



บทที่ 3

การศึกษาปัญหาของธนาคารกสิศึกษา

บทนี้จะกล่าวถึงลักษณะโดยทั่วไปของธนาคารกสิศึกษา, ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ, กลยุทธ์การดำเนินงานปี 2548-2550, วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), CEO's SIX Point Agenda, โครงสร้างองค์กร, ลักษณะขององค์กร, ระดับของพนักงาน, หน่วยงานที่รับผิดชอบในสรรพางานระดับเจ้าหน้าที่, จำนวนพนักงานปัจจุบันแยกตามระดับ, จำนวนพนักงานลาออก ปี 2548, อายุและอายุงานของพนักงาน, จำนวนพนักงานเข้าใหม่ ปี 2548, เภดธ์เบื้องต้นในการพิจารณาผู้สมัคร, แผนการเปิดสาขา เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) และสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Booth Exchange), อัตรากำลังที่คาดการณ์, จำนวนใบสมัครในระบบ Recruitment ปี 2548, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการศึกษาสภาพปัญหาในการสรรหาของธนาคารกสิศึกษา

3.1 ข้อมูลจำเพาะของธนาคาร

3.1.1 ประวัติความเป็นมาและประเภทของผลิตภัณฑ์

ธนาคารประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์และประกาศที่เกี่ยวข้องซึ่งออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ทุนจดทะเบียน 15,000,000,000 บาท ณ สิ้นปี 2548 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาเต็มรูปแบบและสาขาย่อยทั่วประเทศ 66 สาขา โดยให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารและประชาชนทั่วไป ผ่านเครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) ที่ติดตั้งอยู่ในสาขาและนอกสถานที่ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและในต่างจังหวัด จำนวน 93 เครื่อง โดยมีศูนย์กลางการดำเนินงานและให้บริการที่สำนักงานใหญ่ ธนาคารกสิศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัทที่มุ่งเน้นให้บริการทางการเงินครบวงจร ซึ่งมีบริษัทในกลุ่มที่ให้บริการทางการเงินและให้บริการงานสนับสนุน ดังนี้

- บริษัทแม่ (Holding Company) ดูแลนโยบายการดำเนินงาน การบริหารจัดการในภาพรวมของกลุ่ม ตลอดจนประสานงานและให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจต่างๆ ของบริษัทในกลุ่ม
- บริษัทหลักทรัพย์ ให้บริการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ จัดจำหน่ายหลักทรัพย์ ที่ปรึกษาทางการเงิน
- ธนาคาร ให้บริการสินเชื่อและให้กู้ยืมเงิน รับฝากเงิน การให้บริการธนาคารพาณิชย์อื่นๆ และเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกที่เปิดให้บริการเช่าซื้อและลีสซิ่ง

- บริษัทประกันภัย ให้บริการประกันอัคคีภัย ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง ประกันภัยรถยนต์ และ ประกันภัยเบ็ดเตล็ด
- บริษัทประกันชีวิต ให้บริการประกันชีวิตในรูปแบบต่างๆ
- บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ให้บริการจัดการกองทุนรวม จัดการกองทุนส่วนบุคคล จัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- บริษัทบริหารสินทรัพย์ ประกอบธุรกิจรับซื้อและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ
- บริษัทแมนเนจเม้นท์แอนด์เซอร์วิสเซส ให้บริการงานด้านธุรการแก่บริษัทในเครือ
- บริษัทกฎหมายและประเมินราคา ให้บริการงานด้านกฎหมายและประเมินราคาแก่บริษัทในเครือ

ผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการของธนาคาร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1.) บริการด้านเงินฝาก

ธนาคารให้บริการด้านเงินฝากกับกลุ่มลูกค้าทั้งประเภทบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล โดยผ่านช่องทางการให้บริการของธนาคาร โดยธนาคารแบ่งบริการด้านเงินฝากออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ

- a. เงินฝากออมทรัพย์ (Saving Deposit)
- b. เงินฝากประจำ (Fixed Deposit) ระยะเวลาฝาก 3, 16, 12, 24 และ 36 เดือน
- c. เงินฝากกระแสรายวัน (Current Deposit)
- d. เงินฝากเงินตราต่างประเทศ (Foreign Currency Deposit)

กลยุทธ์การแข่งขัน

i.) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการให้บริการ เน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สนองกับความต้องการของลูกค้า ปัจจุบันธนาคารเพิ่ม Feature ใหม่ ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น

ii.) กลยุทธ์ด้านอัตราดอกเบี้ย (Pricing Strategy)

ธนาคารมีนโยบายในการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยในอนาคต นอกจากนี้ธนาคารยังมีนโยบายให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารอยู่ในระดับที่สูงกว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่

iii.) กลยุทธ์ด้าน โปรแกรมส่งเสริมการขาย (Promotional Strategy)

ธนาคารได้ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการขายสำหรับผลิตภัณฑ์เงินฝาก ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ๆ และรักษารฐานลูกค้าเงินฝากเก่า

iv.) กลยุทธ์ด้านการจัดกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation)

ธนาคารมีนโยบายที่จะจัดกลุ่มของลูกค้าและวิเคราะห์ถึงความต้องการและรูปแบบการใช้บริการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยธนาคารได้จัดเตรียมเจ้าหน้าที่การตลาด (Relationship Manager) ไว้คอยบริการให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนวางแผนทางการเงินให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่มให้ได้รับความสะดวกและความพึงพอใจสูงสุด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ฐานลูกค้าเงินฝากของธนาคารจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

- i.) ฐานลูกค้าที่มาจากบริษัทเงินทุนเดิม
- ii.) ฐานลูกค้าใหม่ที่มาจากการขยายสาขาไปในพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งธนาคารมีนโยบายที่จะรักษารฐานลูกค้าเดิม และเร่งขยายฐานลูกค้ารายใหม่

ในปี 2548 ธนาคารได้มีการดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้อย่างทั่วถึงและดียิ่งขึ้น โดยมีการนำเสนอการให้บริการผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร ทั้งส่วนที่เป็นเครือข่ายสาขาของธนาคาร ทีมงานทางการตลาด ทีมงานขาย รวมไปถึงเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

ช่องทางการให้บริการ

ธนาคารมีช่องทางการให้บริการด้านเงินฝาก 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

i.) เครือข่ายสาขา

ณ สิ้นปี 2548 ธนาคารมีสาขาจำนวนทั้งสิ้น 66 สาขา แบ่งเป็นสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 40 สาขา และสาขาในต่างจังหวัดจำนวน 26 สาขา โดยสาขาของธนาคารจะตั้งอยู่ที่ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อาทิ ห้างสรรพสินค้า ย่านชุมชน และอาคารสำนักงานต่างๆ ปัจจุบันเครือข่ายสาขาเป็นช่องทางหลักในการให้บริการแก่ลูกค้า ลูกค้าเงินฝากของธนาคารสามารถทำธุรกรรมการเงินผ่านเคาน์เตอร์สาขาธนาคารภายในสาขาเดียวกันและต่างสาขา

ปัจจุบันเครือข่ายสาขาเป็นช่องทางหลักในการให้บริการแก่ลูกค้าในการติดต่อทำธุรกรรมทางการเงินและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

ลูกค้าเงินฝากของธนาคารสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเคาน์เตอร์สาขาธนาคารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว อาทิ การเปิดบัญชีเงินฝาก ฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงินระหว่างบัญชีทั้งภายในสาขาเดียวกันและต่างสาขา

ii.) ทีมการตลาดเงินฝาก (Direct Marketing)

ธนาคารได้จัดให้มีทีมการตลาดที่มีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์เงินฝากและการบริการลูกค้าเป็นผู้แนะนำบริการด้านเงินฝากหรือการลงทุนต่างๆ แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

iii.) เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM)

ในปี 2548 ธนาคารได้เร่งติดตั้งเครื่องบริการอัตโนมัติเพิ่มมากขึ้น ทำให้ ณ สิ้นปี 2548 ธนาคารมีเครื่องบริการอัตโนมัติทั้งสิ้น 93 เครื่อง อย่างไรก็ตามเครื่องข่ายของ ATM Pool ทำให้ลูกค้าเงินฝากของธนาคารสามารถใช้บริการเบิกถอนเงินสด โอนเงิน สอบถามยอดเงินในบัญชี ชำระค่าสาธารณูปโภคได้ตลอด 24 ชั่วโมงที่เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) ของทุกธนาคารทั่วประเทศ

iv.) บริการทางการเงินผ่านระบบโทรศัพท์

ปัจจุบันระบบโทรศัพท์อัตโนมัติของธนาคารสามารถให้บริการต่างๆ ได้ดังนี้

- สอบถามยอดเงินในบัญชีเงินฝาก สินเชื่อ และ โอนเงินภายในบัญชี
- ธนาคารกรณีศึกษา
- สอบถามอัตราดอกเบี้ย
- ขอรับ Statement ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการ โทรสาร
- เปลี่ยนรหัสส่วนตัว
- สามารถเสนอแนะหรือติชมบริการได้

v.) บริการทางการเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

ปัจจุบันการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของธนาคาร สามารถให้บริการต่างๆ ได้ดังนี้

- สามารถตรวจสอบยอดรวมบัญชีเงินฝาก บัญชีสินเชื่อที่มีอยู่กับบริษัทได้
- เรียกดูและสั่งพิมพ์รายการเดินบัญชี (Statement)
- เรียกดูรายละเอียดคำสั่งสัญญาใช้เงิน เช่น ยอดเงินหน้าค้ำ อัตราดอกเบี้ยระยะเวลาฝากเงิน วันที่ครบกำหนด
- เรียกดูรายละเอียดเงินกู้ในแต่ละสัญญา เช่น วงเงินกู้ อัตราดอกเบี้ย ค่างวดประวัติการชำระเงิน

2.) บริการให้สินเชื่อ

การให้บริการสินเชื่อของธนาคาร แบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

a. สินเชื่อบุคคล

ธนาคารมีความมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และให้บริการทางการเงินที่หลากหลายเพื่อตอบสนองทุกความต้องการทางการเงินของลูกค้า

- i.) บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เป็นสินเชื่อสำหรับลูกค้าที่มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปซื้อที่อยู่อาศัย ภายใต้เครื่องหมายผลิตภัณฑ์ Smart Home ทั้งที่เป็นโครงการหมู่บ้านที่ดินเพื่อการปลูกสร้างหรือที่อยู่อาศัยทั่วไป รวมไปถึงการไถ่ถอนหนี้จากสถาบันการเงินเดิม
- ii.) บริการสินเชื่อเนกประสงค์ เป็นสินเชื่อเพื่อการใช้จ่ายส่วนตัวของลูกค้า โดยมีทั้งแบบที่ใช้หลักทรัพย์เป็นประกันและแบบไม่มีหลักประกัน
- iii.) บริการสินเชื่อสารพัดนึก ให้วงเงินกู้เพิ่มแก่ลูกค้าเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารที่มีประวัติการผ่านชำระดี

นโยบายและลักษณะการตลาด

เน้นการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง มีทีมขายตรงลูกค้าผู้บริโภครายย่อยที่เข้าถึงลูกค้าโดยเฉพาะ ทำให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวในการดำเนินงาน

กลยุทธ์การแข่งขัน

เน้นความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ การส่งเสริมการตลาดตามสถานการณ์และสภาวะการแข่งขันของตลาด โดยมีฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเงินใจ รายละเอียดตลอดจนอัตราดอกเบี้ย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ
- i.) ลูกค้าที่ต้องการซื้อบ้าน ด้วยธนาคารเห็นว่าลูกค้ายังมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง
 - ii.) ลูกค้าเช่าซื้อที่มีประวัติการผ่านชำระดี รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นพนักงานในบริษัทที่มีผลการดำเนินงานที่ดี

ช่องทางการให้บริการ

ธนาคารจัดให้มีช่องทางการให้บริการสินเชื่อบุคคล ดังนี้

- i.) ธนาคารมีเจ้าหน้าที่ทีมขายตรงลูกค้าผู้บริโภครายย่อยในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนธุรกิจ

ii.) เครือข่ายสาขาเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการประชาสัมพันธ์สินเชื่อบุคคล หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แก่ลูกค้า

b. สินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

บริการสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความต้องการวงเงินกู้ประเภทวงเงินกู้ระยะสั้น เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและเสริมสภาพคล่องในกิจการและวงเงินกู้ระยะยาวเพื่อใช้ในการขยายธุรกิจ หรือลดต้นทุนทางการเงิน รวมถึงเสนอบริการทางการเงินด้านอื่นๆ เช่น ค่าประกัน/อาวัล และวงเงินสินเชื่อเพื่อธุรกิจการค้าต่างประเทศ เป็นต้น

นโยบายและลักษณะการตลาด

- i.) เสนอบริการแบบครบวงจร โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ii.) กำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ กลยุทธ์ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการให้สินเชื่อที่ชัดเจน
- iii.) ขยายธุรกิจและเสนอบริการทางการเงินอื่นๆ ให้กับลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

กลยุทธ์การแข่งขัน

- i.) เลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธนาคารมีฐานข้อมูล และความได้เปรียบด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้ประกอบการประเภทต่างๆ
- ii.) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตั้งแต่ขั้นตอนการพิจารณาให้สินเชื่อและเมื่อเป็นลูกค้าของธนาคารแล้ว
- iii.) พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่รวมบริการทางการเงินอื่นๆ ให้ลูกค้าได้รับวงเงินและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ตรงกับความต้องการและโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- i.) ผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ใหม่
- ii.) ผู้ประกอบการกิจการจำหน่ายรถยนต์ใช้แล้ว
- iii.) ผู้ประกอบการขนส่งและให้เช่ารถ
- iv.) กลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ

ช่องทางการให้บริการ

- i.) ให้สินเชื่อ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลผ่านช่องทางฝ่ายการตลาดลูกค้าธุรกิจสินเชื่อขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ii.) การให้สินเชื่อ SMEs ในเขตสาขาต่างจังหวัดผ่านช่องทางการตลาดที่กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศ

c. สินเชื่อธุรกิจ

สามารถแบ่งประเภทสินเชื่อที่ให้บริการได้ดังนี้

- i.) วงเงินสินเชื่อระยะยาว (Term Loan Facility) สำหรับลูกค้าที่มีความต้องการวงเงินในระยะปานกลางและระยะยาวที่มีวัตถุประสงค์การกู้ยืมอย่างชัดเจน มีระยะเวลาวงเงินตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป
- ii.) วงเงินกู้ยืมระยะสั้น (Working Capital Facility) สำหรับลูกค้าที่มีความต้องการใช้วงเงินระยะสั้นไม่เกิน 1 แ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและเสริมสภาพคล่องสามารถเบิกกู้ได้ตามความต้องการ โดยธนาคารจะมีการทบทวนวงเงินและเครดิตของลูกค้าทุกปี
- iii.) การอวัล/ค้ำประกัน (Aval/Guarantees Facility) ธนาคารให้บริการออกหนังสือค้ำประกันและอวัลตัวเงิน สำหรับลูกค้าที่ต้องนำไปใช้สำหรับการค้ำประกันกับคู่ค้า เช่น การยื่นประมูลงานต่างๆ การค้ำประกันผลงานต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้บริการหลักข้างต้นแล้ว ธนาคารยังให้บริการในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินอย่างครบวงจร เช่น การให้คำปรึกษาทางการเงินการจัดโครงสร้างทางการเงิน การปรับโครงสร้างหนี้ เป็นต้น

นโยบายและลักษณะการตลาด

ธนาคารบริการสินเชื่อธุรกิจแก่ลูกค้าขนาดกลางและขนาดใหญ่ในกลุ่มเป้าหมาย กำหนดเงื่อนไข อัตราดอกเบี้ย และระยะเวลาการผ่อนชำระให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินงาน ความเชี่ยวชาญในธุรกิจและความสามารถในการชำระหนี้เป็นหลัก

กลยุทธ์การแข่งขัน

เน้นการให้บริการแบบครบวงจร โดยนำเสนอบริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า รวมทั้งส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ทางการเงินของกลุ่มบริษัท เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกความต้องการ

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนากระบวนการทำงานภายใน (Re-engineering) ให้มีความกระชับและคล่องตัวมากขึ้น รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า

ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ธนาคารเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีผลการดำเนินงานดี โดยเฉพาะลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด รวมทั้งเน้นการขยายฐานลูกค้าไปสู่ลูกค้าของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอีกด้วย

การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย

ธนาคารได้จัดให้ฝ่ายการตลาดสินเชื่อบริการ ทำหน้าที่ติดต่อเสนอบริการแก่ลูกค้า รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการ ทั้งในเรื่องโครงสร้างทางการเงิน และการจัดหาแหล่งเงินทุน การให้คำปรึกษาด้านการเงินอื่นๆ นอกจากนี้ธนาคารยังมีช่องทางการแนะนำบริการผ่านเครือข่ายสาขา และพนักงานในกลุ่มบริษัทอีกด้วย

d. สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธนาคารให้บริการสินเชื่อประเภทเช่าซื้อแก่บุคคลธรรมดาและนิติบุคคล โดยบริการที่ธนาคารมุ่งเน้น คือ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งปัจจุบันธนาคารเป็นผู้นำตลาดด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ และได้ขยายส่วนแบ่งตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มือสองเพิ่มขึ้น

นโยบายและลักษณะการตลาด

นอกจากการให้บริการสินเชื่อ ณ สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานครแล้ว ธนาคารยังขยายฐานการให้บริการด้านสินเชื่อไปยังส่วนภูมิภาค โดยพิจารณาจังหวัดที่มีศักยภาพทางด้านธุรกิจเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าในต่างจังหวัด โดยให้สาขาที่กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคเป็นศูนย์กลางการทำธุรกรรมครอบคลุมทั่วประเทศ โดยธนาคารได้ทำการรับโอนธุรกรรมด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์จากบริษัทแม่ซึ่งเป็นเดิมเป็นบริษัทเงินทุน เพื่อดำเนินการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร และในส่วนภูมิภาคแล้วในปี 2548

กลยุทธ์การแข่งขัน

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ ดังนี้

- i.) ด้านราคา : ธนาคารมีนโยบายการกำหนดราคาให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด และให้ผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้งมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการให้เช่าซื้อได้ตลอดเวลา โดยพิจารณาจากหลายปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการค้าสินใจของผู้บริโภค

- ii.) ด้านบริการ : กระบวนการในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเป็นไปด้วยความรวดเร็ว นับตั้งแต่การออกพบลูกค้า การตรวจสอบเครดิต การแจ้งผลการพิจารณาให้ลูกค้าทราบผลการพิจารณาอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการให้บริการหลังการขายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- iii.) ด้านการส่งเสริมการขาย : ธนาคารได้จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรักษาสวนแบ่งทางการตลาดเดิมไว้ อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังหาช่องทางในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการจัดแคมเปญร่วมกับตัวแทนจำหน่าย เพื่อจัดแสดงรถยนต์
- iv.) ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า : ธนาคารได้ริเริ่มโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มการให้บริการกับลูกค้าเดิมของธนาคาร เช่น โครงการเช่าซื้อรถคันที่ 2 สำหรับลูกค้าปัจจุบันที่มีประวัติการผ่อนชำระดี ด้านศูนย์ Call Center ธนาคารได้ปรับปรุงหน่วยงานเพื่อรองรับปริมาณฐานลูกค้าที่ใช้บริการเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บริการข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคารที่ครบถ้วน รวมทั้งรับฟังข้อติชม และหาทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับลูกค้า อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าเป็นหลัก จึงจัดทำแผนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินผลการบริการจากลูกค้าในทุกๆ ด้าน
- v.) ด้านการตลาด : เพื่อเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดด้านเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) โดยการเชิญชวนลูกค้าเดิมที่ใช้บริการกับธนาคารให้มาใช้บริการซ้ำในการทำเช่าซื้อรถยนต์คันต่อไป และขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังลูกค้าที่ใช้บริการเช่าซื้ออยู่กับบริษัทอื่น หรือลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการเช่าซื้อ (ลูกค้าที่ซื้อเงินสด หรือนิติบุคคล) ให้มาใช้บริการเช่าซื้อกับธนาคาร

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทั้งรถยนต์ใหม่ และรถยนต์มือสองของธนาคาร (Hire Purchase) ได้แก่

- i.) กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั้งในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค
- ii.) บริษัทผู้ประกอบการรถเช่า
- iii.) องค์กรนิติบุคคล และหน่วยงานราชการต่างๆ

ช่องทางการให้บริการ

ด้านการจำหน่ายและช่องทางการจำหน่ายในธุรกิจเข้าซื้อ ธนาคารใช้ช่องทางการตลาด ดังนี้

- i.) ทีมการตลาดทั้งในกรุงเทพมหานครและภูมิภาค มุ่งเน้นให้บุคลากรทั้งในกรุงเทพมหานครและภูมิภาคสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ รวมถึงบริษัทต่างๆ ที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อเข้าถึงลูกค้าโดยตรง
 - ii.) จัดเข้าซื้อรถยนต์ผ่านทีมงานกลางที่จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัท รวมถึงเพิ่มช่องทางผ่านฐานลูกค้าของกลุ่มบริษัท (Cross Selling) โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ
 - iii.) พัฒนาการขายช่องทางใหม่ โดยร่วมกับตัวแทนจำหน่ายในลักษณะแคมเปญพิเศษแก่กลุ่มลูกค้าเฉพาะ
- e. **สินเชื่อเพื่อการค้าต่างประเทศ**

นโยบายและลักษณะการตลาด

เป็นการให้บริการครบวงจรในด้านการค้าต่างประเทศ เช่น การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตเพื่อการส่งสินค้าเข้า การทำทิวอาร์ บริการด้านแพคเกจเครดิต รับซื้อและซื้อลดตัวค่าสินค้าออก และสแตนด์บายเลตเตอร์ออฟเครดิต (Standby L/C) **กลยุทธ์การแข่งขัน**

การบริการที่ถูกต้องแม่นยำ สะดวกรวดเร็ว อัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมถือเป็นตัวแปรหลักในการส่งเสริมให้ลูกค้ามาใช้บริการด้านธุรกรรมการค้าต่างประเทศ โดยธนาคารคำนึงถึงรายได้จากการทำธุรกรรมของลูกค้าในภาพรวม และการสร้างฐานลูกค้าเป็นประเด็นหลัก

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ลูกค้ารายใหญ่ ขนาดกลาง และรายย่อย โดยกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ธนาคารมีเป้าหมายเป็นการสร้างฐานลูกค้าในอนาคต และการสร้างเครือข่ายไปยังต่างประเทศทั่วโลก สำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและรายย่อย จะเป็นฐานในการสร้างรายได้

ช่องทางการให้บริการ

- i.) เจ้าหน้าที่ฝ่ายการค้าต่างประเทศ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดสินเชื่อธุรกิจและ SMEs
- ii.) เครือข่ายสาขา

3.) บริการอื่นๆ

เป็นการให้บริการจัดการทางการเงินสำหรับบุคคลและธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการอำนวยความสะดวกในด้านการชำระค่าสินค้าและบริการ การโอนเงิน และรายการที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกรรมการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงบริการอื่น แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักคือ

a. ผลิตภัณฑ์บริการอิเล็กทรอนิกส์

ธนาคารให้บริการผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถรองรับการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าธนาคาร ซึ่งประกอบไปด้วย

i.) ATS (บริการ โอนเงินอัตโนมัติ)

เป็นบริการ โอนเงินอัตโนมัติให้กับผู้รับเงินจำนวนมากราย ที่มีบัญชีออมทรัพย์หรือกระแสรายวันกับธนาคารกรณีศึกษาทั่วประเทศ ด้วยการส่งคำสั่งเพียงครั้งเดียว (ในรูปแบบ One to Many) อาทิ เพื่อชำระค่าสินค้าและบริการ รวมถึงจ่ายเงินเดือน โบนัส เงินปันผล ฯลฯ ทั้งนี้ ลูกค้ายังสามารถใช้บริการ ATS ผ่านช่องทาง Counter และ Internet ได้เช่นกัน

ii.) SMART (บริการ โอนเงินอัตโนมัติระหว่างธนาคาร)

บริการ โอนเงินอัตโนมัติ ให้กับผู้รับเงินรายย่อยจำนวนมากรายที่มีบัญชีออมทรัพย์หรือกระแสรายวัน สามารถโอนไปได้ทุกธนาคาร ด้วยการส่งคำสั่งเพียงครั้งเดียว (ในรูปแบบ One to Many) อาทิ เพื่อชำระสินค้าและบริการ รวมถึงการจ่ายเงินเดือน โบนัส เงินปันผล ฯลฯ ทั้งนี้ ลูกค้ายังสามารถใช้บริการ SMART ผ่านช่องทาง Counter และ Internet ได้เช่นกัน

iii.) Fund Transfer (บริการ โอนเงินประเภทต่างๆ)

บริการ โอนเงินประเภทต่างๆ ระหว่างธนาคารกรณีศึกษา และระหว่างธนาคารพาณิชย์ทั่วไป อาทิ การโอนเงินปกติ การโอนเงินบุคคลที่ 3 การโอนเงินแบบไม่เปิดบัญชี และการ โอนเงินแบบ ORFT

iv.) Bill Payment (บริการรับชำระเงินค่าสินค้า)

เป็นบริการรับชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการแก่บริษัทที่มีการจำหน่ายสินค้าเงินผ่อนหรือบริการต่างๆ ที่มีการรับชำระเงินเป็นรายงวด (ในรูปแบบ Many to One) โดยผู้ชำระเงินสามารถชำระเงินได้ที่เคาน์เตอร์ของธนาคารกรณีศึกษาทุกสาขาทั่วประเทศ หรือช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคาร

v.) BAHTNET (บริการ โอนเงินรายใหญ่ระหว่างธนาคาร)

ธนาคารให้บริการลูกค้าที่มีความต้องการ โอนเงินของตนเองจากธนาคารกรณีศึกษา ไปยังธนาคาร/สถาบันการเงินอื่นหรือรับ โอนเงินของลูกค้าจาก

ธนาคาร/สถาบันการเงินอื่น เพื่อเข้าบัญชีที่ธนาคารกรณีศึกษา ซึ่งจะมีผลการโอนเงินภายในวันนั้น

นโยบายและลักษณะการตลาด

หาแนวทางมุ่งใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ และพยายามพัฒนารูปแบบและการให้บริการให้เป็น One Stop Service ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว ค่าธรรมเนียมที่ถูก รวมถึงวงเงินให้บริการสูงและความปลอดภัยจากการใช้บริการ

กลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขันในกลุ่มนี้ใช้กลยุทธ์ในรูปแบบที่คล้ายคลึงกันในการแข่งขัน ดังนี้

- i.) ค่าธรรมเนียมถูกกว่าธนาคารคู่แข่ง
- ii.) สะดวกรวดเร็ว โดยมีขั้นตอนในการให้บริการไม่ซับซ้อน
- iii.) ให้วงเงินในการ โอนมากกว่าธนาคารอื่นและสามารถรับเงินได้ภายในวันเดียวกับวันที่ส่งโอน
- iv.) ความปลอดภัยในการ โอนเงิน เนื่องจากไม่ต้องเบิกเงินสดจำนวนมาก หรือเดินทางไปโอนยังธนาคารต่างๆ ด้วยตนเอง

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บุคคลธรรมดาและนิติบุคคลทั่วไป ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนที่ต้องการความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรมที่มีการจ่ายเงิน หรือ โอนเงินจากบัญชีของธนาคารกรณีศึกษาไปยังต่างธนาคาร หรือระหว่างบัญชีของธนาคารกรณีศึกษาด้วยกันและต้องการความรวดเร็ว ปลอดภัยในการ โอนเงิน

ช่องทางให้บริการ

ธนาคารได้เตรียมความพร้อมในการนำเสนอบริการผลิตภัณฑ์ บริการอิเล็กทรอนิกส์ โยลูกค้าธนาคารทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลสามารถเข้าใช้บริการดังกล่าวได้หลังจากเปิดบัญชีเงินฝากกับธนาคารแล้ว โดยทางธนาคารจะให้บริการผ่านช่องทางดังต่อไปนี้

- i.) เจ้าหน้าที่การตลาดสาขา
- ii.) เครือข่ายสาขาของธนาคาร
- iii.) เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM)
- iv.) Internet

b. บริการธุรกิจปริวรรตเงินตราต่างประเทศ

เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Exchange) รวมถึงการรับโอนเงินตราต่างประเทศเข้า เพื่อชำระค่าสินค้าหรือ โอนเข้าบัญชีบุคคลธรรมดา บริการ โอนออกเงินตราต่างประเทศเพื่อชำระค่าสินค้า รวมทั้งการเปิดบัญชีเงินฝากที่เป็นเงินตราต่างประเทศ (FCD) เป็นต้น

นโยบายและลักษณะการตลาด

จากแนวโน้มของนักท่องเที่ยว รวมถึงนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาซื้อสินค้าจาก ตลาดค้าส่งในประเทศไทย เพื่อนำกลับไปขายในประเทศของตนที่เพิ่มขึ้น ทำให้ ความต้องการในการแลกเปลี่ยนเงินระหว่างสกุลต่างๆ และเงินบาทเพิ่มขึ้นตาม กลยุทธ์การแข่งขัน

นอกจากการให้บริการที่เป็นกันเอง รวดเร็ว และถูกต้องแล้ว ธนาคารยังเสนอ อัตราแลกเปลี่ยนที่ดีกว่า เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า เพื่อการสร้างลูกค้าใหม่และ รักษาลูกค้าปัจจุบัน โดยธนาคาร ได้เลือกพื้นที่ยุทธศาสตร์และดำเนินการเพื่อให้ได้ ครองส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดในพื้นที่ยุทธศาสตร์ที่กำหนด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายมีทั้งรายบุคคล คือนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาพักผ่อน นัก ธุรกิจที่เดินทางมาทำธุรกิจ ชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย และองค์กรใน ภาคธุรกิจอื่นๆ เช่น โรงแรม และท่องเที่ยวที่มีธุรกิจเกี่ยวข้องกับเงินตรา ต่างประเทศ

ช่องทางการให้บริการ

ธนาคารมีนโยบายในการขยายหน่วยการให้บริการ ทำให้จุดให้บริการลูกค้ามีความ สะดวกและเข้าถึงได้ง่าย ทั้งในสาขาของธนาคารที่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีความ ต้องการในการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศนอกสาขาในทำเลที่ตั้งที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยว อีกทั้งยังให้บริการรับ แลกเปลี่ยนถึงที่สำหรับองค์กรที่มีความประสงค์ในการใช้บริการของธนาคาร

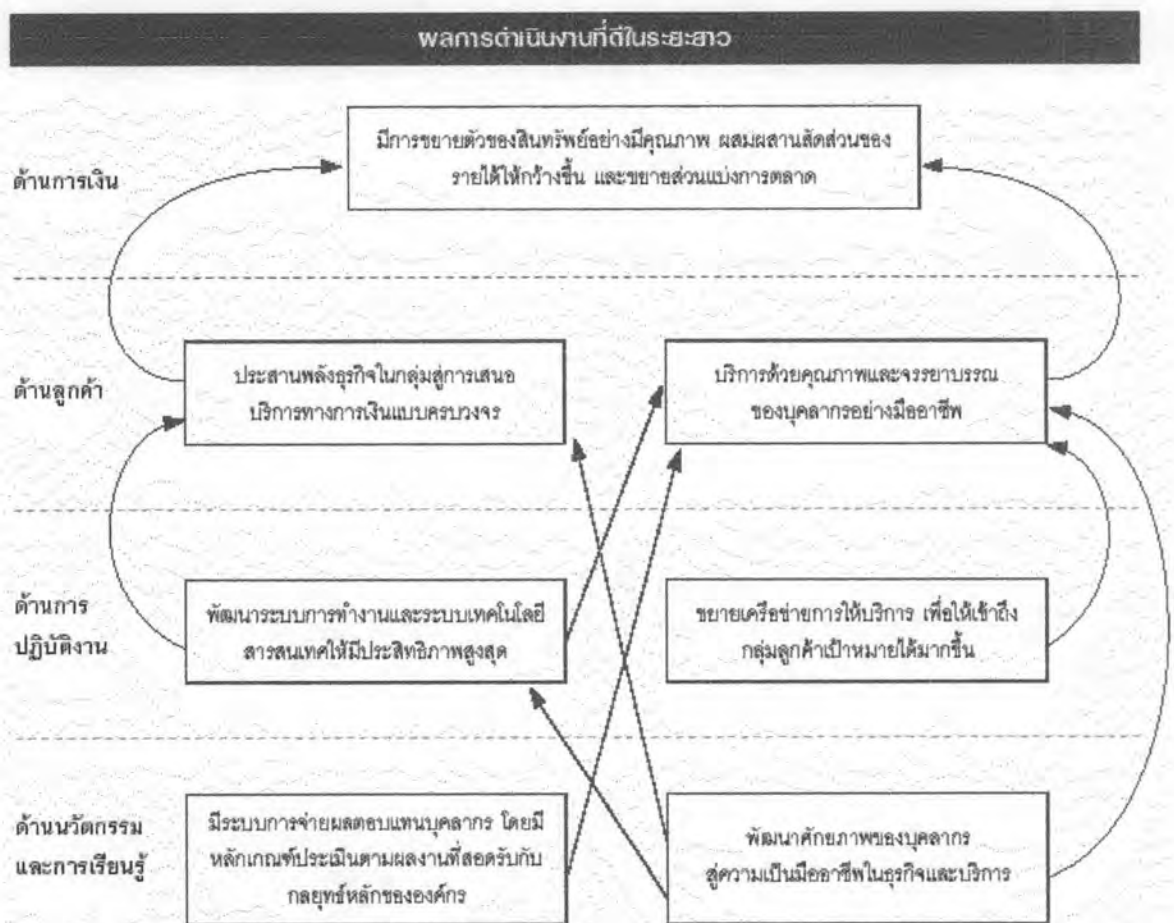
c. บริการอื่นๆ

เป็นบริการแนะนำธุรกิจทางการเงินของบริษัทในกลุ่ม

- i.) บริการแนะนำการประกันภัย ประกันชีวิต
- ii.) บริการแนะนำการเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์
- iii.) บริการแนะนำการลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุนต่างๆ

3.1.2 กลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจในปี 2548 – 2550

การประกอบธุรกิจของทุกบริษัทในกลุ่ม ได้ดำเนินธุรกิจไปในทิศทางกลยุทธ์ของกลุ่ม ในอันที่จะสร้างให้เกิดการให้บริการและสร้างนวัตกรรมทางการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร และสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการใช้บริการของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในกลุ่มได้อย่างพึงพอใจ โดยทุกบริษัทในกลุ่มจะช่วยกันในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินของกลุ่มให้แก่ลูกค้าของตน และประสานงานภายในกลุ่มพร้อมอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าเมื่อลูกค้ามีความประสงค์ที่จะใช้บริการ โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานในปี 2548-2550 ดังนี้



รูปที่ 3-1 แสดงกลยุทธ์ในการดำเนินงานในปี 2548-2550 ของกลุ่มบริษัท

3.1.3 วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และ CEO's SIX Point Agenda ของกลุ่มบริษัท

● วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์ และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทภายในกลุ่ม และสามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงิน

● พันธกิจ (Mission)

- 1) **พันธกิจต่อลูกค้า** มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของแต่ละธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเงิน ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ผนวกรวมบริการทางการเงินของต่างธุรกิจในกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดทั้งด้านคุณภาพและจรรยาบรรณ
- 2) **พันธกิจต่อคู่แข่ง** เคารพในการแข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส และจะไม่ทำการแข่งขันโดยการใส่ร้ายคู่แข่ง ไม่ว่าจะด้วยประการใดๆ รวมทั้งจะทำการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ และไม่ทำการสร้างศัตรูในทางธุรกิจกับคู่แข่ง
- 3) **พันธกิจต่อคู่ค้า** สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ผสมผสานประโยชน์ และดำเนินธุรกิจต่างตอบแทนอย่างเป็นธรรม ปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ และไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกัน และเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาว
- 4) **พันธกิจต่อพนักงาน** มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ทุกบริษัทในกลุ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการของแต่ละธุรกิจ อีกทั้งจะดูแลให้พนักงานหลีกเลี่ยงการทำรายการใดๆ ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้าและบริษัท อีกทั้งจะดูแลและรักษาพนักงานที่ดี มีคุณภาพ ไว้กับองค์กรในระยะยาว
- 5) **พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น** ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ทั้งในด้านผลประโยชน์ประกอบการและการบริหารความเสี่ยงใดๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจะให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง

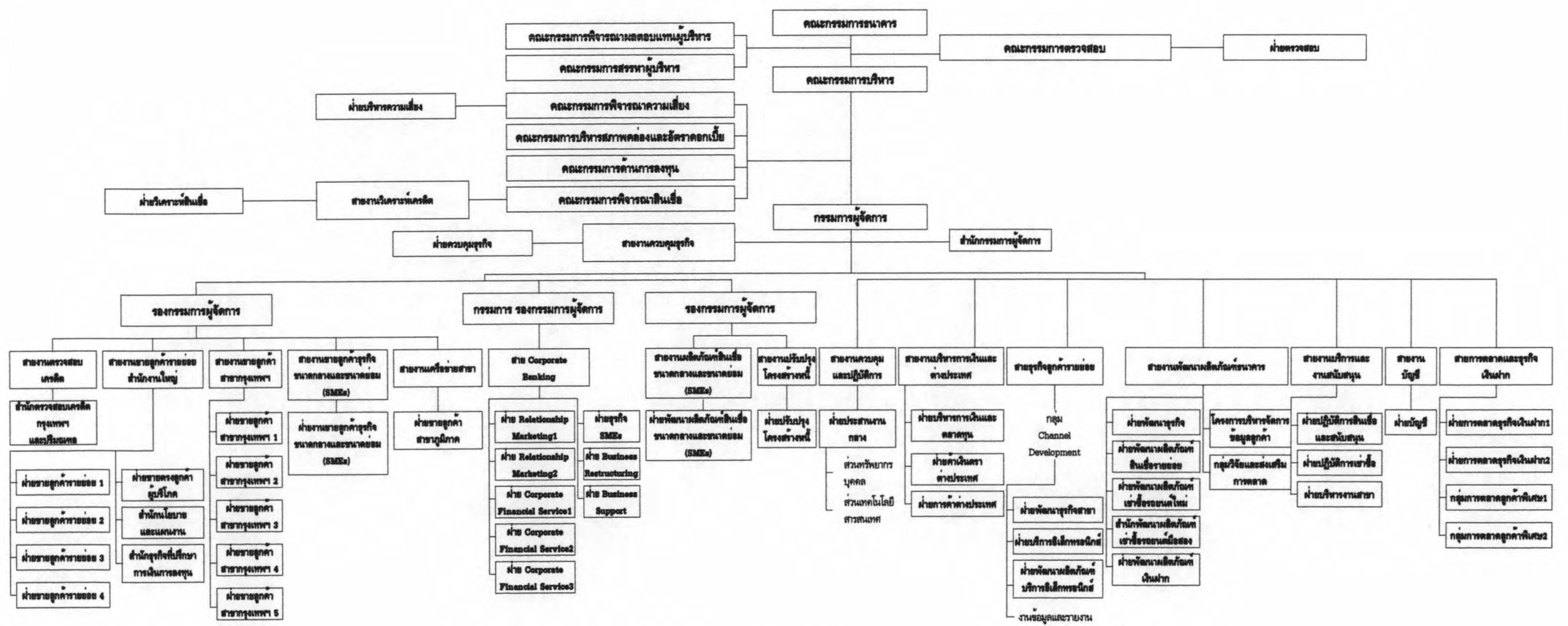
- 6) **พันธกิจต่อสังคม** ชีคมันเน้นความเป็นองค์กรที่ดีในสังคมเคารพในกฎระเบียบของทางการ และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับทางการเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม

และเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบรรลุสู่เป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่จัดทำไว้ บริษัทแม่ของกลุ่มจึงได้กำหนด CEO's SIX Point Agenda ขึ้น เพื่อเป็นภารกิจ (Mission) ของผู้บริหารสูงสุดแต่ละธุรกิจในกลุ่ม โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างโครงสร้างระบบองค์กรที่มั่นคงทั้งด้านความรู้ (Learning Organization) และภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีต่อลูกค้าและนักลงทุน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรและเป็นประโยชน์ในระยะยาวต่อไป ประกอบด้วย 6 ด้านหลักๆ ดังต่อไปนี้

- 1) บรรลุเป้าหมายทางการเงินตามที่ได้คาดการณ์ไว้ในแผนธุรกิจ 3 ปีข้างหน้า
- 2) เร่งสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และขยายฐานธุรกิจรวมทั้งคุณภาพการให้บริการที่เลิศ
- 3) คิดตั้งระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนที่สำคัญเพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) สร้างนวัตกรรมการทำงานเชิงรุกและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานขององค์กร
- 5) ดูแลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ของทางการและดำเนินธุรกิจภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 6) เผยแพร่ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีขององค์กร ไปสู่กลุ่มลูกค้าและนักลงทุน

3.1.4 โครงสร้างองค์กรของธนาคารกสิวิศึกษา

ธนาคารกสิวิศึกษามีลักษณะของโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในรูปที่ 3-2



รูปที่ 3-2 แสดงโครงสร้างองค์กรของธนาคารกสิวิทย์

3.1.5 ลักษณะขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

- สำนักงานใหญ่ ขยายผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดของกลุ่มบริษัท รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการสาขาทั่วประเทศ
- สาขา กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) **Super Branch (HUB)** เป็นสำนักงาน/สาขานาครที่ให้บริการเต็มรูปแบบเหมือนสำนักงานใหญ่ ขยายผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดของกลุ่มบริษัท รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ Branch/Mini Branch กลุ่มของเจ้าหน้าที่ประกอบไปด้วย Sale, Service & Operation และ Support ซึ่งปฏิบัติงานเต็มรูปแบบตามอำนาจที่ได้รับอนุมัติภายใต้การดูแลรับผิดชอบของ CEO&CSO

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ Service & Operation ได้แก่ การรับเงินฝาก การถอนเงินฝาก การโอนเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การรับชำระเงินกู้และค่าบริการต่างๆ จำนวนและได้ถอนหลักประกันภายในกรอบวงเงิน งบประมาณประจำวันของสาขาตนเอง และ Mini Branch

- 2) **Branch (Satellite TYPE A, B)** เป็นสำนักงาน/สาขานาครที่ให้บริการในขอบเขตจำกัด กลุ่มของเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย Sale, Service & Operation และ Support (ดูแลเฉพาะงานตามขอบเขตที่กำหนด) โดยหัวหน้า Sale เป็นผู้จัดการสาขา

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ Service & Operation ได้แก่ การรับเงินฝาก การถอนเงินฝาก การโอนเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การรับชำระเงินกู้และค่าบริการต่างๆ งบประมาณประจำวันของสาขาตนเอง และ Mini Branch

- 3) **Mini Branch (Satellite TYPE C)** เป็นสำนักงาน/สาขานาครที่ให้บริการในขอบเขตจำกัด กลุ่มของเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย Sale & Operation ที่มีการปฏิบัติงานเฉพาะแบบ Fast Track เท่านั้น (การรับฝาก การถอนเงินฝาก การโอนเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การรับชำระเงินกู้และค่าบริการต่างๆ) ส่วนงบประมาณประจำวันของสาขา HUB/Branch จะดูแลให้

โดยอัตรากำลังของสาขาแต่ละประเภทจะแสดงดังตารางที่ 3-1



ตารางที่ 3-1 แสดงอัตรากำลังของสาขาแต่ละประเภท

ตำแหน่งงาน	จำนวนพนักงาน (คน)							
	HUB		Satellite A		Satellite B		Satellite C	
	At work	Additional (7 days)	At work	Additional (7 days)	At work	Additional (7 days)	At work	Additional (7 days)
Chief Executive Officer (CEO)/Manager	1		1		1		1	
Sales (Funding)	5		2		1			
Chief Service Officer (CSO)	1		1		1		1	
Customer Service Relation (CSR)	6		3	2	2	1	1	1
Teller	8		5	2	3	2	2	1
Credit Controller	5							
Operation Officer	9							
Supporter	9		3	1	3	1	1	1
Sale (Hire-Purchase)	16		3					
รวม	60		18	5	11	4	5	3
	60		23		15		8	

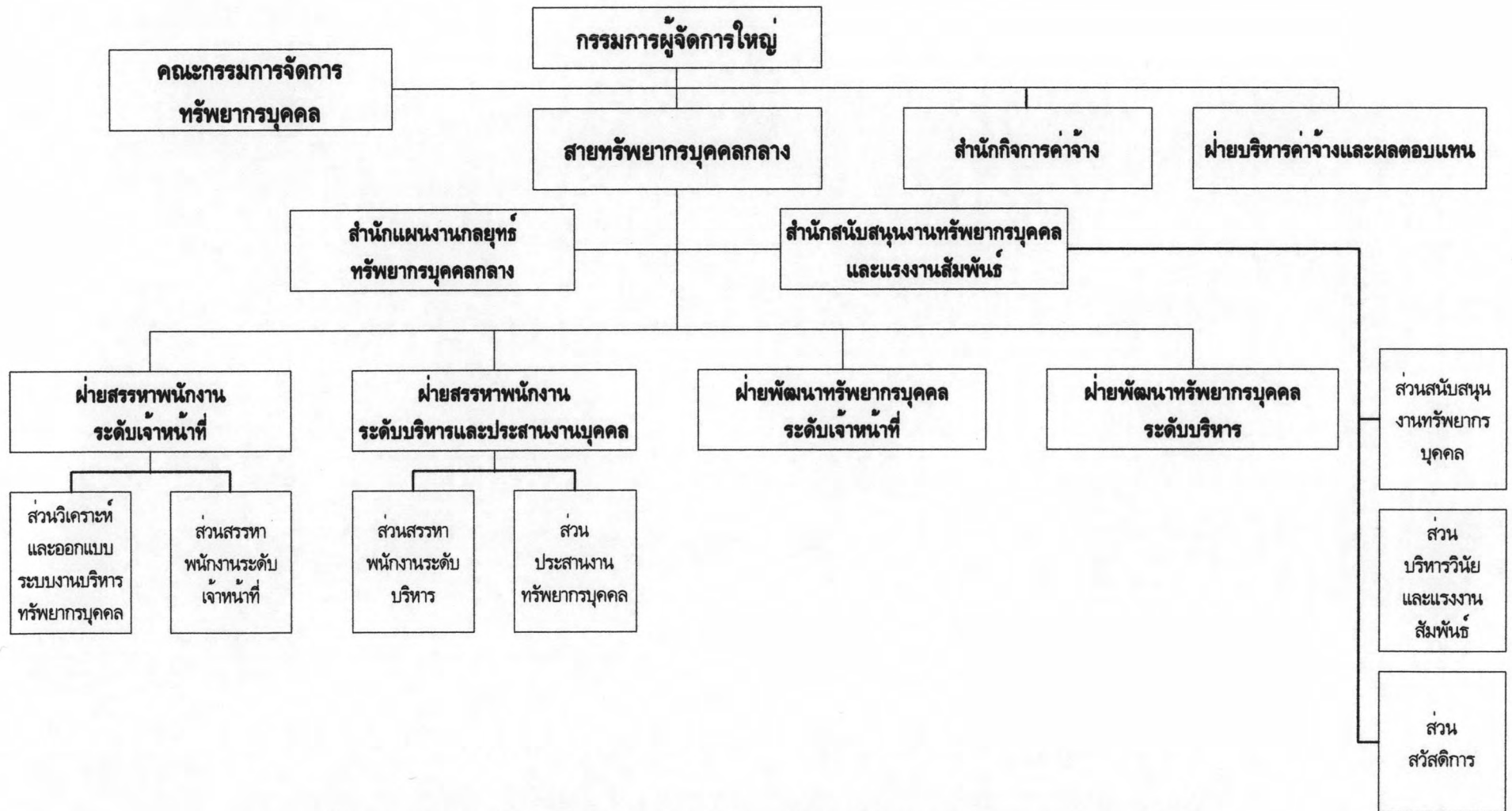
3.1.6 ระดับของพนักงาน

การจัดระดับพนักงาน (Rank) ของธนาคารกรณีศึกษาเป็นดังต่อไปนี้

บริการ	Service
ระดับ 0	Assistant Office
ระดับ 1	Officer
ระดับ 2	Senior Officer
ระดับ 3	Assistant Manager
ระดับ 4	Senior Assistant Manager
ระดับ 5	Manager
ระดับ 6	Senior Manager
ระดับ 7	Assistant Vice-President
ระดับ 8	Vice-President
ระดับ 9	First Vice-President
ระดับ 10	Senior Vice-President
ระดับ 11	Executive Vice-President
ระดับ 12	Senior Vice-President
ระดับ 13	President
ประธาน	Chairman

3.1.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ได้แก่ ฝ่ายสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของสายทรัพยากรบุคคลกลาง ซึ่งดูแลเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับทุกบริษัทในกลุ่ม ชกเว้น บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม และบริษัทประกันชีวิต โดยมีโครงสร้างดังแสดงในรูปที่ 3-3



รูปที่ 3-3 แสดง โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท

หน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท ได้แก่ สายทรัพยากรบุคคลกลาง ฝ่ายบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน และสำนักงานกิจการค่าจ้าง ซึ่งมีพนักงานรวมกันทั้งสิ้น 115 คน (รวมพนักงานอิสระ (Freelance) ของส่วนสรรหาพนักงานระดับบริหารจำนวน 2 คน) ทำหน้าที่ในการควบคุม ดูแล รับผิดชอบ และบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมดของกลุ่มบริษัท ยกเว้น บริษัทประกันชีวิตและบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม โดยสายทรัพยากรบุคคลกลางมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยรวม คือ

- บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท
- ดำเนินการสรรหา จัดจ้าง ฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับทุกบริษัทในกลุ่มบริษัท
- ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาโอนย้ายและปรับตำแหน่งพนักงาน
- ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ Succession Plan
- บริหารจัดการด้านสวัสดิการพนักงานและด้านวินัยพนักงานให้กับทุกบริษัทในกลุ่มบริษัท
- เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลให้กับทุกบริษัทในกลุ่มบริษัท

โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานภายใน ดังนี้

1.) สำนักแผนงานกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลกลาง

- กำหนด Mission , Vision and Strategic Direction ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้กับทุกบริษัทในกลุ่มบริษัท
- จัดทำนโยบายและแผนการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลประจำปีให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- วางแผนและจัดทำงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลของทุกบริษัทในกลุ่มบริษัท
- เก็บรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
- จัดทำมาตรฐานการให้บริการของสายทรัพยากรบุคคลกลาง และติดตามประมวผลเพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ
- ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดหลักการคิดค่าใช้จ่ายของสายทรัพยากรบุคคลกลาง เพื่อ Allocate Cost กับบริษัทผู้ใช้บริการ

- จัดทำ Competency Based Management เพื่อนำไปใช้พัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)
- ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์และจัดทำแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานภายในบริษัทในกลุ่มบริษัท

2.) สำนักสนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลและแรงงานสัมพันธ์

i.) ส่วนสนับสนุนงานทรัพยากรบุคคล

- ประสานงานกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเจ้าหน้าที่ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับบริหาร และหน่วยงานต้นสังกัดในการฝึกอบรมและประเมินผลพนักงานใหม่ในช่วงทดลองงาน
- ดำเนินการจัดจ้างและจัดเก็บข้อมูลพนักงานที่ได้รับการจัดจ้างเรียบร้อยแล้วเข้าสู่ระบบ
- ดำเนินการจัดทำ จัดพิมพ์ และจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น เอกสารเกี่ยวกับการจ้างงาน การประเมินผล การบรรจุพนักงาน หนังสือรับรองการทำงาน เอกสารคำสั่งพนักงาน รายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพ
- บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทั้งหมดเข้าสู่ระบบ PIS พร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลในระบบให้มีความทันสมัย ถูกต้องที่สุด
- ควบคุม ดูแลการเบิกจ่ายค่าสวัสดิการทั้งหมดของพนักงานให้อยู่ภายใต้ระเบียบปฏิบัติของบริษัท
- จัดทำรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน Outsource และรายงานสรุปการเบิกใช้ค่าสวัสดิการของพนักงาน
- จัดทำเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประกันสังคมของพนักงาน เช่น เรื่องการขอ Claim ประกันสังคมของพนักงาน เป็นต้น

ii.) ส่วนสวัสดิการ

- กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานของบริษัท รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในกรณีที่มีปัญหาในทางปฏิบัติตามระเบียบของบริษัท
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนเงินทดแทนกองทุนประกันสังคมและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

iii.) ส่วนบริหารวินัยและแรงงานสัมพันธ์

- ปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจาก คณะกรรมการสวัสดิการ และคณะกรรมการความปลอดภัยของกลุ่มบริษัท
- ดูแลและรับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงาน รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรีกษา แก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับความพึงพอใจ
- ให้คำปรึกษากับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลักษณะความผิด การดำเนินการทางวินัย
- ดำเนินการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างระบบ แรงงานสัมพันธ์ของบริษัทและกลุ่มบริษัท

3.) ฝ่ายสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่

i.) ส่วนวิเคราะห์และออกแบบระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล

- วิเคราะห์และออกแบบกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของกลุ่มบริษัท ให้มีประสิทธิภาพ
- จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ภายในสายทรัพยากร บุคคลกลาง
- เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการ ในการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อ รองรับการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล
- ประสานงานกับฝ่ายระบบสารสนเทศฯ ในการวิเคราะห์และจัดหา ระบบงานคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการสนับสนุนการทำงานด้านการ บริหารงานทรัพยากรบุคคล

ii.) ส่วนสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่

- จัดทำหลักเกณฑ์และมาตรฐาน วิธีการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ ให้มีประสิทธิภาพ
- จัดทำแผนงานและงบประมาณในการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ใน แต่ละปี
- ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกแหล่งงานที่มีคุณภาพ โดยสร้างสัมพันธ ภาพและภาพพจน์ที่ดีของบริษัท
- ประเมินผลการสรรหาพนักงาน พร้อมทั้งสรุปรายงานเพื่อนำเสนอ ผู้บริหาร

- กำหนดหลักเกณฑ์และพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานในการโอนย้ายสังกัดจาก Outsource เข้าสังกัดกลุ่มบริษัท

4.) ฝ่ายสรรหาพนักงานระดับบริหารและประสานงานบุคคล

i.) ส่วนสรรหาพนักงานระดับบริหาร

- จัดทำหลักเกณฑ์และมาตรฐาน วิธีการสรรหาและจัดจ้างพนักงานระดับบริหารให้มีประสิทธิภาพ
- จัดทำแผนงานและงบประมาณในการสรรหาพนักงานระดับบริหารในแต่ละปี
- ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกแหล่งงานที่มีคุณภาพ โดยสร้างสัมพันธภาพและภาพพจน์ที่ดีของบริษัท
- ประเมินผลการสรรหาพนักงาน พร้อมทั้งสรุปรายงานเพื่อนำเสนอผู้บริหาร
- ประเมินการอัตราส่วนของพนักงานแต่ละระดับ ของกลุ่มบริษัท เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น

ii.) ส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคล

- ประสานงานกับฝ่ายพัฒนาระบบงานและระเบียบคำสั่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปีตามแผนอัตรากำลัง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของบริษัท
- ดำเนินการจัดการในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง ระดับ และการโอน ย้าย ยืม ตัว หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ให้มีความเหมาะสมและถูกต้อง
- ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ในการจัดทำคำสั่งด้านการพนักงาน ก่อนเสนอลงนามและประกาศ
- ดำเนินการจัดการเรื่องการเลิกจ้างและการต่ออายุการจ้าง
- ควบคุม ดูแล และวิเคราะห์สถิติการมาปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งจัดทำเป็นรายงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานบุคคล
- ทำหน้าที่เป็นเลขานุการในการสอบสวนข้อเท็จจริง กรณีพนักงานปฏิบัติผิดระเบียบและการพิจารณาลงโทษทางวินัยและโทษชดใช้ รวมทั้งการออกคำสั่งลงโทษ

5.) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเจ้าหน้าที่

- วางกำหนดการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามแผนการฝึกอบรมประจำปี ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน
- จัดทำข้อมูลรายละเอียดโครงการและงบประมาณของหลักสูตรตามแผนการฝึกอบรมประจำปีที่ย่างไว้ เพื่อขออนุมัติการจัดฝึกอบรมของพนักงาน
- จัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมของพนักงานและแผนการสอนของวิทยากร
- ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผน และบริหารงานฝึกอบรมของทั้งกลุ่มชนชาติ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามที่ได้กำหนดไว้
- ดำเนินการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้เป็นไปตามหลักวิชาการ โดยใช้เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ
- สังเกตการณ์และจัดทำรายงานข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตร วิทยากร และพฤติกรรมผู้เข้าอบรม เพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ควบคุมดูแลการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม โดยติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก
- ออกแบบและพัฒนา Training Website ให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในการเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ตามนโยบาย E-Learning
- สรุปค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อ Allocate Cost ให้กับแต่ละ BU
- จัดการข้อมูลด้านการฝึกอบรมของพนักงานทั้งภายในและภายนอกในระบบ TIS
- จัดทำรายงานสรุปผลงาน งบประมาณการฝึกอบรมต่าง ๆ ของฝ่าย เพื่อส่งให้ทุก BU เป็นประจำทุกเดือน
- รวบรวมเอกสารหลักสูตร เพื่อดำเนินการเรื่องภาษีตามสิทธิ์และระเบียบข้อบังคับของกรมสรรพากร
- สร้างสรรค์สื่อประชาสัมพันธ์ ข่าวสารการฝึกอบรมภายในประจำเดือน ตลอดจนข้อมูลประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

6.) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับบริหาร

- จัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ แผนเส้นทางการฝึกอบรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร
- สํารวจความจําเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน เพื่อนํามาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน ออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน
- วางกำหนดการการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามแผนอบรมประจำปี ให้สอดคล้องกับความจําเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน
- ศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาหลักสูตรที่เป็นความรู้ใหม่ๆ หรือเรื่องที่เป็นที่สนใจอยู่ในขณะนั้น
- ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรม และบริหารงานฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- สรุปค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อ Allocate Cost ให้กับแต่ละ BU
- สร้างสรรค์สื่อประชาสัมพันธ์ ข่าวสารการฝึกอบรมภายในประจำเดือน ตลอดจนข้อมูลการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

อัตราค่าจ้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทเป็นดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 แสดงอัตรากำลังของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน (คน)											รวม	หมายเหตุ
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 6	ระดับ 7	ระดับ 8	ระดับ 9	ระดับ 10	ระดับ 11		
สายทรัพยากรบุคคลกลาง	1										1	2	
สำนักแผนงานกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลกลาง	1	3		1	1							6	
สำนักสนับสนุนงานทรัพยากรบุคคลและแรงงานสัมพันธ์								1				1	
ส่วนสนับสนุนงานทรัพยากรบุคคล	9	1	2	1			1					14	
ส่วนบริหารวินัยและแรงงานสัมพันธ์			1				1					2	
ส่วนสวัสดิการ	1			1								2	
ฝ่ายสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่									1			1	
ส่วนวิเคราะห์และออกแบบระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล	1	1	1		1							4	
ส่วนสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่	2	4	4									10	
ฝ่ายสรรหาพนักงานระดับบริหารและประสานงานบุคคล												0	
ส่วนสรรหาพนักงานระดับบริหาร	1					2						3	Freelance 2
ส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคล (เงินทุน+ธนาคาร) กทม.	1	2	1	1		1	1					7	
ส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคล (เงินทุน+ธนาคาร) คจว.	1			1	1		1					4	
ส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคล (หลักทรัพ์+กฎหมาย+ธุรการ)		1		1		1						3	
ส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคล (ประกันภัย)	3							1				4	
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเจ้าหน้าที่	7		1	1		1		1				11	
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับบริหาร	4	5		3			1		1			14	
ฝ่ายบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน	2	6	3		2	2	3		1			19	
สำนักกิจการค่าจ้าง	2	2		1			1					6	
รวม	36	25	13	11	5	8	8	3	3	0	1	113	115

ซึ่งจำนวนพนักงานที่หน่วยงานดังกล่าวต้องดูแลในเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 แสดงอัตรากำลังของกลุ่มบริษัท ณ สิ้นปี 2548

บริษัท	จำนวนพนักงาน ณ สิ้นปี 2548 (คน)
Holding	896
ธนาคาร	3,570
หลักทรัพย์	533
ประกันภัย	414
กฎหมาย	165
บริหารสินทรัพย์	4
ลีสซิ่ง	32
รวม	5,614

ดังนั้น อัตราส่วนของ HR : พนักงานทั้งหมด = 1 : 49.68 (ไม่รวมพนักงานอิสระ (Freelance) จำนวน 2 คน)

3.1.8 จำนวนพนักงานปัจจุบันแยกตามระดับ

ณ สิ้นปี 2548 กลุ่มบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 5,614 คน แบ่งเป็นบริษัทแม่ (Holding Company) จำนวน 896 คน, ธนาคาร จำนวน 3,570 คน, หลักทรัพย์ จำนวน 533 คน, ประกันภัย จำนวน 414 คน, บริหารสินทรัพย์ จำนวน 4 คน, กฎหมาย จำนวน 165 คน และลีสซิ่ง จำนวน 32 คน ทั้งนี้กลุ่มบริษัทมีการโอนพนักงานในบริษัทแม่เนจเม้นท์แอนด์เซอร์วิสซึ่งให้บริการด้านงานธุรการให้เข้าร่วมในการคิดอัตรากำลังตามบริษัทที่พนักงานทำงานจริง ในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2548 (ดังแสดงในตารางที่ 3-4 ในช่อง BU2) เนื่องจากกลุ่มบริษัทมีนโยบายงดรับพนักงานในส่วนของบริษัทแม่เนจเม้นท์แอนด์เซอร์วิสเพิ่ม แต่จะใช้บริการพนักงานด้านธุรการจากบริษัท Outsource แทน

ตารางที่ 3-4 แสดงพนักงานปัจจุบันแยกตามระดับทั้งกลุ่มบริษัท

ระดับ	บริษัทแม่				Tot.	ธนาคาร				Tot.	หลักทรัพย์				Tot.	ประกันภัย				Tot.	บริหารสินทรัพย์1				Tot.	บริหารสินทรัพย์2				Tot.	กฎหมาย				Tot.	แผนกเมทท์แอนด์เซอร์วิส				Tot.	อสังหาริมทรัพย์				Tot.	GRAND TOTAL				SUM
	BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2						
ประธาน (CHAIRMAN)	1				1					0					0					0					0					0					0					0	1	0	0	0	1					
ระดับ 13 (PRESIDENT)	1				1	1				1					0					0					0					0					0					0	2	0	0	0	2					
ระดับ 12 (SEVP)					0	1				1					0					0					0					0					0					0	1	0	0	0	1					
ระดับ 11 (EVP)	2				2	3				3	2				2	1				1					0					0					0					0	8	0	0	0	8					
ระดับ 10 (SVP)	6				6	14				14	1				1	1				1					0					0					0					0	22	0	0	0	22					
Executive	10	0	0	0	10	19	0	0	0	19	3	0	0	0	3	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	0	0	0	34					
ระดับ 9 (FVP)	5				5	18				18	3				3	7				7					0					0					0					0	35	0	0	0	35					
ระดับ 8 (VP)	22				22	25				25	15				15	4				4					0					0					0					0	69	0	0	0	69					
ระดับ 7 (AVP)	40				40	43				43	44				44	6				6					0					0					0					0	136	0	0	0	136					
ระดับ 6 (SM)	56				56	66				66	28				28	7				7					0					0					0					0	163	0	0	0	163					
ระดับ 5 (M)	63				63	178				178	32				32	33				33					0					0					0	1				1	317	0	0	0	317					
M UP	186	0	0	0	186	330	0	0	0	330	122	0	0	0	122	57	0	0	0	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0	0	24	0	0	0	0	720	0	0	0	720	
ระดับ 4 (SAM)	90				90	437	2			439	36				36	30				30					0					0					0					0	601	2	0	0	603					
ระดับ 3 (AM)	107	7			114	463	7			470	69				69	47	2			49					0					0					0					0	721	16	0	0	737					
ระดับ 2 (SO)	121	54	1		176	437	97	2		536	147				147	61	5			66	1				1					0	36	2			38	0	9			9	811	159	3	0	973					
ระดับ 1 (O)	113	128	48	26	315	958	554	154	102	1,768	151	2	3		156	161	47	1		209	2				2					1	38	11	9	2	60	0	21			1	22	1,442	744	216	131	2,533				
ระดับ 0 (AO)	1	3			4		5	2		7					0	1				1					0					0					0					0	1	9	2	0	12					
บริการ (SERVICE)	1				1	1				1					0					0					0					0					0					0	2	0	0	0	2					
M DOWN	433	192	49	26	700	2,296	665	158	102	3,221	403	2	3	0	408	299	55	1	0	355	0	3	0	0	3	0	0	1	0	1	117	13	9	2	141	0	0	0	0	0	30	0	0	1	31	3,578	930	221	131	4,860
GRAND TOTAL	629	192	49	26	896	2,645	665	158	102	3,570	528	2	3	0	533	358	55	1	0	414	0	3	0	0	3	0	0	1	0	1	141	13	9	2	165	0	0	0	0	0	31	0	0	1	32	4,332	930	221	131	5,614

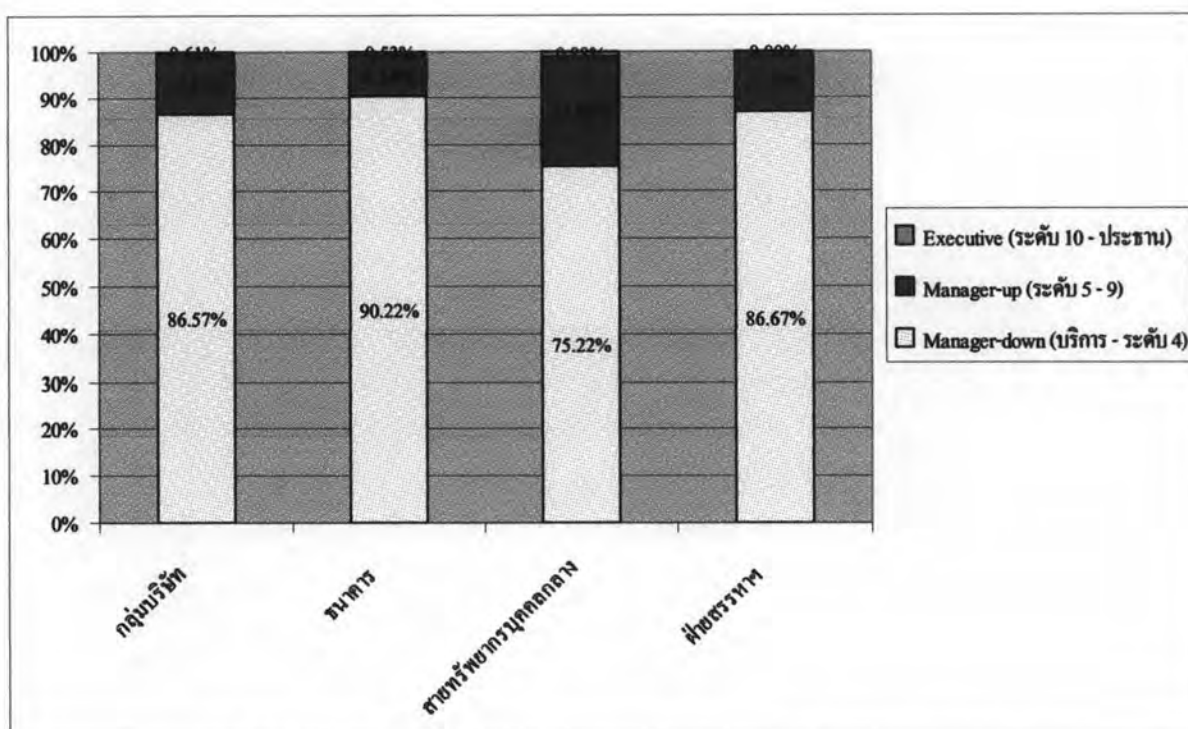
- หมายเหตุ : - BU1 หมายถึง พนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทที่ระบุ และสังกัดบริษัทนั้น
- BU2 หมายถึง พนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทที่ระบุ แต่สังกัดบริษัทแมเนจเม้นท์แอนด์เซอร์วิสซึ่งให้บริการงานด้านธุรการ
- O/S1 หมายถึง พนักงาน Outsource ที่ทำงานให้กับบริษัทที่ระบุ แต่สังกัดบริษัท Outsource 1
- O/S2 หมายถึง พนักงาน Outsource ที่ทำงานให้กับบริษัทที่ระบุ แต่สังกัดบริษัท Outsource 2

และมีข้อมูลสรุปจำนวนพนักงานในแต่ละระดับดังตารางที่ 3-5 และรูปที่ 3-4

ตารางที่ 3-5 แสดงข้อมูลสรุปจำนวนพนักงานในแต่ละระดับ

ระดับ	กลุ่มบริษัท	ธนาคาร	HR	ฝ่ายสรรหาฯ
Executive (ระดับ 10 - ประธาน)	0.61%	0.53%	0.88%	0.00%
Manager-up (ระดับ 5 - 9)	12.83%	9.24%	23.89%	13.33%
Manager-down (บริการ - ระดับ 4)	86.57%	90.22%	75.22%	86.67%
จำนวนพนักงานทั้งหมด (คน)	5,614	3,570	113	15

หมายเหตุ : พนักงานทั้งหมดของ HR ไม่นับรวมพนักงานอิสระ (Freelance) จำนวน 2 คน



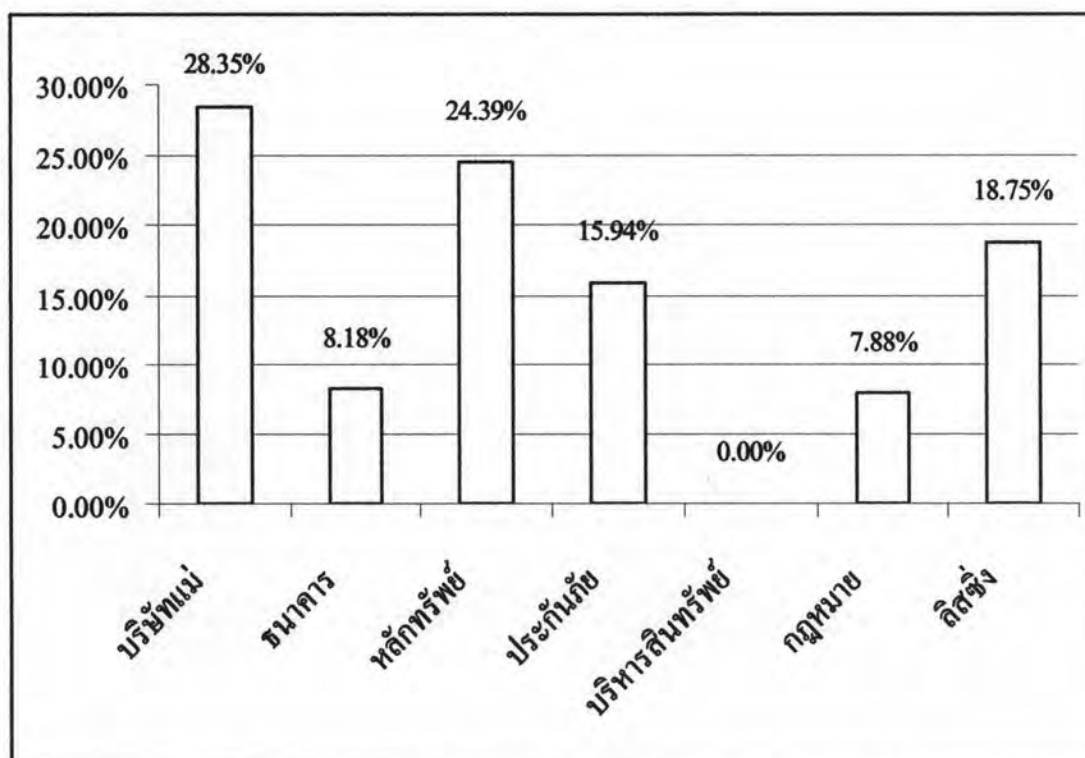
รูปที่ 3-4 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานในแต่ละระดับ

3.1.9 จำนวนพนักงานลาออกปี 2548

ในปี 2548 กลุ่มบริษัทมีพนักงานลาออกทั้งสิ้น 775 คน อัตราการ (Turnover Rate = 13.80%) แบ่งเป็นบริษัทแม่ (Holding Company) จำนวน 254 คน (Turnover Rate = 28.35%), ธนาคาร จำนวน 292 คน (Turnover Rate = 8.18%), หลักทรัพย์ จำนวน 130 คน (Turnover Rate = 24.39%), ประกันภัย จำนวน 66 คน (Turnover Rate = 15.94%), บริหารสินทรัพย์ จำนวน 0 คน (Turnover Rate = 0%), กฎหมาย จำนวน 165 คน (Turnover Rate = 7.88%) และลิสซิ่ง จำนวน 6 คน (Turnover Rate = 18.75%) ดังแสดงในตารางที่ 3-6 และรูปที่ 3-5

ตารางที่ 3-6 แสดงข้อมูลพนักงานลาออกแยกตามบริษัทและระดับ

ระดับ	บริษัทแม่	ธนาคาร	หลักทรัพย์	ประกันภัย	บริหาร สินทรัพย์	กฎหมาย	เซอร์วิส	ดิจิทัล	รวม
Executive (ระดับ 10 - ประธาน)	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Manager-up (ระดับ 5 - 9)	23	37	19	4	0	1	0	0	84
Manager-down (บริการ - ระดับ 4)	231	254	111	62	0	12	14	6	690
รวม	254	292	130	66	0	13	14	6	775
จำนวนพนักงานทั้งหมด (คน)	896	3,570	533	414	4	165	0	32	5,614
คิดเป็น (% ต่อพนักงานทั้งหมด)	28.35%	8.18%	24.39%	15.94%	0.00%	7.88%	-	18.75%	13.80%



รูปที่ 3-5 แสดงกราฟเปรียบเทียบ Turnover Rate ของแต่ละบริษัท

3.1.10 อายุและอายุงานของพนักงาน

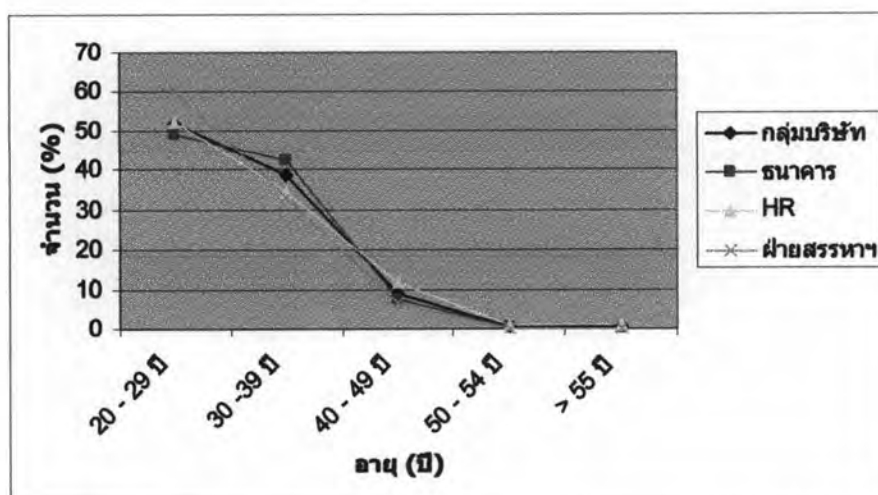
ในปี 2548 พนักงานของกลุ่มบริษัทมีอายุและอายุงานเฉลี่ยดังแสดงในตารางที่ 3-7 ซึ่งพนักงานของธนาคารมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 30.3 ปี และอายุงานเฉลี่ย 1.8 ปี และนอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงจำนวนของพนักงานในแต่ละช่วงอายุ (ตารางที่ 3-8) และอายุงาน (ตารางที่ 3-9) พนักงานของธนาคารส่วนใหญ่เป็นเด็กรุ่นใหม่ (อายุ 20 – 29 ปี 49.27%) และส่วนใหญ่มีอายุงานในธนาคารต่ำกว่า 3 ปี (81.15%)

ตารางที่ 3-7 แสดงอายุและอายุงานเฉลี่ยของพนักงานในกลุ่มบริษัท

บริษัท	อายุเฉลี่ยของพนักงาน (ปี)	อายุงานเฉลี่ยของพนักงาน (ปี)
บริษัทแม่	30.9	2.9
ธนาคาร	30.3	1.8
หลักทรัพย์	31.2	2.7
ประกันภัย	31.5	2.5
ประกันชีวิต	33.8	3.8
หลักทรัพย์จัดการกองทุน	32.6	3.8
กฎหมาย	32.8	4.7
บริหารสินทรัพย์	30.1	2.8
ลิสซิ่ง	31.2	1.5
แมนเนจเม้นท์&เซอร์วิส	23.7	0.1

ตารางที่ 3-8 แสดงจำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ แยกตามช่วงอายุ

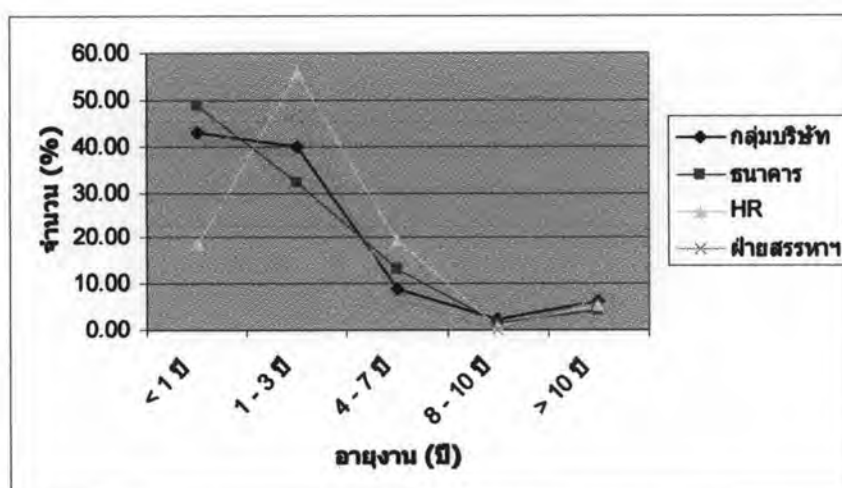
อายุ	กลุ่มบริษัท		ธนาคาร		HR		ฝ่ายสรรหาฯ	
	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)
20 - 29 ปี	2,872	51.68	1,757	49.22	59	52.21	9	60.00
30 - 39 ปี	2,148	38.64	1,512	42.35	39	34.51	5	33.33
40 - 49 ปี	490	8.81	269	7.54	13	11.50	1	6.67
50 - 54 ปี	35	0.63	24	0.67	1	0.88	0	0.00
> 55 ปี	13	0.24	8	0.22	1	0.88	0	0.00
รวม	5,558	100	3,570	100	113	100	15	100



รูปที่ 3-6 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานในแต่ละช่วงอายุของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ

ตารางที่ 3-9 แสดงจำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ แยกตามอายุการทำงาน

อายุงาน	กลุ่มบริษัท		ธนาคาร		HR		ฝ่ายสรรหาฯ	
	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)	จำนวน (คน)	คิดเป็น (%)
< 1 ปี	2,383	42.87	1,745	48.88	21	18.58	6	40.00
1 - 3 ปี	2,220	39.94	1,152	32.27	63	55.75	7	46.67
4 - 7 ปี	496	8.93	474	13.28	22	19.47	1	6.67
8 - 10 ปี	119	2.14	52	1.46	1	0.88	0	0.00
> 10 ปี	340	6.12	147	4.12	6	5.31	1	6.67
รวม	5,558	100	3,570	100	113	100	15	100



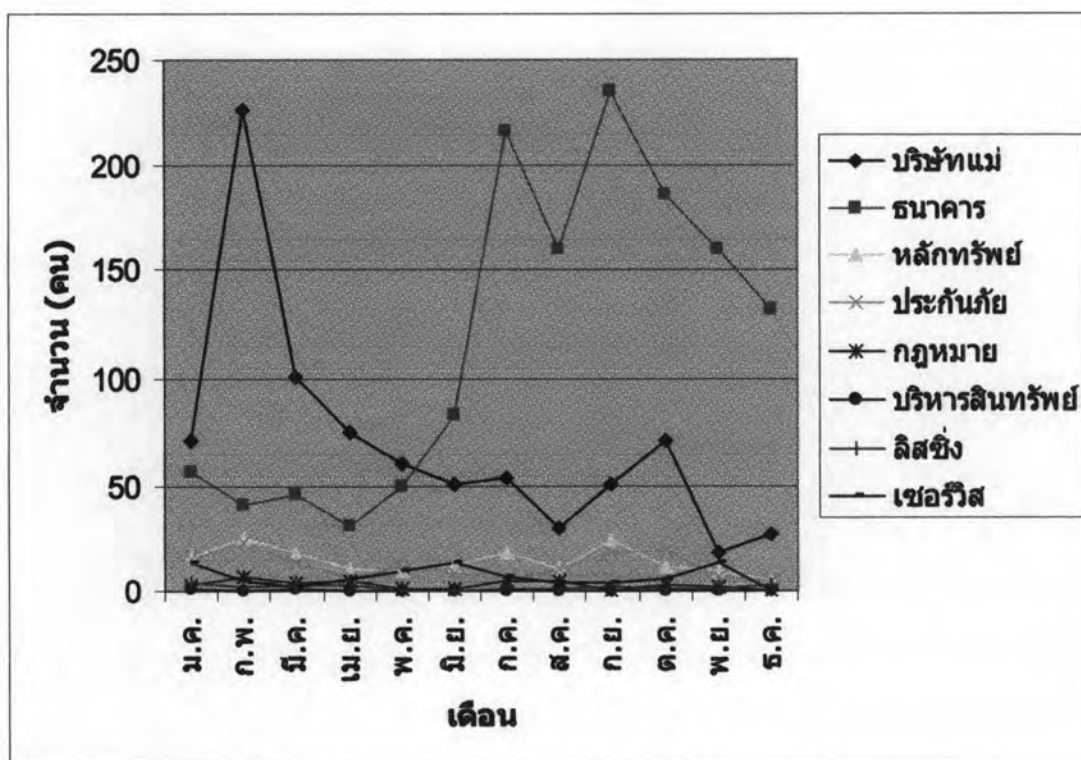
รูปที่ 3-7 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานในแต่ละช่วงอายุการทำงานของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ

3.1.11 จำนวนพนักงานเข้าใหม่ปี 2548

ในปี 2548 กลุ่มบริษัทมีพนักงานที่เข้างานใหม่ทั้งหมด ดังตารางที่ 3-10

ตารางที่ 3-10 แสดงจำนวนพนักงานทั้งหมดที่เข้างานในปี 2548 แยกตามบริษัท

บริษัท	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม	คิดเป็น
บริษัทแม่	71	227	101	75	61	51	54	30	51	71	19	27	838	30.97%
ธนาคาร	57	41	46	31	50	83	217	160	235	187	160	132	1399	51.70%
หลักทรัพย์	17	25	19	11	10	13	19	11	24	12	10	5	176	6.50%
ประกันภัย	16	23	14	7	12	9	5	11	19	20	7	5	148	5.47%
กฎหมาย	3	7	4	5	1	1	5	5	0	3	2	0	36	1.33%
บริหารสินทรัพย์	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.07%
ลิสซิ่ง	4	2	3	3	0	0	1	1	2	1	1	3	21	0.78%
เซอร์วิส	14	5	2	6	10	14	7	4	4	6	14	0	86	3.18%
รวม	183	330	190	138	144	171	308	222	335	300	213	172	2,706	100%

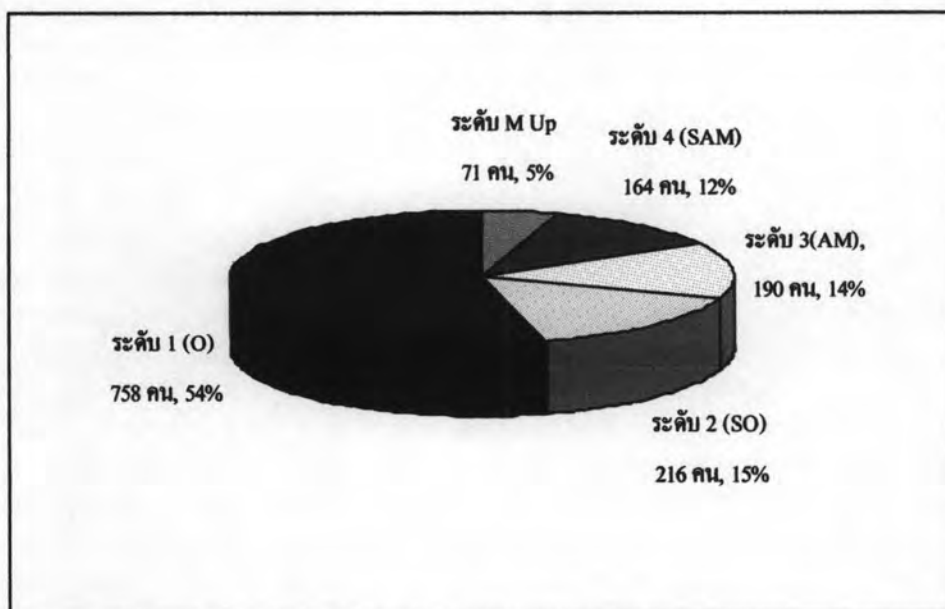


รูปที่ 3-8 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานทั้งหมดที่เข้างานในปี 2548 แยกตามบริษัท

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าในช่วงครึ่งปีแรกบริษัทแม่มีการรับพนักงานจำนวนมากที่สุด แต่เริ่มลดลง และไปเพิ่มในส่วน of ธนาคารเนื่องจากเดือน พ.ค. กลุ่มบริษัทเริ่มมีการโอนการทำธุรกรรมในส่วน of เช่าซื้อและเงินฝาก รวมถึงพนักงานที่รับผิดชอบในการดำเนินธุรกรรมดังกล่าวไปยังธนาคาร และเมื่อพิจารณาในส่วน of พนักงานที่เข้าใหม่ of ธนาคารแยกตามระดับ จะเห็นว่า มีพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับ Manager-down (ระดับ 1-4) ถึง 94.92% ดังแสดงในตารางที่ 3-11 และรูปที่ 3-9

ตารางที่ 3-11 แสดงจำนวนพนักงานเข้าใหม่ปี 2548 ของธนาคาร แยกตามระดับ

ระดับ	ธนาคาร				Tot.	
	BU1	BU2	O/S1	O/S2		
ประธาน (CHAIRMAN)	0	0	0	0	0	
ระดับ 13 (PRESIDENT)	0	0	0	0	0	
ระดับ 12 (SEVP)	0	0	0	0	0	
ระดับ 11 (EVP)	0	0	0	0	0	
ระดับ 10 (SVP)	1	0	0	0	1	
Executive	1	0	0	0	1	0.07%
ระดับ 9 (FVP)	1	0	0	0	1	
ระดับ 8 (VP)	1	0	0	0	1	
ระดับ 7 (AVP)	6	0	0	0	6	
ระดับ 6 (SM)	17	0	0	0	17	
ระดับ 5 (M)	45	0	0	0	45	
M UP	70	0	0	0	70	5.00%
ระดับ 4 (SAM)	164	0	0	0	164	
ระดับ 3 (AM)	190	0	0	0	190	
ระดับ 2 (SO)	206	10	0	0	216	
ระดับ 1 (O)	454	139	62	103	758	
ระดับ 0 (AO)	0	0	0	0	0	
บริการ (SERVICE)	0	0	0	0	0	
M DOWN	1014	149	62	103	1328	94.92%
GRAND TOTAL	1085	149	62	103	1399	

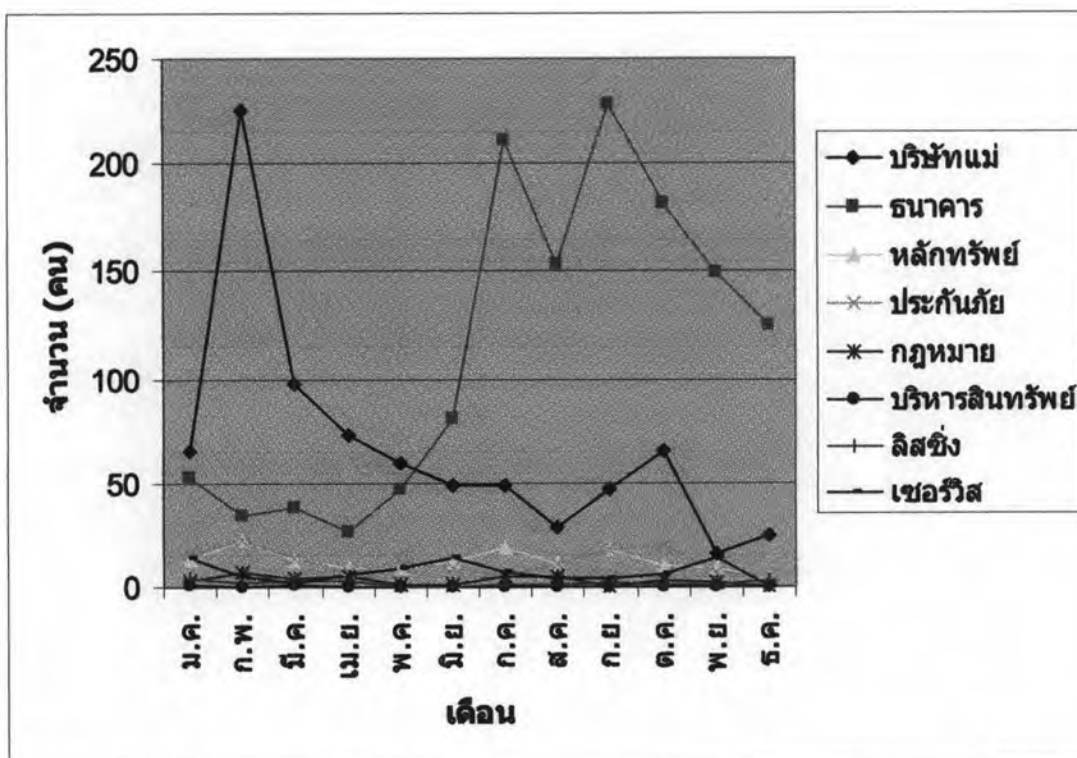


รูปที่ 3-9 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานเข้าใหม่ปี 2548 ของธนาคาร แยกตามระดับ

นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดพนักงานเข้าใหม่ในระดับ Manager-down (ระดับ 1-4) ซึ่งฝ่ายสรรหาฯ เป็นผู้ดำเนินการจัดหาดังแสดงในตารางที่ 3-12 และรูปที่ 3-10

ตารางที่ 3-12 แสดงจำนวนพนักงานระดับ Manager-down (ระดับ 1-4) ที่เข้างานในปี 2548 แยกตามบริษัท

บริษัท	น.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม	คิดเป็น
บริษัทแม่	65	226	98	73	60	49	49	28	47	65	16	24	800	31.16%
ธนาคาร	53	34	38	26	47	81	211	153	229	182	149	125	1328	51.73%
หลักทรัพย์	13	22	13	9	9	12	19	11	18	10	9	4	149	5.80%
ประกันภัย	16	22	14	7	12	9	5	11	18	20	7	5	146	5.69%
กฎหมาย	3	7	4	5	1	1	5	5	0	3	2	0	36	1.40%
บริหารสินทรัพย์	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.08%
คลัง	4	2	3	3	0	0	1	1	2	1	1	3	21	0.82%
เซอร์วิส	14	5	2	6	9	14	7	4	4	6	14	0	85	3.31%
รวม	169	318	173	129	138	166	297	213	318	287	198	161	2,567	100%



รูปที่ 3-13 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานระดับ Manager-down (ระดับ1-4) ที่เข้ามาในปี 2548 แยกตามบริษัท

ซึ่งจะเห็นว่าฝ่ายสรรหาฯ สามารถจัดหาพนักงานของทั้งกลุ่มบริษัทได้เฉลี่ย 214 คน/เดือน และสามารถจัดหาพนักงานเฉพาะในส่วนของธนาคารได้เฉลี่ย 111 คน/เดือน นอกจากนี้ฝ่ายสรรหาฯ ยังมีผลการดำเนินการคัดเลือกพนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ดังแสดงในตารางที่ 3-11

ตารางที่ 3-13 แสดงผลการดำเนินการคัดเลือกพนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายสรรหาฯ

ผล เดือน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	รอผลการ พิจารณา จาก หน่วยงาน	รอเปรียบ เทียบ	Outsource	เหมาะสม กับ ตำแหน่ง งานอื่น	ไม่ระบุ	รวม ตำแหน่ง	ไม่มา ตำแหน่ง	รวม คัดเลือกใน องค์กร เบื้องต้น
พ.ค.	199	65	3	9	12	4	10	302	50	352
มิ.ย.	170	78	5	21	12	2	3	291	35	326
ก.ค.	426	201	3	12	9	54	61	766	67	833
ธ.ค.	310	160	12	15	42	63	4	606	107	713
ก.ย.	267	120	4	24	25	39	2	481	76	557
พ.ค.	273	91	9	21	19	23	1	437	90	527
พ.ย.	155	64	10	20	14	20	5	288	68	356
ธ.ค.	145	72	13	9	8	18	6	271	43	314
รวม	1,945	851	59	131	141	223	92	3,442	536	3,978

จากผลการคัดเลือกเบื้องต้นจะเห็นว่าข้อมูลเฉพาะเดือนพฤษภาคม - ธันวาคม ปี 2548 เนื่องจากฝ่ายสรรหาฯ เป็นทีมใหม่ที่เริ่มเข้ามาดำเนินการจัดหากำลังคนของกลุ่มบริษัทตั้งแต่เดือนเมษายน 2548 ซึ่งก่อนหน้านั้นจะมีทีมสรรหาเดิมและส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหาพนักงานในทุกระดับ

จากตารางที่ 3-11 สามารถสรุปผลการดำเนินการของฝ่ายสรรหาฯ ดังนี้ ผลการคัดเลือกใบสมัครที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเฉลี่ยเท่ากับ (3,978/8) 498 ใบ/เดือน, ผลการสัมภาษณ์เฉลี่ย 431 คน/เดือน และเมื่อพิจารณาจากผลการจัดหาคนของกลุ่มบริษัทเฉลี่ย 214 คน/เดือน จะเห็นว่าอัตราส่วนของใบสมัครที่ผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานต่อผลการจัดหาคนของกลุ่มบริษัทเท่ากับ (498 : 214) 1 : 3 และอัตราส่วนของการสัมภาษณ์ต่อผลการจัดหาคนของกลุ่มบริษัทเท่ากับ (431 : 214) 1 : 2

3.1.12 เกณฑ์เบื้องต้นในการพิจารณาผู้สมัคร

กลุ่มบริษัทมีเกณฑ์เบื้องต้นในการพิจารณาผู้สมัครในระดับเจ้าหน้าที่ดังแสดงในตารางที่ 3-12

ตารางที่ 3-14 แสดงเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดเลือกผู้สมัครในระดับเจ้าหน้าที่

ระดับ	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ (ปี)
Outsource	ป.ตรี	0
ระดับ 1	ป.ตรี	0-2
ระดับ 2	ป.ตรี	2-3
	ป.โท	0-2
ระดับ 3	ป.ตรี	3-6
	ป.โท	2-3
ระดับ 4	ป.ตรี	6-8
	ป.โท	3-6

3.1.13 แผนการเปิดสาขา, เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) และสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Booth Exchange)

ในปี 2549 ธนาคารมีแผนการเปิดสาขา, เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) และสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Booth Exchange) ดังแสดงในตารางที่ 3-13

ตารางที่ 3-15 แสดงแผนการเปิดสาขา, เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) และสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Booth Exchange)

แผนการเปิด	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549e	ปี 2550e	ปี 2551e
1. จำนวนสาขาสะสม เพิ่มระหว่างปี	14	66	141	201	250
2. จำนวน ATM สะสม เพิ่มระหว่างปี	20	93	293	493	716
3. จำนวน Booth สะสม เพิ่มระหว่างปี	0	5	38	68	100
		5	33	30	32

หน่วย : สาขา

จากแผนการเปิดสาขา, เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) และสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Booth Exchange) ดังกล่าว สิ่งที่เกี่ยวข้องที่ฝ่ายสรรหาฯ ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุแผนงานดังกล่าว คือ การจัดหากำลังคนที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กรให้สามารถเปิดสาขาตามกำหนดการดังกล่าวได้ นอกจากนี้ธนาคารยังมีแผนการเปิดสาขาแยกตามรายเดือนดังแสดงในตารางที่ 3-14

ตารางที่ 3-16 แสดงแผนการเปิดสาขา ปี 2549 แยกตามรายเดือน

เดือน	จำนวน (สาขา)				
	Branch กทม.	Mini กทม.	Branch คจว.	Mini คจว.	รวม
มกราคม		1	1		2
กุมภาพันธ์		1	1	1	3
มีนาคม			3	1	4
เมษายน	1	1	2	2	6
พฤษภาคม	2	4	1	1	8
มิถุนายน	2	4	1	1	8
กรกฎาคม	2	4	1	1	8
สิงหาคม	2	4	1	1	8
กันยายน	2	4		2	8
ตุลาคม	2	4		2	8
พฤศจิกายน	2	2		4	8
ธันวาคม		1		3	4
รวม	15	30	11	19	75

จากตารางที่ 3-14 จะเห็นว่าในส่วนของแผนการเปิดสาขาในปี 2549 จะมีเฉพาะสาขาขนาดกลาง (Branch) และขนาดเล็ก (Mini) ซึ่งเป็นสาขาที่ทำธุรกรรมได้บางประเภทเท่านั้น ไม่สามารถพิจารณาอนุมัติและให้สินเชื่อได้ เป็นเพียงช่องทางในการระดมเงินฝากและขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในกลุ่มบริษัท จากนั้นจึงส่งเรื่องและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้สาขาขนาดใหญ่ (HUB) หรือสำนักงานใหญ่ (Head Office) ดำเนินการต่อไป ดังนั้นตำแหน่งที่ฝ่ายสรรหาฯ จะต้องทำการจัดหาในส่วนของเพิ่มสาขา คือ Sale, Service&Operation (การปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับฝากเงิน การถอนเงินฝาก การโอนเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การรับชำระเงินกู้และค่าบริการต่างๆ งบประมาณประจำวันของสาขาตนเองและ Mini) และ Support (ดูแลเฉพาะงานตามขอบเขตที่กำหนด) สำหรับสาขาขนาดกลาง (Branch) และ Service&Support (การปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับเงินฝาก การถอนเงินฝาก การโอนเงิน การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การรับชำระเงินกู้และค่าบริการต่างๆ ส่วนงบประมาณประจำวัน HUB/Branch จะดูแลให้) สำหรับสาขาขนาดเล็ก (Mini)

3.1.14 อัตรากำลังที่คาดการณ์

ในปี 2549 – 2551 จะเห็นว่าธนาคารได้คาดการณ์อัตรากำลังแยกตามลักษณะงาน ดังแสดงในตารางที่ 3-15

ตารางที่ 3-17 แสดงอัตรากำลังที่คาดการณ์แยกตามลักษณะงาน ปี 2549-2551

ลักษณะงาน	จำนวนอัตรากำลัง (คน)								
	ปี 2547	ปี 2548		ปี 2549e		ปี 2550e		ปี 2551e	
		เพิ่ม	รวม	เพิ่ม	รวม	เพิ่ม	รวม	เพิ่ม	รวม
1. Sale	173	1,152	1,325	428	1,753	259	2,012	192	2,204
2. Support & Back up	497	1,748	2,245	933	3,178	642	3,820	522	4,342
รวม	670	2,900	3,570	1,361	4,931	901	5,832	714	6,546

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าในปี 2548 ธนาคารมีพนักงานเพิ่มขึ้นจากปี 2547 ถึง 2,900 คน แต่จำนวนที่เพิ่มขึ้นนี้เกิดจากเพิ่มขึ้นของพนักงานใน 2 ลักษณะคือ 1.) โอนย้ายมาจากบริษัทแม่ซึ่งได้โอนการทำธุรกรรมด้านเข้าซื้อและเงินฝากมายังธนาคารในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2548 จำนวน 1,501 คน 2.) พนักงานที่รับเข้ามาใหม่ จำนวน 1,399 คน จากตารางข้างต้นฝ่ายสรรหาฯ ต้องจัดหากำลังคนในส่วนของตำแหน่งงานใหม่ซึ่งยังไม่รวมอัตรากำลังทดแทน ที่เกิดจากการลาออกหรือโอนย้ายหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนธุรกิจจำนวน 1,361 คนในปี 2549, 901 คนในปี 2550 และ 714 คนในปี 2551

นอกจากนี้ธนาคารยังมีแผนอัตรากำลังที่คาดการณ์ในปี 2549 แยกตามหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 3-16

ตารางที่ 3-18 แสดงอัตรากำลังที่คาดการณ์ในปี 2549 แยกตามหน่วยงาน

ลำดับ	สังกัด	ACT Dec 05	Forecast Mp 2006	Dip	Result	จำนวนที่ ต้องทา เพิ่ม	จำนวนที่ เกิน
1	กรรมการผู้จัดการ	1	1	0	-		
2	กรรมการ รองกรรมการผู้จัดการ	2	2	0	-		
3	สำนักนโยบายและแผนงาน	18	17	-1	Over		1
4	สำนักตรวจสอบเครดิตกรุงเทพฯ และปริมณฑล	47	46	-1	Over		1
5	สำนักตรวจสอบเครดิตภูมิภาค	11	11	0	-		
6	สำนักเร่รูดหนี้กรุงเทพฯ	107	105	-2	Over		2
7	สำนักเร่รูดหนี้ภูมิภาค	18	18	0	-		
8	ฝ่ายขายลูกค้ารายย่อย	25	26	1	Under	1	
9	ฝ่ายขายตรงลูกค้าผู้บริโภค	44	89	45	Under	45	
10	สำนักธุรกิจที่ปรึกษาการเงินการลงทุน	7	11	4	Under	4	
11	สาขานายลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	12	22	10	Under	10	

ตารางที่ 3-18 แสดงอัตรากำลังที่คาดการณ์ในปี 2549 แยกตามหน่วยงาน (ต่อ)

ลำดับ	สังกัด	ACT Dec 05	Forecast Mp 2006	Dip	Result	จำนวนที่ ต้องหา เพิ่ม	จำนวนที่ เกิน
12	ฝ่ายขายลูกค้าสาขากรุงเทพ 1-6	16	23	7	Under	7	
	- HP New / Used Car	228	263	35	Under	35	
	- ผู้จัดการ	41	87	46	Under	46	
	- Sale	36	318	282	Under	282	
	- CSR/CS	411	594	183	Under	183	
13	ฝ่ายขายลูกค้าสาขาภูมิภาค	36	37	1	Under	1	
	- BM	26	56	30	Under	30	
	- Sale	121	226	105	Under	105	
	- CSR/CS	317	699	382	Under	382	
	- HP New / Used Car	428	478	50	Under	50	
	- สินเชื่อ	67	98	31	Under	31	
	- Oper	226	243	17	Under	17	
	- Middle	73	136	63	Under	63	
	- Checker	146	165	19	Under	19	
	- Collection	187	196	9	Under	9	
14	สาข Corporate Banking	42	55	13	Under	13	
15	รองกรรมการผู้จัดการ	2	2	0	-		
16	สาขงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้	12	12	0	-		
17	สาขงานผลิตภัณฑ์สินเชื่อขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	12	24	12	Under	12	
18	สาขบริหารการเงินและต่างประเทศ	5	20	15	Under	15	
19	ฝ่ายค้าเงินตราต่างประเทศ	4	5	1	Under	1	
20	สาขงานควบคุมและปฏิบัติการ	7	5	-2	Over		2
21	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	8	10	2	Under	2	
22	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อย	7	7	0	-		
23	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝาก	5	10	5	Under	5	
24	Special Project	2	7	5	Under	5	
25	สำนักธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์	16	15	-1	Over		1
26	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการอิเล็กทรอนิกส์	12	13	1	Under	1	
27	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์เช่าซื้อ	18	20	2	Under	2	
28	สาขงานพัฒนาช่องทางธุรกิจ	12	18	6	Under	6	
29	สาขงานปฏิบัติการและสนับสนุน	2	2	0	-		
30	กลุ่มบริการผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1	1	0	-		
31	ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อ	94	97	3	Under	3	
32	ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ	103	106	3	Under	3	
33	ฝ่ายปฏิบัติการเช่าซื้อ	196	199	3	Under	3	
34	สำนักพัฒนาช่องทางบริการ	3	2	-1	Over		1
35	สำนักแผนกลยุทธ์	8	8	0	-		
36	ฝ่ายบริหารงานสาขา	77	42	-35	Over		35

ตารางที่ 3-18 แสดงอัตรากำลังที่คาดการณ์ในปี 2549 แยกตามหน่วยงาน (ต่อ)

ลำดับ	สังกัด	ACT Dec 05	Forecast Mp 2006	Dip	Result	จำนวนที่ ต้องหา เพิ่ม	จำนวนที่ เกิน
37	ฝ่ายการค้าต่างประเทศ	12	11	-1	Over		1
38	สาขางานวิเคราะห์เครดิต	34	36	2	Under	2	
39	สาขางานบัญชี	19	22	3	Under	3	
40	สาขางานควบคุมธุรกิจ	102	89	-13	Over		13
41	สาขารตลาดและธุรกิจเงินฝาก	71	81	10	Under	10	
42	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	11	12	1	Under	1	
43	สำนักกรรมการผู้จัดการ	22	33	11	Under	11	
GRAND TOTAL		3,570	4,931			1,418	57

จากตารางข้างต้นเป็นการคาดการณ์เฉพาะตำแหน่งงานใหม่ที่ต้องจัดหาในปี 2549 ไม่รวมอัตรากำลังทดแทนที่เกิดจากการลาออกหรือโอนย้ายหน่วยงานในปี 2549 ซึ่งจะเห็นว่าบางหน่วยงานมีคนเกิน (Over), บางหน่วยงานมีคนขาด (Under) และบางหน่วยงานไม่ต้องจัดหาคนเพิ่ม ซึ่งธนาคารยังไม่มีนโยบายในการจัดการกับกรณีที่หน่วยงานมีคนเกิน (Over) แต่มีนโยบายในการจัดหาคนเพิ่มสำหรับหน่วยงานที่คนขาด (Under) ดังนั้นในปี 2549 ธนาคารจะต้องจัดหากำลังคนในส่วนของอัตราใหม่จำนวนทั้งสิ้น 1,418 คน

นอกจากนี้จากการศึกษาอัตรากำลังที่ค้นหาเพิ่มตามโครงสร้างในส่วนของพนักงานระดับ Manager-down (ระดับ 1-4) ดังแสดงในตารางที่ 3-17

ตารางที่ 3-19 แสดงอัตรากำลังที่ค้นหาเพิ่มในปี 2549 แยกตามระดับ 1-4

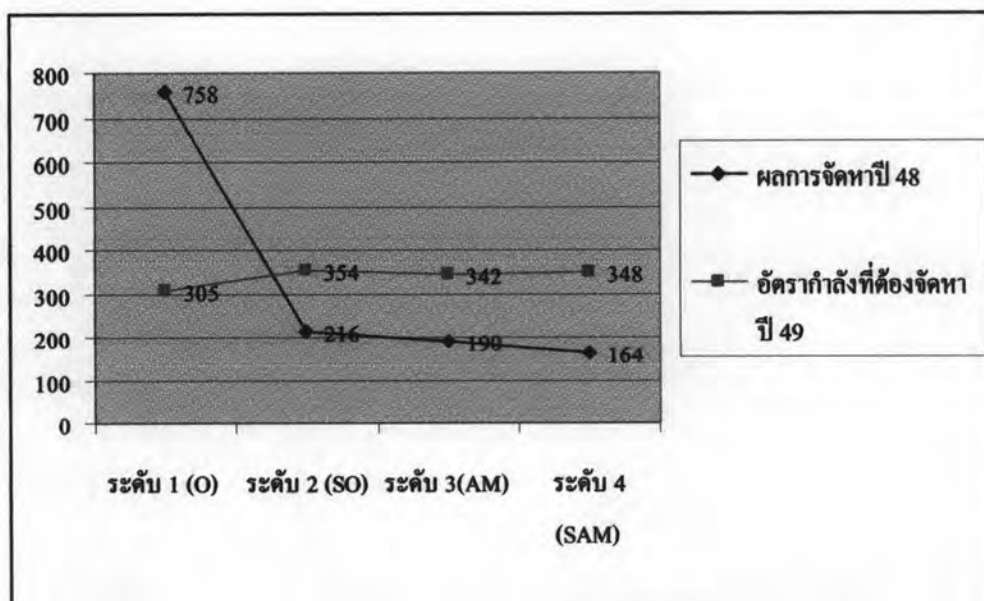
ระดับ	ธนาคาร				Tot.
	BU1	BU2	O/S1	O/S2	
ระดับ 4 (SAM)	348	0	0	0	348
ระดับ 3(AM)	342	0	0	0	342
ระดับ 2 (SO)	354	0	0	0	354
ระดับ 1 (O)	204	0	35	66	305
รวม	1248	0	35	66	1349

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลของการจัดหากำลังคนของธนาคารในปี 2548 กับอัตรากำลังที่ค้นหาในปี 2549 ดังแสดงในตารางที่ 3-18 และรูปที่ 3-11 จะพบว่าพนักงานที่จัดหาได้ในปี 2548 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับ 1 ซึ่งเป็นพนักงานที่หาง่าย เนื่องจากมีผู้สมัครที่ไม่มี

ประสบการณ์มีจำนวนมาก ส่วนในปี 2549 อัตรากำลังส่วนใหญ่ที่ฝ่ายสรรหาฯ ต้องจัดหาเป็นพนักงานในระดับ 2-4 ในจำนวน 354, 342 และ 348 คนตามลำดับ ซึ่งในปี 2548 ที่ผ่านมาฝ่ายสรรหาฯ จัดหาพนักงานในระดับ 2-4 ได้น้อยกว่าเมื่อเทียบกับอัตรากำลังที่ต้องจัดหาในปี 2549 เนื่องจากผู้สมัครที่มีประสบการณ์ในระบบมีจำกัด และสถาบันการเงินอื่นก็ต้องการผู้สมัครที่มีประสบการณ์เช่นกัน

ตารางที่ 3-20 แสดงการเปรียบเทียบผลการจัดหาในปี 2548 กับอัตรากำลังที่ต้องจัดหาปี 2549

ระดับ	ผลการจัดหาปี 48				Tot.	อัตรากำลังที่ต้องจัดหาปี 49				Tot.	ส่วนต่าง
	BU1	BU2	O/S1	O/S2		BU1	BU2	O/S1	O/S2		
ระดับ 4 (SAM)	164	0	0	0	164	348	0	0	0	348	184
ระดับ 3 (AM)	190	0	0	0	190	342	0	0	0	342	152
ระดับ 2 (SO)	206	10	0	0	216	354	0	0	0	354	138
ระดับ 1 (O)	454	139	62	103	758	204	0	35	66	305	-453
M DOWN	1,014	149	62	103	1,328	1,248	0	35	66	1,349	21



รูปที่ 3-11 แสดงกราฟเปรียบเทียบผลการจัดหาในปี 2548 กับอัตรากำลังที่ต้องจัดหาปี 2549

3.1.15 จำนวนใบสมัครในระบบ Recruitment ปี 2548

ในปี 2548 กลุ่มบริษัทมีใบสมัครในระบบ Recruitment แยกตามภูมิภาคที่ผู้สมัครระบุว่าต้องการทำงานในภูมิภาคนั้นๆ ดังแสดงในตารางที่ 3-19

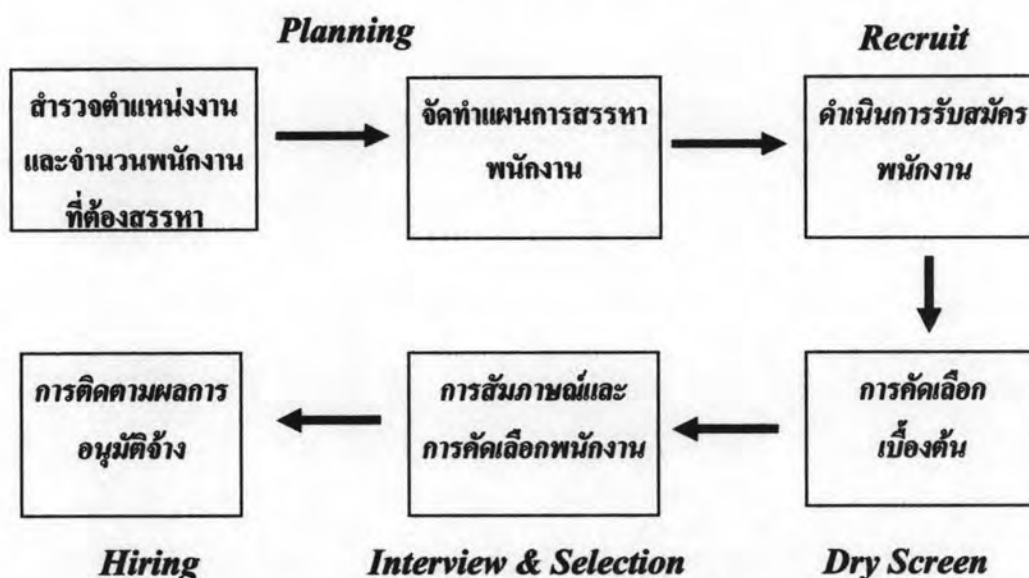
ตารางที่ 3-21 แสดงจำนวนใบสมัครในระบบ Recruitment แยกตามภูมิภาคที่ผู้สมัครระบุ

ภาค	ทั้งหมด	on tier	exp. > 2yrs in banking
เหนือ	3,649	1,316	607
กลาง	22,434	10,101	4,285
ตะวันออกเฉียงเหนือ	3,646	1,277	537
ใต้	3,445	1,734	469
ตะวันออก	1,570	706	318
รวม	34,744	15,134	6,216
เฉลี่ย/เดือน	2,895	1,261	518

จากตารางพบว่าในปี 2548 บริษัทมีจำนวนใบสมัครในระบบ Recruitment ทั้งหมดเฉลี่ย 2,895 ใบ/เดือน ใบสมัครที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่กลุ่มบริษัทกำหนดครณิ ผู้สมัครไม่มีประสบการณ์การทำงาน (On Tier) เฉลี่ย 1,261 ใบ/เดือน และใบสมัครที่มี ประสบการณ์ด้านสถาบันการเงินมากกว่า 2 ปีเฉลี่ย 518 ใบ/เดือน ซึ่งผู้สมัครในระบบส่วนใหญ่เป็นผู้สมัครที่มีความประสงค์จะทำงานในภาคกลาง

3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

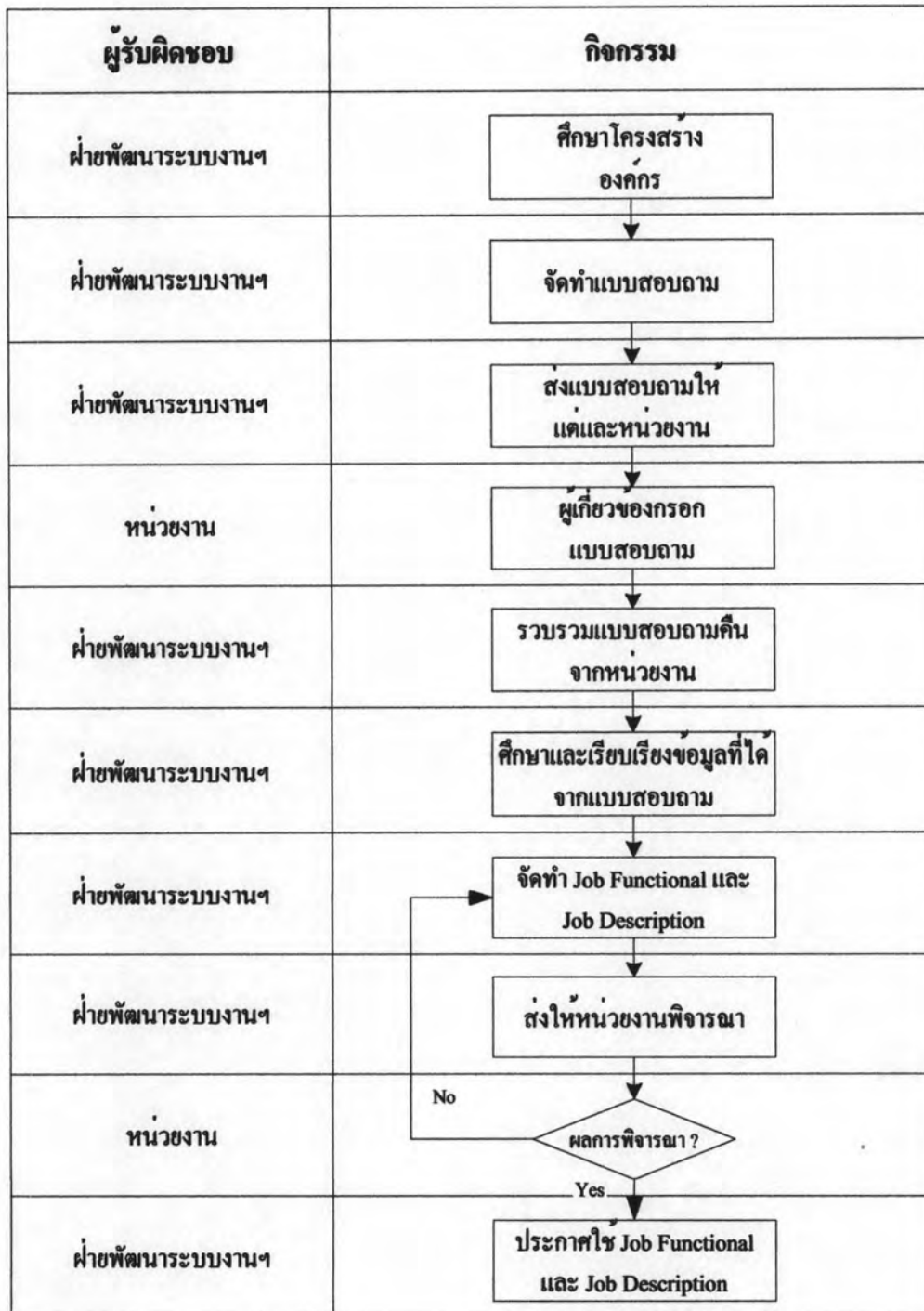
หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่มีขั้นตอนการทำงานดังนี้



รูปที่ 3-4 แสดงขั้นตอนการทำงาน โดยรวมในการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่

โดยกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและจัดจ้างมีขั้นตอน ดังนี้

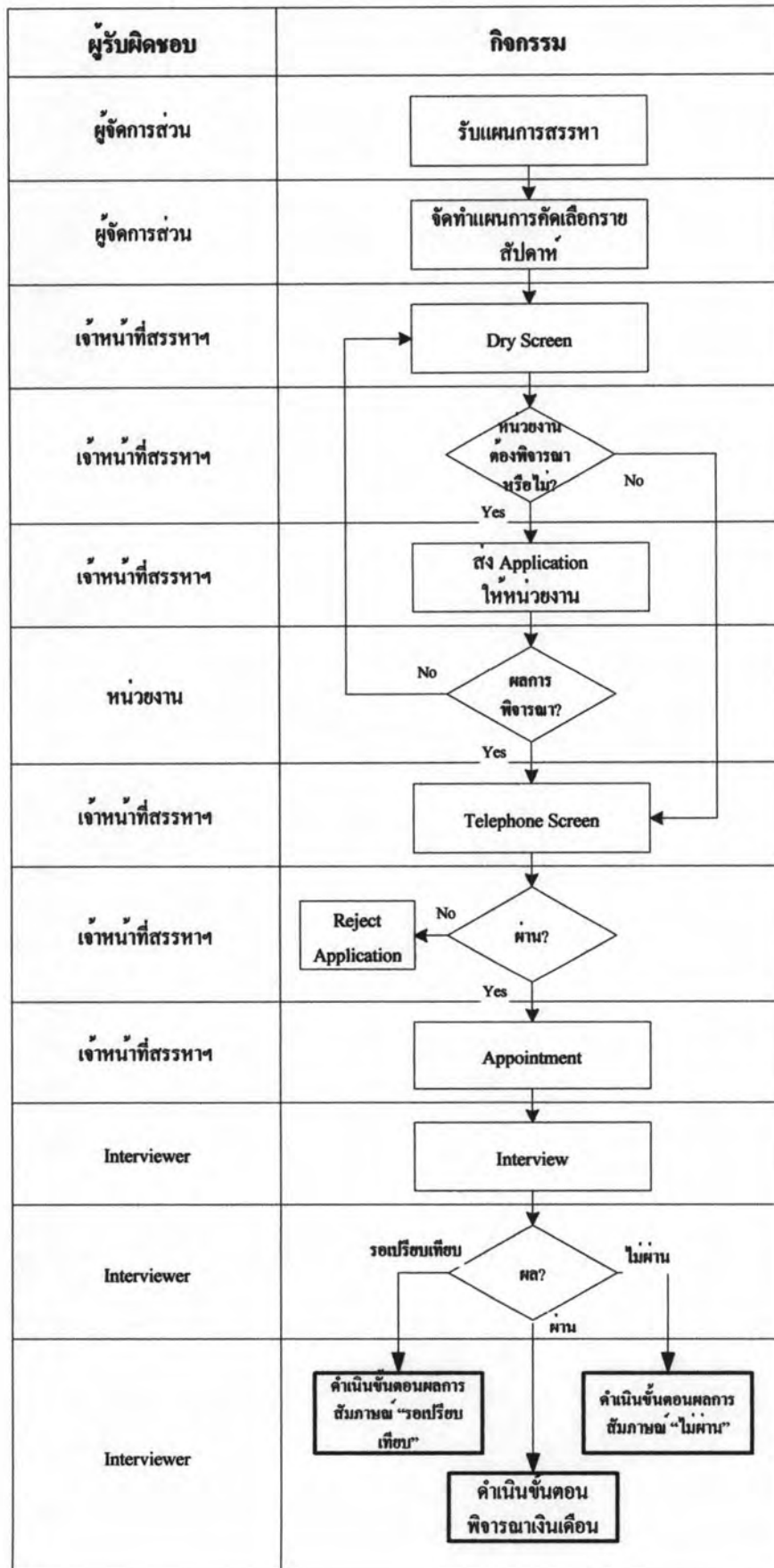
1) การวิเคราะห์งาน



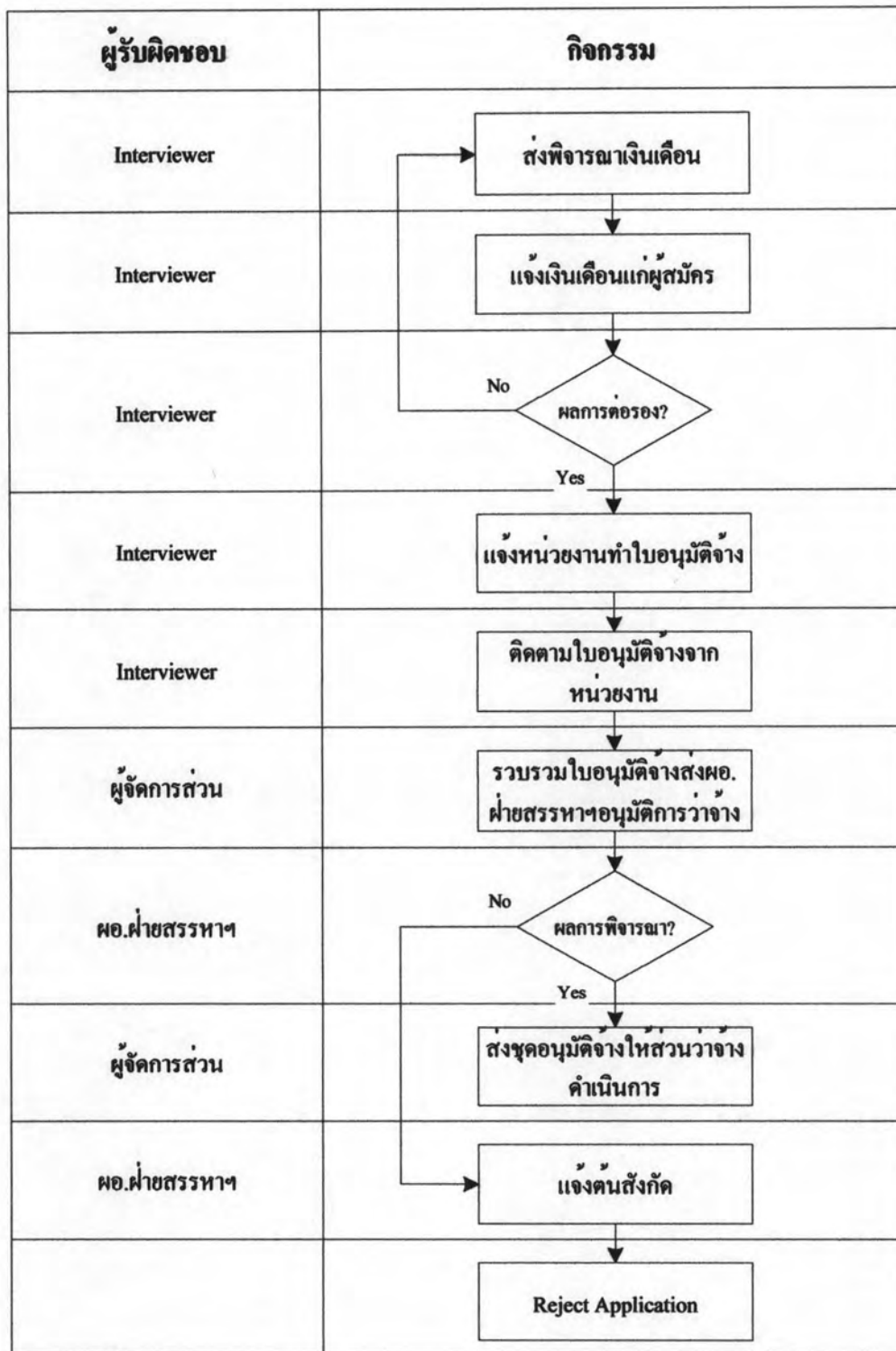
2) การวางแผนบุคลากร

ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ขอรายงานอัตรากำลังปัจจุบัน จาก HR </div>
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> วิเคราะห์อัตรากำลังปัจจุบัน </div>
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ส่งแบบสำรวจความต้องการ อัตรากำลังให้แก่หน่วยงาน </div>
หน่วยงาน	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> กรอกแบบสำรวจฯ </div>
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ติดตามแบบสำรวจฯคืนจาก หน่วยงาน </div>
สำนักกรรมการผู้จัดการ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> จัดทำแผนอัตรากำลังประจำปี เทียบกับแผนธุรกิจ </div>
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> รับแผนอัตรากำลังจาก สำนักกรรมการผู้จัดการ </div>
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> เปรียบเทียบข้อมูลจากแบบ สำรวจฯและแผนอัตรากำลัง </div>
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ปรับปรุงแผนอัตรากำลัง ประจำปี </div>
ฝ่ายพัฒนาระบบงานฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ส่งแผนอัตรากำลังประจำปีให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง </div>

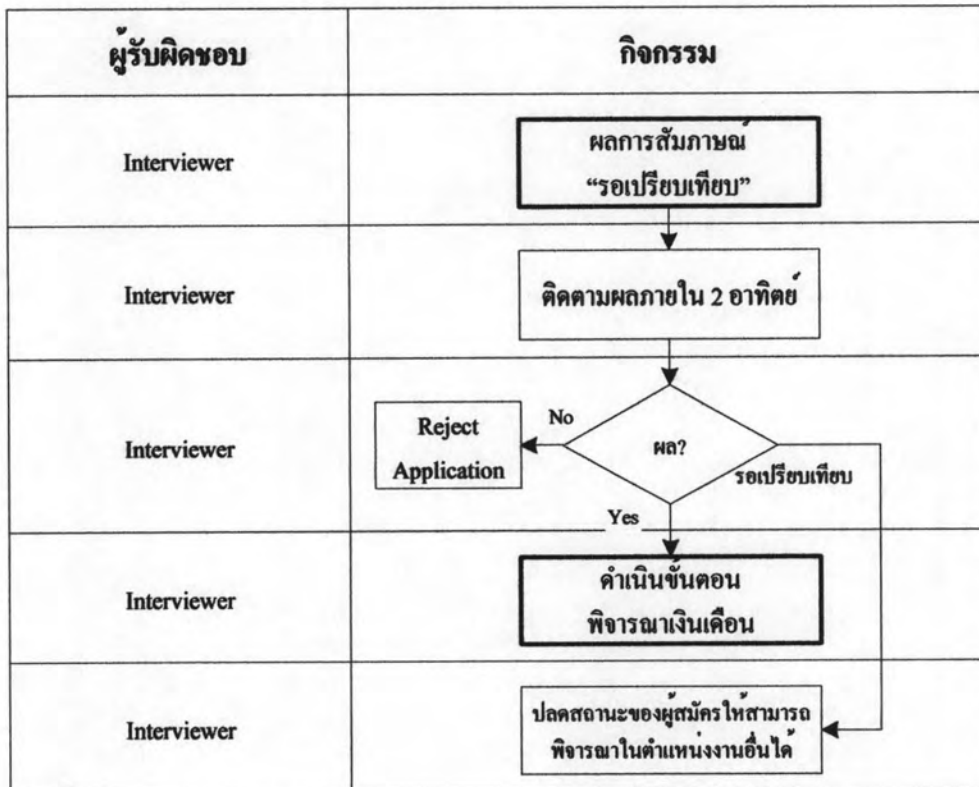
3) การสรรหา



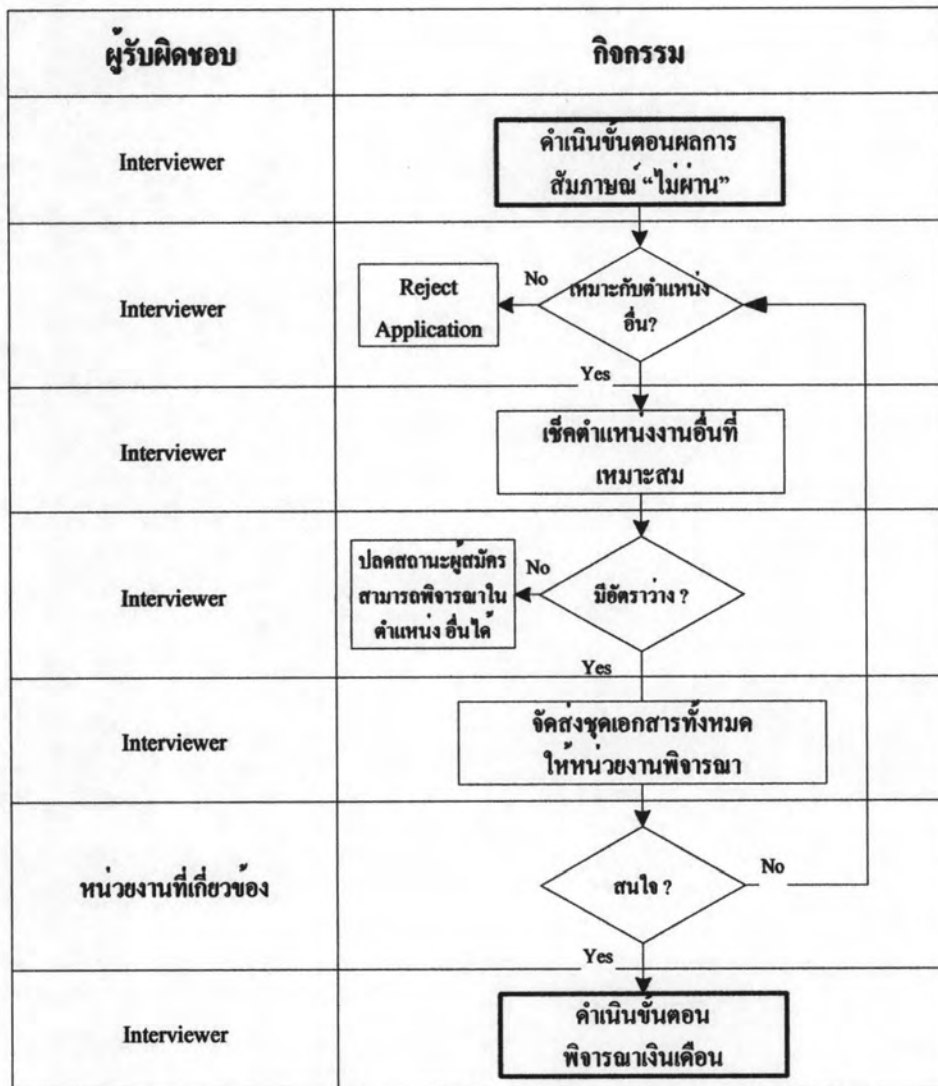
4) การพิจารณาเงินเคื่อน



5) การดำเนินการสำหรับผลสัมฤทธิ์ “รอเปรียบเทียบ”



6) การดำเนินการสำหรับผลสัมฤทธิ์ “ไม่ผ่าน”

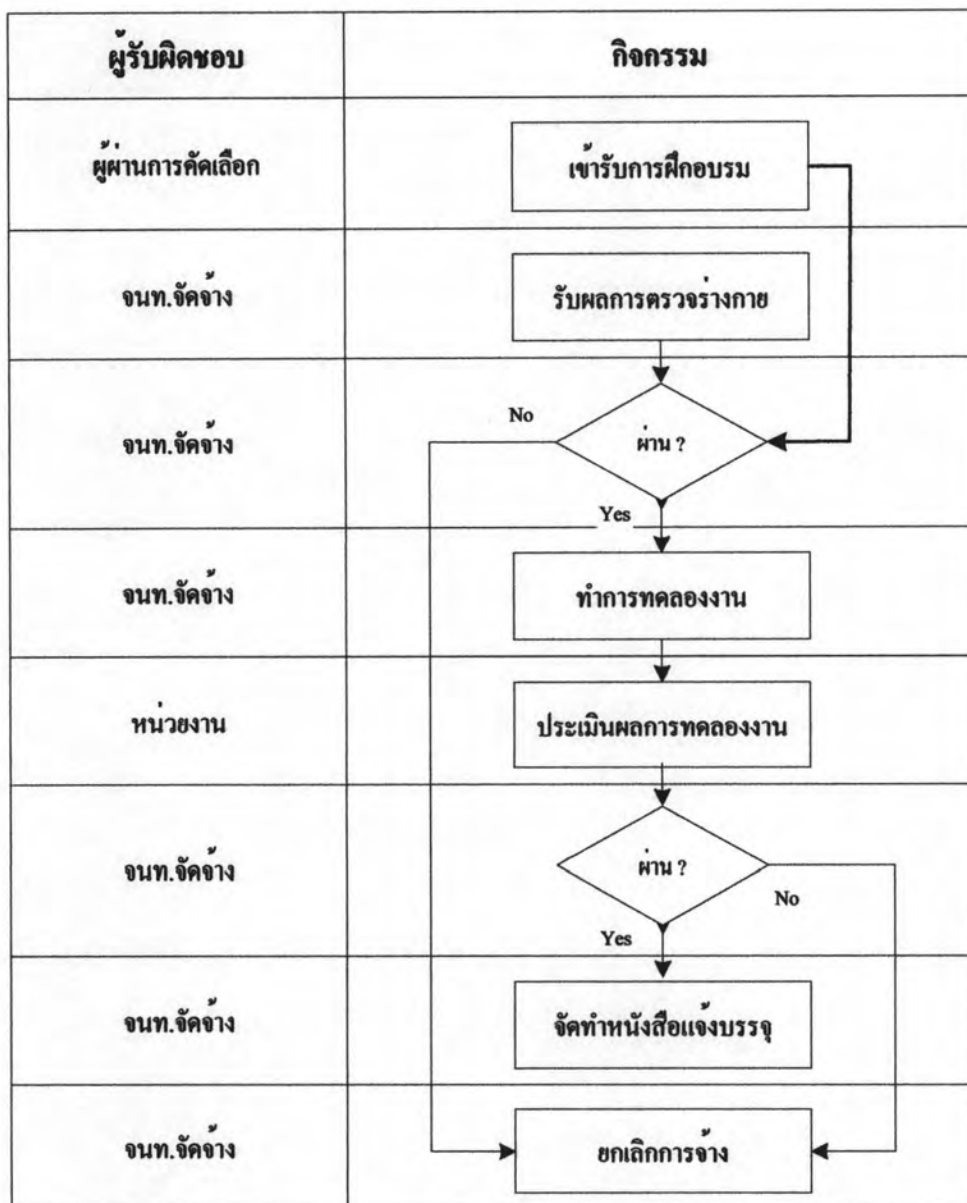


7) การจัดจ้าง

ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม
จนท.จัดจ้าง	รับชุดอนุมัติจ้าง
จนท.จัดจ้าง	แจ้งหน่วยงานและฝึกอบรม ทราบผลการจัดจ้าง
จนท.จัดจ้าง	จัดเตรียมสัญญาจ้างและ เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
จนท.จัดจ้าง	นัดเซ็นสัญญาจ้างและแจ้ง วันฝึกอบรม
ผู้ผ่านการคัดเลือก	เซ็นสัญญาจ้าง และรับใบส่งตัวตรวจร่างกาย
ผู้ผ่านการคัดเลือก	ทำการตรวจร่างกาย
จนท.จัดจ้าง	จัดทำบัตรพนักงาน
จนท.จัดจ้าง	ป้อนข้อมูลพนักงานเข้าระบบ PIS (Personal Information System)



8) การฝึกอบรมพนักงานใหม่และการทดลองงาน



3.3 การศึกษาสภาพปัญหาในการสรรหาของธนาคารกสิศึกษา

จากข้อมูลข้างต้นฝ่ายสรรหาฯ จึงได้ทำการระดมสมอง (Brainstorm) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาของการทำงานในปัจจุบัน สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3-22 แสดงปัญหาในการสรรหาของธนาคารกสิศึกษา

กระบวนการ	ปัญหา
วิเคราะห์งาน	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์งานไม่ได้กระทำโดยฝ่ายสรรหาฯ - ขาดการปรับปรุง Job Functional และ Job Description ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร - Job Functional และ Job Description ในปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของเอกสารและ MS Word File ไม่มีการจัดเก็บไว้เป็นระบบฐานข้อมูล electronic ทำให้เสียเวลาในการค้นหาและติดตามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - การวิเคราะห์งานเป็นการสอบถามข้อมูลจากหัวหน้างานและนำมาเขียนเป็น Job Functional และ Job Description โดยผู้ทำการวิเคราะห์งานไม่ได้ลงไปศึกษาสภาพการทำงานจริง ซึ่งหากหัวหน้างานท่านใดขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำ Job Functional และ Job Description แล้วข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง - Job Description ไม่ได้ระบุถึง KPIs และ Competency ของตำแหน่งงานนั้นๆ ทำให้ยากต่อการกำหนด Criteria ในการคัดเลือกผู้สมัคร
การวางแผนบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายสรรหาฯ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากรเป็นเพียงหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสรรหาพนักงานให้ได้ตามแผน โดยขาดความเข้าใจว่าตำแหน่งงานที่ต้องทำการสรรหา นั้นจะช่วยสนับสนุนการเติบโตขององค์กรได้อย่างไร - การจัดทำแผนอัตรากำลังเป็นการจัดทำครั้งเดียว ณ สิ้นปี โดยขาดการทบทวนระหว่างปี ทำให้แผนอัตรากำลังไม่เป็นไปตามสภาพการณ์ในปัจจุบัน - ขาดการวิเคราะห์งานก่อนทำการจัดทำแผนอัตรากำลัง ซึ่งหากทำการวิเคราะห์งานแล้วทำการปรับปรุงการทำงานก่อน บางหน่วยงานอาจไม่ต้องใช้คนเพิ่มก็ได้

ตารางที่ 3-22 แสดงปัญหาในการสรรหาและจัดจ้างของธนาคารกสิศึกษา (ต่อ)

กระบวนการ	ปัญหา
การวางแผนบุคลากร (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดนโยบายการจัดการกรณีหน่วยงานมีอัตรากำลังเกินกว่าแผนอัตรากำลัง
การสรรหาและคัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> - การเร่งขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ทำให้ระยะเวลาในการสรรหาและคัดเลือกมีจำกัด - ฝ่ายสรรหาฯ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการเปิดสาขา เป็นเพียงผู้รับผิดชอบในการจัดหาคนให้ทันตามกำหนดการเปิดสาขา ทำให้บางครั้งการวางแผนขาดการคำนึงถึงระยะเวลาที่สามารถจัดหาคนได้ทันกำหนดการ - การทำงานของฝ่ายสรรหาฯ เป็นแบบเชิงรับ - ขั้นตอนในการสรรหาและจัดจ้างฯ ไม่ชัดเจน ทำให้หน่วยงานที่ขอใช้บริการเกิดความสับสน - การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ร่วมกันระหว่างฝ่ายสรรหาฯ และหน่วยงาน หากเวลาว่างไม่ตรงกันจะทำให้ระยะเวลาในการสรรหาชืดออกไป - ใบสมัครที่มีคุณภาพ และตรงกับความต้องการของธนาคารในระบบ Recruitment มีจำกัด - ขาดเครื่องมือและข้อมูลที่จำเป็นในการสรรหา เช่น เกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกผู้สมัครแต่ละตำแหน่ง, Job Specifications, ตารางเงินเดือนมาตรฐาน เป็นต้น - ระบบ Recruitment เป็นแบบ Stand Alone ไม่เชื่อมโยงกับระบบอื่น - องค์กรต้องการผู้มีประสบการณ์การทำงานทางด้านสถาบันการเงิน เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจจำนวนมาก ในขณะที่ผู้สมัครมีจำนวนจำกัด - ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร หากผู้สัมภาษณ์ขาดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานอาจเกิดการจัดคนไม่เหมาะสมกับงานได้ - การสรรหาจำนวนมาก บางครั้งอาจขาดการสื่อสารและติดตามผลการคัดเลือกระหว่างฝ่ายสรรหาฯ และหน่วยงาน

ตารางที่ 3-22 แสดงปัญหาในการสรรหาและจัดจ้างของธนาคารกสิศึกษา (ต่อ)

กระบวนการ	ปัญหา
การสรรหาและคัดเลือก (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่สรรหาฯ ต้องรับผิดชอบในการสรรหาให้ทั้งกลุ่มบริษัท ไม่มีการแบ่งงานที่ต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน - ผู้สัมภาษณ์ของฝ่ายสรรหาฯ มีเพียง 2 คน ซึ่งไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่มีมาก
การจัดวางบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานลาออกเนื่องจากมีปัญหาเรื่องการทำงาน/ลักษณะงานไม่ตรงกับความสามารถซึ่งเป็นปัญหาที่มีความถี่สูงสุดจากการ Exit Interview (Turn Over Rate = 8.17 % ข้อมูล ณ สิ้นปี 2548)