

บทที่ 4

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์

บทนี้จะกล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ โดยจะเริ่มต้นจากการศึกษาวิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), CEO's SIX Point Agenda, แผนธุรกิจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการระดมสมอง (Brainstorm) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT ANALYSIS) แล้วนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของฝ่ายสรรหาฯ จากนั้นจึงนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป ดังแสดงในรูปที่ 4-1



รูปที่ 4-1 แสดงวิธีในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Wheelen and Hunger (2000: 9) อ้างถึงในรศ.พิบูล ที่ปะปาล (2546: 13)

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), CEO's SIX Point Agenda, แผนธุรกิจขององค์กร

4.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทภายในกลุ่มและสามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงิน

จากวิสัยทัศน์ข้างต้นจะเห็นว่าธนาคารมุ่งมั่นที่จะเป็น Universal Banking คือการมีบริการทางการเงินที่ครบวงจร และมีเครือข่ายการให้บริการที่ลูกค้าทุกกลุ่มสามารถใช้บริการได้ โดยการเร่งขยายสาขาให้ลูกค้าทั่วประเทศสามารถใช้บริการได้ หน้าที่ของฝ่ายสรรหาฯ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ข้างต้นคือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้ามาในองค์กรให้ทันกับกำหนดการที่วางไว้

4.1.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) **พันธกิจต่อลูกค้า** มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของแต่ละธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเงินทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ผนวกรวมบริการทางการเงินของต่างธุรกิจในกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดทั้งด้านคุณภาพและจริยธรรม
- 2) **พันธกิจต่อคู่แข่ง** เคารพในการแข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส และจะไม่ทำการแข่งขันโดยการใส่ร้ายคู่แข่ง ไม่ว่าจะด้วยประการใดๆ รวมทั้งจะทำการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ และไม่ทำการสร้างศัตรูในทางธุรกิจกับคู่แข่ง
- 3) **พันธกิจต่อคู่ค้า** สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ผสมผสานประโยชน์ และดำเนินธุรกิจต่างตอบแทนอย่างเป็นธรรม ปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ และไม่เอาัดเอาเปรียบเพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกัน และเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาว
- 4) **พันธกิจต่อพนักงาน** มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ทุกบริษัทในกลุ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการของแต่ละธุรกิจ อีกทั้งจะดูแลให้พนักงานหลีกเลี่ยงการทำรายการใดๆ ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้าและบริษัท อีกทั้งจะดูแลและรักษาพนักงานที่ดี มีคุณภาพ ไว้กับองค์กรในระยะยาว
- 5) **พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น** ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ทั้งในด้านผลประโยชน์ประกอบการและการบริหารความเสี่ยงใดๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจะให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง
- 6) **พันธกิจต่อสังคม** ชีคมั่นในความเป็นองค์กรที่ดีในสังคมเคารพในกฎระเบียบของทางการ และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับทางการเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม

จากพันธกิจข้างต้นจะเห็นว่าพันธกิจข้อที่ 4) พันธกิจต่อพนักงานเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายสรรหาฯ ที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กรต่อไป

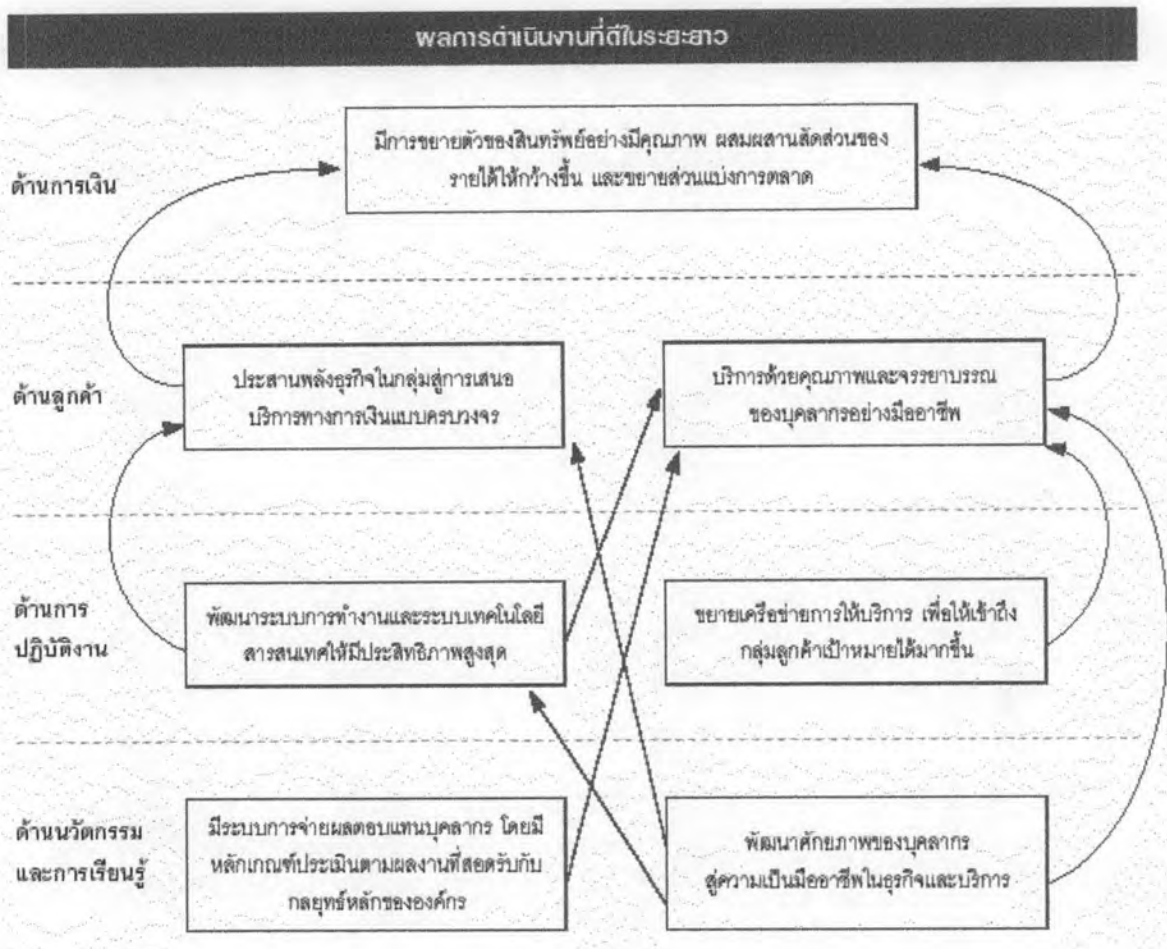
4.1.3 CEO's SIX Point Agenda

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

- 1) บรรลุเป้าหมายทางการเงินตามที่ได้คาดการณ์ไว้ในแผนธุรกิจ 3 ปีข้างหน้า
 - 2) เร่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และขยายฐานธุรกิจรวมทั้งคุณภาพการให้บริการที่เลิศ
 - 3) คิดตั้งระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนที่สำคัญเพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 - 4) สร้างนวัตกรรมการทำงานเชิงรุกและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานขององค์กร
 - 5) ดูแลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ของทางการและดำเนินธุรกิจภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 6) เผยแพร่ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีขององค์กร ไปสู่กลุ่มลูกค้าและนักลงทุน
- จาก CEO's SIX Point Agenda ข้างต้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายสรรหาฯ คือ Agenda ที่ 3

และ 4

4.1.4 แผนธุรกิจ ปี 2548-2550



นอกจากนี้ยังมีนโยบายที่จะประกอบธุรกิจ โดยการเร่งขยายเครือข่ายการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง และสร้างนวัตกรรมทางการเงินที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร

จากแผนธุรกิจและข้อมูลข้างต้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายสรรหาฯ คือ การสรรหาบุคลากรมาเติมเต็มให้ทันกับการเร่งขยายเครือข่ายสาขาและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพในธุรกิจและบริการ

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT ANALYSIS)

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนต่อไปคือการระดมสมอง (Brainstorm) ของฝ่ายสรรหาฯ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT ANALYSIS) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในที่นี้จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาลำดับคนของธนาคารกรณีศึกษาเท่านั้น

4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาลำดับคนของธนาคารกรณีศึกษา เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคในการแข่งขันเป็นไปดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

| หัวข้อ | ผลการวิเคราะห์ |
|---------------------------|--|
| โอกาส (O - Opportunities) | สังคมและวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> - ประชาชนเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษา ทำให้มีแหล่งของบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปเพิ่มขึ้น - ผู้ว่างงานที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปตามข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในปี 2549 มีถึง 170,000 คน - เป็นองค์กรใหม่มีโอกาสในการเติบโตสูง ทำให้มีตำแหน่งงานว่างที่น่าสนใจสำหรับผู้สมัครที่ต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพ |
| | เทคโนโลยี <ul style="list-style-type: none"> - ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยและครอบคลุมทั่วถึงทั้งในเมืองและชนบท ทำให้ธนาคารมีช่องทางเพิ่มขึ้นในการเป็นสื่อกลางในการส่งผ่านข้อมูลต่างๆ ของธนาคารสู่สาธารณชน - Software Program สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นคลาดมีการพัฒนามากขึ้นและราคาถูกลง |
| | เศรษฐกิจ <ul style="list-style-type: none"> - (ไม่มี) |
| | การเมืองและกฎหมาย <ul style="list-style-type: none"> - (ไม่มี) |

ตารางที่ 4-1 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

| หัวข้อ | ผลการวิเคราะห์ |
|--------------------------|--|
| ภัยอุปสรรค (T – Threats) | สังคมและวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> - ธนาคารอื่นๆ ซึ่งอยู่มานาน มีความน่าเชื่อถือมากกว่า ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของผู้สมัคร - ธนาคารอื่นปรับโครงสร้างผลตอบแทนเพื่อรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์ไว้กับองค์กร - ผลตอบแทนการจ้างงานของธุรกิจอื่นสูงกว่า เช่น ปีโครเคมี พลังงาน เป็นต้น |
| | เทคโนโลยี <ul style="list-style-type: none"> - (ไม่มี) |
| | เศรษฐกิจ <ul style="list-style-type: none"> - (ไม่มี) |
| | การเมืองและกฎหมาย <ul style="list-style-type: none"> - ผลจาก Financial Master Plan ของธนาคารแห่งประเทศไทย ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินหลายแห่งมีการควบรวมกิจการ ปรับโครงสร้างภายใน รวมไปถึงเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากบริษัทเงินทุนเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ และธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ทำให้ความต้องการด้านบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น ในขณะที่บุคลากรด้านนี้มีจำกัด |

4.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่บริษัทสามารถแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นไปดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

| หัวข้อ | ผลการวิเคราะห์ |
|---------------------------------|---|
| จุดแข็ง (S - Strengths) | โครงสร้างองค์กรและนโยบาย - ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล |
| | ลักษณะบริการ - (ไม่มี) |
| | บุคลากร - เจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาฯ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และสามารถทำงานหนัก (Hard Working) ได้ |
| | ประสิทธิภาพทางการเงิน - มีงบประมาณในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล |
| | วัสดุอุปกรณ์ - มีระบบ Recruitment ผ่านช่องทาง Internet - มีระบบ VDO Conference สำหรับการสัมภาษณ์พนักงานสาขาต่างจังหวัด |
| | การบริหารจัดการ - การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นแบบรวมศูนย์ ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ - มีการประชาสัมพันธ์ธนาคารให้เป็นที่รู้จักอย่างต่อเนื่อง - สถานที่ตั้งของธนาคารตั้งอยู่ในแหล่งธุรกิจ ทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่และสาขา ทำให้พนักงานสามารถเดินทางมาทำงานได้สะดวก |
| จุดอ่อน (W - Weaknesses) | โครงสร้างองค์กรและนโยบาย - ฝ่ายสรรหาฯ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากรและวางแผนการเปิดสาขาเป็นเพียงหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสรรหาพนักงานให้ได้ตามแผน โดยขาดความเข้าใจว่าตำแหน่งงานที่ต้องทำการสรรหานั้นจะช่วยสนับสนุนการเติบโตขององค์กรได้อย่างไร และในการวางแผนบางครั้งขาดการคำนึงถึงระยะเวลาในการจัดหาคนให้ทันตามกำหนดการเปิดสาขา - การเร่งขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ทำให้ระยะเวลาในการสรรหาและคัดเลือกมีจำกัด |

ตารางที่ 4-2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

| หัวข้อ | ผลการวิเคราะห์ |
|--|--|
| จุดอ่อน (W –Weaknesses) (ต่อ) | ลักษณะบริการ - (ไม่มี) |
| | บุคลากร - อายุเฉลี่ยของพนักงานของธนาคารคือ 30.3 ปี และอายุการทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 1.8 ปี นอกจากนี้ 81.15 % ของพนักงานธนาคารมีอายุงานไม่เกิน 3 ปี - อัตราส่วนของพนักงานในระดับต่างๆ ของธนาคาร คือ ระดับบริการ - ระดับ 4 (Manager-Down) = 90.22%, ระดับ 5 – 9 = 9.24%, ระดับ 10 – ประธาน = 0.53% - เจ้าหน้าที่สรรหาฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในค่านธุรกิจ |
| | ประสิทธิภาพทางการเงิน - (ไม่มี) |
| | วัสดุอุปกรณ์ - ระบบ Recruitment ปัจจุบันเป็นแบบ Stand Alone ขาดการเชื่อมโยงกับระบบอื่น ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และหากต้องการข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการจะต้องใช้เวลาในการจัดทำนาน - ใบสมัครที่มีคุณภาพ และตรงกับความต้องการของธนาคารในระบบ Recruitment มีจำกัด - ขาดเครื่องมือและข้อมูลที่จำเป็นในการสรรหา เช่น เกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกผู้สมัครแต่ละตำแหน่ง, Job Specifications, ตารางเงินเดือนมาตรฐาน เป็นต้น |
| | การบริหารจัดการ - พนักงานลาออกเนื่องจากมีปัญหาเรื่องการทำงาน/ลักษณะงานไม่ตรงกับความสามารถซึ่งเป็นปัญหาที่มีความถี่สูงสุดจากการ Exit Interview (Turn Over Rate = 13% ข้อมูล ณ สิ้นปี 2548) - การทำงานของฝ่ายสรรหาฯ เป็นแบบเชิงรับ - ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในการสรรหาและจัดจ้างฯ ไม่ชัดเจน ทำให้หน่วยงานที่ขอใช้บริการเกิดความสับสน |

ตารางที่ 4-2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

| หัวข้อ | ผลการวิเคราะห์ |
|-----------------------------------|--|
| จุดอ่อน (W – Weaknesses) (ต่อ) | <p>การบริหารจัดการ (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ร่วมกันระหว่างฝ่ายสรรหาฯ และหน่วยงาน หากเวลาว่างไม่ตรงกันจะทำให้ระยะเวลาในการสรรหาฯ ค่อยออกไป - องค์กรต้องการผู้มีประสบการณ์การทำงานทางด้านสถาบันการเงิน เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจจำนวนมาก ในขณะที่ผู้สมัครมีจำนวนจำกัด - ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร หากผู้สัมภาษณ์ขาดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานอาจเกิดการจัดคนไม่เหมาะสมกับงานได้ - การสรรหาจำนวนมาก บางครั้งอาจขาดการสื่อสารและติดตามผลการคัดเลือกระหว่างฝ่ายสรรหาฯ และหน่วยงาน - การจัดทำแผนอัตรากำลังเป็นการจัดทำครั้งเดียว ณ สิ้นปี โดยขาดการทบทวนระหว่างปี ทำให้แผนอัตรากำลังไม่เป็นไปตามสภาพการณ์ในปัจจุบัน - ขาดการวิเคราะห์งานก่อนทำการจัดทำแผนอัตรากำลัง ซึ่งหากทำการวิเคราะห์งานแล้วทำการปรับปรุงการทำงานก่อน บางหน่วยงานอาจไม่ต้องใช้คนเพิ่มก็ได้ - 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 |

ตารางที่ 4-2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

| หัวข้อ | ผลการวิเคราะห์ |
|----------------------------------|--|
| จุดอ่อน (W –Weaknesses) (ต่อ) | การบริหารจัดการ (ต่อ) - Job Description ไม่ได้ระบุถึง KPIs และ Competency ของตำแหน่งงานนั้นๆ ทำให้ยากต่อการกำหนด Criteria ในการคัดเลือกผู้สมัคร |

4.3 วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของฝ่ายสรรหาฯ

จากผลการศึกษาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร, พันธกิจ (Mission) ขององค์กร, CEO's SIX Point Agenda, แผนธุรกิจ, ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT ANALYSIS) ฝ่ายสรรหาฯ จึงได้ทำข้อมูลข้างต้นมาแปลงเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของฝ่ายสรรหาฯ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างให้เกิดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

- พันธกิจ (Mission)

- 1) สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้
- 2) ดำเนินการหาช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ
- 3) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
- 4) ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

4.4 การจัดทำแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT ANALYSIS) ข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--|---|--|---|---|---|
| 1. สามารถจัดหากำลังคน ได้ทันกับความต้องการ ของหน่วยงาน | <p>● ระยะเวลาในการจัดหาค นของธนาคาร</p> <p>เกณฑ์การวัด</p> <p>สาขา:</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหาคคนได้ก่อนกำหนดการเปิดสาขาอย่างน้อย 4 เดือน <p>สำนักงานใหญ่:</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดหาคคนได้ภายในระยะเวลา 30 วันหลังจากวันที่รับคำขอใช้บริการสรรหาสำหรับเด็กจบใหม่และ 60 วันสำหรับผู้มีประสบการณ์ | 1.1 ปรับปรุงการจัดการภายในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาคคนของธนาคาร | <ul style="list-style-type: none"> - มีเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร - มีโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน - มี Contact Point สำหรับหน่วยงานในการติดตามงาน | <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงโครงสร้างและการแบ่งงานภายในฝ่ายสรรหาฯ | <ul style="list-style-type: none"> - มีโครงสร้างและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | <ul style="list-style-type: none"> - มีเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● ประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการสรรหาพร้อมทั้งระบุ Contact Point ในการติดต่อ/ติดตามเรื่องต่างๆ | <ul style="list-style-type: none"> - มี Contact Point สำหรับหน่วยงานในการติดตามงาน - หน่วยงานส่งเรื่องมาถูกต้องตามขั้นตอนที่กำหนด |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการสื่อสารภายในหน่วยงาน | <ul style="list-style-type: none"> - มีการประชุมย่อยภายในหน่วยงานอย่างน้อย 1 ครั้ง/สัปดาห์ |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|-----------------------------------|--|---|--|
| | | 1.2 เพิ่มจำนวนการสัมภาษณ์ต่อเดือน | จำนวนผู้สมัครที่ได้รับการสัมภาษณ์เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 128 คน/เดือน (ข้อมูลปัจจุบัน = 431 คน/เดือน) | <ul style="list-style-type: none"> • ยืมตัวผู้สัมภาษณ์จากทีมอื่นภายในสายทรัพยากรบุคคลกลาง • เพิ่มการสัมภาษณ์พนักงานสาขาธนาคารในวันหยุด • คัดงานการจัดหาคนสำหรับธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารไปให้ส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคลที่ดูแลหน่วยธุรกิจนั้นๆ รับผิดชอบ | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนผู้สมัครที่ได้รับการสัมภาษณ์เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 48* คน/เดือน - จำนวนผู้สมัครที่ได้รับการสัมภาษณ์เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 80** คน/เดือน - จำนวนกำลังคนที่ฝ่ายสรรหาฯ ต้องจัดหาลดลง |

หมายเหตุ : * ผู้สัมภาษณ์จาก 3 ทีมทำการสัมภาษณ์อย่างน้อยทีมละ 2 วัน/เดือน จำนวนผู้สมัครที่ได้รับการสัมภาษณ์อย่างน้อย 8 คน/วัน, ** ผู้สัมภาษณ์ร่วมอย่างน้อย

2 คน/วัน ทำการสัมภาษณ์ในวันหยุดอย่างน้อย 4 วัน/เดือน จำนวนผู้สมัครที่ได้รับการสัมภาษณ์อย่างน้อย 10 คน/วัน/ผู้สัมภาษณ์ร่วม 1 คน

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|------------------------------------|--|---|---|
| | | 1.3 ปรับปรุงข้อมูลที่ใช้ในการสรรหา | <ul style="list-style-type: none"> - มีข้อมูลตำแหน่งงานว่างที่ระบุตำแหน่ง, จำนวน, คุณสมบัติ และระยะเวลาที่ต้องการ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการคัดเลือก - มีข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่น | <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงตำแหน่งงานว่าง โดยระบุตำแหน่ง, จำนวน, คุณสมบัติ และระยะเวลาที่ต้องการ ● เก็บรวบรวมข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่นผ่านผู้สัมภาษณ์ | <ul style="list-style-type: none"> - มีข้อมูลตำแหน่งงานว่างที่ระบุตำแหน่ง, จำนวน, คุณสมบัติ และระยะเวลาที่ต้องการ - มีข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่น |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|------------------------------------|--|--|--|
| | | 1.4 เพิ่มจำนวนผู้สมัครงานกับธนาคาร | - จำนวนผู้สมัครงานกับธนาคารเพิ่มขึ้น (ข้อมูลปัจจุบันเฉลี่ย = 2,895 คน/เดือน) | <ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำโครงการแนะนำผู้สมัครผ่านพนักงานธนาคาร (Referral Program) ● ปรับปรุงข้อมูลตำแหน่งงานว่างใน Website ของบริษัท ● ประกาศรับสมัครพนักงานผ่านหนังสือพิมพ์ ● จัดทำโครงการ Job Fair ณ มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ● ใช้ Job Board เป็นสื่อในการโฆษณารับสมัครพนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> - มีผู้สมัครงานกับธนาคารโดยผ่านช่องทาง Referral Program - มีผู้สมัครงานกับธนาคารโดยผ่านช่องทาง Website - มีผู้สมัครงานกับธนาคารโดยผ่านช่องทางหนังสือพิมพ์ - มีผู้สมัครงานกับธนาคารโดยผ่านช่องทาง Job Fair - มีผู้สมัครงานกับธนาคารโดยผ่านช่องทาง Job Board |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|---|---|---|--|
| | | 1.5 จัดหาและติดตั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | <ul style="list-style-type: none"> - มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) ที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบภายใน Q3 ปี 2550 - อัตราส่วนของ HR : พนักงานทั้งหมด เพิ่มขึ้น (ปัจจุบันเท่ากับ 1 : 49.68) - อัตราส่วนงาน Admin และงาน Service ลดลง ในขณะที่งาน Planning เพิ่มขึ้น (ปัจจุบัน อัตราส่วนงาน Admin : Service : Planning เท่ากับ 60:30:10) | <ul style="list-style-type: none"> ● จัดบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของกระบวนการทำงานและระบบคอมพิวเตอร์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | <ul style="list-style-type: none"> - มีบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - มีรายงานการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของกระบวนการทำงานและระบบคอมพิวเตอร์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|---------|-----------|--|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● จัดหาระบบคอมพิวเตอร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) ที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และให้เกิดความคุ้มค่าในภาพรวมขององค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - มีระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) ภายใน Q3 ปี 2550 (ปัจจุบันมีระบบ Personal Information System, Time Attendance System, Recruitment System แต่เป็นระบบ Stand Alone ขาดการเชื่อมโยงกัน) |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|---|--|---------|-----------|
| | | 1.6 จัดตั้งคณะทำงานในการวิเคราะห์ปรับปรุงงานก่อนทำการจัดทำแผนอัตรากำลัง | - ไม่มีหน่วยงานที่มีคนเกินหลังจากทำการเปรียบเทียบระหว่างอัตรากำลังปัจจุบันและอัตรากำลังที่คาดการณ์ - จำนวนพนักงานที่ต้องจัดหาลดลง | N/A | N/A |
| | | 1.7 ปรับปรุงระบบการฝึกอบรมพนักงานของธนาคาร | - มี Training Roadmap สำหรับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในทุกตำแหน่งงาน | N/A | N/A |
| | | 1.8 ปรับเปลี่ยนการจัดการด้านจัดการทรัพยากรบุคคลตามผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน | - ผลการประเมินความพึงพอใจด้านHR เพิ่มขึ้น | N/A | N/A |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|---|--|---|--|--|--|
| | | 1.9 สร้างแบรนด์ด้านการจ้างงาน | - อัตราการลาออกลดลง - มีผู้สมัครงานกับธนาคารมากขึ้น | N/A | N/A |
| 2. แก้ปัญหาการคัดเลือกคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน | <p>● จำนวนพนักงานที่ลาออกเนื่องจากปัญหาเรื่องการทำงาน/ลักษณะงานต่อเดือน</p> <p>เกณฑ์การวัด</p> <ul style="list-style-type: none"> - สำหรับพนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงาน = 0 คน/เดือน - สำหรับพนักงานที่อายุงานไม่เกิน 1 ปี = 2 คน/เดือน - สำหรับพนักงานที่อายุงานเกิน 1 ปีแต่ไม่ถึง 3 ปี = 3 คน/เดือน | 2.1 พัฒนาศักยภาพของผู้สัมภาษณ์ในการคัดเลือกผู้สมัคร | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนพนักงานที่ลาออกเนื่องจากปัญหาเรื่องการทำงาน/ลักษณะงานลดลง (ข้อมูลปัจจุบันเฉลี่ย 8 คน/เดือน) - จำนวนพนักงานที่ไม่ผ่านการทดลองงานลดลง (ข้อมูลปัจจุบัน 3 คน/ปี) | <p>● อบรมความรู้ด้านธุรกิจแก่พนักงานในฝ่ายสรรหาฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - แผนการฝึกอบรม - พนักงานในฝ่ายสรรหาฯ ทุกคนได้รับการฝึกอบรมด้านธุรกิจ - พนักงานมีความเข้าใจในธุรกิจมากขึ้นทำให้สามารถจัดหาคนที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานได้ดีขึ้น |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|--|---------|-----------|--|---|
| | <p>- สำหรับพนักงานที่อายุงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป = 5 คน/เดือน</p> <p>● จำนวนพนักงานที่ไม่ผ่านทดลองงานต่อเดือน</p> <p><u>เกณฑ์การวัด</u></p> <p>ไม่มีพนักงานที่ไม่ผ่านการทดลองงาน</p> | | | <p>● อบรมความรู้ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครแก่ผู้สัมภาษณ์ของหน่วยงาน</p> | <p>- แผนการฝึกอบรม</p> <p>- ตัวแทนในการสัมภาษณ์ของหน่วยงานได้รับการฝึกอบรมความรู้ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร</p> <p>- หน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการคัดเลือกคนมากขึ้น ทำให้สามารถคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ ได้</p> |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|--|---|---------|-----------|
| | | 2.2 ทำการวิเคราะห์งานเพื่อปรับปรุงข้อมูลตั้งต้นในการสรรหา เช่น Job Description, Job Specification, Job Evaluation ที่มีการระบุ KPIs ที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน | <ul style="list-style-type: none"> - มีเอกสาร Job Description, Job Specification, Job Evaluation ที่มีการระบุ KPIs ในทุกตำแหน่งงาน - มีระบบการวัดผลงานด้วย KPIs ในทุกตำแหน่งงาน | N/A | N/A |
| | | 2.3 เพิ่มช่องทางการสรรหาจากภายในธนาคาร (Internal Recruitment) ผ่านการจัดทำ Job Posting และ Career Path | <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนพนักงานที่ลาออกเนื่องจากปัญหาเรื่องการทำงาน/ลักษณะงานลดลง (ข้อมูลปัจจุบันเฉลี่ย 8 คน/เดือน) - มีผู้สมัครที่มาจากช่องทางการสรรหาจากภายใน | N/A | N/A |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|--|--|---------|-----------|
| | | 2.4 ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนของธนาคาร | - จำนวนพนักงานที่ลาออกเนื่องจากปัญหาเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการลดลง (ข้อมูลปัจจุบันเฉลี่ย 4 คน/เดือน) - มีผู้สมัครที่มาจากช่องทางสรรหาจากภายใน | N/A | N/A |
| | | 2.5 จัดหาเครื่องมือที่ช่วยในการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่ง | - มีเครื่องมือที่ช่วยในการคัดเลือกพนักงานในแต่ละตำแหน่ง | N/A | N/A |
| | | 2.6 สืบหาความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล | - จำนวนพนักงานที่ส่งแบบสอบถามกลับคืนอย่างน้อย 80 % | N/A | N/A |

ตารางที่ 4-3 แสดงแผนกลยุทธ์ของฝ่ายสรรหาฯ (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ | จุดควบคุม | มาตรการ | จุดควบคุม |
|--------------|-----------|---|--|---------|-----------|
| | | 2.7 ปรับเปลี่ยนการจัดการ ด้านจัดการทรัพยากร บุคคลตามผลการ สำรวจความพึงพอใจ ของพนักงาน | - ผลการประเมินความ พึงพอใจด้านHR เพิ่มขึ้น | N/A | N/A |
| | | 2.8 สร้างแบรนด์ด้านการ จ้างงาน | - อัตราการลาออกลดลง - มีผู้สมัครงานกับ ธนาคารมากขึ้น | N/A | N/A |

จากนั้นจึงมีการกำหนดแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้นดังนี้

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|-----------|---|-----------------------|
| 1.1 ปรับปรุงการจัดการภายในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาคนของธนาคาร | ● ปรับปรุงโครงสร้างและการแบ่งงานภายในฝ่ายสรรหาฯ | 1. นัดประชุมทีมงาน | 1 สัปดาห์ | | ฝ่ายสรรหาฯ |
| | | 2. ร่วมกัน Brainstorm ในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานและการแบ่งงานที่เหมาะสม | | | ฝ่ายสรรหาฯ |
| | | 3. จัดทำเอกสาร โครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ | | - มีโครงสร้างและการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน | ส่วนพัฒนา มาตรฐานฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|--|--|-----------|--|-------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> จัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | 1. วางแผนการเก็บข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน | 4 สัปดาห์ | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 2. เก็บข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงานปัจจุบัน | | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 3. วิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 ทำการตัดงานที่ไม่จำเป็นออก | | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 4. จัดทำเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงฉบับร่าง | | เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานฉบับร่าง | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 5. กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน | | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 6. ทดลองปฏิบัติงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ปรับปรุง | | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 7. ปรับปรุงเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานฉบับร่าง จัดทำเป็นเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์ | | เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์ | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|---|---|----------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● ประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการสรรหาพร้อมทั้งระบุ Contact Point ในการติดต่อ/ติดตามเรื่องต่างๆ | 1. วางแผนการประชาสัมพันธ์ร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ | N/A | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ |
| | | 2. จัดทำข้อมูลที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ส่งให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ | | ข้อมูลที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 3. ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ภายในธนาคาร เช่น Intranet, วารสารของธนาคาร, บอร์ดประชาสัมพันธ์, E-mail | | | ฝ่ายประชาสัมพันธ์ |
| | | 4. ติดตามผลการประชาสัมพันธ์ | | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการสื่อสารภายในหน่วยงาน | 1. นัดประชุมทีมงาน | N/A | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 2. ร่วมกันกำหนดวันและเวลาในการประชุมย่อยภายในหน่วยงาน เพื่อสรุปผลการสรรหาและปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้ง Brainstorm หาแนวทางแก้ไข | | | ฝ่ายสรรหาฯ |
| | | 3. จัดทำตารางการประชุมรายเดือนส่งให้ทีมงานทุกคนรับทราบ | | แผนการประชุมย่อยรายปี | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------------------------------------|--|---|----------|--|--------------|
| 1.2 เพิ่มจำนวนการ สัมภาษณ์ต่อเดือน | ● ยืมตัวผู้สัมภาษณ์จาก ทีมอื่นภายในสาย ทรัพยากรบุคคลกลาง | 1. ขอความร่วมมือจากผู้สัมภาษณ์ทีมอื่นภายใน สายทรัพยากรบุคคลกลางกำหนดเวลาว่างใน แต่ละเดือน | N/A | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 2. จัดทำเอกสารสรุปวันและเวลาในการยืมตัวผู้ สัมภาษณ์ | | เอกสารสรุปวันและ เวลาในการยืมตัวผู้ สัมภาษณ์ | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 3. ส่งเอกสารสรุปวันและเวลาในการยืมตัวผู้ สัมภาษณ์ให้ผู้สัมภาษณ์แต่ละคนรับทราบ | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 4. จัดวันและเวลาข้างต้นลงในตารางการ สัมภาษณ์ประจำเดือนของฝ่ายสรรหาฯ | | ตารางการสัมภาษณ์ ประจำเดือนของฝ่าย สรรหาฯ | ส่วนวางแผนฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|--|----------|--|--------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการสัมภาษณ์พนักงานสาขาธนาคารในวันหยุด | 1. ติดต่อกรรมการร่วมในการสัมภาษณ์พนักงานสาขาธนาคารขอความร่วมมือในการระบุวันและเวลาที่สามารเข้าร่วมสัมภาษณ์ในวันเสาร์เป็นรายเดือน | N/A | | ส่วนวางแผนฯ |
| 2. จัดทำเอกสารสรุปวันและเวลาในการร่วมสัมภาษณ์ | | เอกสารสรุปวันเวลาและชื่อผู้ร่วมสัมภาษณ์ | | ส่วนวางแผนฯ | |
| 5. ส่งเอกสารสรุปวันและเวลาในการผู้ร่วมสัมภาษณ์แต่ละคนรับทราบ | | | | ส่วนวางแผนฯ | |
| 6. จัดวันและเวลาข้างต้นลงในตารางการสัมภาษณ์ประจำเดือนของฝ่ายสรรหาฯ | | ตารางการสัมภาษณ์ประจำเดือนของฝ่ายสรรหาฯ | | ส่วนวางแผนฯ | |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|--|--|----------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ตัดงานการจัดหาคนสำหรับธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารไปให้ส่วนประสานทรัพยากรบุคคลที่ดูแลหน่วยธุรกิจนั้นๆ รับผิดชอบ | <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการโอนถ่ายงานการจัดหาคนสำหรับบริษัทแม่ บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทประกันภัย บริษัทกฎหมาย บริษัทบริหารสินทรัพย์ และบริษัท ลิซซิ่ง (หัวหน้าฝ่ายสรรหาฯ, หัวหน้าส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยธุรกิจต่างๆที่ไม่ใช่ธนาคาร, ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสายทรัพยากรบุคคลกลาง) 2. ทำการโอนงานในการจัดหาคนสำหรับธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารไปให้ส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบธุรกิจนั้นๆ ดูแล | N/A | - กำหนดการ โอนงาน | ฝ่ายสรรหาฯ และส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคล 1-4 |
| | | | | | ฝ่ายสรรหาฯ และส่วนประสานงานทรัพยากรบุคคล 1-4 |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|------------------------------------|---|---|-----------|--|-------------------------|
| 1.3 ปรับปรุงข้อมูลที่ใช้ในการสรรหา | <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงตำแหน่งงานว่าง โดยระบุตำแหน่ง, จำนวน, คุณสมบัติ และระยะเวลาที่ต้องการ | 1. รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แบบคำขอใช้บริการสรรหา, Job Description, โครงสร้างองค์กร เป็นต้น | 8 สัปดาห์ | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 2. จัดทำข้อมูลตำแหน่งงานว่างที่ระบุจำนวน, ตำแหน่ง, ลักษณะงาน, คุณสมบัติ และระยะเวลาที่ต้องการแยกตามหน่วยงาน | | ข้อมูลตำแหน่งงานว่าง | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 3. ส่งข้อมูลตำแหน่งงานว่างให้หน่วยงานตรวจสอบและแก้ไขกรณีข้อมูลไม่ถูกต้อง | | ข้อมูลตำแหน่งงานว่างที่ผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงาน | ส่วนวางแผนฯ และหน่วยงาน |
| | | 4. ปรับปรุงข้อมูลตำแหน่งงานว่าง | | ข้อมูลตำแหน่งงานว่าง | ส่วนวางแผนฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|---|----------|--|-------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> เก็บรวบรวมข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่นผ่านผู้สัมภาษณ์ | 1. วางแผนการเก็บข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่น | N/A | ตารางการเก็บข้อมูล | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| 2. ผู้สัมภาษณ์ทำการสอบถามและบันทึกข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่นผ่านกระบวนการสัมภาษณ์งาน | | | | ผู้สัมภาษณ์ | |
| 3. จัดทำสรุปข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่น | | สรุปข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่น | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ | |
| 4. นำเสนอข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนของบริษัทอื่นแก่ฝ่ายบริหารค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงค่าจ้างและผลตอบแทนของธนาคาร | | | | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ | |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|------------------------------------|---|--|----------|--|----------------------------------|
| 1.4 เพิ่มจำนวนผู้สมัครงานกับธนาคาร | <ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำโครงการแนะนำผู้สมัครผ่านพนักงานธนาคาร (Referral Program) | 1. วางแผนการจัดทำโครงการ | N/A | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 2. กำหนดรูปแบบของโครงการ พร้อมระบุเงื่อนไขของพนักงานที่สามารถเข้าร่วมโครงการ, เกณฑ์การให้รางวัล, ตำแหน่งงานว่าง, รางวัลสำหรับแต่ละตำแหน่ง, ระยะเวลาโครงการ, วิธีการส่งข้อมูลผู้สมัคร, Contact Point และอื่นๆ | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 3. เขียนโครงการเพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อผู้อำนวยการฝ่าย | | โครงการแนะนำผู้สมัครผ่านพนักงานธนาคาร (Referral Program) | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 4. ประกาศให้พนักงานรับทราบผ่านสื่อต่างๆ ของธนาคาร เช่น Intranet, วารสาร, E-mail เป็นต้น | | มีผู้สมัครผ่านโครงการแนะนำผู้สมัครผ่านพนักงานธนาคาร (Referral Program) | ส่วนวางแผนฯ และฝ่ายประชาสัมพันธ์ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|--|---|----------|--|--------------|
| | | 5. ติดตามและตรวจสอบผลการตอบรับของโครงการ | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 6. สรุปค่าใช้จ่ายและจำนวนผู้สมัครที่ได้รับจากโครงการ | | สรุปผลโครงการ | ส่วนวางแผนฯ |
| | ● ปรับปรุงข้อมูลตำแหน่งงานว่างใน Website ของบริษัท | 1. พิจารณาตำแหน่งงานว่างที่ต้องการลงประกาศรับสมัครผ่านช่องทาง Website | N/A | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 2. ปรับปรุงข้อมูลตำแหน่งงานว่างผ่านช่องทาง Website ทุกสิ้นเดือน | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 3. ติดตามและตรวจสอบผลการตอบรับของโครงการ | | มีผู้สมัครผ่านช่องทาง Website | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 4. สรุปค่าใช้จ่ายและจำนวนผู้สมัครที่ได้รับจากโครงการ | | สรุปผลโครงการ | ส่วนวางแผนฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|---|--|----------|--|--------------|
| | ● ประกาศรับสมัครพนักงานผ่านหนังสือพิมพ์ | 1. พิจารณาและจัดทำตำแหน่งงานว่างที่ ต้องการประกาศรับสมัครผ่านหนังสือพิมพ์ | N/A | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 2. พิจารณาคัดเลือกหนังสือพิมพ์ที่ต้องการ ประกาศรับสมัครทำการเปรียบเทียบราคา และความคุ้มค่า | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 3. จัดทำโครงการประกาศรับสมัครพนักงาน ผ่านหนังสือพิมพ์เสนอขออนุมัติต่อ ผู้อำนวยการฝ่าย | | โครงการประกาศรับ สมัครพนักงานผ่าน หนังสือพิมพ์ | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 4. ส่งข้อมูลตำแหน่งงานว่างที่ต้องการประกาศ รับสมัครให้หนังสือพิมพ์ที่ได้รับการคัดเลือก | | ประกาศรับสมัครงาน ผ่านหนังสือพิมพ์ | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 5. ติดตามและตรวจสอบผลการตอบรับของ โครงการ | | มีผู้สมัครผ่านช่องทาง หนังสือพิมพ์ | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 6. สรุปค่าใช้จ่ายและจำนวนผู้สมัครที่ได้รับจาก โครงการ | | สรุปผลโครงการ | ส่วนวางแผนฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|---|--|----------|--|----------------------------------|
| | ● จัดทำโครงการ Job Fair ณ มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง | 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากผลการจัดทำโครงการ Job Fair ในอดีต | N/A | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 2. ติดต่อบริษัท/สถาบันที่จัดงานขอแผนการจัด Job Fair และ ใบเสนอราคา | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 3. คัดเลือกงาน Job Fair ที่จะดำเนินการ | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 4. พิจารณาและระบุตำแหน่งงานว่างที่ต้องการรับสมัครผ่านโครงการ Job Fair | | | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 5. วางแผนและกำหนดรูปแบบของการออกบู๊ทร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ | | | ส่วนวางแผนฯ และฝ่ายประชาสัมพันธ์ |
| | | 6. จัดทำแบบสอบถามนิสิต/นักศึกษาเพื่อสอบถามข้อมูลที่จะนำมาใช้ในวางแผนการสรรหาฯ เช่น ปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกสถานที่ทำงาน, ลักษณะงานที่สนใจ, มุมมองในด้านต่างๆ ต่อธนาคารกสิศึกษาและอื่นๆ | | แบบสอบถาม | ส่วนวางแผนฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|---------|---|----------|--|-------------------|
| | | 7. ประชุมเตรียมความพร้อมของทีมงานก่อนออกบู๊ท | | | ฝ่ายสรรหาฯ |
| | | 8. ดำเนินการรับสมัครผ่าน โครงการ Job Fair ตามแผนการที่วางไว้ | | มีผู้สมัครผ่านช่องทาง Job Fair, ข้อมูลจากแบบสอบถาม | ฝ่ายสรรหาฯ |
| | | 9. สรุปค่าใช้จ่ายและจำนวนผู้สมัครที่ได้รับจากโครงการ | | สรุปผลโครงการ | ส่วนวางแผนฯ |
| | | 10. สรุปผลที่ได้จากแบบสอบถาม | | สรุปผลแบบสอบถาม | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 11. เจ้าหน้าที่ส่วนคัดเลือกฯ ป้อนข้อมูลผู้สมัครเข้าระบบ Recruitment | | | ส่วนคัดเลือกฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|--|----------|--|--------------|
| | ● ใช้ Job Board เป็นสื่อ ในการโฆษณารับสมัครพนักงาน | 1. ติดต่อ Job Board ต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ เช่น JobDB, JobTopGun, Nacionejob เป็นต้น เพื่อขอให้เสนอเงื่อนไขและราคาในการใช้บริการ | N/A | ใบเสนอราคา | ส่วนวางแผนฯ |
| 2. ทำการประเมินและเปรียบเทียบความคุ้มค่าของ Job Board ต่างๆ | | ผลการประเมินเปรียบเทียบ Job Board | | ส่วนวางแผนฯ | |
| 3. ติดต่อขอใช้บริการกับ Job Board ที่ได้รับการคัดเลือก | | | | ส่วนวางแผนฯ | |
| 4. ทำการประกาศรับสมัครงานและคัดเลือกผู้สมัครผ่าน Job Board | | | | ส่วนวางแผนฯ | |
| 5. สรุปค่าใช้จ่ายและจำนวนผู้สมัครที่ได้รับจากโครงการ | | | | ส่วนวางแผนฯ | |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|---|-----------|--|---|
| 1.5 จัดหาและติดตั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล | <ul style="list-style-type: none"> จ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของกระบวนการทำงานและระบบคอมพิวเตอร์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | 1. จัดตั้งคณะทำงานของธนาคารในการจัดหาและติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | 1 สัปดาห์ | - มีคณะทำงานของธนาคารในการจัดหาและติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | ส่วนวิเคราะห์และออกแบบระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HCMS) |
| | | 2. จัดหาบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 8 สัปดาห์ | - มีบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | คณะทำงานในจัดหาและติดตั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (IT, SRD, Audit, HCMS, HR) |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|---|---|------------|---|---|
| | | 3. ทำการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของกระบวนการทำงานและระบบคอมพิวเตอร์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล | 10 สัปดาห์ | - มีรายงานการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของกระบวนการทำงานและระบบคอมพิวเตอร์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | บริษัทที่ปรึกษาและคณะทำงานในจัดหาและติดตั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (IT, SRD, Audit, HCMS, HR) |
| | ● จัดหาจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) ที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และให้เกิดความคุ้มค่าในภาพรวมขององค์กร | 1. ทำการประเมินและคัดเลือกโปรแกรมสำเร็จรูปด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | 8 สัปดาห์ | - มีรายงานการประเมินการคัดเลือกโปรแกรมสำเร็จรูปด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | คณะทำงานในจัดหาและติดตั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (IT, SRD, Audit, HCMS, HR) |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|---------|--|------------|---|--|
| | | 2. ทำการ Implement ใช้งานระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) | 48 สัปดาห์ | - มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMS) ที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ | คณะทำงานในจัดหาและติดตั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (IT, SRD, Audit, HCMS, HR) |
| | | 3. ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้เป็นแบบ Self-Service โดยอาศัยศักยภาพของระบบ | N/A | - อัตราส่วนของ HR : พนักงานทั้งหมด เพิ่มขึ้น (ปัจจุบันเท่ากับ 1 : 49.68) - อัตราส่วนงาน Admin และงาน Service ลดลง ในขณะที่งาน Planning เพิ่มขึ้น (ปัจจุบัน อัตราส่วนงาน Admin : Service : Planning = 60:30:10) | คณะทำงานในการ Implement ใช้งานระบบ HRMS (IT, SRD, Audit, HCMS, HR) และสายทรัพยากรบุคคลกลาง |

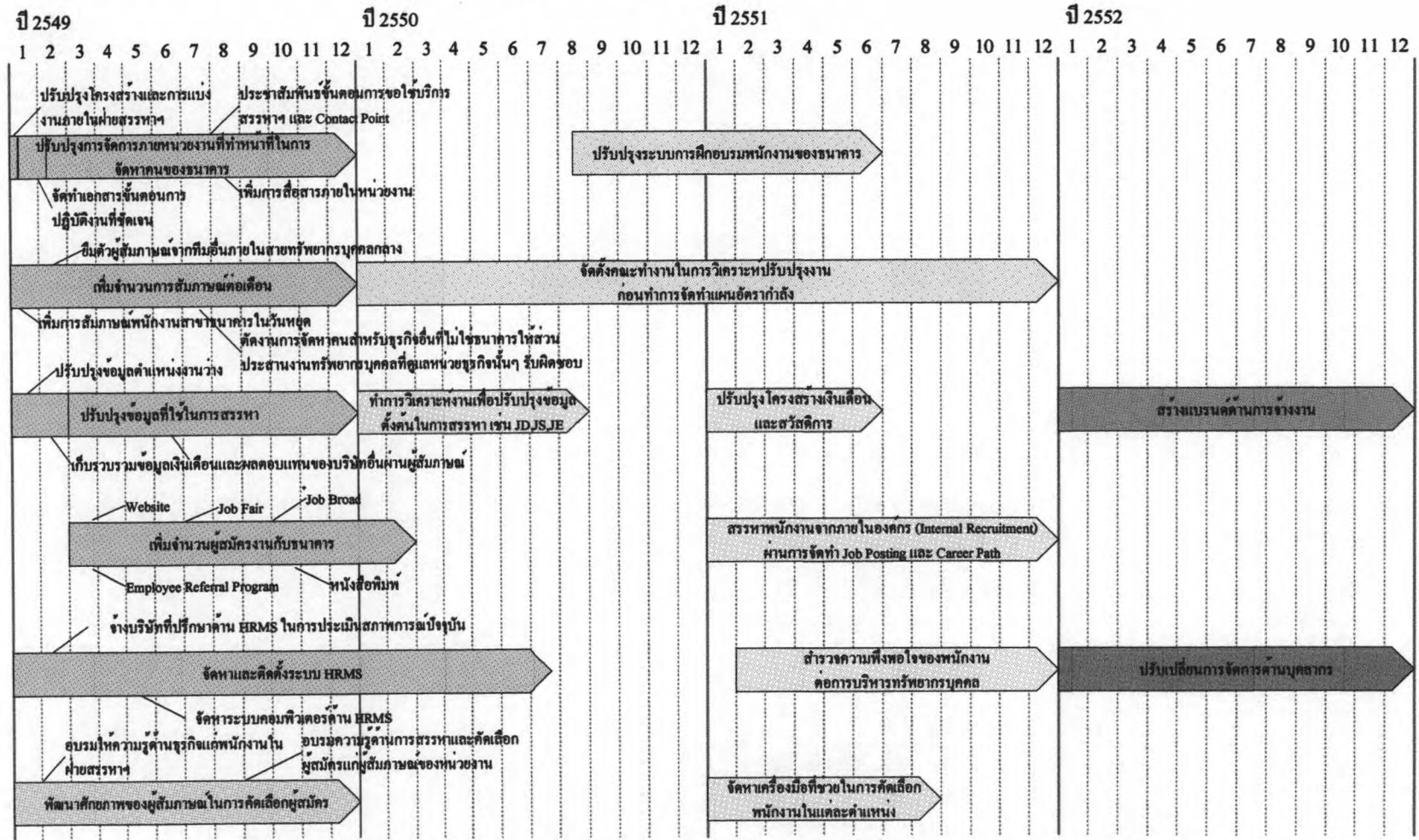
ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|----------|--|--|
| 2.1 พัฒนาศักยภาพของ ผู้สัมภาษณ์ในการ คัดเลือกผู้สมัคร | ● อบรมความรู้ด้าน ธุรกิจแก่ทีมสรรหาฯ | 1. ติดต่อฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ เจ้าหน้าที่เพื่อขอข้อมูลหลักสูตรการอบรม ด้านธุรกิจ | N/A | ข้อมูลหลักสูตรการ อบรมด้านธุรกิจ | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ และฝ่ายพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ระดับเจ้าหน้าที่ |
| | | 2. ร่วมมือกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ เจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนการฝึกอบรมด้าน ธุรกิจแก่ทีมงาน | | แผนการฝึกอบรมด้าน ธุรกิจ | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ และฝ่ายพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ระดับเจ้าหน้าที่ |
| | | 3. เสนอขออนุมัติแผนการฝึกอบรมด้านธุรกิจ ต่อผู้อำนวยการฝ่าย | | แผนการฝึกอบรมด้าน ธุรกิจที่ได้รับการอนุมัติ | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 4. เข้ารับการฝึกอบรมตามแผน | | | ฝ่ายสรรหาฯ |

ตารางที่ 4-4 แสดงแผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น (ต่อ)

| กลยุทธ์ | มาตรการ | แผนปฏิบัติการ | ระยะเวลา | ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result) | ผู้รับผิดชอบ |
|---------|---|--|----------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● อบรมความรู้ด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครแก่ผู้สัมภาษณ์ของหน่วยงาน | 1. ติดต่อฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเจ้าหน้าที่เพื่อขอข้อมูลหลักสูตรการอบรมด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร | N/A | ข้อมูลหลักสูตรการอบรมด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเจ้าหน้าที่ |
| | | 2. ร่วมมือกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครแก่ผู้สัมภาษณ์ของหน่วยงาน | | แผนการฝึกอบรมด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเจ้าหน้าที่ |
| | | 3. แจ้งหน่วยงานส่งรายชื่อผู้สัมภาษณ์ของหน่วยงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม | | รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงาน | ส่วนพัฒนามาตรฐานฯ |
| | | 4. ผู้สัมภาษณ์ของหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรม | | | ผู้สัมภาษณ์ของแต่ละหน่วยงาน |

จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นสามารถเขียนเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Roadmap) ได้ดังนี้



รูปที่ 4-2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Roadmap) สำหรับการ จัดทำกำลังคนของธนาคารกรณีศึกษา