละด้านได้แก่ (1) ด้านการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ใช้วิธีการเรียนรู้ในงาน (2) ด้านโครงสร้างงานทรัพยากรบุคคล (3) ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงาน 2) รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร ได้แก่ (1) องค์ประกอบของการสร้างกลุ่ม (2) องค์ประกอบการระดมความคิด (3) องค์ประกอบกำหนดบรรทัดฐาน (4) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน และ (5) องค์ประกอบของการแยกกลุ่มหรือการสลายกลุ่ม และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร พบว่าทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ทีมข้ามสายงาน; กลุ่มธุรกิจธนาคาร; รูปแบบการพัฒนา; การประเมินผลเชิงพัฒนา

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

ภาวิทย์ ชินะโชติ, ชมสุภัค ครุฑกะ และดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2564). รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงาน กลุ่มธุรกิจธนาคาร. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 11(1), 118-132.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
อีเมล: pavitc@yahoo.com

^{2,3} คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

A Human Resource Officer Development Model for the Banking Business Employing a Cross Function Team

Pavit Chinachoti¹ Chomsupak Cruthaka² Duangduen Chancharon³

Abstract

The objectives of this research are to (1) study the conditions and problems of human resource development for business banking (2) create a model for human resource development for business banking by using cross-functional teams, and (3) evaluate development model for human resource development by using cross functional teams by Delphi method. Data were analyzed by means and median between quartiles.

Research results can be summarized as follows:

1) Conditions and problems of human resource development for business banking have the highest frequent rate in each area as follows: (1) Human resource development, using learning methods in the work (2) Structure of human resource work (3) the competency needed to perform the job. 2) A model for human resource development by using cross-functional teams for business banking consists of (1) the composition of the creation of the group (2) the brainstorming component (3) Criteria for determining norms (4) the operational components and (5) component of group separation or group breakdown and 3) Opinions about draft model for human resource development by using cross-functional teams for business banking were that every element is appropriate and feasible.

Keywords: Human Resource Development; Cross-Functional Team; Business Banking;
Development model; Development evaluations

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Chinachoti, P., Cruthaka, C, & Chancharon, D. (2021). A human resource officer development model for the banking business employing a cross function team. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 11(1), 118-132.

¹ Doctor of Philosophy Program in Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok 10240, Thailand
E-mail: pavitc@yahoo.com

^{2,3} Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันอยู่ในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่มีการผสมเทคโนโลยีมาพอสมควรจนเกิดการนำสู่โลกการเปลี่ยนแปลง ยุคนี้มีหลากหลายงานที่ถูกทดแทนโดยโปรแกรมงาน หุ่นยนต์ และอื่นๆ รวมทั้งวิถีชีวิตของผู้คนในสังคม ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบสิ่งใหม่และการพัฒนาต่อยอด นวัตกรรมจะช่วยให้ประสิทธิภาพและส่งเสริมขีดความสามารถของมนุษย์และรวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 (Office of the National Economic and Social Development Board, 2017) ทำให้พนักงานมีแนวโน้มถูกลดจำนวนลง ดังเช่น ธนาคารภาคการบริการ โรงงานต่างๆ มีจำนวนพนักงานถูกลดลงฝ่ายสนับสนุนเช่นงานบุคคลก็มีแนวโน้มที่ถูกจำกัดจำนวนพนักงาน และต้องการคนที่เข้าใจในองค์กรมากขึ้น ทำงานได้หลากหลายหน้าที่ ทำงานทดแทนกันได้ พร้อมโยกย้ายบทบาทหน้าที่การทำงานรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร

จากผลกระทบดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร รูปแบบที่สร้างขึ้นจะสามารถใช้เป็นต้นแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายหน้าที่ เพื่อให้งานด้านบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงาน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้จัดการงานบุคคล กลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ขนาดกลางและใหญ่สังกัดธนาคารแห่งประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ขอบเขตเนื้อหา ศึกษา สภาพและปัญหา การพัฒนานักทรัพยากรบุคคล รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงาน
3. ขอบเขตระยะเวลาในการวิจัย คือ ระยะเวลา 6 เดือน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะบุคคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานข้ามสายงาน ทำให้การทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยให้ดีขึ้น
3. ได้ต้นแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรอื่นๆ ต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน

Shermon (2004, pp. 28-29) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่องค์กรต้องการ (พฤติกรรมของบุคคล) และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปสมรรถนะ(competency) สามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้ (Chinachoti, 2013)

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (core competency) คือ Competency ที่เป็นแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน

2. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (technical competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขึ้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

Cruthaka (2017, p. 76) สรุปความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง การแสดงออกของบุคคลถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการกระทำหรือการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของบุคคลอื่น

Clark (1999, p. 20) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง สมรรถนะจะประกอบ ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (1) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถ (abilities)

โครงสร้างองค์การของการบริหารทรัพยากรบุคคล

Siriwongse (2013, p. 3) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายดังนั้นการทรัพยากรบุคคลหมายถึงพนักงานที่ทำงานในองค์กรเกี่ยวกับการจัดหาพนักงาน กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การจูงใจ การรักษาพนักงานและการยุติการจ้างงานขององค์กรในการบริหารงานโดยคำนึงถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการการคัดเลือกคนเข้าทำงานการฝึกอบรมและค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการการประเมินผล การปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Cruthaka (2017, pp. 203-204) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีงาน 3 ด้านดังต่อไปนี้ (1) การพัฒนารายบุคคล (individual development) (2) การพัฒนาอาชีพ (career development) และ (3) การพัฒนาองค์กร (organization development)

Kirkpatrick, D. L., and Kirkpatrick, J. D. (2007) อธิบายการประเมินผลการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงาน ดังนี้ (1) การประเมินด้านการเรียนรู้ (learning) เพื่อวัดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ (2) การประเมินพฤติกรรม (behavior) และ (3) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (result)

แนวคิดบริหารทีมงานและการทำงานเป็นทีม

Tuckman (1965) ขั้นตอนการสร้างทีมงาน รวม 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ Forming คือ การก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม Storming คือการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน Norming คือการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานของทีม Performing คือการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ Adjourning คือการแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย

Colquitt, LePine, and Wesson (2015, p. 360) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนากลุ่มดังนี้ขั้นตอน (1) ขั้นตอนในการสร้างกลุ่ม (forming stage) (2) ขั้นตอนในการระดมความคิด (storming stage) (3) ขั้นตอนในการกำหนดบรรทัดฐาน (norming stage) (4) ขั้นตอนในการดำเนินงาน (performing stage) (5) ขั้นตอนในการแยกกลุ่มหรือการสลายกลุ่ม (adjourning stage)

แนวคิดรูปแบบทีมงานข้ามสายงาน

Robbins and Judge (2011, pp. 350-352) กล่าวถึง ทีมงานข้ามสายงาน (cross functional teams) มีความหลากหลายภายในองค์กรหรือแม้แต่

ระหว่างองค์การในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การพัฒนาความคิดใหม่ การแก้ปัญหาและประสานงานโครงการที่มีความซับซ้อน ขั้นตอนแรกของการเริ่มต้น ทีมงานข้ามหน้าที่จะต้องใช้เวลามากเพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันในงานที่แตกต่างและซับซ้อน ต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักทรัพยากรบุคคลมีหลายบทบาทหน้าที่ ความหลากหลายขึ้นอยู่กับแต่ละโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับ Suthamanon (2008) ศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยมี 4 บทบาท (1) บทบาทการวางแผนงานและการนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (3) บทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบถึงบทบาทหน้าที่โครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแล้ว ศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลซึ่งสอดคล้องกับ Cheeraka (2012) ศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ และจะต้องมีความสามารถแต่ละองค์ประกอบดังนี้ (1) ด้านความรู้ (knowledge) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Technical Skill และ Focus on Customer องค์ประกอบที่ (2) ด้านทักษะ (skill) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Communication และ Team Work และองค์ประกอบที่ (3) คุณลักษณะ (attribute) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Innovation, Leader Ship, Flexibility, Motivation, Building Relationship เมื่อได้มาซึ่งสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลแล้ว ด้านตัวแปรการสร้างทีมข้าม

สายงาน สอดคล้องกับ Akakuianan (2008) ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้ร้อยละ 82 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และ Ali (2016) ศึกษาพบว่า แบ่งการค้นหาค้นออกเป็นสองส่วนหลักคือ ผลการสื่อสารในการทำงานของทีมข้ามสายงานและประสิทธิภาพของเครื่องมือสื่อสารที่เฉพาะเจาะจงที่สมาชิกในทีมและหัวหน้าทีมใช้ และด้านการสร้างทีม สอดคล้องกับ Wang, Chen, Lin, and Hsu (2010) ศึกษาพบว่า ทีมงานข้ามสายงานที่มีประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและช่างเทคนิคเป็นประเด็นสำคัญ การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับ ทฤษฎีระบบสำรวจตัวแปรสำคัญบางอย่างของทีมในโรงพยาบาลรวมถึงลักษณะโครงสร้างของทีมกระบวนการทีมและประสิทธิผลพบว่า (1) สำหรับโครงสร้างของทีมลักษณะเฉพาะบรรทัดฐานของทีมมีผลต่อประสิทธิภาพของทีม (2) กระบวนการทีมมีผลต่อประสิทธิผล (3) บรรทัดฐานของทีมและความสามัคคีของทีมมีผลต่อกระบวนการของทีม และ (4) กระบวนการของทีม และ Cui (2016) ศึกษาพบว่า ระบบทำการตรวจสอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบทำในทีมข้ามสายงาน เป็น กระบวนการตัดสินใจขององค์การเฉพาะและสำหรับการจัดตำแหน่งของการตัดสินใจของหน่วยงานด้วยการตัดสินใจที่ “ดีที่สุด” ซึ่งจะช่วยให้ผลตอบแทนสูงสุดของบริษัท เมื่อสร้างทีมข้ามสายงานแล้วด้านการพัฒนาทีมข้ามสายงานสอดคล้องกับ สำหรับ Chancgaroen (2013) ศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจองค์กร วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการโดยการฝึกอบรมพนักงาน การออกแบบหลักสูตร และโครงการกระบวนการพัฒนา

แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ (2) วิเคราะห์ความจำเป็นและปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (3) ออกแบบและพัฒนากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายองค์กร (4) ปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (5) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ Anthony, Green, and McComb (2014) ศึกษาพบว่า ประการแรกคุณภาพของการประสานงานระหว่างแผนก และสำนักงานใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จด้านล่างของขอบเขตระหว่าง ทีมงานข้ามสายงาน โครงการและหัวหน้าแผนกและยังดีขึ้นประสิทธิภาพของโครงการ

จากการทบทวนวรรณกรรมจากผู้วิจัยหลายท่านมีความสอดคล้องกับตัวแปรด้านสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคลคือ (1) ด้านความรู้ (knowledge) (2) ด้านทักษะ (skill) (3) คุณลักษณะ (attribute) รวมถึงรูปแบบสร้างทีมข้ามสายงาน โดยลักษณะการสร้างทีม กระบวนการสร้างทีมสร้างบรรทัดฐานของทีม และการพัฒนารูปแบบบริหารทีมงานข้ามสายงาน

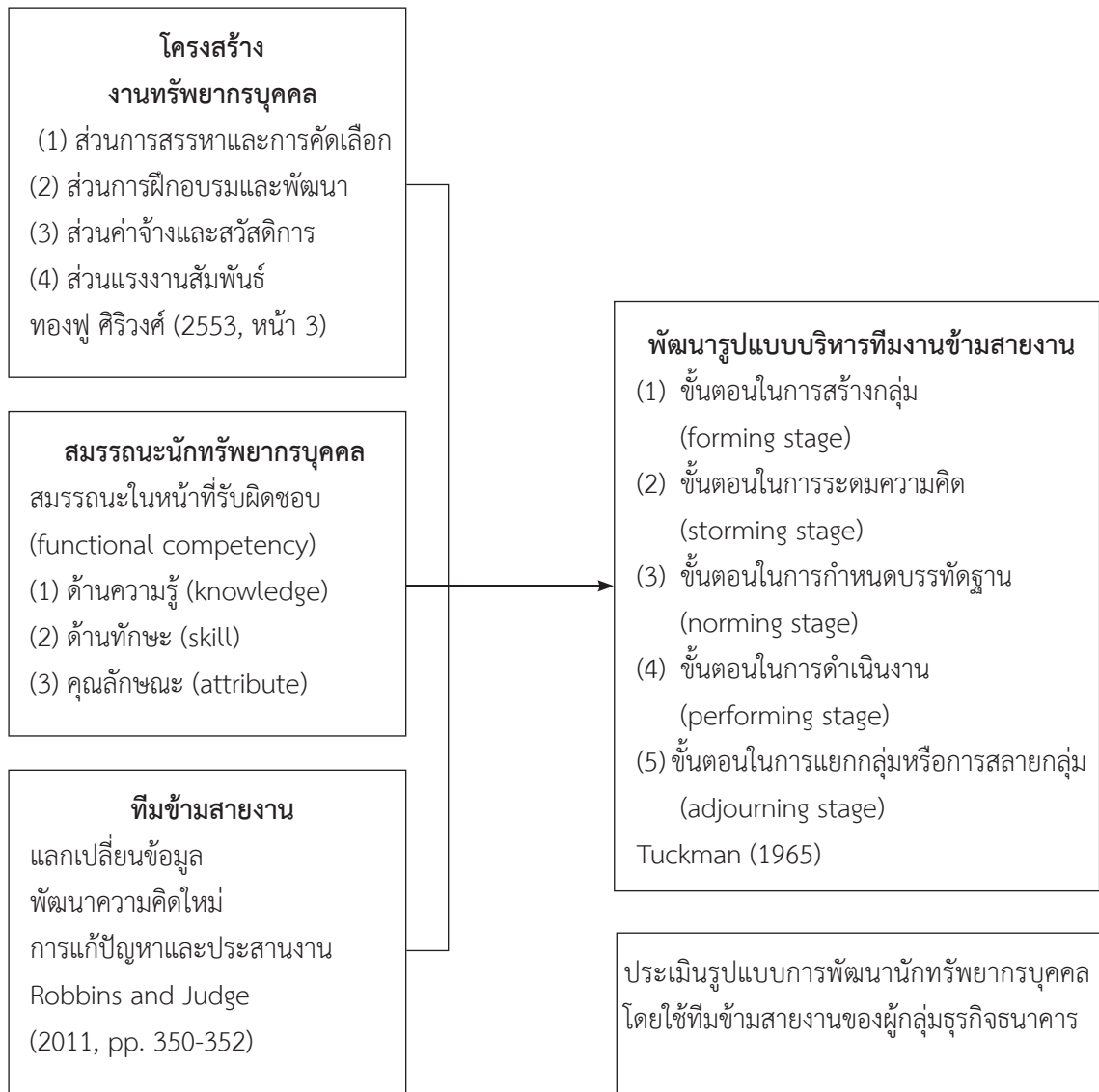
ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวนประชากรคือผู้เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการทางทรัพยากรบุคคล และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป กลุ่มตัวอย่าง 49 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

แบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การทำเดลฟายเทคนิค และการสนทนากลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ การศึกษาสภาพและปัญหา การพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการงานบุคคลหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 22 คน สร้างรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 คน การประเมินรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานกลุ่มธุรกิจธนาคาร โดยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับสภาพ และปัญหา มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และจัดกลุ่ม (categorized) และสรุปแจกแจงด้วยตารางแสดงเป็นความถี่ คำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามแต่ละข้อ ทั้งหมด 3 รอบ และหาระดับความจำเป็น และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมาและสรุปผล

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาผลการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร

1. ผลการศึกษาสภาพ การพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร พบว่า สภาพทั่วไปสำหรับพัฒนานักทรัพยากรบุคคลของกลุ่มธุรกิจธนาคาร

ประกอบด้วย 8 ด้าน จำนวน 42 ข้อ สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ สภาพทั่วไปสำหรับพัฒนานักทรัพยากรบุคคลของกลุ่มธุรกิจธนาคาร จำนวน 14 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับ

แรกได้แก่ ใช้วิธีการเรียนรู้ในงาน วิเคราะห์จากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิเคราะห์จากงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

1.2 ด้านโครงสร้างงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 10 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างงานสรรหาบุคคลากร มีโครงสร้างงานสวัสดิการเงินเดือน และมีโครงสร้างงานอบรมการเรียนรู้

1.3 ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานที่จำเป็น จำแนกได้ 3 สมรรถนะ สรุปได้ดังนี้

1.3.1 สมรรถนะในงานด้านความรู้ (knowledge) มีจำนวน 6 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้ด้านงานทรัพยากรบุคคล เช่น งานสรรหา งานพัฒนาพนักงาน งานสวัสดิการ หรืองานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่นๆ การพัฒนาตามการเติบโตทางสายงาน ความรู้ด้านการบริหารจัดการ เช่น การบริหารแผนงาน การบริหารบุคคลากรการประเมินผล การพัฒนาองค์กรและอื่นๆ ความรู้ด้านเทคโนโลยี โปรแกรมต่างๆ งานทรัพยากรบุคคล และความรู้ด้านองค์กร และเกี่ยวกับธนาคาร

1.3.2 สมรรถนะในงานด้านทักษะ (skill) จำนวน 5 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ทักษะงานทรัพยากรบุคคล เช่นงานสรรหา งานพัฒนาพนักงาน หรืองานด้านอื่นๆ ทักษะด้านสื่อสาร และประสานงาน ระหว่างนักทรัพยากรบุคคลกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภายในภายนอก และทักษะด้านด้านเทคโนโลยี การใช้งานโปรแกรมของงานทรัพยากรบุคคล

1.3.3 สมรรถนะในงานด้านคุณลักษณะอื่น จำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นต้องปรับตัวในการทำงาน และมีความละเอียดรอบคอบ

2. ผลการศึกษาปัญหาการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลกลุ่มธุรกิจธนาคาร พบว่า

ปัญหาสำหรับการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลของ

กลุ่มธุรกิจธนาคาร ประกอบด้วย 4 ด้าน จำนวนทั้งสิ้น 23 ข้อ สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลของกลุ่มธุรกิจธนาคาร จำนวน 10 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ไม่มีการพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะในกระบวนการทำงานไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงาน เน้นอบรมผู้บริหาร และฝ่ายที่หารายได้เป็นหลัก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการสนับสนุนและหลักสูตรอบรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่มีหลากหลาย หรือเป็นหลักสูตรเฉพาะของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

2.2 ด้านโครงสร้างงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ โครงสร้างมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโยกย้ายบ่อยครั้ง บุคคลมีคุณสมบัติไม่ตรงกับโครงสร้างงาน เช่น จบบริหารงานบุคคล และมาอยู่ฝ่ายพัฒนาบุคคล และการกำหนดโครงสร้างงานไม่เป็นเอกภาพ

2.3 ด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานที่จำเป็น จำนวน 4 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีจำนวนมากเนื่องจากบางคนทำงานด้านบุคคลมากกว่า 1 งาน เช่น งานสรรหาคัดเลือก และงานพัฒนาบุคคล ไม่มีเขียนสมรรถนะไว้อย่างชัดเจน และมีสมรรถนะด้านงานมากแต่ไม่ถูกให้ความสนใจในการพัฒนา

2.4 ด้านปัญหาที่ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร จำนวน 6 ข้อ โดยมีค่าความถี่สูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ ไม่มีการเตรียมการพัฒนาพนักงานทำงานข้ามสายอย่างจริงจังให้โอนย้ายและไปทำงานจริง ใช้การสั่งการจากเบื้องบน เป็นคำสั่ง และมีการทำทีมข้ามสายงานสำหรับผู้ที่มียศกษภาพที่จะเป็นผู้ที่ได้เป็นผู้บริหารต่อไปเท่านั้น

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบการสร้างทีม

ข้ามสายงาน (forming stage) (2) องค์ประกอบการระดมความคิด (storming stage) (3) องค์ประกอบการกำหนดบรรทัดฐาน (norming stage) (4) องค์ประกอบการปฏิบัติงาน (performing stage) (5) องค์ประกอบการแยกกลุ่มหรือการสลายกลุ่ม (adjourning stage) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นสำหรับรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคารอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่ามัธยฐาน (Mdn) 4.00 ขึ้นไปสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ตั้งแต่ 0.00 – 1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในทุกองค์ประกอบ สามารถสรุปในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างทีมงาน(forming) ประกอบด้วย 7 ด้าน มีจำนวน 32 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 16 ข้อ และมีความจำเป็นระดับมาก 16 ข้อ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบความจำเป็นขององค์การ พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 5 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและ ความรู้มุมมองการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

1.2 วัตถุประสงค์ พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 7 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถทำงานหลากหลายหน้าที่ สามารถทำงานข้ามสายงาน และเพื่อความเข้าใจในธุรกิจธนาคาร และเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ

ไปสู่ระดับสูงขึ้น

1.3 การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ เป็นพนักงานที่มีความสนใจจริง

1.4 จำนวนกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ประมาณ 10% – 30% ของแต่ละหน่วยงาน จำนวนไม่ต้องมาก กลุ่มละ 5- 10 คน และจำนวนหน่วยงานละ 1-2 คน

1.5 ระยะเวลา พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 2 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ระยะเวลาตลอดโครงการ 3-6 เดือน และระยะเวลาโครงการระยะสั้น 2-4 สัปดาห์ (กิจกรรมกลุ่มระยะสั้น)

1.6 วิธีการการเรียนรู้ พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 6 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ กำหนดบุคคลโค้ชชิ่ง และกำหนดบุคคลที่เป็นบัดดี้ หรือ พี่เลี้ยงสอนงาน

1.7 วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 6 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุด

จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ วัดจากผลงานตามเป้าหมาย วัดพฤติกรรมมีส่วนร่วม และวัดจากความรู้เพิ่มเติม

2. องค์ประกอบการระดมความคิด (storming) ประกอบด้วย 3 ด้าน มีจำนวน 14 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 10 ข้อ และมีความจำเป็นระดับมาก 4 ข้อ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 8 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ คนที่เป็นบัดดี้ หรือโค้ชต้องเต็มใจถ่ายทอด การเข้าทีมร่วมต้องไม่ยึดติดตำแหน่งทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมตามวาระโอกาส และแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.2 การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ทำผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลา เน้นการเรียนรู้ และเพิ่มทักษะ และความสามารถ

2.3 บทบาทของทีมข้ามสายงานพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ผู้นำทีมแปรผันตามโครงการ

3. องค์ประกอบการกำหนดบรรทัดฐานของทีม (norming) ประกอบด้วย 3 ด้าน มีจำนวน 10 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 8 ข้อ และมีความจำเป็น

ระดับมาก 2 ข้อ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 การกำหนดข้อตกลงพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 4 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เคารพในข้อตกลงที่โครงการตั้งไว้ แจ้งวัตถุประสงค์และรายละเอียดให้ทราบและมีลายลักษณ์อักษร และวัดผลความสำเร็จของเป้าหมายแต่ละผลงาน

3.2 การกำหนดเป้าหมาย พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ กำหนดการทำงานวางแผนงานร่วมกัน กำหนดตัวชี้วัดของแต่ละบทบาทหน้าที่ และทำงานเป็นทีมเกื้อกูลกันมุ่งสู่ความสำเร็จ

3.3 การกำหนดแผนงานพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และ มีการสื่อสารประชุมทีมในทุกวัน แจ้งถึงการดำเนินการ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขร่วมกัน

3.4 องค์ประกอบการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (performing state) ประกอบด้วย 10 ด้าน มีจำนวน 37 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความจำเป็นมากที่สุด 28 ข้อ และมีความจำเป็นระดับมาก 9 ข้อ

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1. บรรยายการทำงานร่วมกันพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 6 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ทำงานอย่างเป็นระบบ เปิดใจเรียนรู้ และรับฟังความคิดเห็น และมีบทบาทความเท่าเทียมกันไม่ยึดติดตำแหน่ง

2. วิธีการพัฒนาแบบ on the job training cross function พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 4 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ทำงานจริงทำในตำแหน่งนั้นจริงๆ และมีพี่เลี้ยงสอน

3. วิธีการพัฒนาแบบบัดดี้พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ การทำโปรเจกต์ร่วม และให้คนรู้ในงานเป็นพี่เลี้ยง

4. วิธีการพัฒนาแบบการอบรมพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ เริ่มโครงการโดยอบรมให้ความรู้เบื้องต้น แบบปฐมนิเทศเกี่ยวกับการทำงาน กระบวนการ

5. วิธีการพัฒนาแบบพี่เลี้ยงพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 2 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ

ได้แก่ มีให้ทุกกลุ่มในการทำโครงการเพื่อให้คำปรึกษา และแนะนำการแก้ปัญหา และพี่เลี้ยงสามารถสลับสับเปลี่ยนตามงานที่ถนัดได้

6. วิธีการพัฒนาแบบปฏิบัติระบบเสมือนพบพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ทดลองทำโปรแกรมจริง บอกวิธีการทำโปรแกรม และมีทดสอบหลังการสอน

7. วิธีการพัฒนาแบบการทำโครงการระยะสั้นพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ กิจกรรม หรือโครงการในทุกหน้าที่งาน เช่น งานสรรหา งานสวัสดิการ งานฝึกอบรม และอื่นๆ เน้นการเรียนรู้ และประสบการณ์ และเป็นโครงการที่ต้องมีหลายบทบาทที่ช่วยกันทำ เช่นงานรับน้องฝึกงาน ตรวจสอบสุขภาพ หรือ ชุดสวัสดิการ

8. วิธีการพัฒนาแบบระบบเทคโนโลยี LMS หรือ On Line พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 4 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน เรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน และเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ

9. วิธีการพัฒนาแบบอื่นพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 1 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ Agile & Scrum team

10. การประเมินพบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 8 ข้อ ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ KPI ตามขอบเขตตามบทบาทหน้าที่ สมรรถนะตามขอบเขตตามบทบาทหน้าที่ และสมรรถนะตามขอบเขตของโครงการ/กิจกรรม

(5) องค์ประกอบการแยกย้ายทีม (adjourning state) พบว่า ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร มีจำนวน 3 ข้อ

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ต้องมีโอกาสโอนย้ายงาน หลังกลับทำงานไม่เกิน 1-2 ปี

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคารทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

การอภิปรายผล

รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล โดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างทีมงาน (forming) พบว่า ประกอบด้วย ความจำเป็นขององค์การ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย จำนวนกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา วิธีการการเรียนรู้ และวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการสร้างทีมงานเป็นการเตรียมการเพื่อการอบรมและพัฒนา นับตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา นำผลการวิเคราะห์มากำหนดวัตถุประสงค์เพื่อจะได้คัดเลือก

เนื้อหา เลือกวิธีการเรียนรู้ และวิธีการประเมินผลการเรียนรู้รวมทั้งการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการ พัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kirkpatrick, D. L., and Kirkpatrick, J. D. (2007) ที่อธิบายการประเมิน ผลการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงาน ดังนี้ (1) การประเมินด้านการเรียนรู้ (learning) เพื่อวัด ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ (2) การประเมินพฤติกรรม (behavior) และ (3) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อ องค์การ (result)

2. องค์ประกอบการระดมความคิด (storming) พบว่า ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อตกลงเบื้องต้นโดยคนที่ เป็นบัดดี้ หรือโค้ชต้องเต็มใจถ่ายทอด การเข้าทีมร่วมต้องไม่ยึดติดตำแหน่งทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำ ทีมตามวาระโอกาส และแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ของโครงการ ด้านการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา สมรรถนะโดยทำผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและ ระยะเวลา เน้นการเรียนรู้ และ เพิ่มทักษะ และความ สามารถจากผลลัพธ์ที่บรรลุเป้าหมาย และ ด้านบทบาท ของทีมข้ามสายงาน ผู้นำทีมแปรผันตามโครงการ ทั้งนี้ เนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ทีมข้ามสายงาน จำเป็นต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกทีม ชัดเจน และร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการ ทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Colquitt et al. (2015, p. 365) ได้ กล่าวถึง การรวมกลุ่มคนที่แตกต่างกันที่ และแตกต่าง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม ต้องคำนึง ถึงองค์ประกอบดังนี้ (1) บทบาทหน้าที่ของคนที่ในทีม (2) ความสามารถของคนที่ในทีม (3) ลักษณะของคนที่ใน ทีม (4) ความหลากหลายของคนที่ในทีม (5) ขนาดของทีม

3. องค์ประกอบการกำหนดบรรทัดฐานของทีม (norming) พบว่า ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน การกำหนดข้อตกลง โดยเคารพในข้อตกลงที่โครงการ ตั้งไว้ ด้านการกำหนดเป้าหมายโดยกำหนดการทำงาน วางแผนงานร่วมกัน และด้านการกำหนดแผนงาน

เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และ มีการสื่อสารประชุมทีมในทุกวันแจ้งถึงการดำเนินการ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจาก การรวมกลุ่มการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันของทีมได้อย่างราบรื่นจำเป็นต้องกำหนดข้อตกลงในการทำงานตามแผนงาน เป้าหมายในการทำงานรวมทั้งกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้อย่างราบรื่นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของ Cui (2016) ศึกษาพบว่า ระบบทำการตรวจสอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบทำในทีมข้ามสายงาน เป็น กระบวนการตัดสินใจขององค์กรเฉพาะและสำหรับการจัดตำแหน่งของ การตัดสินใจของหน่วยงานด้วยการตัดสินใจที่ "ดีที่สุด" การค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาดโครงสร้างกระบวนการทำการตัดสินใจของทีมข้ามสายงานมีส่วนสำคัญ

4. องค์ประกอบการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (performing) พบว่า ประกอบด้วยบรรยากาศการทำงานร่วมกัน วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และ การประเมิน ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายความเชี่ยวชาญ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร ออกแบบวิธีการพัฒนาโดยเอื้อต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทีมข้ามสายงาน (on the job training cross function) และพัฒนาแบบบัดดี้ และเมื่อการพัฒนาสิ้นสุดจะทำการประเมินผลการเรียนรู้ และผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Ali (2016) ศึกษาพบว่า การสื่อสารแบบตัวต่อตัวจะมีประสิทธิภาพมากกว่าเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ

5. องค์ประกอบการแยกย้ายทีม (adjourning) พบว่า ข้อที่เห็นสอดคล้องกันมากที่สุดได้แก่ ต้องมี

โอกาสโอนย้ายงาน หลังกลับทำงานไม่เกิน 1-2 ปี ทั้งนี้เนื่องมาจากแนวทางการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลของกลุ่มธุรกิจธนาคารสำหรับการดำเนินโครงการเมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาผู้ดำเนินโครงการต้องมีการวางแผนและแจ้งกับผู้เข้าร่วมพัฒนาว่าต้องดำเนินการอย่างไรต่อไป หรือจะมีการประสานงานต่อสำหรับการมีกิจกรรมต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติให้แนวคิด รูปแบบการทำงานของทีมงานข้ามสายงาน (cross function team) มี 2 ลักษณะ คือ (1) แบบชั่วคราว และ (2) แบบถาวร โดยองค์การจะเป็นผู้คัดเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และถ้าองค์การมีระบบบริหารควบคุมคุณภาพ (quality control circle) อยู่แล้ว ทำให้เกิดความสะดวกมากขึ้น ดังนั้น องค์การสามารถ ตั้งทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกข้ามสายงาน กล่าวโดยสรุป งานวิจัยนี้ได้ทราบสภาพ และ ปัญหาการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล กลุ่มธุรกิจธนาคาร และได้สร้างรูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคาร เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำไปศึกษาหรือนำไปปรับใช้กับหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

1. รูปแบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทีมข้ามสายงานของกลุ่มธุรกิจธนาคารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ก่อนการนำไปใช้ต้องดำเนินการตามขั้นตอนการขออนุมัติโครงการกับคณะกรรมการของธนาคาร
3. การนำรูปแบบไปใช้ควรต้องได้รับการเห็นชอบและสนับสนุนกับกรรมการผู้จัดการของธนาคาร และต้องดำเนินการตามโครงการมีผู้ควบคุมดูแลอย่างจริงจัง

References

- Ali, M. (2016). *Significant attributes and challenges related to cross-functional team communications*. Master's thesis in engineering management, Jönköping University.
- Anthony, E. L., Green, S. G., & McComb, S. A. (2014). Crossing functions above the cross-functional project team: The value of lateral coordination among functional department heads. *Journal Engineering and Technology Management*, 31(1), 141-158.
- Akakuianan, S. (2008). *Internal and external environments of team and team process affecting the cross-functional team effectiveness in autoparts manufacturing firms*. Warasan Phuettikammasat. [In Thai]
- Chinachoti, P. (2013). *Training and Human resource development*. Kasembundit University Press. [In Thai]
- Changaroen, D. (2013). *Strategic human resource development model in private organizations*. Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Cheeraka, K. (2012). *Current competencies of human resource managers*. Thai Commercial Banking Groups. [In Thai]
- Clark, D. (1999). *Instructional system design: The ADDIE model*. Retrieved from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/sat.html>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill.
- Cruthaka, C. (2017). *Strategic human resource development model in private organizations*. Ramkhamhaeng University Press. [In Thai]
- Cui, Z. (2016). Decision making in cross-functional teams: The role of decision power. *Decision Sciences*, 47(3), 492-523.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. Berret-Koehler.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2017). *12th National Economic and Social Development Plan (2017-2021)*. Author. [In Thai]
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed). Pearson.
- Shermon, G. (2004). *Competencies based HRM: A strategic resource for teacher in South Australia*. McGraw-Hill.
- Siriwongse, T. (2013). *Human resource Management*. Kasetsart University, Training Center. [In Thai]
- Suthamanon, L. (2008). *Competencies for human resource managers of the organization*. Ramkhamhaeng University Press. [In Thai]

- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Wang, M.-L., Chen, W.-Y., Lin, Y.-Y., & Hsu, B.-F. (2010). Structural characteristics, process, and effectiveness of cross-functional teams in hospitals: Testing the I-P-O. *The Journal of High Technology Management Research*, 21(1), 14-23.