

การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของธุรกิจธนาคาร



นางสาวช่อมมาลา พัฒนเกียรติพงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ISBN 974-14-3548-7

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**STRATEGIC PLAN DEVELOPMENT FOR MANPOWER RECRUITMENT
OF BANKING BUSINESS**

Miss. Chormala Phattanakitphong

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering**

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

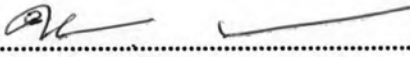
ISBN 974-14-3548-7

Copyright of Chulalongkorn University

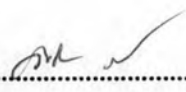
490167

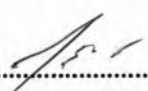
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดการกำลังคนของธุรกิจธนาคาร
โดย นางสาวช่อมาลา พัฒนเกียรติพงศ์
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหการ
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย พัวจินดาเนตร

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับ
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทฉบับนี้


..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ฉิเรก ลาวัณย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ริจิรวนิช)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย พัวจินดาเนตร)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เจาประเสริฐวงศ์)

ช่อมาลา พัฒนเกียรติพงศ์ : การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการจัดหากำลังคนของธุรกิจธนาคาร. (Strategic Plan Development for Manpower Recruitment of Banking Business) อ.ที่ปรึกษา : ผศ.สุทัศน์ รัตนเกือกังวาน, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ผศ.ดร.สมชาย พัวจินดาเนตร, 159 หน้า. ISBN 974-14-3548-7.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว สำหรับการจัดหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ถึงผู้ช่วยผู้จัดการของธนาคารกรณีศึกษา โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาการสรรหาและจัดจ้างพนักงานไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน และคัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ 1.) ศึกษาสภาพปัจจุบันและข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดหากำลังคนของธนาคารกรณีศึกษา 2.) ศึกษาวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) CEO's SIX Point Agenda และแผนธุรกิจขององค์กร 3.) ใช้กลไกการระดมสมอง (Brainstorm) ของพนักงานจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหากำลังคนของธนาคารในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT ANALYSIS) 4.) กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับทิศทางของธนาคารกรณีศึกษา 5.) จัดทำแผนกลยุทธ์ในการจัดหากำลังคนของธนาคารกรณีศึกษา


ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ระยะสั้นสำหรับการแก้ปัญหาการจัดหาคนไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน ได้แก่ ปรับปรุงการจัดการภายในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาคนของธนาคาร เพิ่มจำนวนการสัมภาษณ์ต่อเดือน ปรับปรุงข้อมูลที่ใช้ในการสรรหา เพิ่มจำนวนผู้สมัครงานกับธนาคาร จัดหาและติดตั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) กลยุทธ์ระยะกลาง ได้แก่ จัดตั้งหน่วยงานในการวิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานก่อนการจัดทำแผนอัตรากำลัง ปรับปรุงระบบการฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร ส่วนกลยุทธ์ระยะสั้นสำหรับการแก้ปัญหาการคัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของผู้สัมภาษณ์ในการคัดเลือกผู้สมัคร กลยุทธ์ระยะกลาง ได้แก่ ทำการวิเคราะห์งาน เพิ่มช่องทางการสรรหาจากภายในธนาคาร การปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนของธนาคาร หาเครื่องมือมาช่วยในการคัดเลือกผู้สมัคร ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคาร และกลยุทธ์ระยะยาวสำหรับการแก้ปัญหาทั้งสองอย่างข้างต้น ได้แก่ การปรับเปลี่ยนการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ตามผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน และการสร้างแบรนด์ด้านการจ้างงาน


ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม

สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2549

ลายมือชื่อนิติ..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม..... 

4771412321 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD : STRATEGIC PLAN/BANKING BUSINESS/MANPOWER RECRUITMENT

CHORMALA PHATTANAKIETPHONG: STRATEGIC PLAN DEVELOPMENT FOR
MANPOWER RECRUITMENT OF BANKING BUSINESS.

THESIS ADVISOR: ASST.PROF.SUTHAS RATANAKUAKANGWAN,

CO-ADVISOR: ASST.PROF.SOMCHAI PUJINDANETR, Ph.D., 159 pp.

ISBN 974-14-3548-7.

The objective of this thesis is to develop strategic plans for manpower recruitment in the banking industry. The strategic plans will be divided into short term, medium term and long term plans while focusing on the recruitment of officers to assistant manager levels only. The thesis emphasizes on solving the problem of uncommitted recruitment timeline and unqualified staff hiring for the opened positions. The steps of the study are as following; 1.) Study the current situation and all related bank recruitment information 2.) Study company’s visions, missions, CEO’s SIX Point Agendas and business plans 3.) Brainstorm amongst bank recruitment team members for SWOT Analysis 4.) Define visions and missions of departments and 5.) Develop recruitment strategies.

The result of the study shows that short-term strategic plan for solving uncommitted recruitment timeline includes reorganizing the department responsible for recruitment, increasing the number of interviews per month, improving the information used to recruit new staff, increasing the candidate pool and implement Human Resource Management System. Medium-term strategic plan includes analyzing and improving the process before human resource planning and improving the employee training programs. Meanwhile short-term strategic plan for solving unqualified staff hiring is by increasing the criteria of interview candidates. Medium-term strategic plan for solving unqualified staff hiring include analyzing the job description, increasing internal recruitment, reorganizing the salary and compensation structure, finding new tools to assist in the recruitment of new employees and surveying on the satisfaction of employees on the human resource department. The long-run strategic plan for solving both uncommitted recruitment timeline and unqualified staff hiring include improving the human resource department according to the survey and developing a human resource recruitment brand.

Department: Industrial Engineering

Field of Study: Industrial Engineering

Academic Year: 2006

Student’s Signature: 

Advisor’s Signature: 

Co-advisor’s Signature: 

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีของผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร.สมชาย พัวจินดาเนตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำและติดตามการทำงานวิจัยอันเป็นประโยชน์อย่างสูงมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย วิจิรวนิช และรองศาสตราจารย์จรพัทธ์ เงามประเสริฐวงศ์ ที่ได้ตรวจสอบถึงความสมบูรณ์และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการจัดทำ

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และพนักงานทุกท่านของธนาคารกสิศึกษาที่ได้ช่วยเหลือ ให้ข้อมูล และร่วมระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ท้ายนี้ผู้ทำการวิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาผู้ให้ชีวิต ญาติพี่น้อง และเพื่อนทุกคนที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัยจนสามารถทำงานวิจัยนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาของปัญหาและมูลเหตุจูงใจ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.6 แผนการดำเนินงานวิจัย.....	7

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของคำว่ากลยุทธ์.....	8
2.2 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์.....	11
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19

บทที่ 3 การศึกษาปัญหาของธนาคารกรณีศึกษา

3.1 ข้อมูลจำเพาะของธนาคาร.....	23
3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน.....	68
3.3 การศึกษาสภาพปัญหาในการสรรหาของธนาคารกรณีศึกษา.....	77

หน้า

บทที่ 4	การจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารกสิศึกษา	
4.1	วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), CEO's SIX Point Agenda, แผนธุรกิจ ขององค์กร.....	80
4.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis).....	84
4.3	วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของฝ่ายสรรหาฯ.....	89
4.4	การจัดทำแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ.....	89
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	
5.1	สรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	122
5.2	ข้อจำกัดของการวิจัย.....	123
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	124
รายการอ้างอิง.....		126
ภาคผนวก.....		128
	ภาคผนวก ก ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการปรับปรุง โครงสร้างและการแบ่งงานในฝ่ายสรรหาฯ.....	129
	ภาคผนวก ข ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการจัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน.....	131
	ภาคผนวก ค ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการเพิ่มการสื่อสารภายในหน่วยงาน.....	139
	ภาคผนวก ง ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการอบรมความรู้ด้านธุรกิจแก่พนักงานในฝ่ายสรรหาฯ.....	141
	ภาคผนวก จ ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการขี้มตัวผู้สัมภาษณ์จากทีมอื่นภายในสายทรัพยากรบุคคลกลาง และมาตรการเพิ่มการสัมภาษณ์พนักงานสาขาในวันหยุด.....	147
	ภาคผนวก ฉ ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการปรับปรุงข้อมูลตำแหน่งงานว่าง โดยระบุตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ และระยะเวลาที่ต้องการ.....	151

ภาคผนวก ข ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการเก็บรวบรวมข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่นผ่าน ผู้สัมภาษณ์.....	153
ภาคผนวก ข ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) จากการดำเนินการ ตามมาตรการการจัดทำโครงการแนะนำผู้สมัครผ่านพนักงานธนาคาร (Referral Program).....	155
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	159

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1-1 แสดงจำนวนพนักงานปัจจุบันและจำนวนตามแผนงานของกลุ่มบริษัท.....	2
ตารางที่ 1-2 แสดงผลการดำเนินการจัดหากำลังคนของกลุ่มบริษัท ปี 2548.....	3
ตารางที่ 1-3 แสดงข้อมูลการลาออกของพนักงานธนาคารปี 2548 แยกตามสาเหตุ.....	4
ตารางที่ 3-1 แสดงอัตรากำลังของสาขาแต่ละประเภท.....	41
ตารางที่ 3-2 แสดงอัตรากำลังของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่อง การจัดการทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท.....	50
ตารางที่ 3-3 แสดงอัตรากำลังของกลุ่มบริษัท ณ สิ้นปี 2548.....	51
ตารางที่ 3-4 แสดงพนักงานปัจจุบันแยกตามระดับทั้งกลุ่มบริษัท.....	52
ตารางที่ 3-5 แสดงข้อมูลสรุปจำนวนพนักงานในแต่ละระดับ.....	53
ตารางที่ 3-6 แสดงข้อมูลพนักงานลาออกแยกตามบริษัทและระดับ.....	54
ตารางที่ 3-7 แสดงอายุและอายุงานเฉลี่ยของพนักงานในกลุ่มบริษัท.....	55
ตารางที่ 3-8 แสดงจำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ แยกตามช่วงอายุ.....	55
ตารางที่ 3-9 แสดงจำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ แยกตามอายุการทำงาน.....	56
ตารางที่ 3-10 แสดงจำนวนพนักงานทั้งหมดที่เข้ามาในปี 2548 แยกตามบริษัท.....	56
ตารางที่ 3-11 แสดงจำนวนพนักงานเข้าใหม่ปี 2548 ของธนาคาร แยกตามระดับ.....	58
ตารางที่ 3-12 แสดงจำนวนพนักงานระดับ Manager-down (ระดับ1-4) ที่เข้ามาในปี 2548 แยกตามบริษัท.....	59
ตารางที่ 3-13 แสดงผลการดำเนินการคัดเลือกพนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายสรรหาฯ.....	60
ตารางที่ 3-14 แสดงเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดเลือกผู้สมัครในระดับเจ้าหน้าที่.....	61
ตารางที่ 3-15 แสดงแผนการเปิดสาขา, เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM) และสำนักงาน แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Booth Exchange).....	62
ตารางที่ 3-16 แสดงแผนการเปิดสาขา ปี 2549 แยกตามรายเดือน.....	63
ตารางที่ 3-17 แสดงอัตรากำลังที่คาดการณ์แยกตามลักษณะงาน ปี 2549-2551.....	64
ตารางที่ 3-18 แสดงอัตรากำลังที่คาดการณ์ในปี 2549 แยกตามหน่วยงาน.....	64
ตารางที่ 3-19 แสดงอัตรากำลังที่ต้องหาเพิ่มในปี 2549 แยกตามระดับ 1-4.....	66

ตาราง

หน้า

ตารางที่ 3-20 แสดงการเปรียบเทียบผลการจัดหาในปี 2548 กับอัตรากำลังที่ต้องจัดหาปี 2549.....	67
ตารางที่ 3-21 แสดงจำนวนใบสมัครในระบบ Recruitment แยกตามภูมิภาคที่ผู้สมัครระบุ.....	68
ตารางที่ 3-22 แสดงปัญหาในการสรรหาของธนาคารกรณีศึกษา.....	77
ตารางที่ 4-1 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	84
ตารางที่ 4-2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	86
ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ.....	90
ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น.....	99
ตารางที่ 5-1 แสดงกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว.....	123

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 1-1 กราฟเปรียบเทียบระหว่างจำนวนพนักงานปัจจุบันและพนักงานที่ต้องมี ณ สิ้นปี 2549... 2	
รูปที่ 2-1 แสดงองค์ประกอบของ “กลยุทธ์ที่คั้งใจ”..... 9	
รูปที่ 2-2 แสดงกลยุทธ์ที่คั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง.....10	
รูปที่ 2-3 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์.....12	
รูปที่ 2-4 แสดงตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์.....12	
รูปที่ 2-5 แสดงปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Variables)..... 13	
รูปที่ 2-6 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)..... 17	
รูปที่ 2-7 แสดงระดับชั้นของการวางแผนกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)..... 19	
รูปที่ 3-1 แสดงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในปี 2548-2550 ของกลุ่มบริษัท.....36	
รูปที่ 3-2 แสดงโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรณศึกษา.....39	
รูปที่ 3-3 แสดงโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคล ของกลุ่มบริษัท..... 43	
รูปที่ 3-4 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานในแต่ละระดับ.....53	
รูปที่ 3-5 แสดงกราฟเปรียบเทียบ Turnover Rate ของแต่ละบริษัท.....54	
รูปที่ 3-6 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานในแต่ละช่วงอายุของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ..... 55	
รูปที่ 3-7 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานในแต่ละช่วงอายุการทำงานของกลุ่มบริษัท, ธนาคาร, HR และฝ่ายสรรหาฯ..... 56	
รูปที่ 3-8 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานทั้งหมดที่เข้างานในปี 2548 แยกตามบริษัท.....57	
รูปที่ 3-9 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานเข้าใหม่ปี 2548 ของธนาคาร แยกตามระดับ.... 59	
รูปที่ 3-10 แสดงกราฟเปรียบเทียบจำนวนพนักงานระดับ Manager-down (ระดับ1-4) ที่เข้างานในปี 2548 แยกตามบริษัท.....60	
รูปที่ 3-11 แสดงกราฟเปรียบเทียบผลการจัดหาในปี 2548 กับอัตรากำลังที่ต้องจัดหาปี 2549.....67	
รูปที่ 3-4 แสดงขั้นตอนการทำงานโดยรวมในการสรรหาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่.....68	
รูปที่ 4-1 แสดงวิธีในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ.....80	
รูปที่ 4-2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Roadmap) สำหรับการจัดหากำลังคนของธนาคาร กรณศึกษา..... 122	

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
รูปที่ 5-1 แสดงขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ที่ครบวงจร.....	125
รูปที่ 5-2 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	125