การศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน ผ่านระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน)

น.ส.สิริมา คุณมาศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Comparative studies of online human resource procurement procedure (case study Bangkok Bank Limited)

Miss Sirima Khunmas

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration
Department of Public Administration
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
Chulalongkorn University
Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

โดย	น.ส.สิริมา คุณมาศ
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สิริมา คุณมาศ : การศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน). (Comparative studies of online human resource procurement procedure (case study Bangkok Bank Limited)) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานและเหตุผลที่เปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ 2) การสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ หน่วยงานสรรหาและจัดรับพนักงาน สังกัดทรัพยากรบุคคล หน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายปลีกและหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายกลาง เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเรียบเรียงใหม่ในเชิงพรรณนาความ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติมีขั้นตอนทั้งหมด 24 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาทั้งกระบวนการโดยประมาณ 5 – 6 เดือน และขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีขั้นตอนทั้งหมด 18 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาทั้งกระบวนการโดยประมาณ 1.5 – 2 เดือน สรุปได้ว่าเหตุผลหลักที่เปลี่ยนขั้นตอน คือ ปัจจัยของระยะเวลานาน ไม่สามารถจัดรับพนักงานได้ตามปริมาณในเวลาที่กำหนด จึงทำให้หน่วยงานมีความพึงพอใจต่ำต่อฝ่ายบุคคล 2) การสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้นจริง ดังนี้ บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของฝ่ายบุคคลให้เข้าใจธุรกิจหน่วยงานมากยิ่งขึ้น การออกแบบขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อกระชับขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยี ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานทุกขั้นตอนลงระบบสารสนเทศ เครื่องมือ เพิ่มการประเมินผลสัมภาษณ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน สรุปได้ว่าประสิทธิผลจากการเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานนั้นทำให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งเรื่องคุณภาพการทำงานของฝ่ายบุคคล คุณภาพของกระบวนการ คุณภาพของเครื่องมือในการสัมภาษณ์และคุณภาพของผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับงาน ทำให้หน่วยงานได้พนักงานเข้ามาทำงานทันกำหนดตามปริมาณที่ต้องการ อีกทั้งเปลี่ยนขั้นตอนให้กระชับ ทำให้ระยะเวลาในการสรรหาและจัดรับพนักงานเร็วขึ้น หน่วยงานจึงมีความพึงพอใจต่อฝ่ายบุคคลมากขึ้นเช่นกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา 2562 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

6181024124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Employee Recruitment

Sirima Khunmas : Comparative studies of online human resource procurement procedure (case study Bangkok Bank Limited). Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

The research is a Qualitative Research. The Purpose of the Research are 1) to study and compare the employee recruitment process and the reasons for changing the process to be through Information System, 2) to study whether the employee recruitment process through the Information System is more effective than the normal process or not. The representative sample group are recruitment teams, human resource teams, retail business customers, and medium business customers. The research has been done by the method of in-depth interview, and has been rearranged into descriptive information.

The research has found that 1) The normal process for employee recruitment has 24 steps and can be completed in the duration of 5 - 6 months. Meanwhile, the recruitment process through Information System has 18 steps and can be completed in the duration of 1.5 - 2 months. The summary is that the reason for changing the process to be through Information System is that the normal process takes longer time that the human resource team cannot meet their target, causing the company satisfactory results of the team's performance to be low. 2) The recruitment process through the Information System is indeed more effective than the normal process. The human resource personnels improve their abilities, potentialities and qualifications to meet to the company's expectation. The new design to make the process effective is to reduce the unnecessary steps, input all the recruitment datas into Information System, unify the standard of interview evaluation. To conclude, the result of the recruitment process through Information System is effective, in term of the company personnels, the recruitment process, the interview standard, and the potentialities of job candidates. In conclusion. the human resource team can meet their recruitment target in the time-frame. The company satisfactory results of the team's performance is also higher.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Field of Study:	Public Administration	Student's Signature .....
Academic Year:	2019	Advisor's Signature .....

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้เพราะได้รับความอนุเคราะห์เมตตาเป็นอย่างสูงจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล คุณปตุพร บาลเย็น หน่วยงานสรรหาและจัดรับพนักงาน ที่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านการสรรหาและจัดรับพนักงาน และผู้บริหารหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายกลางและหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายปลีกที่สละเวลาให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย จึงขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาด้วยความเคารพอย่างสูง

กราบขอบพระคุณ นายวสุเมธ คุณมาศ นางทัศนีย์ วงษ์จันทนา ผู้เป็นบิดาและมารดา นางสาวรังสิมา เตชะกัมพุช น้องสาว คอยอบรมเลี้ยงดูสั่งสอนผู้วิจัยเป็นอย่างดี เป็นต้นแบบของการไม่ย่อท้อและเป็นกำลังใจสำคัญให้ผู้วิจัยเสมอมา และกราบขอบพระคุณ นางสายหยุด เถาลัดดา นายวุฒิพงศ์ เถาลัดดา ผู้อุปการะค่าเล่าเรียนให้กับผู้วิจัย ทั้งยังเป็นกำลังใจสำคัญอีกด้วย

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาอธิบายรายละเอียดและคอยเป็นที่ปรึกษาอยู่ตลอด ให้ความกรุณาตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องและให้คำปรึกษาในการทำงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ คอยให้กำลังใจ ให้หลักคำสอน ข้อคิดดี ๆ คอยแบ่งปันประสบการณ์ต่าง ๆ ชี้แนะแนวทางให้ผู้วิจัยและเพื่อน ๆ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ จึงขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาด้วยความเคารพอย่างสูง

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา ประธาน รองศาสตราจารย์ ศิริพงษ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา กรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สารนิพนธ์ของผู้วิจัยประสบผลสำเร็จ จึงขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ รุ่น 49 หลักสูตรปริญญาโท (ภาคนอกเวลาราชการ) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ อยู่เคียงข้างกันเสมอมา ทั้งยามทุกข์และยามสุข อีกทั้งยังมอบกำลังใจให้ด้วยดีตลอดมา

สิริมา คุณมาศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญ 1

1.2 คำถามในการวิจัย 4

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 4

1.4 ขอบเขตของการศึกษา 4

1.5 ระเบียบวิธีวิจัย 5

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย 5

1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น 5

1.8 ข้อจำกัดของการวิจัย 6

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ 7

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยี 8

2.3 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3.1 แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (A Technology Acceptance Model)..... 13
2.3.2 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT)..... 13
2.3.3 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT 2)..... 14
2.3.4 แนวคิดทฤษฎีการกระทำตามหลักเหตุและผล (Theory of Planned Behavior)..... 16
2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการปรับใช้เทคโนโลยีขององค์การ..... 17
2.5 ทฤษฎีการพัฒนาระบบสารสนเทศ..... 18
2.6 การนำนโยบายไปปฏิบัติ..... 21
2.7 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน..... 30
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 36
2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา..... 39
บทที่ 3 วิธีการดำเนินวิจัย..... 40
3.1 แหล่งข้อมูล..... 40
3.2 กลุ่มตัวอย่าง..... 40
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 41
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 41
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 42
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 43
4.1 รูปแบบในเชิงพรรณนา อธิบายข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคล..... 43
4.1.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ดำเนินงาน..... 44
4.1.2 ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานระบบปกติและระบบสารสนเทศ..... 46
4.1.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ..... 55

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.2 รูปแบบวิเคราะห์การเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน 57
4.2.1 ผลการศึกษาการเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน 57
4.2.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของหน่วยงานต่อขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ 60
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 62
5.1 สรุปผลการวิจัย 62
5.1.1 ศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานและเหตุผลที่เปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ 62
5.1.2 การสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่ 63
5.2 อภิปรายผล 65
5.3 ข้อเสนอแนะ 67
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ 67
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป 67
บรรณานุกรม 68
ภาคผนวก 71
ประวัติผู้เขียน 74

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 รายชื่อผู้ใช้สัมภาษณ์ 41

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (A Technology Acceptance Model) 13

ภาพที่ 2 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) 14

ภาพที่ 3 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT 2) 16

ภาพที่ 4 ทฤษฎีการกระทำตามหลักเหตุและผล (Theory of Planned Behavior) 17

ภาพที่ 5 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงทันที 19

ภาพที่ 6 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงแบบขนาน 20

ภาพที่ 7 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงทีละส่วน 20

ภาพที่ 8 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงแบบนำร่อง 21

ภาพที่ 9 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ 29

ภาพที่ 10 กรอบแนวคิดในการศึกษา 39

ภาพที่ 11 รูปแบบใหม่ของการดำเนินงานการสรรหาและจัดรับพนักงาน 51

ภาพที่ 12 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน 58

ภาพที่ 13 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน 58

ภาพที่ 14 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน 59

ภาพที่ 15 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน 59

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในโลกยุคปัจจุบันมีความสำคัญมากขึ้น โดยบทบาทสำคัญประการหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ข้อมูลที่ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องนำมาวางแผนพัฒนา จัดการ และใช้องค์ประกอบต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทุกองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้สอดคล้องกับยุคสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาระบบการทำงานจึงเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญและมั่นพัฒนาเรียนรู้อยู่เสมอ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เป็นตัวสำคัญในการบริหารงานและการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การสรรหาและจัดรับพนักงานจึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากองค์การใดมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ องค์การนั้นยิ่งมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดมีพนักงานที่ไม่มีความสามารถ ไม่มีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่องค์การมอบหมายให้ ก็จะทำให้องค์การไม่สามารถเติบโตและมีศักยภาพเท่ากับองค์การอื่น ๆ ได้ ดังนั้นความสามารถขององค์การจะมากเพียงใด ก็ต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของพนักงานในองค์การด้วย ปัจจุบันองค์การภาคเอกชน เป็นที่เพ่งเล็งและวิพากษ์วิจารณ์โดยทั่วไปว่าการจ้างพนักงานนั้นถูกต้องและคุ้มค่าหรือไม่ เนื่องจากภาคเอกชนหลายแห่งประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือการขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสรรหาและจัดรับพนักงานซึ่งเป็นขั้นตอนแรก จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ทั้งในทางปฏิบัติและในด้านกฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ นอกจากนี้ได้มีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้มากน้อยเพียงใด และมีทางแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง

ซึ่งจะเห็นได้ว่า “การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน” เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุด การสรรหาและจัดรับพนักงานเพื่อเข้ามาร่วมงานกับองค์การนั้นอาจดูแล้วง่ายสำหรับในบางองค์การ แต่องค์การที่สมัยใหม่อาจดูเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน เพราะถ้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

องค์การตัดสินใจผิดพลาดในการสรรหาและจัดรับพนักงาน พนักงานนั้นก็จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ แต่ถ้าหากองค์การสามารถเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมต่องาน พนักงานนั้นก็จะสร้างคุณค่าให้กับองค์การ หากกล่าวถึงการสรรหา พอจะสรุปได้ว่า การสรรหา เป็นกระบวนการจูงใจคนจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานในองค์การ โดยผ่านวิธีการและขั้นตอนที่กำหนดไว้ และการคัดเลือกเป็นกระบวนการในการดำเนินการ คัดเลือกผู้สมัครงาน ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ ปัจจุบันสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาด แรงงาน มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ทฤษฎีและหลักการในการสรรหาและจัดรับพนักงานก็อาจเปลี่ยนแปลงไป หรืออาจจะถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการแข่งขันในยุคดิจิตอล เพื่อความอยู่รอดของแต่ละองค์การ

ธนาคารกรุงเทพก่อตั้งในปี 2487 ปัจจุบันเป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยมูลค่าของสินทรัพย์รวม 3,216,743 ล้านบาท โดยเป็นผู้นำในการสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจขนาดใหญ่และเอสเอ็มอีในประเทศไทย ผ่านสำนักธุรกิจและสำนักธุรกิจย่อยกว่า 240 แห่ง อีกทั้งยังมีฐานลูกค้ากว้างขวางที่สุดในตลาดลูกค้าบุคคลด้วยจำนวนลูกค้ากว่า 17 ล้านบัญชี บริการของธนาคารกรุงเทพเพื่อลูกค้าธุรกิจประกอบด้วย การจัดการสินเชื่อร่วม การรับประกัน การจัดจำหน่ายตราสารทุน สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ สินเชื่อโครงการ บริการรับฝากหลักทรัพย์ บริการเพื่อเอสเอ็มอีและร้านค้า และบริการให้คำแนะนำทางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังให้บริการทางการเงินหลายรูปแบบและครบวงจรกับลูกค้าธุรกิจ และลูกค้าบุคคล ผ่านเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ บริการธนาคารทางโทรศัพท์ ธนาคารทางอินเทอร์เน็ต และธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ ที่ใช้ง่ายและลูกค้าสามารถเลือกทำธุรกรรมในภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ ซึ่งเอื้ออำนวยให้ลูกค้าสามารถจัดการเรื่องการเงินได้อย่างรวดเร็วตลอด 24 ชั่วโมง ธนาคารมีเครือข่ายในต่างประเทศ 31 แห่ง ครอบคลุม 14 เขตเศรษฐกิจทั่วโลก ประกอบด้วย กัมพูชา จีน ฮ่องกง อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น ลาว มาเลเซีย เมียนมา ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไต้หวัน สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และเวียดนาม รวมทั้งมีเครือข่ายความร่วมมือกับธนาคารตัวแทนต่างประเทศกว่า 1,000 แห่ง และเป็นธนาคารธนาคารไทยเพียงแห่งเดียวที่มีรากฐานมั่นคงในประเทศจีน โดยมีธนาคารกรุงเทพ (ประเทศจีน) จำกัด ซึ่งมีธนาคารกรุงเทพเป็นผู้ถือหุ้นเต็ม 100% การที่ธนาคารกรุงเทพยังคงเป็นผู้นำในภาคการธนาคารไทยมาโดยตลอด เป็นผลมาจากปรัชญาของธนาคารที่มุ่งเน้นการพัฒนาสายสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนการพัฒนาบริการธนาคารดิจิทัลที่ปลอดภัย รวมทั้งยังมีบริษัทย่อยอย่างบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม บัวหลวง จำกัด (กองทุนรวมบัวหลวง) และบริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน) ที่ช่วยคัดสรรโอกาสทางการลงทุนเพื่อลูกค้าของธนาคารโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ธนาคารยังมีความเป็นเลิศในด้านการประกอบกิจการที่ดีและถูกต้อง ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อรับมือ

กับความท้าทายในอนาคต พร้อมทั้งร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน

ปัจจุบันธนาคารกรุงเทพต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายหลากหลายด้าน ส่งผลให้ธนาคารกรุงเทพต้องตื่นตัวในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในหลาย ๆ ด้านอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนานั้น ทางธนาคารมองว่าทรัพยากรมนุษย์สำคัญที่สุด การคัดเลือกพนักงานที่ดีตรงตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดถือเป็นขั้นตอนแรกที่ไม่ควรมองข้ามไป การสรรหาและจัดรับพนักงานนั้น หากจะจัดรับในรูปแบบเดิม ๆ สัมภาษณ์ผู้สมัครโดยประเมินผ่านเอกสาร อนุมัติการจัดรับผ่านเอกสาร อาจต้องใช้ระยะเวลานาน จึงเป็นสาเหตุทำให้ธนาคารหมดโอกาสในการจัดรับพนักงานที่ดีและมีความรู้ความสามารถมาร่วมงานด้วย ดังนั้นทางธนาคารจึงมองเห็นถึงการพัฒนาวิธีการสรรหาและจัดรับพนักงานจากกระบวนการเดิม ๆ ก็ปรับกระบวนใหม่ทั้งหมด จากเอกสารไปสู่การทำงานผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้นนั้นเอง

การนำกระบวนการสรรหาและจัดรับพนักงานมาพิจารณาใหม่นั้น ธนาคารเริ่มมีการวางแผนการดำเนินงานว่าควรปรับปรุงพัฒนาขั้นตอนใดบ้าง โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาไปจนถึงขั้นตอนการจัดรับพนักงานหรือพิธีการจ้างงานโดยผ่านระบบสารสนเทศหรือระบบ e-Hiring Approval นั้นเอง ซึ่งระบบใหม่นี้ จากการพิจารณาของผู้บริหารแล้วนั้น เห็นสมควรให้ทดลองใช้แค่ 2 หน่วยงายก่อน คือ หน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายปลีกและลูกค้าธุรกิจรายกลาง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ต้องการพนักงานมากที่สุดและเร็วที่สุดเพื่อเข้ามาทำงานนั้นเอง แต่ในความเป็นจริง ธนาคารกรุงเทพมีหลายตำแหน่ง หลายหน่วยงานด้วยกัน แต่เนื่องด้วยการปรับระบบใหม่นั้นไม่สามารถทำได้พร้อมกันหมด ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้ใช้แค่ 2 หน่วยงานนี้ก่อน หากประสบผลสำเร็จจะทยอยเปลี่ยนระบบทีละหน่วยงาน ซึ่งอยู่ในระหว่างเตรียมโปรเจคต่อไป

ซึ่งการสรรหาและจัดรับพนักงานของธนาคารกรุงเทพนั้นมีขั้นตอนที่เยอะและใช้ระยะเวลานานเกินไป จึงไม่สามารถจัดรับพนักงานได้ตามมาตรฐานที่ตกลงกับหน่วยงาน เป็นสาเหตุให้หน่วยงานมีความพึงพอใจต่อฝ่ายบุคคลค่อนข้างต่ำ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติกับการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ ว่ามีความเหมือนหรือต่างกันมากน้อยเพียงใด กระบวนการและขั้นตอนการสรรหาและการจัดรับพนักงานที่มีประสิทธิผลนั้นเหมาะสมกับองค์การอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยศึกษากรณี ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 ศึกษาปัจจัยและความแตกต่างระหว่างการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติกับการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

1.2.2 หน่วยงานในองค์การมีความพึงพอใจต่อขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานและเหตุผลที่เปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

1.3.2 การสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้มีเป้าหมายหลักที่ศึกษาขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้น การศึกษาวิจัยจึงมีขอบเขตและวิธีการศึกษาที่จะให้ได้มาซึ่งความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและจัดรับพนักงานใหม่ของธนาคารกรุงเทพ โดยการศึกษาจะเน้นตั้งแต่กระบวนการแรก คือ การสรรหา ไปจนถึงการจัดรับพนักงานหรือพิธีการจ้างงานนั้นเอง ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติ ศึกษาขั้นตอนการวางแผนการออกแบบระบบ e-Hiring Approval หรือขั้นตอนการจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ รวมไปถึงขั้นตอนการนำระบบมาใช้ ระยะเวลาการใช้ และศึกษาความพึงพอใจของหน่วยงานที่ใช้ระบบ โดยการศึกษามีแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ถือเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ข้อมูลที่ได้รับมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและสัมภาษณ์หน่วยงานที่คิดระบบ สัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ระบบ และสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงใหม่ในลักษณะพรรณนาความ

1.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนและเรียบเรียงจากเอกสารที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต และข้อมูลจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทั้งนี้จะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ

การจัดรับพนักงานหรือการจ้างงาน (Hiring) หมายถึง ข้อตกลงในการสร้างความสัมพันธ์ด้านแรงงานระหว่างผู้ใช้แรงงานกับองค์การ ซึ่งมีกำหนดความรับผิดชอบ กฎระเบียบและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายอย่างชัดเจน

การจ้างงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Hiring Approval) หมายถึง กระบวนการจัดจ้างพนักงานใหม่หรือการอนุมัติการจัดรับพนักงานใหม่ผ่านทางคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงเป็นระบบเครือข่าย

1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.7.1 ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยเกณฑ์ทางทฤษฎี แนวคิดที่เหมาะสม และบทสัมภาษณ์ที่ครอบคลุม เพื่อทำการวิเคราะห์และสรุปถึงการพัฒนาขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทส เพื่อความมีประสิทธิผลในการจัดรับพนักงานใหม่ โดยวิธีการสัมภาษณ์ จะสัมภาษณ์ถึงขั้นตอนการพัฒนา ระยะเวลา รวมไปถึงความพึงพอใจของหน่วยงานที่ใช้ เพื่อดูว่ามีประสิทธิผลมากน้อยแค่ไหน สามารถนำระบบนี้ไปพัฒนาต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้หรือไม่

1.7.2 การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะทำการศึกษา เฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ (รายปลีกและรายกลาง) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อหาความมีประสิทธิผลในการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ โดยการพิสูจน์ตามทฤษฎีและแนวคิดที่เหมาะสม

1.8 ข้อจำกัดของการวิจัย

1.8.1 ข้อจำกัดด้านการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ศึกษา มีภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบสูงมาก ทำให้มีเวลาในการให้ข้อมูลในระยะเวลาและขอบเขตที่จำกัด

1.8.2 ข้อจำกัดด้านเวลา การศึกษาวิจัยนี้มีเวลาในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์ ดำเนินในกรอบเวลาเพียง 2 เดือนเท่านั้น จึงอาจทำให้ไม่สามารถที่จะจัดเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมครบถ้วนในทุกประเด็น

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.9.1 ทราบถึงความเป็นมาและเหตุผลการพัฒนาขั้นตอนการจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.9.2 ทราบว่าการพัฒนาขั้นตอนการจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลและความเหมาะสมหรือไม่ที่จะนำมาใช้ต่อในอนาคต

1.9.3 เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องนำผลวิจัยมาประยุกต์ใช้กับองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานให้กับพนักงานขององค์การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยและสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เกิดจากคำสองคำที่มีความหมายต่างกันมารวมกันคือคำว่า เทคโนโลยี (Technology) คือการนำความรู้เชิงวิทยาศาสตร์และสถิติมาใช้ประโยชน์ในด้านปรับปรุงการผลิต การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและนำไปประยุกต์สิ่งอื่น ๆ อีกมากมายให้มีความรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น ส่วนคำว่าสารสนเทศ (Information) คือการนำข้อมูลดิบ (Raw Data) มาบันทึกจัดเก็บข้อมูล พร้อมทั้งมีการจัดลำดับข้อมูล คำนวณและสรุปผลออกมาในรูปแบบของรายงานที่ใช้การวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ซึ่งพอรวมคำเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จะหมายถึงว่า การนำความรู้เชิงวิทยาศาสตร์มาจัดการกับสารสนเทศทุกกระบวนการตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูล การคำนวณ การสรุปผล การจัดการและการนำเสนอ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการงานให้ความแม่นยำ ถูกต้องและรวดเร็วต่อการนำมาใช้งานและนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้หลากหลายดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2554, น. 20) เทคโนโลยีที่ใช้คอมพิวเตอร์และเครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีโทรคมนาคมและการสื่อสารเพื่อรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ บันทึก ประมวลผล ค้นหาและค้นคืน แสดงผล สื่อสารข้อมูลหรือเผยแพร่สารสนเทศเพื่อการใช้ประโยชน์ เนื่องจากเทคโนโลยีโทรคมนาคมได้ถูกพัฒนาทำให้การสื่อสารในลักษณะระบบเครือข่ายที่สำคัญเป็นที่รู้จักกันดี คือ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีโทรคมนาคมและการสื่อสารจึงเป็นส่วนหนึ่งของเทคโนโลยีสารสนเทศและอาจเรียกเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือไอซีที (Information and Communication Technology: ICT)

โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์ (2551) หมายถึง เทคโนโลยีเพื่อใช้กับการจัดการสารสนเทศ ซึ่งหมายรวมถึงเทคโนโลยีการผลิต การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ และเผยแพร่การสื่อสารโทรคมนาคม รวมถึง อุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน สารสนเทศที่สามารถเอามา

ประยุกต์ใช้งานร่วมกันเพื่อให้ได้ประโยชน์ ประสิทธิภาพ ความแม่นยำ ความถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ เป็นความรู้ในผลิตภัณฑ์หรือในกระบวนการดำเนินการใด ๆ ที่ได้อาศัยเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ซอฟท์แวร์ (Software) คอมพิวเตอร์ทางฮาร์ดแวร์ (Hardware) การติดต่อสื่อสาร การรวบรวมและการนำข้อมูลมาใช้อย่างทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งการผลิต การบริการ การบริหารและการดำเนินงาน รวมทั้งการศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ที่ส่งผลถึงความได้เปรียบทางเศรษฐกิจการคำที่สำคัญคือการพัฒนาคุณภาพชีวิตคุณภาพของประชาชน

กิดานันท์ มลิทอง (2548, น. 12) เป็นคำที่ใช้เพื่ออธิบายถึงส่วนอุปกรณ์ (Hardware) และส่วนชุดคำสั่ง (Software) ของคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ทำงานร่วมกันในการประมวลจัดเก็บ เข้าถึงค้นคืน นำเสนอและเผยแพร่สารสนเทศด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ตัวอย่างของส่วนอุปกรณ์ ได้แก่อุปกรณ์ใด ๆ ที่มีชิปคอมพิวเตอร์เป็นส่วนประกอบเช่น คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายภาพดิจิทัล โทรศัพท์เซลลูลาร์ และรวมถึงวัสดุเช่น สมาร์ตคาร์ด ส่วนชุดคำสั่ง เช่น โปรแกรมประมวลคำ โปรแกรมกราฟิกโปรแกรมตัดต่อภาพเคลื่อนไหวเป็นต้น เนื่องจากคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันมีสมรรถนะสูงมากขึ้นจึงสามารถทำงานนอกเหนือจากการประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลธรรมดามาเป็นสื่อในการสร้างภาพ 3 มิติการตัดต่อภาพยนตร์การผสมเสียง และเป็นตัวกลางในการนำเสนอสารสนเทศรปูลักษณ์ต่าง ๆ

จากความหมายข้างต้นทั้งหมดนั้นสรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศคือ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบมากขึ้น มีการคำนวณผลและสรุปผลข้อมูลได้อย่างถูกต้องแม่นยำและมีความรวดเร็วพร้อมทั้งยังสามารถเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ให้เห็นได้ชัดและเข้าใจได้ง่าย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการจัดการให้ดียิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศสะท้อนให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานทั้งระบบนั้น ทำให้การจัดเก็บข้อมูลเป็นระเบียบมากขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เช่น ประหยัดทรัพยากรกระดาษ นอกจากนี้ยังประหยัดเวลาอีกด้วย ทำให้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานมีระยะเวลาที่เร็วขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยี

พฤติกรรม (Practice) คือ การแสดงการกระทำของบุคคลซึ่งมีพื้นฐานมาจากทัศนคติและความรู้ของตัวเองจากสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ ซึ่งพฤติกรรมของแต่ละคนนั้นจะแตกต่างอันมากความรู้

และทัศนคติที่ต่างกัน โดยอาจจะเกิดขึ้นจากการเปิดรับสื่ออิทธิพลรอบข้างประสบการณ์ที่ต่างกันจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากที่สุด

สมใจ ศรีปานเงิน (2540, น. 16-17) กล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้เกินขึ้นเฉย ๆ แต่พฤติกรรมเกิดขึ้นเพราะมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากระทบกับร่างกายของมนุษย์ ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากกล้ามเนื้อ เกิดจากการเคลื่อนไหวทางร่างกายเกิดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ การพูด การเดิน การหัวเราะ เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่เป็นความรู้สึก ความคิดและความรู้สึกในการรับรู้ เข้าใจและตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นจากภายนอกร่างกาย เป็นการทำงานที่เกิดขึ้นจากระบบประสาทโดยเฉพาะสมอง เช่นการได้ยิน การเจ็บปวด เป็นต้น

3. พฤติกรรมที่เป็นอารมณ์ การแสดงของภาวะจิตใจที่ได้รับการกระทบหรือกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งที่มากระตุ้น เช่น ความรักความชอบ ความโกรธ ความอิจฉา ความตื่นเต้น ความยินดี เป็นต้น

หทัยรัตน์ สิทธิโชค (2552) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม ว่าเป็นการกระทำของบุคคลที่แสดงออกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์โดยมีองค์ประกอบของพฤติกรรมมนุษย์ประกอบไปด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. ความมุ่งหมาย (Goal) คือ ความต้องการที่ทำให้เกิดกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เกิดขึ้น ซึ่งความต้องการบางอย่างนั้นสามารถตอบสนองได้ทันทีแต่บางอย่างต้องใช้เวลานานกว่าจะถึงความต้องการได้

2. ความพร้อม (Readiness) คือ ระดับวุฒิภาวะหรือความสามารถที่จำเป็น ในการทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ

3. สถานการณ์ (Situation) คือ เหตุการณ์ที่เปิดโอกาสในการตัดสินใจเพื่อเลือกทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการ

4. การแปลความหมาย (Interpretation) คือ ก่อนที่จะทำกิจกรรมอะไรบางอย่างลงไปมนุษย์จะมีการพิจารณาสถานการณ์ก่อนแล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีการที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของตัวเอง

5. การตอบสนอง (Response) คือ การทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตัวเองโดยวิธีการที่ทำการเลือกไปแล้วในขั้นแปลความหมาย

6. ผลที่ได้รับหรือผลที่ตามมา (Consequence) คือ เมื่อทำกิจกรรมแล้วย่อมได้รับผลการทำนั้น ผลที่ได้รับอาจเป็นไปตามที่คาดคิดหรืออาจตรงกันข้ามก็ได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

7. ปฏิกิริยาต่อความผิดหวัง (Reaction to Thwarting) คือ ถ้าในกรณีที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตัวเองได้มนุษย์อาจจะย้อนกลับไปทำขั้นตอนที่การแปลความหมายของสถานการณ์อีกครั้งเพื่อเลือกวิธีการใหม่

พฤติกรรมเกิดจากแรงกระตุ้น หรือพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ ล้วนเกิดมาจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งจะเหมือนกับพฤติกรรมการใช้ระบบสารสนเทศโดยต้องทำการค้นคว้าหาข้อมูลก่อน ซึ่งจะเกิดกับผู้ที่ยังไม่มีความรู้ด้านนี้มาก่อน จึงทำให้มีความรู้ไม่เพียงพอต่อเรื่องที่ต้องการนำความรู้นั้นไปใช้ แต่เมื่อเริ่มค้นหาข้อมูลเจาะจงในด้านนั้นมากขึ้นจนมีความรู้เพียงพอต่อเรื่องนั้นผู้ใช้ก็สามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ใช้สูงขึ้น ซึ่งกระบวนการค้นหาข้อมูลนี้จะมี 6 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่

1. ขั้นเริ่มงาน (Task Initiation) ผู้ใช้เริ่มคิดเกี่ยวกับหัวเรื่องที่ต้องการค้นหาข้อมูล
2. ขั้นคัดเลือก (Selection) ผู้ใช้เริ่มกำหนดหัวข้อเรื่องและคิดว่าตรงกับความต้องการส่วนตัวหรือไม่
3. ขั้นสำรวจ (Exploration) ผู้ใช้งานเริ่มสำรวจและศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อเพิ่มความเข้าใจในเรื่องที่ที่ต้องการหา
4. ขั้นกำหนดหัวข้อเรื่อง (Formulation) ผู้ใช้กำหนดหัวข้อเรื่องจากข้อมูลที่หาเพิ่มเติมโดยจะพิจารณาเลือกความคิดที่ได้รับจากข้อมูลที่ตรงกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการ
5. ขั้นรวบรวม (Collection) ผู้ใช้จะใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลให้ตรงกับหัวเรื่องที่กำหนดไว้
6. ขั้นเสร็จสิ้น (Closure) ผู้ใช้เสร็จสิ้นกระบวนการค้นหาข้อมูลข่าวสารและสามารถนำเอาข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กล่าวสรุปได้ว่าพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสานสนเทศ คือ การทำหรือการแสดงพฤติกรรมในการแสวงหาความรู้ ดังนั้นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการในการใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นมีความแตกต่างกัน ตามความสนใจ การรับรูป อิทธิผลรอบข้าง ทัศนคติและพื้นฐานความรู้ของตนเอง

แนวคิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสะท้อนให้เห็นถึงบุคลากรในธนาคารกรุงเทพว่ามีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากน้อยเพียงใด มีความต้องการที่จะทำงานผ่านเทคโนโลยี ผ่านระบบสารสนเทศหรือไม่ มีความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีมากน้อยเพียงใด ซึ่งการเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ ทำให้เห็นว่าบุคลากรบางท่านมีความพร้อม บางท่านยังปิดกั้นอยู่ เนื่องมาจากทักษะการใช้ค่อนข้างต่ำ

2.3 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี

นิยามและความหมายการยอมรับเทคโนโลยี

การยอมรับเป็นกระบวนการที่บุคคลต้องพิจารณาในการตัดสินใจถึงสิ่งที่ได้รับรู้ เรียนรู้หรือได้รับ และในที่สุดก็รับเอาสิ่งนั้นเข้ามาใช้งานให้เกิดประโยชน์ โดยระยะเวลาในการยอมรับนั้นจะรวดเร็วหรือช้า มักขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและลักษณะของเทคโนโลยีนั้น ๆ

Hawkins และ Mothersbaugh (2010) ให้ความหมายไว้ว่าการรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่เริ่มต้นจาก การพบกับการกระตุ้นจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การมองเห็น ได้กลิ่น ได้ยิน ได้ลิ้มรส และได้สัมผัสจึงทำให้เกิดความสนใจในสิ่งเร้าและจบลงด้วยการตีความและหาความหมายของสิ่งนั้น

อัครเดช ปิ่นสุข และ นิตนา ฐานิตธนกร (2559) ได้กล่าวถึงการยอมรับเทคโนโลยีว่าเป็นการวางแผนการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ โดยผู้ใช้มีการคิดวิเคราะห์วางแผนที่จะเรียนรู้ การใช้งานเทคโนโลยีใหม่ และเมื่อผู้ใช้ได้ทดลองใช้งานแล้วพอใจจึงเกิดการยอมรับเทคโนโลยีใหม่นั้น

สิงหะ ฉวีสุข และ สุนันทา วงศ์จตุรภัทร (2555) ได้ให้คำนิยามของการยอมรับเทคโนโลยีว่าเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีใน 3 ด้าน คือ 1) พฤติกรรม 2) ทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยี และ 3) การใช้งานเทคโนโลยีที่ง่ายขึ้น

ศศิพร เหมือนศรีชัย (2555) ได้ให้คำนิยามของการยอมรับเทคโนโลยีว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้งานและอยู่ร่วมกับเทคโนโลยี จากการที่ได้ใช้เทคโนโลยีทำให้เกิดประสบการณ์ความรู้ ทักษะและความต้องการใช้งานเทคโนโลยี

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การยอมรับเทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่องค์การและบุคลากรยอมรับพร้อมนำมาใช้กับการทำงานซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรและองค์การ ทั้งนี้การยอมรับเทคโนโลยียังช่วยทำให้เกิดประสบการณ์การทำงานในรูปแบบใหม่ เพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นอีกด้วย

ลักษณะการยอมรับเทคโนโลยี

ภานุพงศ์ เสกทวีลาภ และ รวิพรรณ สุภาวรรณ์ (2557) ได้อธิบายเกี่ยวกับการยอมรับเทคโนโลยีว่าเป็นขั้นตอน (Process) ที่เกิดขึ้นทางจิตใจภายในบุคคลเริ่มจากได้ยินในเรื่องวิทยาการนั้น ๆ จนยอมรับนำไปใช้ในที่สุด ซึ่งกระบวนนี้มีลักษณะคล้ายกับกระบวนการเรียนรู้และการตัดสินใจ (Decision Making) โดยได้แบ่งกระบวนการยอมรับออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นรับรู้หรือตื่นตน (Awareness Stage) เป็นขั้นเริ่มแรกที่นำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ขั้นนี้เป็นขั้นที่ได้รับรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ (นวัตกรรม) ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพหรือกิจกรรมของเขา แต่ยังได้รับข่าวสารไม่ครบถ้วน ซึ่งการรับรู้ส่วนใหญ่เป็นการรับรู้โดยบังเอิญ จะทำให้เกิดความอยากรู้และแก้ปัญหาที่ตนเองมีอยู่

2. ขั้นสนใจ (Interest Stage) เริ่มให้ความสนใจรายละเอียดเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะตั้งใจและในขั้นนี้ได้รับความรู้เกี่ยวกับวิธีการใหม่ ๆ มากขึ้นและใช้วิธีการคิดมากกว่าขั้นแรก บุคลิกภาพและค่านิยมมีผลต่อการติดตามข่าวสารหรือรายละเอียดของสิ่งใหม่ ๆ หรือ วิทยาการใหม่ด้วย

3. ขั้นประเมินค่า (Evaluation Stage) เริ่มคิดไตร่ตรองหาวิธีลองใช้วิธีการใหม่ ๆ โดยมีการ เปรียบเทียบระหว่างข้อดีและข้อเสียหากมีข้อดีมากกว่าจะตัดสินใจใช้ โดยทั่วไปมักจะคิดว่าวิธีการนี้ เป็นวิธีที่เสี่ยงไม่ทราบถึงผลลัพธ์ตามมาจึงต้องมีแรงผลักดัน (Reinforcement) เพื่อให้เกิดความแน่ใจ โดยอาจมีคำแนะนำเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจ

4. ขั้นทดลอง (Trial Stage) เป็นขั้นตอนที่เริ่มทดลองกับคนส่วนน้อยเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ดูก่อนโดยทดลองใช้วิธีการใหม่ๆให้เข้ากับสถานการณ์ของตน ในขั้นนี้จะสรรหาหาข่าวสารที่มีความเฉพาะเกี่ยวกับวิทยาการใหม่หรือนวัตกรรมนั้น

<u>ทฤษฎีการยอมรับ</u>

Rogers และ Shoemaker (1978) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการยอมรับของผู้บริโภคที่มีต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Adoption and Innovation Theory) ว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล เริ่มจากการได้รับรู้เรื่องนวัตกรรมกระทั่งยอมรับไปใช้ในที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 รับรู้ (Awareness Stage) เป็นขั้นแรกที่นำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธวิธีการใหม่ๆ (นวัตกรรม) ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพ หรือกิจกรรมของบุคคลนั้นซึ่งยังไม่มีความรู้สึกซึ้งเกี่ยวกับเนื้อหาหรือคุณประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น ๆ ทำให้เกิดความอยากรู้และแก้ปัญหาที่ตนเองมีอยู่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นที่ 2 สนใจ (Interest Stage) เป็นขั้นที่เริ่มมีความสนใจหารายละเอียดเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติม และในขั้นนี้จะทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใหม่ๆ มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ค่านิยม ตลอดจนบรรทัดฐานทางสังคมหรือประสบการณ์ของบุคคลนั้น

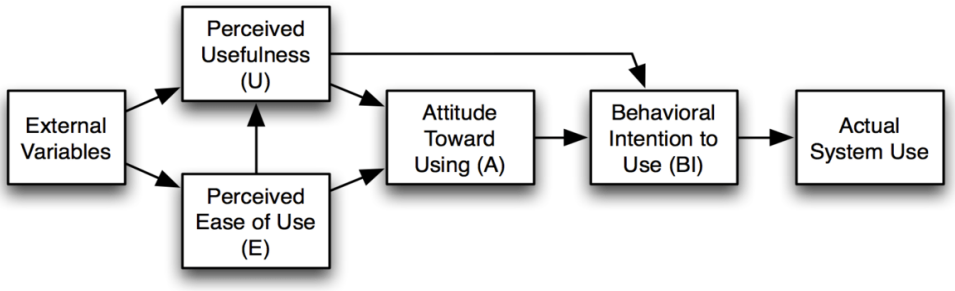
ขั้นที่ 3 ประเมินค่า (Evaluation Stage) เป็นขั้นที่จะได้ไตร่ตรองถึงประโยชน์ในการลองใช้วิธีการหรือวิทยาการใหม่ ๆ โดยมีการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย หากนำมาใช้แล้วจะเกิดประโยชน์ต่อตนเองหรือไม่ โดยทั่วไปมักจะคิดว่าเป็นการเสี่ยงในการใช้วิทยาการใหม่ ๆ และไม่แน่ใจถึงผลที่จะได้รับในขั้นนี้จึงต้องมีการสร้างแรงผลักดัน (Reinforcement) เพื่อให้เกิดความแน่ใจถึงคุณค่า รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้วิทยาการใหม่

ขั้นที่ 4 ทดลอง (Trial Stage) เป็นขั้นที่เริ่มทดลองกับคนบางส่วนก่อนเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์โดยใช้วิธีการใหม่ให้เข้ากับสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งผลการทดลองจะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจที่จะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป

ขั้นที่ 5 ยอมรับ (Adoption Stage) เป็นขั้นที่ปฏิบัตินำไปใช้จริงซึ่งบุคคลยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ ว่าเป็นประโยชน์ในสิ่งนั้น

2.3.1 แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (A Technology Acceptance Model)

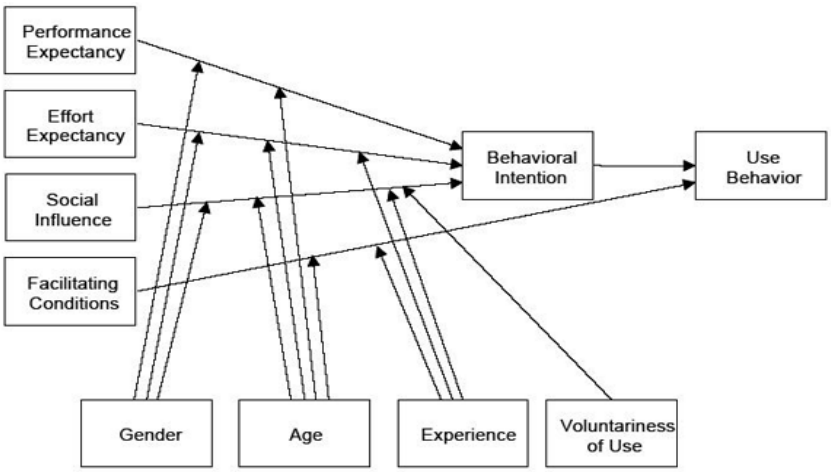
เป็นทฤษฎีโดย Davis (Davis, Bagozzi, และ Warshaw, 1989) ที่พัฒนาเป็นแบบจำลอง TAM และใช้ศึกษาในบริบทการยอมรับการใช้ระบบสารสนเทศ โดยไม่ใช้บรรทัดฐานของบุคคลที่อยู่โดยรอบการแสดงพฤติกรรมเข้ามาใช้เป็นปัจจัยในการพยากรณ์พฤติกรรมการใช้ที่เกิดขึ้นจริง โดยหลักการของ TAM จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจแสดงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ ตัวแปรภายนอก (External Variables) การรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยี สารสนเทศ (Perceived Usefulness) การรับรู้ว่าเป็นระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน (Perceived Ease of Use) และทัศนคติที่มีต่อการใช้งาน (Attitude toward Using) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (A Technology Acceptance Model)

2.3.2 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT)

Venkatesh และคณะ กล่าวว่า UTAUT เป็นการบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความตั้งใจในการแสดง พฤติกรรม หรือพฤติกรรมการใช้ได้รับอิทธิพลจาก 3 ปัจจัยหลัก ยกเว้นสภาพสิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้งานที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการใช้สำหรับตัวแปรเสริม หรือตัวผันแปรที่เป็นส่วนขยายแบบจำลองและทำหน้าที่ในการขยายปัจจัยหลัก 4 ตัวข้างต้นจะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจแสดงพฤติกรรมหรือการใช้ผ่านปัจจัยหลัก 4 ด้าน แต่อย่างไรก็ตาม และ UTAUT นั้น สามารถใช้พยากรณ์การยอมรับการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวแปรเสริมหรือตัวผันแปรเป็นส่วนขยายแบบจำลองสามารถเพิ่มค่าความถูกต้องการพยากรณ์ได้มากยิ่งขึ้นต่อไป ดังภาพนี้ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี
(Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT)

2.3.3 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT 2)

Venkatesh, Thong, และ Xu (2012) ได้ทำแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางเชิงจิตวิทยาและสังคม โดยเดิมทีมีปัจจัยพื้นฐานส่งผลต่อการยอมรับการใช้เทคโนโลยี 4 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ความคาดหวังในประสิทธิภาพ (Performance Expectation) ความคาดหวังในความพยายาม (Effort Expectancy) และ อิทธิพลของสังคม (Social Influence) และปัจจัยด้านสภาพสิ่งอำนวยความสะดวกในการใช้งาน (Facilitating Conditions) มาพัฒนาต่อเป็น (Modified Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT2) ที่จะอธิบายเกี่ยวกับการยอมรับการใช้เทคโนโลยีโดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้เทคโนโลยีประกอบด้วยปัจจัยหลัก 7 ประการได้แก่

1. ความคาดหวังในประสิทธิภาพ (Performance Expectancy) คือ ความเชื่อของบุคคลว่าการใช้เทคโนโลยีนั้นสามารถช่วยให้เกิดประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยของการรับรู้ประโยชน์จากการใช้งานเทคโนโลยี ความสามารถของระบบที่บุคคลเชื่อว่าการใช้งานจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานพร้อมทั้งช่วยลดระยะเวลาในการทำงานด้วย

2. ความคาดหวังจากความพยายาม (Effort Expectancy) คือ ความสะดวกในการเข้าใช้งานเทคโนโลยี ประกอบด้วย ปัจจัยของการรับรู้ต่อความง่ายในการใช้งาน ด้านความซับซ้อนของระบบ ความง่ายในการทำความเข้าใจระบบและระยะเวลาในการเรียนรู้

3. อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) คือ การรับรู้ว่าปัจจัยอิทธิพลทางสังคมหรือบรรทัดฐานทางสังคม เช่น กลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญรวมถึงบุคคลใกล้ชิด หัวหน้างาน เพื่อน หรือครอบครัวเป็นต้น ซึ่งเชื่อว่าควรมีการใช้งานเทคโนโลยี

4. สภาพสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilitating Conditions) คือ สภาพแวดล้อมรอบข้างที่จะช่วยส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้เกิดการใช้งาน ทั้งด้านความพร้อมในการใช้งานและความสอดคล้องเหมาะสมต่อผู้ใช้งาน

5. แรงจูงใจด้านความบันเทิง (Hedonic Motivation) คือ ความสนุก ความชอบรวมไปถึงความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้เทคโนโลยี

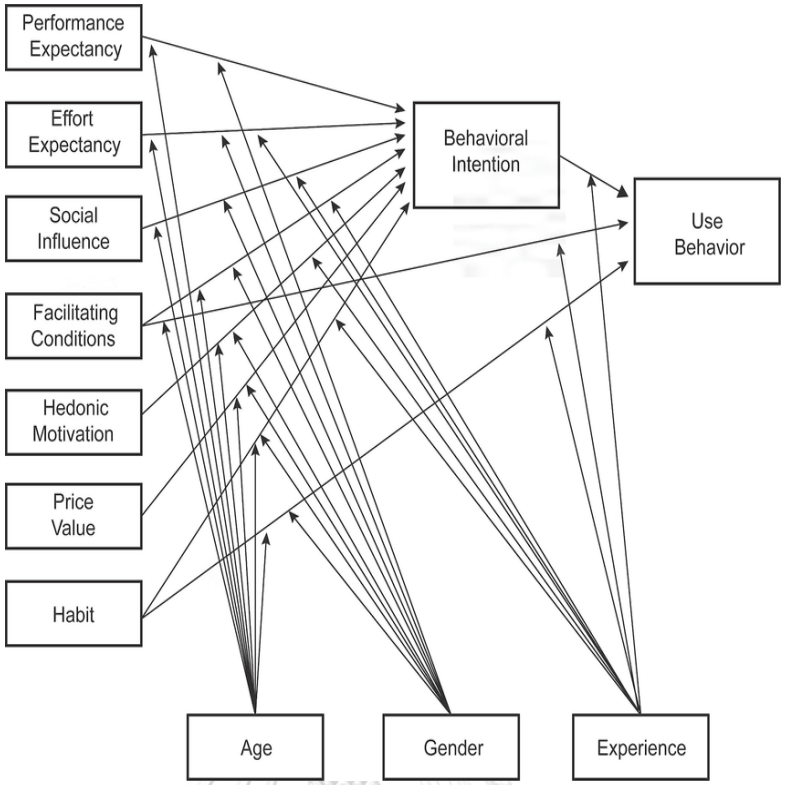
6. มูลค่าตามราคา (Price Value) คือ การรับรู้ต่อมูลค่าที่เหมาะสมกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้เทคโนโลยี

7. ความเคยชิน (Habit) คือ อุปนิสัยส่วนตัวที่เป็นผลมาจากพฤติกรรม และการเรียนรู้ในอดีตส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยี

โดยความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมและพฤติกรรมการใช้งานแตกต่างกันออกดังนี้

เจตนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral intention) โดยได้รับอิทธิพลจาก 7 ตัวแปร คือ ความคาดหวังในประสิทธิภาพ (Performance Expectancy) ความคาดหวังจากความพยายาม (Effort Expectancy) อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) สภาพสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilitating Conditions) แรงจูงใจด้านความบันเทิง (Hedonic Motivation) มูลค่าตามราคา (Price Value) และ ความเคยชิน (Habit)

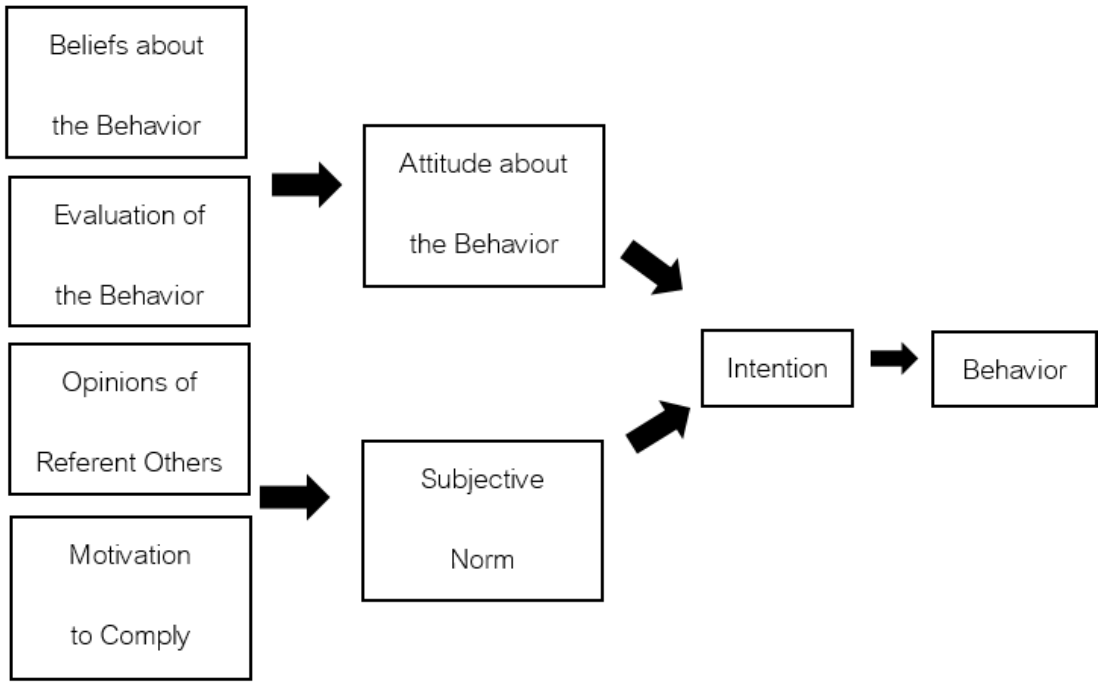
พฤติกรรม (Behavior) คือบุคคลส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้การควบคุมของเจตนาเชิงพฤติกรรม (Behavioral intention) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาไปในทิศทางเดียวกันหรือจะกล่าวได้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะขึ้นอยู่กับเจตนาพฤติกรรมของบุคคลนั้นว่าจะทำหรือไม่ทำพฤติกรรม ตามแบบจำลองการยอมรับการใช้เทคโนโลยีของ (UTAUT 2) ดังในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลองทฤษฎีรวมของการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี
(Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT 2)

2.3.4 แนวคิดทฤษฎีการกระทำตามหลักเหตุและผล (Theory of Planned Behavior)

ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล พัฒนาจาก Fishbein และ Aizen (1975) ใช้กันอย่างแพร่หลาย จะอธิบายถึงพฤติกรรมแต่ละบุคคลในการดำเนินการปฏิบัติตนบนพื้นฐานของความเชื่อ (Beliefs) ทัศนคติ (Attitudes) และความตั้งใจในการกระทำ (Intention) ซึ่งมีความเชื่อที่ว่าบุคคลต้องมีเหตุผลและต้องการข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบก่อนที่จะตัดสินใจทำหรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ นั้น ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ทฤษฎีการกระทำตามหลักเหตุและผล (Theory of Planned Behavior)

2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการปรับใช้เทคโนโลยีขององค์การ

Rogers (1995) พบว่าการปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยีของกลุ่ม องค์กรตัวอย่างมีลักษณะแตกต่างกันแล้วแต่ละอุตสาหกรรมและเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาของการปรับใช้เทคโนโลยี (Diffusion of Technology) ทางด้าน Waarts, Everdingen, และ Hollegersberg (2002) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการกระบวนการแพร่กระจายทางนวัตกรรม (Diffusion Process) และจากบทความได้กล่าวต่อว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปรับใช้เทคโนโลยีขององค์การมีด้วยกันอยู่ 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. การรับรู้คุณค่าของเทคโนโลยีขององค์การ (Perceived Innovation Characteristics) คือ การที่องค์การรับรู้ถึงคุณค่าของเทคโนโลยีทั้งข้อดีและข้อเสียโดยเปรียบเทียบกับวิธีดั้งเดิมที่องค์การใช้อยู่และพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของการปรับการใช้เทคโนโลยีเข้ากับโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ

2. ทัศนคติและความพร้อมในการปรับใช้ขององค์การ (Adopter Characteristics) คือ ทัศนคติขององค์กรต่อเทคโนโลยี และความพร้อมด้านการเงินขององค์การในการลงทุนด้านเทคโนโลยี

3. ปัจจัยภายในองค์การ (Internal Environment Characteristics) คือ การปรับใช้เทคโนโลยีเข้ากับองค์การระดับของการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ (Level of Automation) และการบูรณาการเข้ากับการทำงานขององค์การ

4. ปัจจัยภายนอกองค์การ (External Environment Characteristics) คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การปัจจัยอื่น ๆ ภายนอกที่กระทบถึงองค์การ เช่น อิทธิพลขององค์การแม้ (Parent Company) ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม และการแข่งขันกันของผู้ผลิตเทคโนโลยีให้กับองค์กร (Supplier)

จากการศึกษาขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรยอมรับการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือไม่ ในช่วงแรกของการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากเอกสารสู่การใช้เทคโนโลยี บุคลากรในธนาคารกรุงเทพบางท่านยังคงไม่ยอมรับ เนื่องมาจากมีความคิดว่าการทำงานแบบเดิมดีอยู่แล้ว อีกทั้งความรู้และทักษะค่อนข้างต่ำ ทำให้ยอมรับเทคโนโลยีได้ยาก แต่เมื่อได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีและใช้อย่างเป็นประจำ จึงเกิดการยอมรับเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การยอมรับเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับการทำงานยังถือเป็นการเปิดประสบการณ์การทำงานในรูปแบบใหม่ที่ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

2.5 ทฤษฎีการพัฒนาระบบสารสนเทศ

ชัยรัตน์ รอดเคราะห์ (2555) กล่าวว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศ (System Information Development) คือ การสร้างระบบงานใหม่หรือการปรับเปลี่ยนระบบงานเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้สามารถทำงานเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานขององค์กรได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน มีองค์ประกอบดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<u>สาเหตุที่ก่อให้เกิดความคิดในการพัฒนาระบบสารสนเทศ</u>

1. ระบบสารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบได้
2. ระบบสารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานในอนาคตได้
3. เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในระบบสารสนเทศปัจจุบัน อาจล้าสมัย
4. ระบบสารสนเทศปัจจุบัน มีขั้นตอนการใช้งานที่ยุ่งยากและซับซ้อน
5. ระบบสารสนเทศปัจจุบัน มีการดำเนินงานที่ผิดพลาด
6. ระบบเอกสารในระบบสารสนเทศปัจจุบัน ไม่มีมาตรฐานหรือขาดเอกสารที่อ้างอิงระบบ

ทีมงานพัฒนาระบบสารสนเทศ

1. คณะกรรมการดำเนินงาน (Steering Committee) มีหน้าที่ในการตัดสินใจ กำหนดรูปแบบและวัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศ

2. ผู้จัดการระบบสารสนเทศ (MIS Manager) มีหน้าที่ดูแลประสานงานในการวางแผนโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการพัฒนาระบบสารสนเทศ

3. ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการและควบคุมให้งานในโครงการดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

4. ผู้ใช้ (User) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงานเดิม และกำหนดความต้องการในระบบใหม่แก่ทีมงานพัฒนาระบบผู้ใช้ระบบ (System User) หมายถึง บุคคลที่ควบคุมและดูแลระบบสารสนเทศขององค์กร หรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศโดยตรง

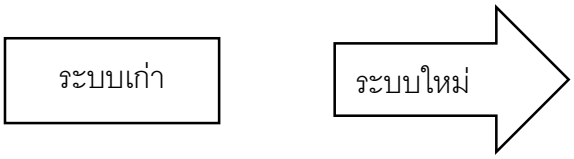
หลักในการพัฒนาระบบ

1. คำนึงถึงผู้ใช้ระบบ
2. พยายามเข้าถึงปัญหาในการทำงานให้ตรงจุด
3. การกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมในการทำงาน
4. จัดทำมาตรฐานในระหว่างการพัฒนาระบบ และการควบคุมเอกสาร
    1) ด้านการปฏิบัติงาน (Activity)
    2) ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility)
    3) ด้านการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Check)
    4) ด้านเอกสารคู่มือ หรือรายละเอียดความต้องการ (Documentation Guideline or Requirement)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การนำไปใช้ (Implementation) หลังจากการพัฒนาระบบแบ่งประเภทการเปลี่ยนแปลง ได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบทันที



ภาพที่ 5 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงทันที

ข้อดี คือ ระบบใหม่สามารถดำเนินการได้ทันที ง่ายต่อการวางแผนใช้เวลาน้อย

ข้อเสีย คือ อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ในขณะที่ใช้ระบบใหม่ อัตราความเสี่ยงสูงมาก เมื่อเทียบกับวิธีการอื่น

2. การเปลี่ยนแปลงแบบขนาน

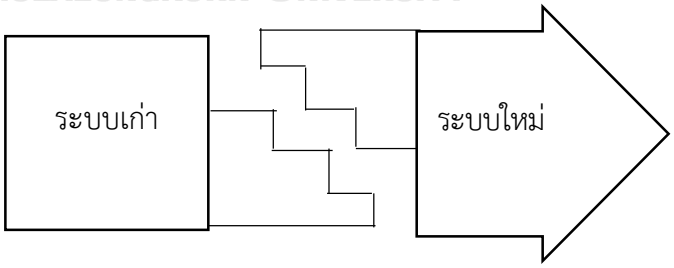
ภาพที่ 6 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงแบบขนาน

ข้อดี คือ มีความปลอดภัยสูง สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์หรือเอาต์พุตจากระบบใหม่และระบบเก่า ซึ่งจะเห็นข้อแตกต่างที่ค่อนข้างชัดเจน

ข้อเสีย คือ ใช้ต้นทุนสูงในส่วนของการติดตามระบบทั้งสอง อาจเสียเวลาไปกับการทำงานทั้งสองระบบ และการเปรียบเทียบระบบทั้งสอง ผู้ใช้งานอาจไม่ยอมรับระบบใหม่เพราะยังทำงานในระบบเดิมได้อยู่ การวางแผนและควบคุมมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3. การเปลี่ยนแปลงแบบทีละส่วน

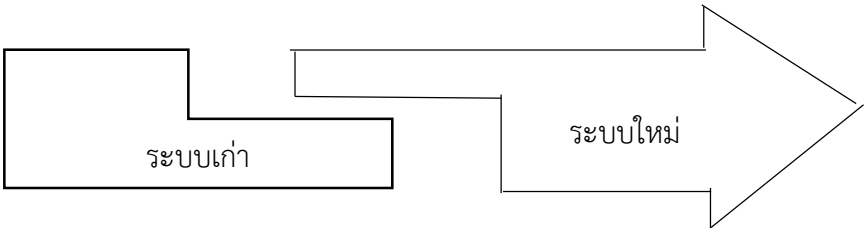


ภาพที่ 7 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงทีละส่วน

ข้อดี คือ ไม่จำเป็นต้องชำระเงินทั้งหมด สามารถชำระเงินค่าระบบในแต่ละส่วน และหากเกิดข้อผิดพลาดจะไม่กระทบต่อระบบโดยรวม หากระบบย่อยนั้นถูกต้องก็สามารถตัดสินใจดำเนินการต่อในเฟสต่อไปได้ เหมาะกับระบบงานที่มีขนาดใหญ่

ข้อเสีย คือ อาจใช้เวลามากกับงานในเฟสนั้น ๆ ซึ่งมีผลกับการรอพัฒนาในเฟสต่อไป

4. การเปลี่ยนแปลงแบบนำร่อง



ภาพที่ 8 แสดงภาพแบบการเปลี่ยนแปลงแบบนำร่อง

ดำเนินการในหน่วยงานเพียงหน่วยย่อย ๆ ก่อนที่จะทำทั้งองค์กรนั้น โดยจะเริ่มทำการติดตั้งทีละสาขา และทำการทดสอบเป็นอย่างดีแล้วจึงค่อยๆ ทยอยไปทำการติดตั้งในสาขาอื่น ๆ ต่อไป ระบบสามารถที่จะได้รับการทดสอบการปฏิบัติงานจริงจนกว่าจะเป็นที่น่าพอใจ หากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นก็ไม่กระทบกระเทือนถึงสาขาอื่น ๆ

การบำรุงรักษา (Maintenance)

หลังจากระบบสารสนเทศถูกนำไปใช้ จะเริ่มจัดเตรียมการทำขั้นตอนการบำรุงรักษาระบบ ผู้เชี่ยวชาญจะต้องคอยตรวจสอบดูประสิทธิภาพระบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบสามารถปฏิบัติงานได้ดี

การพัฒนาระบบสารสนเทศถือเป็นสิ่งที่ดีที่ทุก ๆ องค์การควรมั่นพัฒนาอยู่ตลอด ธนาคารกรุงเทพก็เช่นกัน ซึ่งขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศได้มีการพัฒนาให้ทันสมัยมากขึ้น โดยระบบที่ใช้ คือ People Soft เป็นระบบของธนาคาร โดยการพัฒนาระบบนั้นได้เพิ่มการบันทึกผลประเมินการสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพิ่มการอนุมัติพนักงานผ่านระบบ เป็นต้น อีกทั้งยังพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บำรุงรักษาระบบอยู่เป็นประจำ เพื่อมั่นใจได้ว่าระบบจะไม่ติดขัดและสามารถใช้งานได้อย่างเสถียร ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบ

2.6 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การทำความเข้าใจความหมาย หรือการนิยามศัพท์ “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” จะทำให้ทราบถึงสาระสำคัญ เบื้องต้น ของขอบข่ายขอบเขตของเนื้อหาสาระในเรื่องดังกล่าวและในการนี้มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมาย “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” ดังนี้

Pressman (1973) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง กระบวนการของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว กับการกระทำ หรือปฏิบัติการทั้งหลายที่มุ่งให้บังเกิดผลไปตามนั้น หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติคือความสามารถในการจัดการและประสานสิ่งที่จะกระทำ ให้บังเกิดผลในลักษณะที่เป็นลูกโซ่ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

Donal และ Carl (1975) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งการดำเนินดังกล่าวมุ่งที่จะก่อให้เกิด

ความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตัดสินกระทำ ไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว

Emest (1985) ได้กล่าวไว้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำชุดการปฏิบัติ ซึ่งเป็นแผนการทำงานที่มุ่งส่งผลไปยัง ผู้ที่ตั้งใจจะให้ได้รับประโยชน์จากนโยบายเป็นการเฉพาะและเป็นการปฏิบัติในภาคสนาม

Putt และ Springer (1989) ได้กล่าวไว้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง อนุกรมของกิจกรรมและ การตัดสินใจที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งเกิดขึ้นจากการแปลงข้อความนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยการกระตุ้นการทำให้ข้อความนโยบายชัดเจนและการมีความคิดริเริ่ม การแสดงเจตนาจะช่วยการนานโยบายไปปฏิบัติ ให้เกิดผล

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2545) ได้กล่าวไว้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำนโยบายไป ปฏิบัติเป็นกระบวนการมีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลาและประเด็นที่สองคือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการดำเนินการให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย

วรเดช จันทร์ศร (2540) ได้กล่าวไว้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง เป็นเรื่องของการศึกษาว่า องค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งมวล ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่เพียงใด การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ผ่านมามุ่งสนใจนโยบายเฉพาะเรื่อง (Issues) มากกว่าการสร้างทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบเบ็ดเสร็จ

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ความพยายามที่จะตัดสินความสามารถในการรวบรวมคนและทรัพยากรทางการบริหาร และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล้า ทองขาว (2551) ได้กล่าวไว้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแสวงหาความรู้ความเข้าใจ ปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทาง สร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถขององค์กร และกลุ่มบุคคลที่นำ

นโยบายไป ปฏิบัติให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

ชรัส ปุณณัสสะ (2553) ได้กล่าวไว้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวกับการนำทรัพยากรหรือปัจจัยทางการบริหารขององค์การไปดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการเป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย โดยต้องอาศัยองค์กรที่รับผิดชอบทำความเข้าใจหรือศึกษาว่าทำอย่างไรองค์กรหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ จะสามารถนำและผลักดันให้ทรัพยากรการบริหารปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จได้ และสามารถประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

2. ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทร์ศร (2540) อธิบายถึงรายละเอียดของปฏิสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงการพึ่งพาตลอดจนความเป็นอิสระขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนของการนำนโยบายไป ปฏิบัติ โดยแบ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนในระดับมหาภาค (Macro) และขั้นตอนในระดับจุลภาค (Micro) ดังนี้

2.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหาภาค (Macro Implementation) แบ่งการปฏิบัติ ออกเป็น 2ขั้นตอนได้แก่ ขั้นตอนแรกเป็นการแปลงนโยบายออกเป็นแนวทางปฏิบัติหรือออกมาเป็นแผนงานหรือโครงการ โดยทั่วไป หน่วยงานที่รับผิดชอบมักได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือราชการบริหาร ส่วนกลาง ส่วนขั้นตอนที่สองเป็นการทำให้หน่วยงานระดับท้องถิ่นยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการ หรือผลของการแปลงนโยบายนั้น ไปปฏิบัติต่อไป

2.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro Implementation) เป็นจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่นโยบายที่มาจากส่วนกลางถูกนำมาปฏิบัติในสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่นซึ่งมีความแตกต่างกัน ในขั้นตอนมีความเกี่ยวพันกับการยอมรับนโยบายของหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ส่วนกลางได้ดำเนินการในขั้นตอนแรกของระดับมหาภาค ในระดับจุลภาคนี้มี 3 ขั้นตอน หลักที่ต้องปฏิบัติคือตอนการระดมพลัง (Mobilization) เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานระดับท้องถิ่นจะต้องพิจารณารับนโยบายและแสวงหาความสนับสนุนนโยบายจากท้องถิ่น ขั้นตอนการปฏิบัติ (Deliverer Implementation) ครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงการที่ได้รับการยอมรับแล้วออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง และขั้นตอนการสร้างความต่อเนื่อง

(Institutionalization or Continuation) ครอบคลุม ถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้นโยบายถูกปรับเปลี่ยนและได้รับการยอมรับเข้าเป็นหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ

3. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กล้า ทองขาว (2551) ได้สรุปถึงปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบาย

สาธารณะไปปฏิบัติที่สำคัญ ๆ มี 6 ประการคือปัจจัยด้านข้อความนโยบาย ด้านการสนับสนุนจากผู้มีอานาจ และกลุ่มหลากหลายในสังคม ปัจจัยด้านความสามารถและศักยภาพขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัย ด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติ ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญและปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบการประเมินผลและ การให้แรงเสริมผู้ปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย (Policy Statements) ข้อความนโยบาย หมายถึง ข่าวสาร นโยบาย (Policy Messages) ที่ระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบายหรือระบุมาตรฐานนโยบาย หรือ มาตรฐานแผนงาน หากพิจารณาลึกลงไปถึงแผนกลยุทธ์หรือแผนงานหรือโครงการที่รองรับนโยบาย ข้อความนโยบายจะหมายถึง เป้าหมายวัตถุประสงค์รวมทั้งขั้นตอนหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้หรืออาจหมายถึงแนวปฏิบัติที่อาจจัดทำเป็นคู่มือแก่ผู้รับผิดชอบเพื่อนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ข้อความนโยบายจะหมายรวมการระบุองค์กรรับผิดชอบ ขอบข่ายที่นโยบายครอบคลุมถึงแม้กระทั่งระเบียบวิธีการกำกับติดตามตรวจสอบและประเมินผลหากข้อความนโยบายมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ โอกาสที่นโยบายจะประสบผลสำเร็จในขั้นตอนไปปฏิบัติจะมีมาก แต่หากข้อความนโยบายมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนเช่น วัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกัน อาจเป็นอุปสรรคในขั้นการนำไปปฏิบัติ ทำให้โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลสำเร็จเป็นไปได้ยาก

3.2 ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มหลากหลายในสังคม ผู้นำหรือผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย บางนโยบายแม้ผู้ที่เกี่ยวข้องจะมองว่าเป็นนโยบายที่ดี หากแต่ผู้นำหรือผู้มีอำนาจบารมี (Charisma) ไม่เห็นด้วย จะทำให้สำเร็จได้ยาก เช่น นโยบายการจัดระเบียบการค้าขายบนทางเท้าในเขตเมือง หรือนโยบายปฏิรูปการศึกษา ถ้าผู้นำในสังคมไม่เห็นด้วยกับ นโยบายนี้ เพราะเห็นว่าจะเป็นการบีบบังคับประชาชนผู้หาเช้ากินค่ำหรือเป็นการบีบบังคับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานหนักเกินไปเพราะไม่ชัดเจนว่านักเรียนและประชาชนจะได้อะไรจากการปฏิรูป จะทำให้ลำบากในขั้นนำไปปฏิบัติ ถ้าหากนโยบายใดได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทุก ๆ ระดับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จในขั้นการนำไปปฏิบัติเป็นไปได้สูง

3.3 ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ศักยภาพและ ความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พิจารณาที่ลักษณะสำคัญของ

องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรเช่นการมีโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ความสามารถและทักษะของทีมงาน ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำองค์กร ระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในและระหว่างองค์กร การมีและใช้เทคโนโลยีการบริหารอย่างเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและอุปกรณ์การบริหารรวมทั้งความสามารถนำเงินและอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ได้ทันเวลาและสถานการณ์ ความสำคัญของปัจจัยด้านนี้ คือ หากปราศจากองค์กรรองรับนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้น หากองค์กรรองรับนโยบายขาดความสามารถและความพร้อม ความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมาก แต่ถ้านโยบายใดมีองค์กรเข้มแข็งรองรับโอกาสที่นโยบายนั้น จะประสบผลสำเร็จมีโอกาสสูง เพราะองค์กรหรือหน่วยงานที่รองรับรับนโยบายคือกลไกสำคัญในการนำส่งนโยบายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายตามเจตจำนงของนโยบาย

3.4 ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัตินโยบาย ความคิดนึกหรือเจตคติต่อนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคคลระดับผู้ปฏิบัติการคือปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย หากผู้ ปฏิบัติไม่เข้าใจหรือสงสัยในวัตถุประสงค์ของนโยบายว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีนโยบายอย่างนี้ หรือสงสัยว่า ความต้องการที่แท้จริงของผู้กำหนดนโยบายคืออะไร นโยบายที่ทำอยู่มีประโยชน์อย่างไร ใครคือผู้ได้รับประโยชน์แท้จริงจากการดำเนินนโยบาย ฯลฯ ข้อสงสัยไม่เข้าใจนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติขาด ความมั่นใจ ขาดความไว้วางใจต่อนโยบาย ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถปฏิบัติงายอย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้มีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อนโยบาย เพราะเห็นว่านโยบายที่รับผิดชอบไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่หรือบางที่อาจเห็นว่าเป้าหมายของนโยบายดีแต่วิธีการปฏิบัติ ไม่ค่อยดีอาจปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชาเพราะมีความรู้สึกไม่ชอบนโยบาย หากผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติเช่นนี้ นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีโอกาสที่จะไม่สำเร็จสูง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้านโยบายใดผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติชัดเจน รู้สึกพอใจสูง เพราะเห็นว่านโยบายที่ประกาศใช้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และองค์กรก็จได้ประโยชน์จากการดำเนินนโยบายนี้ การมีพื้นฐานความคิดต่อนโยบายเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ จะทุ่มเทความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติ โดยอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์แห่งความเป็นจริงจะส่งผลให้นโยบายบรรลุผล

3.5 ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญคือปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการ นำนโยบายไปปฏิบัติในฐานะที่ผู้นำคนสำคัญอาจมีส่วนริเริ่มนโยบาย เขาจะแสดงบทบาทในการผลักดัน นโยบายให้ได้รับการประกาศใช้ จะประสานความพยายามของบุคคลและองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบในขั้นการนำ นโยบายไปปฏิบัติจะคอยไกล่เกลี่ยและประนีประนอมปัญหา

หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำ นโยบายไปปฏิบัติจะแสวงหาและใช้กลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายการเมือง นักกฎหมาย นักวิชาการ และบุคคลสำคัญอื่น ๆ เพื่อจูงใจให้เห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุนนโยบายนอกจากนั้น ผู้นำคนสำคัญ ยังจะแสดงความสามารถให้ฝ่ายที่ดูแลงบประมาณเห็นความสำคัญของนโยบายที่นำไปปฏิบัติจนพร้อมที่จะจัด สรรเงินให้ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของนโยบายจะส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนสำคัญจะได้รับเกียรติและยกย่องนับถือในหมู่ผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานให้บรรลุผล ถ้าหากนโยบายใดขาดแคลนผู้นำคนสำคัญที่เข้มแข็ง โอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก

3.6 ปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีระบบการกำกับ การตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรที่รับผิดชอบ การกำกับ ตรวจสอบมุ่งที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนโยบายและป้องกันการบิดเบือนเป้าหมายและการหันเหทรัพยากรไปใช้ผิดทาง สำหรับการประเมินผลอย่างเป็นระบบ จะสามารถสะท้อนปัญหาในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทุกขั้นตอน สามารถที่จะนำผลการประเมินไปแก้ไข และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายบรรลุผลส่วนการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงานหากเป็นแรงเสริมทางบวกจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มีขวัญในการทำงาน แรงเสริมทางบวกจะเป็นพลังจูงใจให้ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นตั้งใจ ทำงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้นหากเป็นการให้แรงเสริมทางลบจะช่วยยับยั้งพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์จะเห็นว่าปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะนโยบายใดหากมิได้จัดระบบการกำกับตรวจสอบระบบการประเมินผลและการเสริมแรงผู้ปฏิบัติไว้ดีพอโอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลในขั้นการนำไปปฏิบัติจะมีความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4. กลยุทธ์การนำนโยบายไปปฏิบัติ

เป้าหมายของการศึกษาการนานโยบายไปปฏิบัติประการหนึ่งคือการมุ่งแสงหาข้อมูลให้ฝ่ายบริหารหรือหน่วยงานของรัฐได้นำไปใช้ในการวินิจฉัยตัดสิน และสั่งการในกระบวนการบริหารนโยบาย (กล้า ทองขาว, 2551) การแสวงหาแนวทางการศึกษาในประเด็นนี้ ก็เพียงเพื่อจะสร้างกลยุทธ์การนโยบายไป ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ หากนโยบายดี ความพร้อมของปัจจัย ที่จะทำให้นโยบายไปสู่การปฏิบัติดี แต่ขาดกลยุทธ์ หรือวิธีการที่จะแปลงข้อความในนโยบายให้มีความชัดเจนตรงประเด็น และตรงกับสภาพปัญหา นโยบายที่ดี ๆ ก็ไร้ค่า ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดแจ้งในประเด็นกลยุทธ์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินี้

Pressman (1973) พบว่า กลยุทธ์ทั่วไปในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จคือ 1) นโยบาย แผนงาน หรือโครงการที่นำไปปฏิบัติควรเริ่มต้นจากจุดเล็กใน ลักษณะโครงการย่อยหรือ

โครงการทดลองโดยจัดเป็นโครงการนำร่องหรือโครงการทดลองขนาดเล็กก่อน 2) ขั้นตอนในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ควรใช้วิธีการที่เข้าใจง่าย ๆ เพื่อที่จะทำให้เป้าหมาย บรรลุผลให้มากที่สุด กล่าวคือพยายามหลีกเลี่ยงการกาหนดวิธีการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน เพราะจะทำให้ยุ่งยากในการทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติและ 3) เพื่อขจัดความยุ่งยากในการบริหารนโยบายและแผนควรเลือกกลยุทธ์ลักษณะกลไกตลาดมาใช้ในการปฏิบัติ

ในขณะที่แนวคิดของ Ingram และ Mann (1980) พบว่า ในเรื่องของการ วิเคราะห์สาเหตุแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายทำให้มองเห็นว่าการเลือกกลยุทธ์หรือเครื่องมือ นโยบาย (Policy Tools) ใดมาใช้เป็นแนวปฏิบัติ ผู้เลือกจะต้องเข้าใจปฏิกิริยาหรือสัญญาฯสะท้อนจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบาย กล่าวคือ มาตรการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ให้ปฏิบัติตามนโยบายอาจจำเป็นต้องใช้มาตรการบังคับและมาตรการเสริมแรงโดยเฉพาะประเภทนโยบาย กำกับการปกป้องเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (Protective Regulatory Policies) ดังนั้น จากแนวคิดของ Ingram และ Mann (1980) พอจะสรุปได้ว่า ประเภทและลักษณะนโยบายคือตัวกำหนดแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการทั่งสองเสนอให้เลือกกลยุทธ์หนึ่งเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์อื่น ๆ เป็นรองให้สอดคล้องกับประเภทและลักษณะนโยบายและนโยบายหนึ่ง ๆ อาจเลือกใช้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์จากกลยุทธ์ 3 ประการคือ 1) ให้การเสริมแรง (ทางเศรษฐกิจและจิตใจ) 2) ใช้การลงโทษ 3) การให้ข้อมูลข่าวสารที่เอาจริงเอาจัง ทั้งสามกลยุทธ์หรือสามมาตรการที่เสนอนี้เหมาะสำหรับที่จะนำไปใช้กับนโยบายที่ต้องการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้มากคือการให้การเสริมแรงทางบวก

5. ตัวแบบของการนานโยบายไปปฏิบัติ

จากการสำรวจแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยที่ได้ทำการศึกษาและเสนอเป็นตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติมีตัวแบบการนำ นโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Models) ที่สำคัญ ดังนี้

5.1 ตัวแบบของ (Van Meter & Van Horn) ในปี ค.ศ. 1975 Van Meter & Van Horn ได้เสนอผลงาน ชื่อ “The Policy Implementation Process” โดยมองว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยคณะบุคคลหรือปัจเจกบุคคลก็ได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ (Meter & Horn, 1975) และทั้งสองได้เสนอตัวแบบที่เรียกว่า ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (A Model of the Policy Implementation Process) โดยให้ความสนใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วย ตัวแปรภายนอก (External Variables) 2 ตัวแปร ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และทรัพยากร ตัวแปรภายใน (Internal Variables) 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์การและการบังคับใช้กฎหมาย ลักษณะ หน่วยงานที่นำนโยบายไป

ปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ โดย มีคำอธิบายตัวแบบดังนี้ (Meter และ Horn, 1975)

5.1.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Standards and Objectives) มาตรฐานของนโยบายมีความสำคัญต่อการนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนั้น นโยบายจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

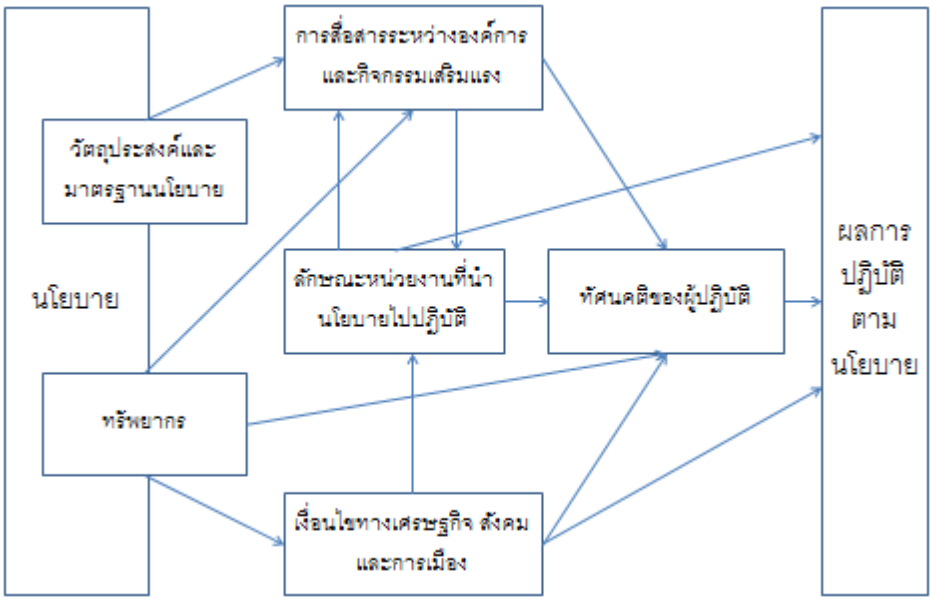
5.1.2 ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resource) ความเพียงพอของทรัพยากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยทรัพยากรหมายรวมทั้งงบประมาณและสิ่งอานวยความสะดวกต่าง ๆ

5.1.3 การสื่อสารระหว่างองค์การและการบังคับใช้กฎหมาย (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities) การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจในความมุ่งหวังของนโยบายที่ตรงกันเพื่อให้การกำหนดแนวทางปฏิบัติมีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการบังคับใช้กฎหมายในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีกลไกและกระบวนการ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรัฐบาลกลางและระดับท้องถิ่นปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานนโยบาย

5.1.4 ลักษณะของหน่วยงานที่นานโยบายไปปฏิบัติ (Characteristics of the Implementing Agencies) ศักยภาพของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จ ซึ่งศักยภาพของหน่วยงานมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ความสามารถของผู้ปฏิบัติหรือทีมงาน โครงสร้างองค์การความเพียงพอของทรัพยากรและความร่วมมือสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ

5.1.5 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเป็นตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมของ องค์การที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Economic, Social, and Political Conditions)

5.1.6 ทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ตามตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ปรากฏดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ตัวแบบดังกล่าว สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2549) วิเคราะห์ว่าเป็นตัวแบบสหองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Intergovernmental Policy Implementation Model) เนื่องจากให้ความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของรัฐที่มีผลต่อการนานโยบายไปปฏิบัติ

5.2 ตัวแบบของ Sabatier และ Mazmanian ในปี ค.ศ. 1980 (Sabatier, 1980) ได้เสนอกรอบแนวคิดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ 3 ประการ คือ

5.2.1 ความยากง่ายของปัญหา (Tractability of the Problems)

5.2.2 สมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Ability of Statute to Structure Implementation)

5.2.3 ตัวแปรอื่น ๆ ที่มิใช่กฎหมายที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Non-Status Variables Affecting Implementation) เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และ สภาพแวดล้อมอื่น ๆ

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2549) วิเคราะห์ว่า การศึกษาของ Sabatier และ Mazmanian เป็นการกำหนดกรอบความคิดในการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และปัจจัย พื้นฐานต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้อง กรอบความคิดในการวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของความพยายามที่จะพัฒนา “ข้อเสนอทั่วไป” จึงเรียกว่าเป็น “ตัวแบบทั่วไป” (General Model of Implementation Process)

การนำนโยบายไปปฏิบัติสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อธนาคารออกนโยบายอะไรมาก็ตาม บุคลากรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน พร้อมที่จะเรียนรู้ ถึงแม้ว่านโยบายนั้นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่สุดท้ายแล้วก็ยอมรับและนำนโยบายไปปฏิบัติเพราะเชื่อว่าสิ่ง ๆ นั้นจะทำให้การทำงานของบุคลากรดีขึ้น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น

2.7 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

เทคโนโลยี ด้านต่าง ๆ ได้ถูกนำมาประยุกต์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อนำไปใช้ประมวลผลข้อมูลในงานด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งสารสนเทศหรือผลลัพธ์ที่ได้นั้นยังมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ สามารถแลกเปลี่ยนหรือค้นหาได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้นด้วย เทคโนโลยีที่นำมาใช้ประมวลผลหรือจัดการกับข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการนั้น เรียกว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)” ซึ่งปัจจุบัน ถูกนำไปใช้งานในด้านต่าง ๆ มากมาย

เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ระบบการจัดเก็บข้อมูลของคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารข้อมูลในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น คือ องค์ประกอบของ “เทคโนโลยีสารสนเทศ” ซึ่งที่ช่วยให้การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่ต้องการนั้น มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นอีกทั้งสารสนเทศที่ได้ก็มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ ดังจะเห็นได้จากการให้บริการแก่ลูกค้าของบริษัทต่าง ๆ ที่มีรูปแบบหลากหลายขึ้น ทั้งการบริการโดยตรงจากบริษัทเอง การบริการผ่านเครื่องทำรายการอัตโนมัติ หรือบริการผ่านเว็บไซต์ล้วนแล้วแต่เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น

<u>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับระบบงานในองค์กร</u>

เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำมาประยุกต์เพื่อสร้างเป็นระบบสารสนเทศสำหรับงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมากมาย ระบบงานภายในองค์กรซึ่งอยู่ในที่นี้จะกล่าวถึง คือ ระบบงานทางธุรกิจทั่วไปที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ต้องดำเนินการ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร เช่น ระบบบัญชีเงินเดือน ระบบสินค้าคงคลัง และระบบบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละวันขององค์กรมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพมากขึ้น

<u>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านบริหาร</u>

สำหรับงานด้านบริหาร ซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องอาศัยสารสนเทศเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ

เป็นอย่างมาก จึงได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเตรียมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้ระบบที่เป็นผู้บริหาร โดยสารสนเทศนี้ มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Decision) หรือแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Decision) ที่เป็นการตัดสินใจต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าหรือคาดการณ์ได้ยาก ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเป็นระบบที่ส่งเสริมให้ผู้ใช้สามารถกระทำการตัดสินใจได้ด้วยความชาญฉลาด แต่ทั้งนี้ไม่ได้ใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจแทน ดังนั้น เมื่อผู้ใช้ระบบต้องการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ผู้ใช้จะทำการป้อนข้อมูลที่เป็นตัวแปรต่าง ๆ ของเหตุการณ์นั้นเข้าสู่ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ จากนั้นระบบจะประมวลผลลัพธ์ต่าง ๆ แล้วรายงานออกมาเป็นทางเลือกให้ผู้ใช้ระบบได้เห็นและรับทราบถึงข้อเปรียบเทียบ โดยผลลัพธ์ที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรที่แตกต่างกันของสถานการณ์นั้น ๆ และสุดท้ายจึงเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าจะปฏิบัติตามแนวทางหรือไม่อย่างไรจึงจะดีที่สุด ในกรณีที่ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ถูกนำไปใช้โดยผู้บริหารระดับสูง (Executive Manager) ระบบนี้จะถูกเรียกว่า “ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง (Executive Information Systems: EIS)”

2. ระบบสนับสนุนการทำงานแบบกลุ่ม (Group Support System: GSS) คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่น การประชุมทางไกล การถ่ายโอนข้อมูลจากคอมพิวเตอร์เครื่องหนึ่งไปยังอีกเครื่องหนึ่ง เป็นต้น ระบบสนับสนุนการทำงานแบบกลุ่มเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อระบบสนับสนุนการตัดสินใจมาก ทั้งนี้ ก็เพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจแบบกลุ่มได้ ดังนั้น โดยทั่วไปจึงมักเรียกระบบสนับสนุนการทำงานแบบกลุ่มว่า “ระบบสนับสนุนการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision Support System)” หรือ “ระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Meeting System)” การทำงานเป็นกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบกลุ่มนั้น จะพบในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากงานบางอย่างไม่สามารถตัดสินใจเพียงลำพังได้ และวิธีการร่วมกันตัดสินใจก็คือ “การประชุม” ซึ่งถึงแม้ว่าการตัดสินใจแบบกลุ่มจะเป็นงานที่ซับซ้อนและใช้เวลามาก แต่เมื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยแล้ว จะช่วยให้ทุกอย่างเป็นเรื่องง่ายขึ้น ลดข้อจำกัดในเรื่องของการเดินทางมาประชุมได้ หรือสามารถร่วมประชุมโดยสมาชิกอยู่ต่างสถานที่กันได้

3. ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) คือ ระบบสารสนเทศที่ใช้จัดการข้อมูลทางด้านภูมิศาสตร์ตั้งแต่ การจัดเก็บ ประมวลผล วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ภาพถ่าย (ภาพถ่ายดาวเทียม ภาพถ่ายทางอากาศ) ข้อมูลสภาพภูมิศาสตร์

พื้นที่ ประชากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภูมิศาสตร์ทั้งหมดโดยซอฟต์แวร์ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถจัดการ เรียกใช้ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงภูมิศาสตร์ที่ต้องการได้

การจัดเก็บข้อมูลของระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์จะเก็บเป็นเลเยอร์ (Layer) แต่ละ เลเยอร์คือ ข้อมูลแต่ละชนิด เช่น ข้อมูลที่เป็นภาพถ่าย แผนที่ ข้อมูลพื้นที่ ข้อมูลประชากร ข้อมูลเส้นทาง ข้อมูลยอดขายของแต่ละพื้นที่ เป็นต้น เมื่อแสดงผลข้อมูลเหล่านี้จะมีการซ้อนทับกัน จนกลายเป็นรูปเดียวกัน ถึงแม้ว่าข้อมูลจะถูกแยกเป็นเลเยอร์ แต่ทุกเลเยอร์จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด องค์กรที่ติดตั้งระบบ สารสนเทศภูมิศาสตร์จะสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาพัฒนาเป็นระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์นั้น จะต้องมีความสามารถทางด้านกราฟิกเพื่อใช้ในการแสดงผลนอกจากนี้ ยังต้องมามีฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลชนิดต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บแบบจำลอง (Model) ที่สร้างขึ้น

ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์นอกจากจะถูกนำไปใช้งานทางด้านการทหาร หรืองานด้านการวางผังเมืองแล้ว ยังถูกนำไปใช้งานธุรกิจอีกมากมาย เช่น การคำนวณเส้นทางการจัดส่งสินค้า การวิเคราะห์หาทำเลที่เหมาะกับการทำธุรกิจ เป็นต้น สำหรับทิศทางระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์โดยส่วนใหญ่ จะเพิ่มความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 สามารถสร้างแบบจำลองแบบ 3 มิติ เพื่อจำลองการเคลื่อนที่ของพายุเฮริเคนได้

3.2 เชื่อมโยงฐานข้อมูลแผนที่ให้สามารถแสดงบนเว็บไซต์ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้

3.3 เพิ่มความสามารถในงานด้านต่าง ๆ ได้ เช่น งานกระดาคำนวณ (Spreadsheet) งานวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเหมืองข้อมูล (Data Mining) เป็นต้น

3.4 เพิ่มเทคโนโลยีไร้สายให้สามารถติดตามการเดินทางของรถบรรทุกได้

4. ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) หมายถึง ศาสตร์แขนงหนึ่งของวิทยาศาสตร์การคอมพิวเตอร์ ที่ต้องการประดิษฐ์เครื่องจักร เช่น คอมพิวเตอร์ หรือหุ่นยนต์ ให้สามารถคิดและมีพฤติกรรมเลียนแบบมนุษย์ในกระบวนการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ ซึ่งอาจจะต้องมีการวินิจฉัย หาเหตุผล จากความรู้ที่จัดเก็บไว้ และนำความรู้นั้นมาเชื่อมโยงเพื่อหาข้อสรุปหรือผลลัพธ์ของปัญหานั้นได้ในที่สุด

ปัญญาประดิษฐ์เป็นแนวคิดที่เริ่มมีมาเมื่อ 40 ปีที่แล้ว แต่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์พัฒนาความสามารถจนนำมาใช้สร้างปัญญาประดิษฐ์ได้ เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา งานวิจัยปัญญาประดิษฐ์ส่วนใหญ่ จะเกี่ยวข้องกับงานแขนงต่าง ๆ หลายด้าน ได้แก่ หุ่นยนต์ (Robotic) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System: ES) การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing: NLP) และเทคโนโลยีเสียง (Voice / Speech Technology) คอมพิวเตอร์โครงข่ายใยประสาท (Neural Network Computing) ตรรกะคลุมเครือ (Fuzzy Logic) ตัวแทนปัญญา (Intelligent Agent) ระบบช่วยสอน

อันชาญฉลาด (Intelligent Tutoring System) ระบบความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality System) ซึ่งงานแต่ละแขนงล้วนมีความเกี่ยวข้องกันทั้งหมด และมีจุดประสงค์เดียวกันคือ ต้องการให้คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถเลียนแบบมนุษย์ได้ ตัวอย่างเช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการนำเสนอองค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อแก้ไขปัญหาและให้คำแนะนำอย่างมีเหตุผล สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของตนมาใช้ในการฝึกฝนการแก้ไขปัญหาเอง ได้คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมนุษย์ การพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้จำนวนมาก เพื่อการแปลความ เปรียบเทียบ และวิเคราะห์จนกว่าจะได้ผลลัพธ์

ตัวอย่างการนำระบบผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในงานด้านธุรกิจ เช่น ระบบ Expert Scheduling System ที่ใช้เพื่อจัดตาราง งานผลิตในโรงงานโดยมีการเชื่อมโยงเข้ากับระบบอื่น ๆ ของโรงงานด้วย เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างอัตโนมัติ นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบผู้เชี่ยวชาญมาใช้เขียนแผนธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของ บริษัทด้วย โดยระบบผู้เชี่ยวชาญจะให้ข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เป็นต้น

5. คอมพิวเตอร์โครงข่ายใยประสาท (Neural Network Computing) หรือ “โครงข่ายใยประสาทเสมือน (Artificial Neural Network: ANN)” หมายถึง คอมพิวเตอร์ที่สามารถเลียนแบบการทำงานของสมองมนุษย์ได้ ด้วยการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ได้ในคราวละมาก ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถรับและจดจำสารสนเทศในรูปแบบที่เป็นประสบการณ์ได้ทำให้สามารถเชื่อมโยงข้อเท็จจริงทั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อหาข้อสรุป และใช้ประสบการณ์ที่จัดเก็บไว้มาเรียนรู้และทำความเข้าใจว่า ข้อเท็จจริงใหม่ที่ได้รับเข้ามามีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร เพื่อทำการปรับปรุงองค์ความรู้ให้มีความทันสมัยเพื่อประโยชน์ในอนาคต

การเลียนแบบการทำงานของสมองมนุษย์ของเครื่องคอมพิวเตอร์ เริ่มจากการกำหนดให้แต่ละซอฟต์แวร์ เรียกว่า “โหนด (Node)” เปรียบเสมือนว่าเป็น “เซลล์ประสาท” และสร้างการเชื่อมต่อให้กับโหนดเหล่านั้นให้เป็นโครงข่าย (Network) แต่ละโครงข่ายจะประกอบไปด้วยโหนดที่ถูกจัดแบ่งเป็นชั้น ๆ เรียกว่า “เลเยอร์” แต่ละเลเยอร์จะมีหน้าที่การทำงานแตกต่าง ตัวอย่างเช่น การนำโครงข่ายใยประสาทเสมือนมาใช้ในงานด้านธุรกิจ เช่น ใช้พยากรณ์ราคาหุ้น ประเมินความเสี่ยงของการประกันภัยทรัพย์สิน ทำนายตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ พยากรณ์อากาศ สร้างกลไกการวินิจฉัยข้อผิดพลาด เป็นต้น

6. ระบบความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality System) หมายถึง ระบบที่ช่วยให้ผู้ใช้ระบบเคลื่อนไหวจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมที่ถูกจำลองขึ้นโดยคอมพิวเตอร์ได้ (Computer Simulated Environment) การที่ผู้ใช้ระบบจะสามารถมองเห็นและเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมจำลองนั้นได้ ต้องผ่านอุปกรณ์พิเศษที่ประดิษฐ์ขึ้นมาโดยเฉพาะ เพื่อนำพาผู้ใช้ไปสู่โลกความเป็นจริงเสมือน ที่สามารถสัมผัสได้ทั้งภาพและเสียง อุปกรณ์พิเศษเหล่านี้จะมีโปรแกรมบันทึก

การเคลื่อนไหว เสียง และการรับรู้ความรู้สึกของผู้ใช้ได้ เช่น รับรู้ว่าใช้หันศีรษะไปทางขวา ระบบจะต้องจำลองภาพให้มีการเคลื่อนไหวไปทางขวาตามผู้ใช้ เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้ใช้มีความรู้สึกคล้ายกับอยู่ในโลกของความเป็นจริง ยกตัวอย่างอุปกรณ์สำหรับระบบความเป็นจริงเสมือน เช่น ถุงมือ แว่นตาหมวก เป็นต้น

ระบบความเป็นจริงเสมือนถูกนำมาใช้ในกับงานด้านต่าง ๆ เช่น ใช้ในการฝึกทหาร ฝึกขับรถบรรทุกภายใต้สภาพพื้นที่แตกต่างกัน ใช้แสดงแบบจำลองบ้านและอาคารบนเว็บไซต์ แสดงแบบจำลองของสินค้า หรือแสดงแบบจำลองห้องพักของโรงแรม เป็นต้น

<u>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์</u>

1. ความหมายของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นกิจกรรมการซื้อ-ขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) ที่เป็นการดำเนินธุรกิจโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมเป็นโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้า คู่ค้า ค้นหาข้อมูล หรือทำงานร่วมกันได้ขององค์กร

การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) หมายถึง รูปแบบทางธุรกิจทุกรูปแบบที่เกี่ยวเนื่องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม มาใช้ในการประมวลผลและส่งผ่านข้อมูลดิจิตอล รวมทั้งข้อมูลเสียง และภาพเคลื่อนไหว โดยรวมถึงผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ที่ส่งผลดีต่อองค์กร เช่น การบริหารองค์กร การเจรจาทางธุรกิจ การทำนิติกรรมสัญญา การชำระบัญชี รวมทั้งการชำระภาษี เป็นต้น

2. โครงสร้างพื้นฐานของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

การนำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีเพื่อใช้เป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ โดยแบ่งองค์ประกอบหลักเป็น 5 ส่วน ดังนี้

2.1 การบริการทั่วไป เป็นส่วนบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกและรวดเร็วให้แก่ลูกค้าและสมาชิกที่สั่งซื้อสินค้าและบริการ ไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ใช้บริการแล้ว ยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์อันดีให้กับองค์กรอีกด้วย ได้แก่ การรักษาความปลอดภัย และระบบชำระเงิน

2.2 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ใช้บริการกับผู้ให้บริการผ่านทางโครงข่ายโทรคมนาคม ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange: EDI) อีเมล์ และ แอฟทีพี เป็นต้น

2.3 รูปแบบของเนื้อหา เป็นการจัดรูปแบบของเนื้อหาเพื่อการนำเสนอสินค้าหรือบริการในรูปแบบสื่อประสม (Multimedia) ซึ่งผสมผสานระหว่างข้อความ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และเสียงเข้าด้วยกัน แล้วส่งผ่านทางเว็บไซต์บนระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตไปยังผู้ใช้บริการได้อย่างมี

ปฏิสัมพันธ์ ส่วนใหญ่จะสร้างขึ้นมาจากเครื่องมือหรือโปรแกรมภาษาที่ทำงานบนเว็บ เช่น เอชทีเอ็มแอล จาวาสคริปต์ เอ็กซ์เอ็มแอล เป็นต้น

2.4 ระบบเครือข่าย เป็นการเชื่อมต่อระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งแต่ 2 เครื่องขึ้นไปเข้าด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้คอมพิวเตอร์สามารถสื่อสารกันได้ สำหรับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ได้อาศัยระบบเครือข่ายพื้นฐาน ได้แก่ แลน แมน แวน รวมไปถึงเครือข่ายอินเตอร์เน็ต

2.5 ส่วนประสานกับผู้ใช้ เป็นส่วนที่ใช้ในการติดต่อระหว่างผู้ใช้บริการผ่านโปรแกรมเว็บเบราเซอร์

3. ประเภทของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ B2B, B2C, C2C, C2B, B2G และ G2C

3.1 B2B (Business to Business) เป็นการทำธุรกรรมการค้าระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการ หรือระหว่างองค์กรกับองค์กร เช่น การจัดซื้อ-จัดจ้าง (Procurement) การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการด้านการชำระเงิน เป็นต้น เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุน ได้แก่ การจัดการโซ่อุปทาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ องค์กรที่ทำธุรกรรมลักษณะดังกล่าวจะจัดตั้งเป็นกลุ่มธุรกิจ เช่น กลุ่มธุรกิจการบิน กลุ่มธุรกิจค้าส่งนำเข้าและส่งออก เป็นต้น

3.2 B2C (Business to Consumer) เป็นการทำธุรกรรมทางการค้าระหว่างผู้ประกอบการ (องค์กร) กับผู้บริโภคโดยตรง โดยใช้รูปแบบการดำเนินงาน และเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนที่คล้ายคลึงกับการทำธุรกรรมแบบ B2B

3.3 C2C (Consumer to Consumer) เป็นการทำธุรกรรมค้าระหว่างผู้บริโภคกับผู้บริโภค โดยส่วนใหญ่จะใช้เทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ในลักษณะการประมวล หรือที่มักจะนิยมเรียกกันว่า “การจัดซื้อจัดจ้างทางอินเทอร์เน็ต (E-Auction)” ทั้งนี้ จำเป็นต้องอาศัยคนกลางที่เป็นนายหน้าหรือตัวแทน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงกิจกรรมอื่น ๆ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน การขายสินค้าที่ใช้แล้ว (สินค้ามือสอง) และการรับสมัครงาน เป็นต้น

3.4 C2B (Consumer to Business) เป็นการทำธุรกรรมทางการค้าระหว่างผู้บริโภคกับผู้ประกอบการ (องค์กร) โดยที่ผู้บริโภคได้มีการจัดตั้งเป็นกลุ่มสมาชิกหรือสหกรณ์ แล้วกระทำธุรกรรมกับผู้ประกอบการ (องค์กร) ในนามของกลุ่มสมาชิกหรือสหกรณ์ (ไม่ใช่ตัวบุคคล) ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นอำนาจในการต่อรองกับผู้ประกอบการ (พนิดา พานิชกุล, 2552, น. 206-228)

3.5 B2G (Business to Government) เป็นการทำธุรกรรมทางการค้าระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐ ที่ใช้กันมากก็คือเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐหรือที่เรียกว่า ระบบการจัดซื้อจัด

จ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Procurement) ในประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แล้ว รัฐบาลจะทำการซื้อ/จัดจ้างผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนใหญ่ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย เช่นการประกาศจัดจ้างของภาครัฐในเว็บไซต์ www.mahadthai.com

3.6 G2C (Government to Consumer) ในที่นี้ไม่ใช่วัตถุประสงค์เพื่อการค้า แต่จะเป็นเรื่องการบริการของภาครัฐผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งปัจจุบันในประเทศไทยเองมีการให้บริการแล้วหลายหน่วยงาน เช่นการคำนวณและเสียภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต, การให้บริการข้อมูลประชาชนผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เช่นข้อมูลการติดต่อการทำทะเบียนต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทย ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบว่าต้องใช้หลักฐานอะไรบ้างในการทำเรื่องนั้น ๆ และสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มบางอย่างจากบนเว็บไซต์ได้ด้วย

ปัญหาจากขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานทำให้ผู้บริหารเห็นว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานนั้นจะช่วยแก้ปัญหาได้หลาย ๆ ด้าน เช่น ระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น การจัดเก็บข้อมูลแม่นยำมากขึ้น สามารถตรวจสอบและหาข้อมูลได้ง่าย เมื่อเทียบกับการต้องหาข้อมูลผ่านเอกสาร ดังนั้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานถือว่าประสบผลสำเร็จและเป็นสิ่งที่ทุก ๆ องค์การไม่ควรมองข้ามไป

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มงคล สิริขจรเดชสกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน บริษัท ยิบอินซอย จำกัด” พบว่า

1. นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรมีผลต่อวิธีการสรรหาและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่ง ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานด้านการสรรหาจึงต้องรับทราบ และใส่ใจกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำมากำหนดแผนงานด้านการสรรหาที่ตอบสนองความต้องการขององค์ได้

2. กระบวนการในการสรรหาพนักงานจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจน และปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและฉับไว

3. ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคนประจำปี และควรจะดำเนินการทบทวนทุก ๆ 6 เดือน เพื่อการพยากรณ์ที่แม่นยำมากยิ่งขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดแผนงานด้านการสรรหาได้อย่างเหมาะสม

4. การวางแผนในการสรรหาควรจะต้องใช้วิธีการจากทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด

5. วิธีการสรรหาพนักงานที่บริษัท ยิบอินซอย จำกัด ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นวิธีที่ได้รับความนิยม และได้ผู้สมัครเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นวิธีการที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้สมัครสามารถ

เข้าถึงข้อมูลของทางบริษัทและตำแหน่งงานได้ง่าย มีข้อมูลเป็นจำนวนมากและข้อมูลมีความชัดเจน สำหรับการเพิ่มจำนวนผู้สมัครให้มากขึ้น จึงควรที่จะเพิ่มวิธีการสรรหาได้แก่ ประชาสัมพันธ์ผ่านสถาบันการศึกษา และการเข้าไปติดต่อสถาบันการศึกษา นอกจากนี้จะต้องปรับวิธีการพิจารณารับนักศึกษาฝึกงาน ให้มีการคัดเลือกที่เหมาะสมกับหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

ฉัตรวีณา เอื้อแท้ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน” พบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคราชการ คือมีวิธีการสรรหาบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐานด้านภาพลักษณ์เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมั่นคง จุดอ่อนคือมีขั้นตอนหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้า ขาดการประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการและช่องทางในรูปแบบเดิม ๆ โอกาสคือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและปรับกฎระเบียบให้ยืดหยุ่นขึ้น อุปสรรคคือข้อจำกัดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทัศนคติและค่านิยมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนจุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของเอกชน คือใช้วิธีการและช่องทางหลายช่องทาง จุดอ่อนคือการสรรหาบุคคลเฉพาะกลุ่มทำให้สรรหาได้ยาก โอกาสคือการนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ อุปสรรคคือการนำข้อมูล แหล่งข้อมูลภายนอกทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ มีคู่แข่งและการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง ผลการศึกษาวิเคราะห์ SWOT นำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางเชิงรุกโดยใช้ TOWS Matrix วัดระดับความเหมาะสมของแนวทางและศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับภาคเอกชน สรุปได้ว่า แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการที่คล้ายคลึงกับของภาคเอกชนมี 2 แนวทางคือ 1) แนวทางส่งเสริมและพัฒนาวิธีการกระบวนการและขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคล้ายคลึงกับแนวทางส่งเสริมและพัฒนาวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการและทันเวลา 2) แนวทางพัฒนาและเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้มีความแตกต่างและหลากหลายคล้ายคลึงกับแนวทางส่งเสริมและพัฒนาช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยังพบว่ามีแนวทางที่แตกต่างกันคือ 1) แนวทางส่งเสริมและพัฒนาการใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง 2) แนวทางส่งเสริมและสร้างภาพลักษณ์ของอาชีพราชการให้เป็นอาชีพที่ต้องการของคนดีและคนเก่งของภาคราชการ แตกต่างจากของภาคเอกชนคือ 1) แนวทางส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพนักงาน 2) แนวทางส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มากยิ่งขึ้น

พัชราภา โพธิ์อ่อง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) กับการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก” พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน

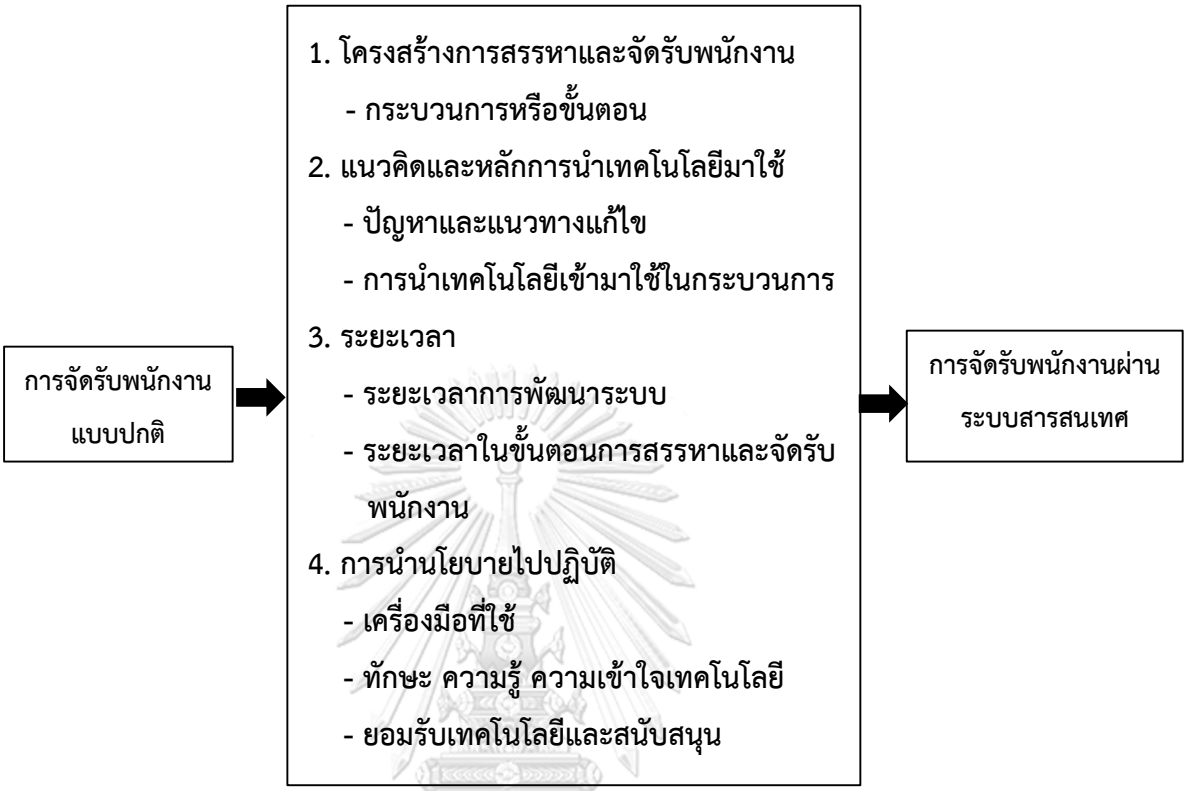
102 คน คิดเป็น 91.07% พบว่า มีการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกขั้นตอนของการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับสูงและสูงมาก โดยปัจจัยด้านระยะเวลา เป็นปัจจัยเดียวที่มีระดับความคิดเห็นในระดับสูงมาก ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) มาใช้ในการสรรหาบุคลากรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน (ผู้สมัคร) และ ด้านระยะเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 นั้นเอง

จากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคล มีประเด็นสำคัญหลัก ๆ ที่คล้ายกันคือแต่ละงานวิจัยมองว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานถือเป็นกระบวนการแรกสุด การจะได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม หากแต่จะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลจากเอกสารไปสู่การสรรหาและคัดเลือกบุคคลผ่านระบบสารสนเทศ จึงเป็นช่องว่างในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยมองว่าน่าจะเป็นข้อมูลให้กับหลาย ๆ องค์การได้ ที่กำลังจะพัฒนาหรือปรับปรุงระบบขององค์การตนเองในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดโดยตั้งต้นที่โครงสร้างการสรรหาและจัดรับพนักงาน การวางแผนและออกแบบระบบสารสนเทศ ระยะเวลา และการนำนโยบายการพัฒนาระบบไปปฏิบัติ โดยศึกษาทั้งแบบปกติและผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อจะได้ทราบถึงปัจจัยที่แตกต่างกันทั้งสองแบบ นอกจากนี้ผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพและองค์การอื่นสามารถนำมาต่อยอดกับหน่วยงานของตนเองได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 10 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3

วิธีการดำเนินวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน)) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูล

ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษานี้มาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ)Primary Data (ถือเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ข้อมูลที่ได้รับมาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและสัมภาษณ์หน่วยงานที่คิดระบบ สัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ระบบ และสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงใหม่ในลักษณะพรรณนาความ

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ)Secondary Data(เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนและเรียบเรียงจากเอกสารที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต และข้อมูลจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ

3.2.1 กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยมีหน่วยงานสรรหาและจัดรับพนักงาน สังกัดทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นประชากรที่จะสัมภาษณ์คือผู้บริหารที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

3.2.2 กลุ่มผู้ที่ใช้ระบบโดยตรง ประกอบด้วยผู้บริหารของหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายปลีกและหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงมองว่าเหมาะที่จะใช้ระบบการจัดรับแบบใหม่

3.2.3 ตารางรายชื่อผู้ใช้สัมภาษณ์

ตารางที่ 1 รายชื่อผู้ใช้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
ลัทธสิทธิ์ สิงหะพันธุ	AVP ผู้จัดการภาค 2	ลูกค้าธุรกิจรายกลาง นครหลวง
วิทูร เข็มวิลาศ	VP ผู้จัดการภาค 5	ลูกค้าธุรกิจรายปลีก นครหลวง
ปริญญา มณีประเสริฐ	VP ผู้จัดการภาค 1	ลูกค้าธุรกิจรายกลาง ต่างจังหวัด
ณัฐวุฒิ จงเกื้อตระกูล	VP ผู้จัดการภาค 3	ลูกค้าธุรกิจรายปลีก ต่างจังหวัด
ปตุพร บาลเย็น	AVP สรรหาและจัดรับพนักงาน	สรรหาและจัดรับพนักงาน
สาธินี ศิริกันรัตน์	ผู้ชำนาญการ	บริหารทรัพยากรบุคคล - ลูกค้าธุรกิจรายใหญ่
ธนูชัย เอี่ยมสำอางค์	พนักงานวิเคราะห์ 11	วินัยอุทธรณ์

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 การดำเนินงานวิจัย ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทั้งนี้จะสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จะใช้วิธีการสัมภาษณ์กันแบบเผชิญหน้า และ สัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์

3.3.3 แบบการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล ใช้คำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทำให้ได้ข้อมูลหลากหลายแง่มุม ซึ่งลักษณะคำถามจะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือส่วนที่ใช้สัมภาษณ์หน่วยงานที่ดำเนินงาน อีกส่วนใช้สัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ระบบนั้นเอง และส่วนสุดท้ายจะสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 แนวคิด ทฤษฎี วิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากการค้นคว้า ทบทวน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น สารนิพนธ์ งานวิจัย และอินเทอร์เน็ต

3.3.2 ข้อมูลเชิงลึก โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานจากธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

3.3.3 คำถามในการสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นสำคัญ เช่น การวางแผนขั้นตอนการจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ หน่วยงานมีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบ เป็นต้น

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) จากผู้บริหารหน่วยงานที่ดำเนินงานและผู้บริหารหน่วยงานที่ใช้ระบบ มารวบรวม เรียบเรียงและนำเสนอ เป็นผลการศึกษาในลักษณะข้อมูลเชิงพรรณนา นอกจากนี้จะนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติกับแบบผ่านระบบสารสนเทศแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ความคิดเห็นจากหน่วยงานที่ใช้ระบบสารสนเทศมีความคิดเห็นอย่างไร ระยะเวลาในการจัดรับต่างกันหรือไม่ โดยจะนำเสนอในบทที่ 4 และบทที่ 5 ในลำดับต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยโดยมีกระบวนการจากการรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยได้กำหนดประชากรที่จะสัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ และได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากคำสัมภาษณ์ต่าง ๆ ตามประเด็นของการศึกษาวิจัยที่กำหนด ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำผลของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคำสัมภาษณ์ ทั้งนี้จะแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบในเชิงพรรณนา อธิบายข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคล และรูปแบบวิเคราะห์การเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน ดังนี้

4.1 รูปแบบในเชิงพรรณนา อธิบายข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคล

4.1.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ดำเนินงาน

4.1.2 ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานระบบปกติและระบบสารสนเทศ

4.1.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

4.2 รูปแบบวิเคราะห์การเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน

4.2.1 ผลการศึกษาการเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน

4.2.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของหน่วยงานต่อขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.1 รูปแบบในเชิงพรรณนา อธิบายข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละบุคคล

จากการสัมภาษณ์และค้นคว้าข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานทั้งแบบปกติและผ่านระบบสารสนเทศ โดยแบ่งรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ดำเนินการ คือ คุณปตุพร บาลเย็น AVP สรรหาและจัดรับพนักงาน เป็นหนึ่งในผู้รับผิดชอบโครงการนี้ กล่าวว่า ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคล เห็นปัญหาของการสรรหาและจัดรับพนักงาน โดยกระบวนการทำงานนั้นไม่ได้ลงระบบสารสนเทศทั้งหมด ยังมีขั้นตอนที่ใช้เอกสารอยู่เยอะ และเมื่อเทียบกับองค์การอื่น ๆ ธนาคารกรุงเทพยังคงช้ากว่าที่อื่น จากตัวเลขยอดผู้สมัครที่สละสิทธิ เหตุผลส่วนใหญ่คือผู้สมัครได้งานที่องค์การอื่นแล้ว โดยปัญหาที่พบมีดังนี้

<u>ปัญหา</u>

1. ไม่สามารถเพิ่มเติมพนักงานให้เข้ามาได้ภายในเวลาที่กำหนด
2. ความพร้อมในการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในทีม HR ส่งผลให้มีประสิทธิภาพต่ำ
3. ใช้ระยะเวลานานเพื่อติดต่อกลับไปยังผู้ผ่านการคัดเลือก
4. ระดับความพึงพอใจต่ำ ในการคัดเลือกผู้สมัคร

จากปัญหาข้างต้นนั้นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคลได้เสนอเรื่องไปยังกรรมการผู้จัดการใหญ่ถึงการแนวทางแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนกระบวนการทุกขั้นตอน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาอยู่ในทุกกระบวนการ เพราะเชื่อว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยนั้นจะทำให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งมีแนวทางแก้ไขและระยะเวลาดำเนินงาน ดังนี้

<u>แนวทางแก้ไขปัญหา</u>

1. พัฒนาความสามารถและความรู้เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน
2. กำหนดบทบาทของเอกสารและความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล
3. ออกแบบขั้นตอนเพื่อลดกระบวนการและปรับปรุงการดำเนินงานจาก 5-6 เดือน เป็น 1.5-2 เดือน
4. ปรับปรุงการดำเนินงานโดยอ้างอิงความพึงพอใจจากหน่วยงาน
5. ลดอัตราการลาออกของพนักงานในช่วง 6 เดือนแรกลงจากปกติ 15%

<u>ระยะเวลาดำเนินงาน</u>

26 พฤศจิกายน 2559

1. เห็นชอบในการทำ e-Hiring Approval ในระบบ People Soft ทั้งหมดโดยไม่ใช้กระดาษ
2. เห็นชอบให้ดำเนินการทำระบบ e-Hiring Approval เพียงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์ หน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายกลางและหน่วยงานลุกค้าธุรกิจรายปลีกก่อน
3. ตัดกระบวนการของการอนุมัติบางขั้นตอนออกโดยเฉพาะขั้นตอนอนุมัติของผู้จัดการใหญ่
4. นำเสนอผู้จัดการใหญ่เป็นรูปแบบรายงานแทน (Passive Report)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พฤศจิกายน 2559

1. วางแผนกำหนดบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบุคคลและหน่วยงานที่ต้องใช้ระบบใหม่
2. เพิ่มเครื่องมือในการใช้สัมภาษณ์ผู้สมัครให้มีมาตรฐานเดียวกัน
3. วางแผนการวางระบบใน People Soft
4. ระบุ “Interviewer & BU Final Approver” ที่อนุมัติสุดท้ายของหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายกลางและหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายปลีก

เมษายน - มิถุนายน 2560

1. จ้างบริษัทภายนอกของ Adecco เข้ามาพัฒนาเครื่องมือ Interviewer Toolkit

18 กรกฎาคม และ 29 สิงหาคม 2560 Toolkit Training

1. อบรมการใช้ Toolkit ให้กับหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายกลางและหน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายปลีก
2. Inform Online evaluation นำแบบฟอร์มการประเมินผลสัมภาษณ์ลงระบบ PeopleSoft

17 ตุลาคม 2560

1. เริ่มใช้กระบวนการสรรหาและจัดรับพนักงานในรูปแบบใหม่โดยผ่านระบบสารสนเทศ

นอกจากนี้คุณปตุพรยังกล่าวอีกว่า ปัจจัยที่ไปสู่ผลสำเร็จของระบบใหม่นี้ คือ บุคลากร การเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถของฝ่ายบุคคลให้มีความเข้าใจต่อหน่วยงานมากขึ้น ขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยี ทุกขั้นตอนของการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบ PeopleSoft ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศของธนาคารกรุงเทพ และเครื่องมือ โดยเพิ่มปัจจัยนี้เข้ามาเพื่อให้มีมาตรฐานในการประเมินผลสัมภาษณ์มากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ คือ คุณภาพ ปริมาณ เวลา และความพึงพอใจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กล่าวสรุปได้ว่าปัญหาของการสรรหาและจัดรับพนักงานนั้นมาจากขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ใช้ระยะเวลานาน หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลไม่ชัดเจนทำให้หน่วยงานมีความพึงพอใจต่ำ จึงได้คิดแนวทางการแก้ไขเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของฝ่ายบุคคลเพื่อให้เข้าใจความต้องการของหน่วยงานมากขึ้น ออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อให้มีระยะเวลาที่เร็วขึ้น และมีระยะเวลาดำเนินงานประมาณ 1 ปี จึงเริ่มใช้ระบบจริง นอกจากนี้ธนาคารยังมีโครงการปรับกระบวนการให้กับหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วยในอนาคตและได้เพิ่มประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพื่อหน่วยงานจะได้พนักงานที่ใช่ ได้พนักงานที่มีคุณภาพมากขึ้นกว่าเมื่อก่อน คือ เพิ่มเครื่องมือของชุดคำถามให้กับหน่วยงาน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร โดยคำถามในการสัมภาษณ์จะมีมาตรฐานเดียวกัน เช่น ผู้สมัครมาสัมภาษณ์ 5 คน กรรมการจะถามคำถามเหมือนกันหมด เป็นต้น ทั้งนี้ยังเพิ่มขั้นตอนสุดท้ายของการ

สรรหาและจัดรับพนักงาน เมื่อผู้สมัครเซ็นสัญญาเริ่มงานแล้ว จะมีทีมงานดูแลพนักงานใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายในหัวข้อต่อไป

4.1.2 ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานระบบปกติและระบบสารสนเทศ

ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติ

จากการสัมภาษณ์คุณสาธินี ศิริกันรัตน์ บริหารทรัพยากรบุคคล – ลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ ถึงขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติ สรุปขั้นตอนได้ดังนี้

1. Get BU's Requirement ทำการตกลงกับหน่วยงานเรื่องคุณสมบัติของผู้สมัครที่หน่วยงานต้องการ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานต้องประชุมหารือกับหน่วยงานเพื่อทราบว่าหน่วยงานต้องการบุคคลที่จะเข้ามาทำงานด้วยนั้น จะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ต้องมีทักษะเฉพาะด้านด้วยหรือไม่ เช่น ตำแหน่งโปรแกรมเมอร์ต้องมีการสอบเขียนโปรแกรม หรือ ตำแหน่งวิเคราะห์สินเชื่อ ต้องทำข้อสอบบัญชี เป็นต้น โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำเอกสารถึงคุณสมบัติที่ชัดเจน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 วัน

2. Prepare JO on PS ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเปิดตำแหน่งงานที่ได้ตกลงกับหน่วยงานเรียบร้อยแล้วในระบบ People Soft กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเปิดตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร เพื่อให้ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานสามารถทำงานต่อในระบบ People Soft ได้ เช่น Route ใบสมัคร บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครว่ามาสอบสัมภาษณ์ตำแหน่งนี้แล้ว เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาผู้สมัครซ้ำกัน โดยขั้นตอนนี้จะผ่านระบบสารสนเทศ ซึ่งใช้ระยะเวลา 1 วัน

3. Post JO on BBL & Other Websites ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานโพสต์ตำแหน่งงานและคุณสมบัติเบื้องต้นบนเว็บไซต์ของธนาคารกรุงเทพและเว็บไซต์หางานอื่น ๆ เช่น Job Thai, Job Topgun, Job BKK, Jobs DB และ LinkedIn เพื่อให้ผู้สมัครเห็นว่าตอนนี้ธนาคารกรุงเทพกำลังเปิดรับสมัครตำแหน่งงานไหนบ้าง เป็นต้น ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน โดยโพสต์อัพเดต 2 ครั้งต่อเดือน

4. Source Candidate (Based on Job Families/Criteria) สรรหาผู้สมัครที่ตรงตามคุณสมบัติ กล่าวคือ ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานต้องพิจารณาใบสมัครที่เข้ามา ว่ามีผู้สมัครคนไหนบ้างที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะใช้วิธีโทรหาผู้สมัครเพื่อคุยรายละเอียดเพิ่มเติม โดยฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะตรวจสอบใบสมัครทุกวัน

5. RS Interview ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานนัดหมายผู้สมัครเข้ามาทำแบบทดสอบและสัมภาษณ์เบื้องต้น กล่าวคือ เมื่อฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานตกลงกับผู้สมัครได้แล้วจึงนัดหมายผู้สมัครให้เข้ามาทำแบบทดสอบและสัมภาษณ์ โดยการนัดหมายนั้นจะใช้วิธีการส่ง E-mail ให้กับผู้สมัคร ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-3 วัน กล่าวคือจะนัดผู้สมัครให้เข้ามาทำแบบทดสอบ

ภายใน 3 วัน แต่ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้สมัครมากกว่าว่าสะดวกเข้ามาวันไหน การทำแบบทดสอบของธนาคารกรุงเทพมีทุกวัน ใน 1 วันมี 2 รอบด้วยกัน

6. Pre-screening Interview ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะต้องสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้นเพื่อดูทัศนคติ บุคลิกภาพ โดยการประเมินผลสัมภาษณ์เบื้องต้นนั้นจะผ่านเอกสารทั้งหมด ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

7. BUHR Phone Interview เมื่อฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานสัมภาษณ์เบื้องต้นผ่าน พร้อมกับผลแบบทดสอบผ่าน ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะส่งใบสมัครพร้อมผลสอบต่อให้กับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทำการนัดหมายสัมภาษณ์กับหน่วยงาน โดยหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในขั้นตอนนี้ ต้องประสานงานกับหน่วยงาน นัดวันเวลาในการสัมภาษณ์ หากได้วันในการสัมภาษณ์แล้วจึงโทรนัดผู้สมัครเพื่อเข้ามาสัมภาษณ์กับหน่วยงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์

8. BU Face to Face Interview (ใช้ระยะเวลาในการนัดหมาย 1-2 ครั้งต่อการนัดสัมภาษณ์) ผู้สมัครสัมภาษณ์กับหน่วยงาน โดยคณะกรรมการประกอบด้วยหัวหน้างาน คนที่เกี่ยวข้องและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการประเมินผลการสัมภาษณ์นั้น ประเมินผ่านเอกสารทั้งหมด ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

9. BU Head - Face to Face Interview (Approve Candidate) คือการสัมภาษณ์รอบสุดท้าย โดยสัมภาษณ์กับ Head ของหน่วยงาน เพื่อช่วยพิจารณารอบสุดท้ายว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเหมาะกับตำแหน่งงานนี้ หน่วงงานนี้หรือไม่ โดยการประเมินผลการสัมภาษณ์นั้น ประเมินผ่านเอกสารทั้งหมด ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์

10. Evaluate by attribution การประเมินผลสัมภาษณ์ผู้สมัคร กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานสัมภาษณ์ผู้สมัครเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องเขียนผลประเมินการสัมภาษณ์โดยผ่านเอกสารทั้งหมด ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

11. Agree Salary การตกลงเงินเดือน ตกลงตำแหน่งงาน กล่าวคือ เมื่อทราบว่าผู้สมัครผ่านสัมภาษณ์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องโทรหาผู้สมัครเพื่อตกลงเรื่องเงินเดือนและตำแหน่งงาน หากตกลงกันไม่ได้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องส่งเรื่องต่อให้กับผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลพิจารณาอีกที ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 วัน แต่หากตกลงเรื่องเงินเดือนและตำแหน่งงานกันได้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเตรียมเอกสารเพื่อทำบันทึกอนุมัติจัดรับพนักงานได้ทันที

12. Discuss with BUHR TL & HR Director การหารือร่วมกันเมื่อเกิดกรณีการตกลงเงินเดือนกับผู้สมัครไม่ได้ เช่น จากฐานเงินเดือนที่ธนาคารกำหนด อยู่ที่ 25,000 บาท แต่ผู้สมัครต่อรองขอเพิ่มเป็น 28,000 บาท ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นแค่ระดับพนักงานวิเคราะห์ต้อง

ปรึกษาหัวหน้าและปรึกษาผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคล (HR Director) ถึงเรื่องเงินเดือนที่ผู้สมัครขอเพิ่มว่าสามารถอนุมัติให้ได้หรือไม่ ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

13. Discuss with BU Head เมื่อหารือกันได้ข้อสรุปแล้ว ต้องนำเรื่องการต่อรองเงินเดือนของผู้สมัครไปหารือต่อกับสายงานเพื่อให้หน่วยงานยืนยันกลับมาว่าสามารถตกลงจัดรับผู้สมัครรายนี้ในฐานเงินเดือนเท่านี้ได้หรือไม่ หากจัดรับได้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้ทำบันทึกอนุมัติจัดรับพนักงานในขั้นตอนต่อไป ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

14. Agreement เมื่อตกลงเรื่องเงินเดือนและตำแหน่งงานกับผู้สมัครได้เรียบร้อยแล้ว จึงจะจัดรับเป็นพนักงาน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำเอกสารต่อ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนต่อไป โดยขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน

15. BUHR – Prepare Memo การเตรียมเอกสารเพื่อทำบันทึกอนุมัติจัดรับพนักงาน กล่าวคือ เมื่อตกลงกันได้แล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำบันทึกอนุมัติจัดรับพนักงาน โดยการทำบันทึกนั้นผ่านเอกสารทั้งหมด ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน

16. BUHR TL – Check Memo – Approve and Sign เมื่อเอกสารบันทึกอนุมัติจัดรับพนักงานเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องตรวจสอบความเรียบร้อย หากไม่มีอะไรที่ต้องแก้ไขสามารถลงนามในเอกสาร หากมีข้อผิดพลาดหรือต้องแก้ไขเพิ่มเติม เอกสารก็ต้องตีกลับเพื่อไปแก้ไขให้เรียบร้อย ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน

17. BUHR Head – Check memo – Ask for edit – Approve and sign ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคลตรวจสอบเอกสารบันทึกอนุมัติจัดรับพนักงานอีกรอบ หากไม่มีอะไรที่ต้องแก้ไขสามารถลงนามในเอกสาร ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

18. HR Director – Approve salary and qualifications of the candidate – Approve and sign รองผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคลตรวจสอบเอกสารบันทึกอนุมัติจัดรับพนักงาน ทั้งเรื่องเงินเดือน ตำแหน่งงานอีกครั้งว่ามีคุณสมบัติ เหมาะสมหรือไม่ หากไม่ติดปัญหาหรือต้องแก้ไข สามารถลงนามในเอกสารได้ ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 สัปดาห์

19. BU Head – Approve and Note หน่วยงานงานยอมรับและลงนามในเอกสารการจัดรับพนักงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์

20. SEVP – Approve กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ลงนามในเอกสารการจัดรับพนักงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์

21. President – Approve กรรมการผู้จัดการใหญ่ลงนามในเอกสารการจัดรับพนักงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 สัปดาห์

22. Inform Candidates for Health Check Up ฝ่ายพิธีการจ้างงานซึ่งอยู่ในสังกัดของฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานแจ้งผู้สมัครตรวจร่างกายเพื่อเข้าทำงานกับธนาคารกรุงเทพ โดยขั้น

ตอนนี้จะใช้วิธีการโทรหาผู้สมัครและส่ง E-mail รายชื่อโรงพยาบาลที่ธนาคารกรุงเทพได้ทำการตกลงกันไว้พร้อมกับคำแนะนำในการตรวจร่างกายให้กับผู้สมัคร ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

23. Prepare and Sign Contract ฝ่ายพิธีการจ้างงานทำการนัดหมายผู้สมัครเพื่อเข้ามาเซ็นสัญญาเริ่มงานกับธนาคารกรุงเทพ โดยเซ็นสัญญาผ่านเอกสารทั้งหมด ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

24. Record Employee Profile บันทึกประวัติพนักงานลงระบบ People Soft กล่าวคือ ฝ่ายการจัดการดำเนินงานทรัพยากรบุคคลจะต้องบันทึกข้อมูลของผู้สมัครตั้งแต่ใบสมัคร หลักฐานสมัครงาน เอกสารสัญญาจ้างงาน รวมไปถึงบันทึกอนุมัติการจัดรับพนักงาน จะใช้วิธีแสกนเอกสารเข้าระบบ People Soft ทั้งหมด นอกจากนี้ยังออกเลขที่พนักงานด้วย ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน

สรุปขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น มีทั้งหมด 24 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการจัดรับพนักงาน โดยระยะเวลาประมาณ 5 – 6 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างนานพอสมควร

<u>ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ</u>

จากปัญหาในขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานที่ใช้ระยะเวลาที่นานเกินไป จึงทำให้ธนาคารมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานซึ่งมีขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ได้ปรับเปลี่ยนขั้นตอนจากเอกสารไปสู่การใช้ระบบสารสนเทศ โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

1. Source

1.1 Recruitment Admin ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานมีหน้าที่ดูคุณสมบัติเบื้องต้นที่ได้ทำการตกลงกับหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว

2. Screen – คุณสมบัติของฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงาน

2.1 BR (Business Recruitment) ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานต้องพิจารณาทักษะความรู้และประสบการณ์ทำงานของผู้สมัครว่ามีความเหมาะสมกับงานธนาคารหรือไม่

2.2 ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานต้องมีความรู้และเข้าใจความต้องการของสายงาน มีความเข้าใจธุรกิจของหน่วยงาน เพื่อจะได้สรรหาผู้สมัครได้ดีกว่าเดิมและมีความน่าเชื่อถือ

3. Select – การสัมภาษณ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.1 BU / Hiring Mgr. หน่วยงานพิจารณาคุณลักษณะของผู้สมัครว่ามีความเหมาะสมกับงานและธนาคารหรือไม่

3.2 การกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นในงานอย่างชัดเจน หน่วยงานต้องกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการทักษะ ความรู้ความสามารถ ว่าต้องการในระดับใดเพื่อฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะได้สรรหาถูก

3.3 กำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ให้เป็นมาตรฐาน หน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายกลางและรายปลีกกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครร่วมกันกับฝ่ายบุคคล เพื่อคำถามที่ใช้จะได้มีมาตรฐานเดียวกัน

3.4 มีวิธีการประเมินผลการสัมภาษณ์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย วิธีการประเมินผลสัมภาษณ์ในระบบ People Soft ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยฝ่ายบุคคลและทีมงานจะจัดอบรมการใช้ระบบก่อนที่จะประเมินจริง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขณะสัมภาษณ์ผู้สมัคร

4. Offer - การอนุมัติจัดรับพนักงานในระบบ E-Hiring Approval

4.1 การบันทึกจัดรับผ่านระบบ People Soft ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทำบันทึกอนุมัติการจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ โดยการอนุมัติการจัดรับพนักงานใช้วิธีกดอนุมัติผ่านระบบทั้งหมด

4.2 มีระบบการติดตามสถานะและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถเช็คสถานะผู้สมัครได้ตั้งแต่การสมัครงานผ่านระบบ People Soft ไปจนถึงการเข้าทำงานกับธนาคารกรุงเทพ โดยหน่วยงานหรือฝ่ายบุคคลสามารถเช็คได้ว่าผู้สมัครรายนี้อยู่ในขั้นตอนใดแล้ว

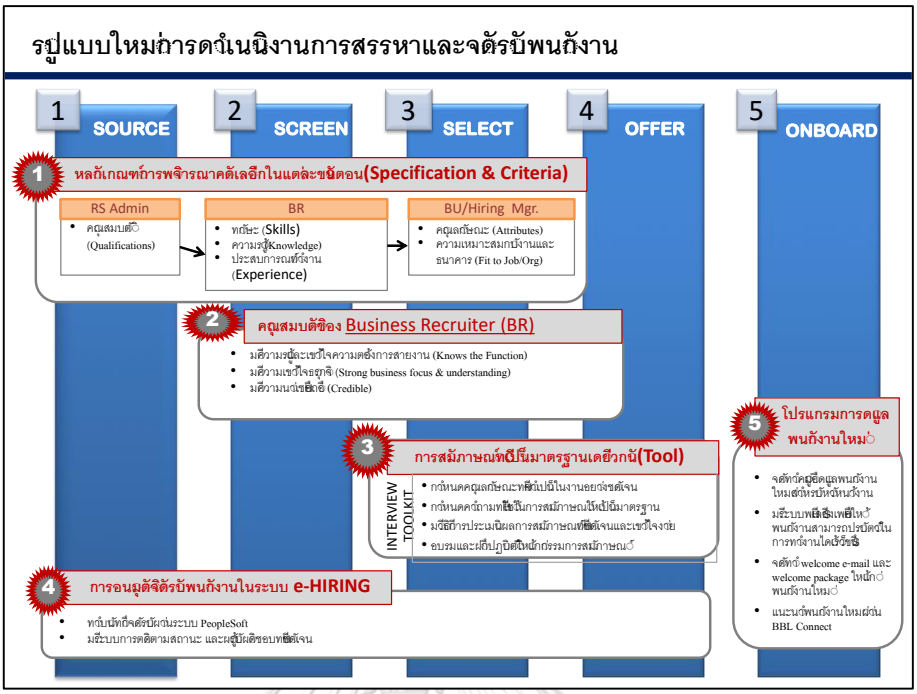
5. Onboard - โปรแกรมการดูแลพนักงานใหม่

5.1 จัดทำคู่มือดูแลพนักงานใหม่สำหรับหัวหน้างาน เพื่อให้การเริ่มงานเป็นไปในทิศทางที่ดี ได้เพิ่มขั้นตอนของทีม Onboard ขึ้นมา เพื่อดูแลพนักงานใหม่ โดยจัดทำคู่มือให้กับพนักงานใหม่สำหรับการทำงานกับธนาคารกรุงเทพ ซึ่งในคู่มือจะมีวิธีการทำงาน รวมไปถึงเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

5.2 มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานได้เร็วขึ้น เมื่อหน่วยงานได้พนักงานใหม่เข้าไปทำงาน หน่วยงานต้องจัดหาพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ โดยหน้าที่ของพี่เลี้ยง คือ ต้องสอนงานให้กับพนักงานใหม่ สอนวิธีการทำงาน เพื่อพนักงานใหม่จะได้ปรับตัวได้เร็วขึ้น เป็นงานเร็วขึ้น และการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3 จัดทำ Welcome E-mail และ Welcome package ให้พนักงานใหม่ โดยปกติการใช้ E-mail สำหรับพนักงานใหม่จะต้องทำเรื่องขอเอง คือ พนักงานใหม่จะต้องทำเรื่องขอ User ใช้คอมพิวเตอร์ และ E-mail ของธนาคารเองทั้งหมด แต่ระบบใหม่ ทีม Onboard จะดำเนินการให้เลย คือ ทำเรื่องขอ User ใช้คอมพิวเตอร์ และ E-mail ของธนาคารให้ เมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงานก้สามารถใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาทำเรื่อง

5.4 แนะนำพนักงานใหม่ ผ่าน BBL Connect ธนาคารกรุงเทพจะมีเว็บไซต์ภายใน ซึ่งก็คือ BBL Connect พนักงานสามารถค้นหาเรื่องที่ต้องการได้ เช่น การดาวน์โหลดเอกสารเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นเว็บไซต์ที่ประชาสัมพันธ์เรื่องต่าง ๆ ภายในธนาคารกรุงเทพ



ภาพที่ 11 รูปแบบใหม่ของการดำเนินงานการสรรหาและจัดรับพนักงาน

จากภาพข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานรูปแบบใหม่ จะมีอยู่ 5 ขั้นตอน ซึ่งเริ่มด้วยขั้นตอนที่ 1 Source ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานหาผู้สมัครด้วยคุณสมบัติเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 Screen ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อดูทักษะความสามารถ และฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเนื้องานของหน่วยงานที่กำลังหาด้วย ขั้นตอนที่ 3 Select หน่วยงานสัมภาษณ์ผู้สมัครโดยมีชุดคำถามที่มีมาตรฐานเดียวกันเพื่อจะได้พนักงานเข้ามาทำงานอย่างมีคุณภาพมากขึ้น ขั้นตอนที่ 4 Offer จัดทำบันทึกอนุมัติการจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศและระบบการติดตามสถานะ ซึ่งจากรูปจะเห็นว่า ขั้นตอนนี้จะเข้าระบบสารสนเทศตั้งแต่แรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย และขั้นตอนที่ 5 Onboard เป็นขั้นที่เพิ่มเข้ามาเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่ภายในระยะเวลา 6 เดือน อัตราการลาออกจะน้อยลง 15% จากปกติ โดย 5 ข้อหลัก ๆ ที่กล่าวมานั้น แบ่งขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานออกเป็น 18 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. Get BU's Requirement ทำการตกลงกับหน่วยงานเรื่องคุณสมบัติของผู้สมัครที่หน่วยงานต้องการ กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานต้องประชุมหารือกับหน่วยงานเพื่อทราบว่าหน่วยงานต้องการบุคคลที่จะเข้ามาทำงานด้วยนั้น จะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ต้องมีทักษะเฉพาะด้านด้วยหรือไม่ เช่น ตำแหน่งโปรแกรมเมอร์ต้องมีการสอบ

เขียนโปรแกรม หรือ ตำแหน่งวิเคราะห์สินเชื่อ ต้องทำข้อสอบบัญชี เป็นต้น โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำเอกสารถึงคุณสมบัติที่ชัดเจน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 วัน

2. Prepare JO on PS ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเปิดตำแหน่งงานที่ได้ตกลงกับหน่วยงานเรียบร้อยแล้วในระบบ People Soft กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเปิดตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร เพื่อให้ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานสามารถทำงานต่อในระบบ People Soft ได้ เช่น Route ใบสมัคร บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครว่ามาสอบสัมภาษณ์ตำแหน่งนี้แล้ว เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาผู้สมัครซ้ำกัน โดยขั้นตอนนี้จะผ่านระบบสารสนเทศ ซึ่งใช้ระยะเวลา 1 วัน

3. Post JO on BBL & Other Websites ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานโพสต์ตำแหน่งงานและคุณสมบัติเบื้องต้นบนเว็บไซต์ของธนาคารกรุงเทพและเว็บไซต์หางานอื่น ๆ เช่น Job Thai, Job Topgun, Job BKK, Jobs DB และ LinkedIn เพื่อให้ผู้สมัครเห็นว่าตอนนี้ธนาคารกรุงเทพกำลังเปิดรับสมัครตำแหน่งงานไหนบ้าง เป็นต้น ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน โดยโพสต์อัพเดต 2 ครั้งต่อเดือน

4. Source Candidate (Based on Job Families/Criteria) สรรหาผู้สมัครที่ตรงตามคุณสมบัติ กล่าวคือ ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานต้องพิจารณาใบสมัครที่เข้ามา ว่ามีผู้สมัครคนไหนบ้างที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะใช้วิธีโทรหาผู้สมัครเพื่อคุยรายละเอียดเพิ่มเติม โดยฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะตรวจสอบใบสมัครทุกวัน

5. Administer Test ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานนัดหมายผู้สมัครเข้ามาทำแบบทดสอบและสัมภาษณ์เบื้องต้น กล่าวคือ เมื่อฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานตกลงกับผู้สมัครได้แล้วจึงนัดหมายผู้สมัครให้เข้ามาทำแบบทดสอบและสัมภาษณ์ โดยการนัดหมายนั้นจะใช้วิธีการส่ง E-mail ให้กับผู้สมัคร ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-3 วัน กล่าวคือจะนัดผู้สมัครให้เข้ามาทำแบบทดสอบภายใน 3 วัน แต่ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้สมัครมากกว่าว่าสะดวกเข้ามาวันไหน การทำแบบทดสอบของธนาคารกรุงเทพมีทุกวัน ใน 1 วันมี 2 รอบด้วยกัน

6. Pre-Screening Interview & Evaluate Candidate ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อดูทัศนคติ บุคลิกภาพ และประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านระบบ People Soft กล่าวคือ ปกติจะเขียนผลประเมินผ่านเอกสาร แต่ระบบใหม่นั้นจะประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านระบบสารสนเทศ โดยฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะต้องประเมินผลสัมภาษณ์ตามแบบฟอร์มที่ออกแบบมาแล้ว นอกจากจะประหยัดทรัพยากรกระดาษแล้ว ยังประหยัดเวลาอีกด้วย ซึ่งใช้ระยะเวลา 1 วัน

7. Route short-list of candidates to BU+BUHR ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานส่งผลประเมินการสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้นพร้อมกับผลสอบข้อเขียนให้กับหน่วยงานและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านระบบ People Soft โดยปกติจะต้องส่งในรูปแบบเอกสาร นอกจากจะทำให้การใช้กระดาษสิ้นเปลืองแล้ว ยังทำให้เสียเวลาในการส่งอีกด้วย ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

8. Schedule BU panel interview กำหนดวันสัมภาษณ์กับหน่วยงาน โดยกดผ่านระบบ People Soft กล่าวคือ ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะต้องกำหนดวันสัมภาษณ์ให้กับหน่วยงานและผู้สมัคร โดยนัดหมายกับหน่วยงานให้เรียบร้อย ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานจะระบุวันสัมภาษณ์ให้ชัดเจนเลย เช่น สัมภาษณ์ทุกวันพฤหัส เป็นต้น เมื่อได้วันสัมภาษณ์ที่แน่ชัดแล้ว ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะต้องกด Interview วันสัมภาษณ์ ในระบบสารสนเทศทันทีที่มีการ Route ใบสมัคร ทั้งนี้จะไม่สามารถเลื่อนวันได้ หากเลื่อนวัน หน่วยงานจะไม่สามารถประเมินผลสัมภาษณ์ในระบบได้ ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่าเร็วกว่าแบบปกติมาก ใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 วัน

9. Conduct Structure Interview by Using Toolkits หน่วยงานสัมภาษณ์ผู้สมัคร โดยการประเมินผลสัมภาษณ์ที่มีมาตรฐานโดยใช้ชุดคำถามเดียวกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่เพิ่มเข้ามาเพื่อให้การจัดรับพนักงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้กรรมการที่เข้าสัมภาษณ์ประกอบด้วยหน่วยงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และที่เพิ่มเข้ามาคือฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานเข้าสัมภาษณ์ด้วยเพื่อดูว่าหน่วยงานต้องการพนักงานแบบไหน ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานจะได้สรรหาให้ถูก ซึ่งระบบเดิมไม่มี ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

10. Evaluate by attribution on PS หน่วยงานประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านระบบ People Soft กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานสัมภาษณ์ผู้สมัครเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องบันทึกผลประเมินการสัมภาษณ์ผ่านระบบสารสนเทศตามแบบฟอร์มที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

11. Summarize evaluation & decision ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสรุปผลสัมภาษณ์กับหน่วยงานและดูว่ามีผู้สมัครผ่านสัมภาษณ์กี่ราย ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

12. Manage “Prepare Job Offer” for Hiring Approvals on PS การตกลงเงินเดือนตกลงตำแหน่งงาน พร้อมทั้งทำบันทึกอนุมัติการจัดรับพนักงานผ่านระบบ People Soft กล่าวคือ เมื่อทราบว่าผู้สมัครผ่านสัมภาษณ์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องโทรหาผู้สมัครเพื่อตกลงเรื่องเงินเดือนและตำแหน่งงาน เมื่อตกลงได้เรียบร้อย ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำบันทึกอนุมัติผ่านระบบสารสนเทศทั้งหมด แต่การทำบันทึกอนุมัติการจัดรับพนักงานแบบปกติจะผ่านเอกสาร ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน ใช้ระยะเวลาเร็วกว่าแบบปกติ

13. HR director & BU Head Approve to Hire on PS ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคลกดอนุมัติการจัดรับพนักงานผ่านระบบ People Soft เมื่อกดอนุมัติแล้ว E-mail จะแจ้งเตือนไปยังผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้อำนวยการลูกค้าธุรกิจรายปลีกและรายกลาง เพื่อให้ทราบว่าต่อไปจะต้องกดอนุมัติพนักงานใหม่ เมื่อกดแล้ว E-mail จะแจ้งเตือนไปยังฝ่ายพีการจ้างงาน เพื่อให้ทราบว่าได้มีการอนุมัติพนักงานเรียบร้อยแล้ว ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

14. Inform Candidates for Health Check Up ฝ่ายพิธีการจ้างงานซึ่งอยู่ในสังกัดของฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานแจ้งผู้สมัครตรวจร่างกายเพื่อเข้าทำงานกับธนาคารกรุงเทพ โดยขั้น

ตอนนี้จะใช้วิธีการโทรหาผู้สมัครและส่ง E-mail รายชื่อโรงพยาบาลที่ธนาคารกรุงเทพได้ทำการตกลงกันไว้พร้อมกับคำแนะนำในการตรวจร่างกายให้กับผู้สมัคร ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

15. Prepare and Sign Contract ฝ่ายพิธีการจ้างงานทำการนัดหมายผู้สมัครเพื่อเข้ามาเซ็นสัญญาเริ่มงานกับธนาคารกรุงเทพ โดยเซ็นสัญญาผ่านเอกสารทั้งหมด ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 วัน

16. Record Employee Profile บันทึกประวัติพนักงานลงระบบ People Soft กล่าวคือ ฝ่ายการจัดการดำเนินงานทรัพยากรบุคคลจะต้องบันทึกข้อมูลของผู้สมัครตั้งแต่ใบสมัคร หลักฐานสมัครงาน เอกสารสัญญาจ้างงาน รวมไปถึงบันทึกอนุมัติการจัดรับพนักงาน จะใช้วิธีแสกนเอกสารเข้าระบบ People Soft ทั้งหมด นอกจากนี้ยังออกเลขที่พนักงานด้วย ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน

17. Hired Candidates are Put on standardized Onboarding Program ที ม Onboard จัดทำคู่มือสำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งขั้นตอนนี้เพิ่มเข้ามาเพื่อให้พนักงานเข้าใหม่ไม่รู้สึกกังวลว่าจะต้องปรับตัวอย่างไร แล้วธนาคารมีกฎระเบียบอะไรบ้าง ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดทำคู่มือแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น สวัสดิการ กฎระเบียบ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น รวมไปถึงการขอ User เข้าใช้คอมพิวเตอร์ของธนาคาร ซึ่งแบบปกติไม่มี พนักงานเข้าใหม่จะต้องขอเอง แต่ระบบใหม่นั้น ได้รองรับขั้นตอนนี้คือขอ User เข้าใช้คอมพิวเตอร์และ E-mail ธนาคารให้เลย เมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงานก็สามารถใช้งานได้เลยทันที ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 วัน

18. Survey New Hires to Measure Effectiveness of On-Boarding สำรวจพนักงานใหม่เพื่อวัดประสิทธิภาพ กล่าวคือ หน่วยงานจะต้องกำหนดพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ คอยแนะนำ สอนระบบของธนาคาร สอนวิธีการทำงานให้กับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่นั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแบบเก่านั้นไม่มี คนในหน่วยงานสามารถสอนงานได้หมด แต่ระบบใหม่นั้นหัวหน้างานจะต้องกำหนดพี่เลี้ยงมาเลยให้สอนงานกับพนักงานใหม่ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อไม่ก่อให้เกิดความสับสนกับพนักงานใหม่ด้วย โดยหัวหน้างานจะต้องสำรวจ สังเกตการณ์การทำงานของพนักงานใหม่พร้อมทั้งวัดประสิทธิภาพไปในตัวด้วย เพื่อลดปัญหาการลาออกหรือไม่ผ่านทดลองงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

สรุปขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น มีทั้งหมด 18 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการจัดรับพนักงาน โดยระยะเวลาประมาณ 1.5 - 2 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่เร็วขึ้นกว่าขั้นตอนเก่า

จากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ดำเนินการสรุปได้ว่า การสรรหาและจัดรับพนักงานนั้นมีปัญหาหลายด้านด้วยกัน ทั้งระยะเวลาในการจัดรับพนักงานใหม่ หน่วยงานมีความพึงพอใจค่อนข้างต่ำที่ฝ่ายบุคคลไม่สามารถสรรหาพนักงานให้กับหน่วยงานได้ตามกำหนด ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคลจึงได้หาแนวทางการแก้ไขปัญหา พัฒนาและปรับรูปแบบการสรรหาและจัดรับพนักงานใหม่ทั้งหมด โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ระบุให้ใช้แค่ 2 หน่วยงานก่อน เพื่อดูว่าระบบใหม่

นี้จะสามารถไปต่อได้หรือไม่ และจากการสัมภาษณ์ ระบบใหม่นี้ได้ใช้มาเป็นระยะเวลา 2 ปีแล้ว ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ดี กรรมการผู้จัดการใหญ่จึงได้มีโครงการให้พัฒนาระบบใหม่นี้ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในอนาคตอีกด้วย

4.1.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

คุณณัฐวุฒิ จงเกื้อตระกูล VP ผู้จัดการภาค 3 ลูกค้าธุรกิจรายปลีก ต่างจังหวัด

หน่วยงานเข้าใจว่าระบบใหม่ใช้ได้สักพักสุดท้ายก็มีปัญหา หลัก ๆ ที่หน่วยงานเจอ คือ สายแลนด์ไม่ถึงไม่มีอินเตอร์เน็ตจึงประเมินผลสัมภาษณ์ในระบบไม่ได้ แต่จริง ๆ แล้วระบบนี้ถือว่าเป็นระบบที่ดี แต่ด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ของการใช้อาจจะยังไม่พร้อม ไม่เอื้ออำนวย หากหน่วยงานจะขอเปรียบเทียบจากตอนที่ทำงานที่เก่า เวลาจะกดอนุมัติผ่านระบบ ทุกอย่างจะเป็นการผ่านระบบทั้งหมด ก็จะคล้าย ๆ ระบบแบบนี้ ซึ่งรวดเร็ว แต่ว่าของธนาคารกรุงเทพมักไปติดปัญหาของตัว WI-FI หรือ สายแลนด์ สุดท้ายก็กลับมาที่เอกสารเหมือนเดิม รวมถึงบางทีผู้ใช้งานเองก็ไม่ได้เชี่ยวชาญในการกรอกฟอร์ม แต่ด้วยระบบดีแต่ส่วนประกอบในการใช้จะให้ดีนั้นยังไม่สมบูรณ์ เลยทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนแรกค่อนข้างมีปัญหา หลัก ๆ ไม่มีสัญญาณไม่มีตัวแลนด์เสียบไม่ได้ไม่มี WI-FI พอไม่มีพวกนี้ก็ทำให้ติดขัดในการทำงานผ่านระบบ พอผ่านมาประมาณ 1 ปี ก็ยังประสบปัญหาเดิม ณ ปัจจุบันปัญหาก็ยังเหมือนเดิม ในส่วนระยะเวลาการได้คนเข้ามาทำงาน มองว่าเร็วหรือไม่เร็วขึ้นอยู่กับผลการตรวจร่างกายและเอกสารของผู้สมัคร ไม่เกี่ยวกับทางระบบ สิ่งที่อยากให้ปรับปรุงแก้ไข คือ เพิ่มจุดสัญญาณ WI-FI ให้ทั่วถึง เพราะระบบดีแล้ว แต่ติดแค่ปัญหานี้อย่างเดียว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

คุณวิทูร เข็มวิลาส VP ผู้จัดการภาค 5 ลูกค้าธุรกิจรายปลีก นครหลวง

หน่วยงานมองว่าการประเมินผ่านระบบได้ก็ดีนั้นสะดวก แต่ที่ผ่านมาก็ติดปัญหาบางอย่าง เช่น เครื่องที่ใช้ต่อ WI-FI ไม่ได้ อาจจะติดที่ห้องสัมภาษณ์ด้วยไม่แน่นอน ระบบในการใช้ไม่ยาก หลัก ๆ ก็จะติดปัญหาเดิม WI-FI บางทีเครื่องก็จะช้าบ้าง บางทีกดดึงข้อมูลผู้สมัครหายไปก็มี บางทีก็มาบ้างไม่มาบ้าง จะสัมภาษณ์ผ่านกระดาษหรือผ่านระบบ หน่วยงานมองว่าขึ้นอยู่กับขั้นตอนหลังจากสัมภาษณ์ผ่านมากกว่า แต่หลัง ๆ จากการเปลี่ยนมาเป็นระบบใหม่ได้คนเร็วขึ้น ถ้าระบบนี้ทำให้เสถียร ประเมินจากเครื่อง PC ต่อแลนด์ ก็ไม่น่ามีปัญหา แต่เราก็ต้องดูตัว WI-FI ให้มีความเร็วและจุดตำแหน่งที่ตั้งของ WI-FI ให้ครอบคลุมทุกที่ เวลาประเมินเสร็จจะกด Submit ค่อนข้างใช้เวลานานกว่าจะสำเร็จ หลุดบ้างดึงข้อมูลก็หาย ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ไม่มีประเด็นอะไร ส่วนการฟื้นความจำในการใช้ระบบคิดว่าไม่จำเป็นเพราะใช้เป็นประจำ

คุณปริญญา มณีประเสริฐ VP ผู้จัดการภาค 1 ลูกค้าธุรกิจรายกลาง ต่างจังหวัด

หน่วยงานไม่ติดปัญหากับการเปลี่ยนระบบใหม่ อาจจะมีติดขัดในช่วงแรก ใช้ระบบไม่คล่อง เนื่องจากยังใหม่อยู่กับระบบสารสนเทศ เมื่อเรียนการใช้ระบบและลงมือทำจริง พร้อมกับใช้ระบบอยู่เรื่อย ๆ จึงเกิดความชำนาญมากขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานยังกล่าวว่าได้พนักงานที่มีคุณภาพขึ้น เพราะได้มีการเพิ่มตัวแบบคำถามให้มีมาตรฐานที่ดีขึ้น และยังได้พนักงานเข้ามาทำงานเร็วขึ้นจริง ถึงแม้จะมีบางที่คนติดในเรื่องอื่น เช่น ผลตรวจสุขภาพไม่ผ่าน จึงเป็นสาเหตุให้มาเริ่มงานช้า แต่โดยรวมแล้วนั้นถือว่าได้พนักงานที่มีคุณภาพและเร็วขึ้นจริง ทั้งนี้ในเรื่องของปัญหาที่ยังคงเจออยู่เป็นประจำ คือ การเชื่อมต่อ WI-FI บางทีหลุดบ้าง เข้าไม่ถึงการเชื่อมต่อบ้าง ทำให้เวลาเข้าประเมินผลสัมภาษณ์ในระบบนั้นใช้ระยะเวลานาน และอยากให้เพิ่มแบบฟอร์มของคำถาม โดยเพิ่มแนวทางคำถามหรือตัวอย่างของคำถามให้มากขึ้น

คุณลัทธสิทธิ์ สิงหะพันธุ AVP ผู้จัดการภาค 2 ลูกค้าธุรกิจรายกลาง นครหลวง

หน่วยงานไม่มีปัญหากับการเปลี่ยนระบบใหม่ ระหว่างที่ใช้ระบบมักเจอปัญหาเกี่ยวกับ WI-FI เวลาประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านระบบมักจะเกิดปัญหาระบบค้างเพราะหน่วยงานสัมภาษณ์เสร็จหนึ่งคนและประเมินผลเลย พอมีปัญหาเกิดขึ้นทำให้เวลานานไปอีก บางทีก็ต้องประเมินในเอกสารก่อนและค่อยมาประเมินในระบบทีหลังเพราะหน่วยงานกลัวว่าผู้สมัครที่กำลังสัมภาษณ์อยู่จะเสียสมาธิ เราก็อยากจะโฟกัสกับผู้สมัครและผู้สมัครก็อยากจะโฟกัสกับเรา นี่คือสิ่งที่อยากให้ปรับปรุงแก้ไข หากระบบดีก็จะทำให้ผู้ใช้สะดวกในการประเมินผลและผู้สมัครก็ไม่เสียสมาธิกับเราด้วย คนที่รอต่อไปก็ไม่ต้องรอนาน ข้อดีของระบบสามารถบันทึกข้อมูลเก็บไว้ได้ ในอนาคตหากต้องใช้ข้อมูลการประเมินผลสัมภาษณ์ สามารถเปิดดูในระบบได้เลยโดยที่ไม่ต้องเสียเวลาไปหาเอกสาร ส่วนข้อเสียถ้า WI-FI ไม่ดีก็ทำให้เสียเวลากับทุกฝ่าย

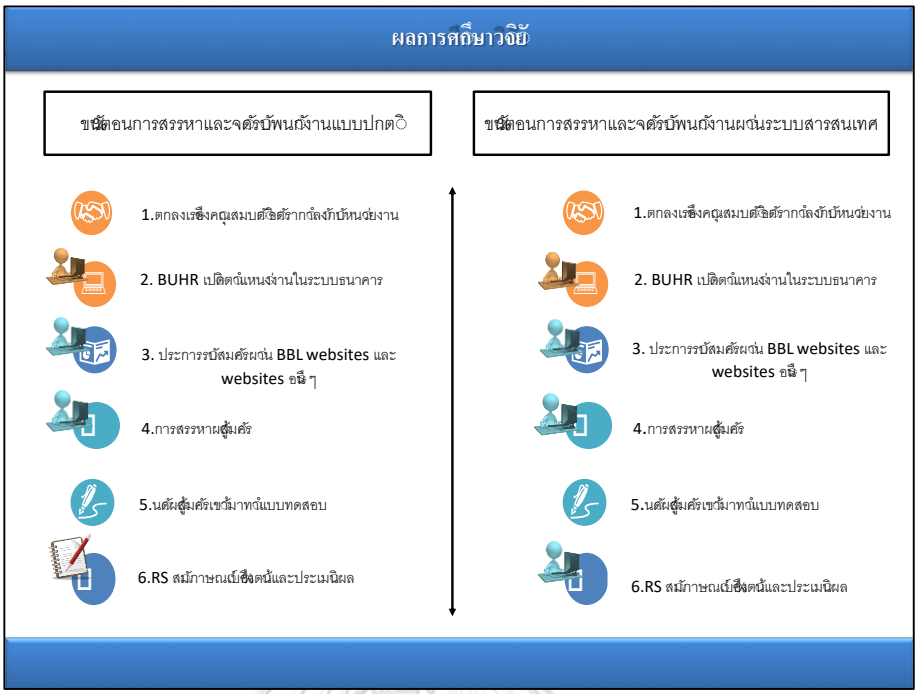
คุณธนูชัย เอี่ยมสำอางค์ สรรหาและจัดรับพนักงาน – พิธีการจ้างงาน (ปัจจุบันโอนย้ายไปหน่วยวินัยอุทธรณ์)

ช่วง 3 เดือนแรกมีปัญหาในเรื่องของ E-mail ที่ได้รับ ทางฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีการกดอนุมัติแล้ว แต่ถ้าผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้อำนวยการลูกค้าธุรกิจรายกลางและรายปลีกไม่กดอนุมัติต่อ E-mail จะไม่แจ้งเตือนมาที่ฝ่ายพิธีการจ้างงาน สาเหตุเพราะในช่วงแรกอาจยังไม่คุ้นชิน แต่เมื่อเวลาผ่านไป ก็ไม่ติดปัญหา สำหรับปรับระบบใหม่นั้น ขั้นตอนเร็วขึ้น ต่างจากเมื่อก่อนต้องให้กรรมการผู้จัดการใหญ่อนุมัติเท่านั้น รวมทั้งมีการเซ็นค้ำประกันด้วย เลยทำให้ช้า ต่อมาได้พัฒนาโดยมีการเซ็นอนุโลมเริ่มงานได้ก่อน เฉพาะพนักงานเท่านั้นที่หน่วยงานทำเรื่องขอมา แต่ก็ยังใช้เวลานานกว่าระบบใหม่ ส่วนระบบใหม่นั้น ระยะเวลาเร็วขึ้นมาก นัดผู้สมัครเซ็นสัญญาได้เร็วกว่าเมื่อก่อนและจำนวนมากกว่าเมื่อก่อน จะล่าช้าก็ขึ้นอยู่ที่ผลตรวจร่างกายและเอกสารหลักฐานการศึกษามากกว่า หากไม่ติดปัญหาด้านนี้ ก็สามารถนัดเซ็นสัญญาได้

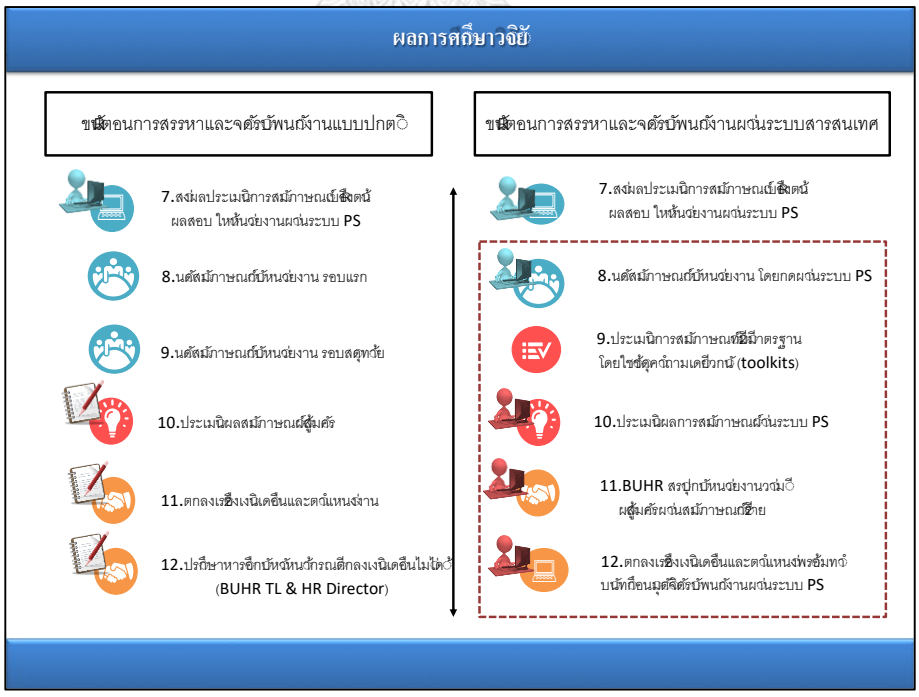
4.2 รูปแบบวิเคราะห์การเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน

4.2.1 ผลการศึกษาการเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน

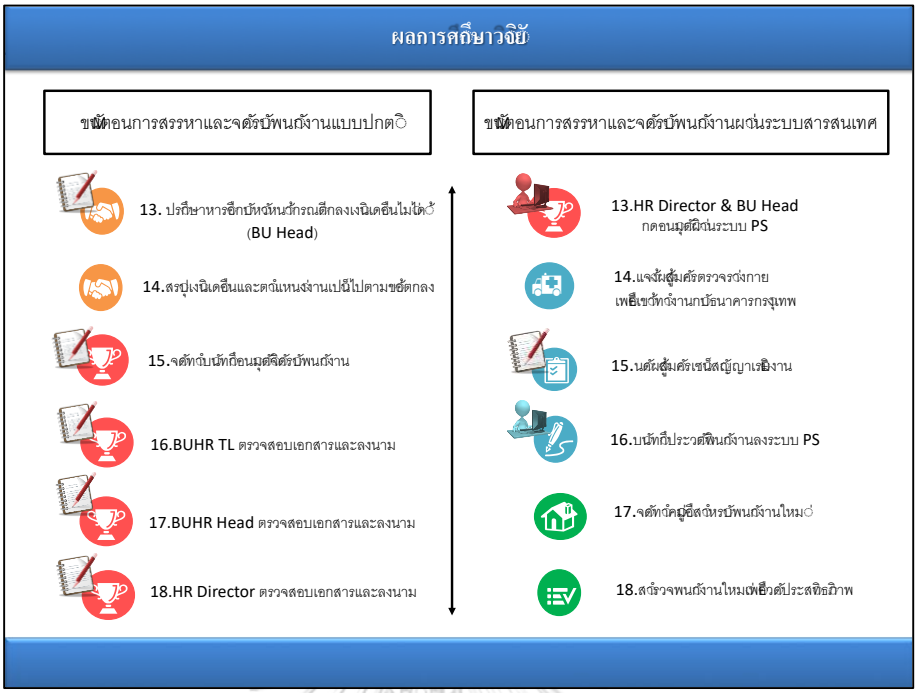
จากการวิจัยครั้งนี้ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่ดำเนินการสรุปได้ว่า การสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกตินั้นมีกระบวนการและขั้นตอนที่ค่อนข้างเยอะและใช้เวลานานกว่ากำหนด ซึ่งขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติมีขั้นตอนทั้งหมด 24 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาทั้งกระบวนการโดยประมาณ 5 – 6 เดือน จนเกิดปัญหาในการจัดรับพนักงานเกินระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดีตรงตามเกณฑ์ธนาคารแจ้งสละสิทธิ์ เนื่องจากจากธนาคารใช้เวลานานไป ทำให้ผู้สมัครได้งานที่อื่นก่อน จนเป็นเหตุให้ฝ่ายบุคคลไม่สามารถจัดรับพนักงานได้ตามอัตรากำลังที่กำหนด หน่วยงานงานไม่ได้พนักงานเข้าทำงาน จึงเกิดความพึงพอใจต่อฝ่ายบุคคลต่ำ ทำให้ธนาคารเล็งเห็นปัญหาและความสำคัญในการจัดรับพนักงานจึงมีนโยบายปรับเปลี่ยนกระบวนการตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการจัดรับพนักงานใหม่ทั้งหมด โดยธนาคารกรุงเทพมองว่าในยุคสมัยนี้การทำงานผ่านเอกสารไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป จึงให้มีการปรับกระบวนการเข้าสู่ระบบสารสนเทศเกือบทั้งหมด มีแนวทางแก้ไขหลัก ๆ คือ การออกแบบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานใหม่เพื่อลดกระบวนการและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศ จากระยะเวลาการจัดรับพนักงานจาก 5 – 6 เดือน เหลือแค่ 1.5 – 2 เดือน ซึ่งขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีขั้นตอนทั้งหมด 18 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาทั้งกระบวนการโดยประมาณ 1.5 – 2 เดือน นอกจากนี้การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น คือ ฝ่ายสรรหาและจัดรับพนักงานทำหน้าที่สรรหาผู้สมัครให้ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงาน ตกลงเงินเดือน ตกลงตำแหน่งกับผู้สมัคร ทำบันทึกอนุมัติการจัดรับพนักงาน ฝ่ายพิธีการจ้างงาน ทำหน้าที่แจ้งตรวจร่างกาย เช็คผลตรวจร่างกาย และเซ็นสัญญาเริ่มงานกับธนาคารกรุงเทพ เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศยังไม่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงทุกหน่วยงาน แต่ในอนาคตธนาคารกรุงเทพได้มีโครงการที่จะปรับปรุงระบบการสรรหาและจัดรับพนักงานให้กับทุกหน่วยงาน



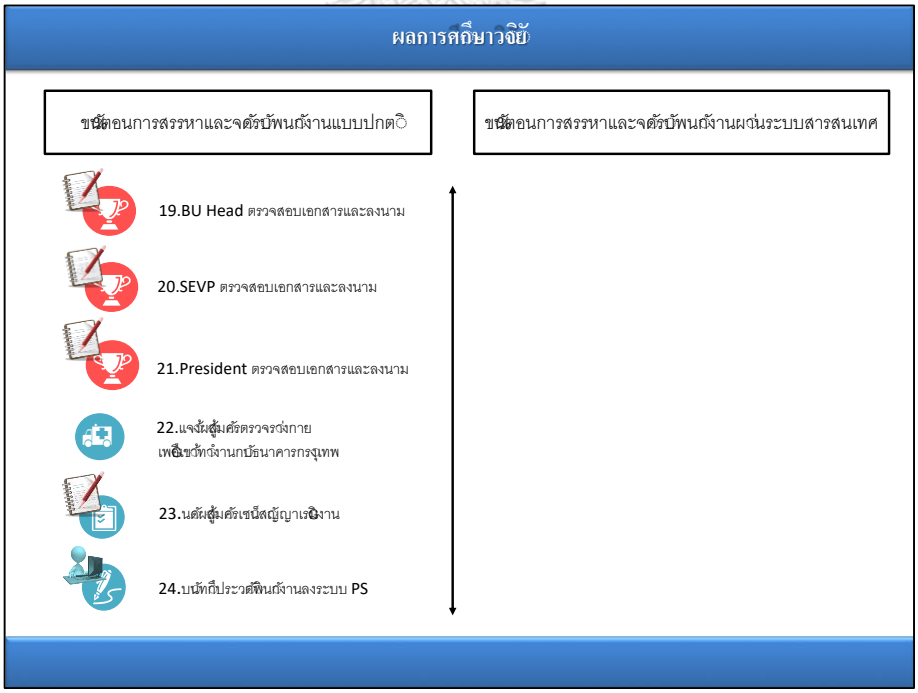
ภาพที่ 12 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน



ภาพที่ 13 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน



ภาพที่ 14 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน



ภาพที่ 15 เปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน

กล่าวสรุปได้ว่า ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติกับการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีปัจจัยที่แตกต่างกันอย่าเห็นได้ชัด คือ ขั้นตอนน้อยลง ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และความพร้อมของฝ่ายบุคคล มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ฝ่ายบุคคเข้าใจความต้องการของหน่วยงานมากขึ้นเพื่อการสรรหาผู้สมัครจะได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของหน่วยงานต่อขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ระบบ แรก ๆ ในการปรับระบบนั้นทุกคนในหน่วยงานมีปัญหาในเรื่องการเรียนรู้ระบบใหม่แต่นาน ๆ ไป เมื่อได้ใช้ทุกวันก็ไม่มีปัญหาในด้านระบบและไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้หรือรื้อฟื้นใหม่ หน่วยงานกล่าวว่าข้อดีคือเวลาจะดึงข้อมูลผู้สมัครสามารถดึงข้อมูลได้เลยหรืออยากรู้ประวัติอยากรู้การประเมินผลของผู้สมัครก็สามารถเช็คในระบบได้เลย การดึงข้อมูลนั้นมักใช้กับเรื่องการโปรโมทขึ้นตำแหน่งให้กับพนักงาน หน่วยงานสามารถดูผลการประเมินในระบบได้ โดยไม่ต้องติดต่อฝ่ายบุคคลเพื่อขอเอกสารในการดูข้อมูล หรือกรณีการรับผู้สมัครเข้ามาแล้วพฤติกรรมการคิด ทัศคติไม่เป็นอย่างที่คิดก็สามารถย้อนกลับไปดูการประเมินผลสัมภาษณ์ได้ ในส่วนนี้ทำให้การพัฒนาคนมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่วนข้อเสียและที่มีปัญหาคือ WI-FI สายแลนด์ ระบบช้า เวลาจะประเมินผู้สมัครหนึ่งคนค่อนข้างใช้เวลา ทำให้ผู้สมัครที่รอสัมภาษณ์อีกคนเสียเวลาไปด้วยหลัก ๆ อยากให้ปรับปรุงแก้ไขเรื่อง WI-FI สรุปคือ ขั้นตอนดี ระบบดี แต่ติดปัญหาตรงที่การจะเข้าไปในระบบของธนาคารเอง อาจจะต้องใช้เวลาและต้องมาเสียเวลารอกว่าจะเข้าไปทีแต่ละขั้นตอนได้พอแก้ปัญหาด้วยการสัมภาษณ์ทีเดียวและมาประเมินในระบบทีเดียว หน่วยงานก็ลืมว่าผู้สมัครคนนี้เป็นอย่างไร ผู้สมัครอีกรายเป็นอย่างไร หน่วยงานอาจเกิดการสับสนได้ หน่วยงานก็อยากจะทำไปพร้อม ๆ กัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหานี้ แต่ปัญหาของระบบไม่ได้เป็นตลอด จะเกิดปัญหาก็ขึ้นอยู่กับ WI-FI ด้วย หาก WI-FI ไม่เสถียรก็มีผลกระทบต่อการเข้าใช้ในระบบ เช่น กระทบในส่วนของกรรมการที่จะต้องรอการเข้าไปประเมินผลสัมภาษณ์ในระบบ หากสัมภาษณ์ผู้สมัครเลยก็ไม่ได้ต้องรอประเมินผลสัมภาษณ์ผู้สมัครอีกรายให้เสร็จก่อน ส่วนผู้สมัครคนถัดไปก็ต้องรอ จึงใช้เวลาในการสัมภาษณ์นาน ข้อดีอีกส่วนหนึ่งที่หน่วยงานบอกมา คือ ได้รับพนักงานเข้ามาทำงานเร็วขึ้น แต่จะเร็วหรือช้านั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้สมัครด้วย เช่น การตรวจร่างกายและหลักฐานการสมัครงาน แต่ถ้าผู้สมัครไม่มีปัญหาในส่วนนี้ก็สามารถเริ่มงานได้เร็วขึ้น ถ้าเทียบกับแบบเดิมกับแบบใหม่ แบบใหม่ถือว่าได้ผู้สมัครเร็วกว่าเยอะ ขั้นตอนเร็วตามที่กำหนดแต่อาจจะช้าถ้าเกิดว่าขั้นตอนหลังจากการสัมภาษณ์มันสะดุด ถ้าจะให้เปรียบเทียบความเร็วของระบบใหม่และเก่าโดยที่ไม่มีกรณีที่กล่าวมาเบื้องต้น ระบบใหม่ก็ยังถือว่าเร็วกว่า แต่ถ้าอยากให้เร็วขึ้นกว่าเดิม BUHR สามารถส่งตรวจร่างกายได้เลยเมื่อ Offer

เงินเดือนเสร็จแล้วควบคู่ไปกับการรอผู้บริหารกดอนุมัติ แต่ตามขั้นตอนต้องรอให้ผู้บริหารกดอนุมัติก่อนถึงแจ้งตรวจร่างกายได้

จากการวิจัยครั้งนี้ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่ใช้ระบบสารสนเทศสรุปได้ว่า หน่วยงานมีความพึงพอใจมากขึ้นจริง กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่ใช้ระบบนั้น ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ เนื่องมาจากได้พนักงานเข้ามาร่วมงานในระยะเวลาที่เร็วขึ้น ทั้งนี้แบบคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครมีมาตรฐานเดียวกันที่ดีขึ้น ทำให้ตัดสินใจเลือกผู้สมัครได้ง่ายขึ้น อาจจะมีปัญหาติดขัดบ้างในช่วงแรก ๆ ของการเปลี่ยนขั้นตอน แต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคแต่อย่างใด และอีกปัจจัยที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่คือเรื่องของเทคโนโลยี คือ WI-FI ขัดข้อง การเข้าระบบประเมินผลสัมภาษณ์ใช้ระยะเวลานานไป ทำให้เสียเวลาในการประเมิน ในส่วนนี้ทางหน่วยงานที่ดำเนินการได้รับเรื่องร้องเรียนและได้หาแนวทางการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่าปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานมีความพึงพอใจต่อฝ่ายบุคคล คือ ระยะเวลาในการจัดรับพนักงานเร็วขึ้น ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน มีชุดคำถามที่เป็นมาตรฐานในการสัมภาษณ์ผู้สมัครทำให้หน่วยงานได้พนักงานที่มีคุณภาพมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานและเหตุผลที่เปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ
2. การสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทั้งนี้จะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.1.1 ศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานและเหตุผลที่เปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ

จากการวิจัยครั้งนี้ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่ดำเนินการสรุปได้ว่า การสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกตินั้นมีกระบวนการและขั้นตอนที่ค่อนข้างเยอะและใช้เวลานานกว่ากำหนด ซึ่งขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติมีขั้นตอนทั้งหมด 21 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาทั้งกระบวนการโดยประมาณ 4 – 6 เดือน จนเกิดปัญหาในการจัดรับพนักงานเกินระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดีตรงตามเกณฑ์ธนาคารแจ้งสละสิทธิ์ เนื่องจากจากธนาคารใช้เวลานานไป ทำให้ผู้สมัครได้งานที่อื่นก่อน จนเป็นเหตุให้ฝ่ายบุคคลไม่สามารถจัดรับพนักงานได้ตามอัตรากำลังที่กำหนด หน่วยงานไม่ได้พนักงานเข้าทำงาน จึงเกิดความพึงพอใจต่อฝ่ายบุคคลต่ำ ทำให้ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการสายทรัพยากรบุคคลเล็งเห็นปัญหาและความสำคัญในการจัดรับพนักงานจึงมีนโยบายปรับเปลี่ยนกระบวนการตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการจัดรับพนักงานใหม่ทั้งหมดและเสนอ

เรื่องไปยังกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งกรรมการผู้จัดการใหญ่มองว่าในยุคสมัยนี้การทำงานผ่านเอกสารไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป จึงให้มีการปรับกระบวนการเข้าสู่ระบบสารสนเทศเกือบทั้งหมด มีแนวทางแก้ไขหลัก ๆ คือ การออกแบบขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานใหม่เพื่อลดกระบวนการและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศ จากระยะเวลาการจัดรับพนักงานจาก 4 – 6 เดือน เหลือแค่ 1.5 – 2 เดือน ซึ่งขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีขั้นตอนทั้งหมด 18 ขั้นตอน ใช้ระยะเวลาทั้งกระบวนการโดยประมาณ 1.5 – 2 เดือน ทั้งนี้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศยังไม่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงทุกหน่วยงาน เนื่องมาจากบางหน่วยงาน เช่น หน่วยงานลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ ไม่สามารถเปลี่ยนได้ เพราะ เป็นหน่วยงานที่รับพนักงานที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งและเงินเดือนจึงไม่สามารถอนุมัติผ่านระบบได้ ต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพื่อพิจารณาว่าคุณสมบัติเหมาะกับตำแหน่งและเงินเดือนหรือไม่ แต่ก็ยังมีหน่วยงานที่ใกล้เคียงกันคือหน่วยงานลูกค้าสายบุคคล หรือตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตลาดประจำสาขาที่รับเด็กจบใหม่เหมือนกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ คือ ต้องการพนักงานอย่างเร็วเพื่อเข้ามาทำงาน แต่สาเหตุที่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาดประจำสาขายังไม่มีปรับระบบ เพราะมีโครงการที่ทับซ้อนอยู่ จึงทำให้ไปสามารถปรับระบบการจัดรับได้ แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ มีระยะเวลา 2 ปีแล้ว ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ดี มีประสิทธิผลมากขึ้น กรรมการผู้จัดการใหญ่จึงได้มีโครงการจะให้ปรับระบบกับทุก ๆ หน่วยงานในอนาคตต่อไป

ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่าเหตุผลหลักที่เปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานจากปกติให้ผ่านระบบสารสนเทศ คือ ปัจจัยของระยะเวลานานเกินไป ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และความพึงพอใจต่ำของสายงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.1.2 การสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่

จากการวิจัยครั้งนี้ การสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้นจริง ดังนี้

1. บุคลากร มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของฝ่ายบุคคล พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น มีความเข้าใจหน่วยงานมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานว่าต้องการคนเข้ามาทำงานแบบไหน มีคุณสมบัติอะไรบ้างที่ต้องการ เช่น หน่วยงานสินเชื่อต้องการคนที่มีบุคลิกคล่องตัว มีทักษะด้านบัญชีที่ดี ดังนั้นฝ่ายบุคคลต้องคัดกรองผู้สมัครให้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการและเพิ่มข้อสอบบัญชีเบื้องต้นเพื่อดูว่าผู้สมัครมีทักษะด้านบัญชีหรือไม่ นอกจากนี้ฝ่ายบุคคลได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เนื่องจากปัญหาจากการสรรหาและจัดรับพนักงานแบบปกติยังมีบางหน้าที่ที่ฝ่ายบุคคลยังทำงานซ้อนกันไม่ชัดเจน อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ ดังนั้น

จึงได้มีการแบ่งหน้าที่กันชัดเจนว่าขั้นตอนนี้ฝ่ายใดรับผิดชอบ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรมากขึ้น

2. ขั้นตอน การออกแบบขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ ขั้นตอนในการสรรหาและจัดรับพนักงานขั้นตอนใดที่ซ้ำซ้อน ไม่จำเป็น และใช้เวลานาน จึงตัดออก จึงทำให้การสรรหาและจัดรับพนักงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด นั้นคือ การลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อกระชับขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพมาก นอกจากนี้ได้เพิ่มขั้นตอนที่มีคุณภาพมากขึ้น คือการประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านระบบสารสนเทศ ซึ่งคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครนั้นใช้ชุดคำถามที่มีมาตรฐานเดียวกัน

3. เทคโนโลยี ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานทุกขั้นตอนเข้าระบบสารสนเทศทั้งหมด คือ ประวัติผู้สมัคร หลักฐานการสมัครงาน ผลสอบของธนาคาร และผลประเมินการสัมภาษณ์จะลงระบบสารสนเทศทั้งหมด เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการดูประวัติของผู้สมัคร ไม่ใช่แค่ดูได้ตอนสัมภาษณ์อย่างเดียว แต่สามารถดูประวัติในระบบได้ตลอดอายุการทำงานของผู้สมัครนั้นเอง อีกส่วนสำคัญคือการอนุมัติการจัดรับพนักงานจากการเซ็นอนุมัติผ่านเอกสาร ได้นำเข้าระบบทั้งหมด นั้นคือการกดอนุมัติผ่านระบบสารสนเทศ โดยปกติการเซ็นอนุมัติจะเข้าห้องผู้บริหาร เมื่อเซ็นเสร็จก็ต้องส่งต่อให้ผู้บริหารอีกห้องหรือบางหน่วยงานต้องส่งเอกสารไปอีกอาคาร จึงทำให้เสียเวลาไปกับการส่งเอกสาร แต่การอนุมัติการจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ เมื่อผู้บริหารท่านแรกกดอนุมัติจะมีอีเมลเข้าไปยังผู้บริหารอีกท่านให้ทราบว่า ทำให้รวดเร็วในการอนุมัติการจัดรับ ประหยัดเวลาในการส่งเอกสาร และประหยัดทรัพยากรกระดาษ ทั้งนี้ยังได้ลดจำนวนผู้บริหารในการอนุมัติจาก 6 ท่าน เหลือแค่ 3 ท่านอีกด้วย

4. เครื่องมือ การสรรหาและจัดรับพนักงานให้ตรงตามเกณฑ์ ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด ต้องอาศัยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานเดียวกัน คือ เมื่อฝ่ายบุคคลได้ทำความเข้าใจกับหน่วยงานแล้วว่าต้องการพนักงานแบบไหน คุณสมบัติเป็นอย่างไร หากจะได้คนที่เหมาะสมที่สุด จึงได้เพิ่มเครื่องมือในการสัมภาษณ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน คือ ชุดคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครจะใช้คำถามเหมือนกันหมด และในชุดคำถามได้เพิ่มคำถามให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อคัดกรองผู้สมัครที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด ซึ่งในส่วนนี้ได้เพิ่มศักยภาพในการสัมภาษณ์มากขึ้น ทำให้หน่วยงานได้คนเข้ามาทำงานที่เหมาะสมตามต้องการ อีกทั้งการจัดรับพนักงานนั้นคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานอีกด้วย

5. ค่าใช้จ่าย ในขั้นตอนการสรรหานั้นไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เพราะทั้ง 2 แบบนั้นใช้วิธีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานผ่านเว็บไซต์ธนาคารและเว็บไซต์หางานอื่น ๆ เหมือนกัน แต่ในส่วนเครื่องมือนั้นจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเข้ามา คือ จ้างบุคคลภายนอกเข้ามาทำระบบและชุดคำถามในการสัมภาษณ์ใหม่ให้มีมาตรฐานเดียวกัน เช่น ผู้สมัคร 5 คน ถามคำถามเกี่ยวกับทัศนคติเหมือนกัน เพื่อดู

ทัศนคติของผู้สมัครว่าคนใดที่ตรงกับเกณฑ์ที่หน่วยงานต้องการ เป็นต้น แต่ในชุดคำถามก็จะมีคำถามหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ดังนั้นค่าใช้จ่ายที่ธนาคารเสียเพิ่มไปถือว่าคุ้มกับพนักงานที่ได้เข้ามาร่วมงานเพราะได้พนักงานที่เหมาะสมกับงานตามที่หน่วยงานกำหนด

ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่าประสิทธิผลจากการเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานนั้นทำให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในเรื่องของคุณภาพการทำงานของฝ่ายบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณภาพของกระบวนการ คุณภาพของเครื่องมือในการสัมภาษณ์และคุณภาพของผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับงาน ปริมาณในการจัดรับพนักงานจากที่มีปัญหาในเรื่องการจัดรับไม่เป็นไปตามอัตรากำลัง ตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อเปลี่ยนขั้นตอนแล้วสามารถจัดรับพนักงานได้ตามอัตรากำลังที่ขาด ทำให้หน่วยงานมีพนักงานเข้ามาทำงานทันกำหนดตามปริมาณที่ต้องการ เช่น หน่วยงานขาดพนักงาน 5 อัตรา จากเดิมจัดรับพนักงานได้ 1 อัตรา ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน จึงทำให้ผู้สมัครสละสิทธิ หลังจากมีการเปลี่ยนระบบการสรรหาและจัดรับพนักงานใหม่การจัดรับพนักงานมีระยะเวลาที่เร็วขึ้น จึงทำให้ปริมาณในการจัดรับพนักงานได้เยอะขึ้นตามอัตรากำลังที่กำหนด โดยระยะเวลาในการสรรหาและจัดรับพนักงาน ซึ่งปกติใช้เวลาประมาณ 5 – 6 เดือน เมื่อปัญหาในการจัดรับพนักงานใช้เวลานานไป ธนาคารได้ปรับกระบวนการ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนออกไป ทำให้ระยะเวลาในการสรรหาและจัดรับพนักงานเร็วขึ้นเหลือเพียง 1.5 – 2 เดือน นอกจากนี้เมื่อการสรรหาและจัดรับพนักงานเป็นไปตามที่กำหนด หน่วยงานได้พนักงานมาทำงานเร็วขึ้น ตามปริมารที่ต้องการ อีกทั้งยังได้พนักงานที่เหมาะสมกับงาน จึงทำให้หน่วยงานมีความพึงพอใจต่อฝ่ายบุคคลมากยิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.2 อภิปรายผล

จากการสรุปผลวิจัยการศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเรื่องของกระบวนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศผลการวิจัยที่ค้นพบ

1. สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชราภา โพธิ์อ่อง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) กับการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก” มีความสอดคล้องกับวิจัยที่ศึกษา คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับการสรรหาบุคลากรในองค์การเพิ่มประสิทธิภาพได้จริง ในด้านคุณภาพของงาน มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนออก ด้านปริมาณ ทำให้องค์การได้บุคลากรเข้ามาทำงานในปริมาณที่มากกว่าเดิม และด้านระยะเวลา คือ มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทั้งในเวลาของขั้นตอนการสรรหาและบุคลากรเข้ามาทำงานในระยะเวลาที่เร็วตามกำหนด

2. สอดคล้องกับงานวิจัยของมงคล สิริขจรเดชสกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน บริษัท ยิบอินซอย จำกัด” มีความสอดคล้องกับวิจัยที่ศึกษา คือ มีการนำนโยบายขององค์การมาปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานว่าต้องการอะไร ที่สำคัญกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจน และระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น มีการวางแผนอัตรากำลัง อีกทั้งยังกำหนดคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการอย่างชัดเจน

3. สอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวีณา เอื้อแท้ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน” มีความสอดคล้องกับวิจัยที่ศึกษา คือ ขั้นตอนในการสรรหาและจัดรับพนักงานมีความล่าช้า จึงนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อความรวดเร็ว เพิ่มแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ความเป็นมาตรฐาน

ทั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานและทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีนั้น ในเบื้องต้นธนาคารกรุงเทพยังปิดกั้นเรื่องการใช้เทคโนโลยี แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยน หากธนาคารกรุงเทพยังคงดำเนินการทำงานแบบเดิม ๆ ล่าหลังกว่าองค์การอื่น ๆ ก็ทำให้องค์การตายไปในที่สุด ธนาคากรุงเทพจึงได้มีนโยบายนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้กับการทำงานในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ในปัจจุบันการนำเทคโนโลยีมาใช้กับการทำงานเป็นที่ยอมรับมากขึ้น แต่ก็ยังมีบางกระบวนการ บางขั้นตอนที่ยังคงใช้วิธีการทำงานผ่านเอกสาร นั้นก็คือขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงาน ซึ่งบางขั้นตอนนั้นยังไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ เช่นการประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านเอกสาร การอนุมัติการจัดรับพนักงานผ่านเอกสาร จึงทำให้เกิดปัญหา คือ จัดรับช้าเพราะใช้ระยะเวลานานเกินไป ธนาคารจึงมีนโยบายให้ปรับขั้นตอนใหม่ทั้งหมดโดยทุกขั้นตอนต้องเข้าระบบสารสนเทศ ช่วงแรก ๆ หน่วยงานที่ต้องใช้ระบบยังคงมีปัญหาในเรื่องของการใช้ระบบอาจจะทำให้ยังไม่ยอมรับเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากนัก แต่พอใช้ระบบไปเป็นระยะเวลาสักพักหน่วยงานได้พนักงานในปริมาณที่ต้องการเข้ามาทำงานเร็วตามระยะที่กำหนด อีกทั้งระบบการประเมินผลสัมภาษณ์ได้พัฒนาให้มีชุดคำถามที่เป็นมาตราฐานเดียวกัน จึงเป็นสาเหตุให้หน่วยงานนั้นยอมรับการนำเทคโนโลยีมาใช้กับการทำงานมากขึ้น

กล่าวสรุปได้ว่าการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานนั้น ทำให้ระบบการทำงานมีมาตรฐานมากขึ้น การประมวลผลข้อมูลในงานด้านต่าง ๆ แม่นยำขึ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งข้อมูลที่ได้นั้นยังมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ สามารถแลกเปลี่ยนหรือค้นหาได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้นด้วย จึงทำให้องค์การยอมรับการใช้เทคโนโลยีในที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อให้ขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศมีประสิทธิผลมากขึ้น ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. จากการสัมภาษณ์ ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากเทคโนโลยี คือ การเชื่อมต่อ wi-fi เพื่อเข้าระบบในการประเมินผลสัมภาษณ์ แนวทางการแก้ไข คือ ธนาคารควรเพิ่มจุดปล่อยสัญญาณที่กว้างขึ้น ขยายเวลาการเชื่อมต่อที่นานขึ้น เนื่องจากการสัมภาษณ์ผู้สมัครต่อรอบนั้น มีผู้สมัคร 3 – 5 คน และใช้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างน้อยครึ่งชั่วโมงต่อผู้สมัคร 1 คน

2. ธนาคารควรมีนโยบายสำรองห้องเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ของแต่ละหน่วยงาน เนื่องมาจากห้องสัมภาษณ์ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการ ฝ่ายบุคคล และผู้สมัคร อีกทั้งการเปลี่ยนห้องบ่อย ๆ ในการสัมภาษณ์แต่ละรอบ ทำให้มีผลต่อการเชื่อม WI-FI เพราะบางห้องมีสัญญาณ บางห้องสัญญาณเข้าไม่ถึง จึงเกิดปัญหาในการเชื่อมต่อบ่อยครั้ง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง “การศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” ซึ่งหากมีผู้สนใจนำไปศึกษาในอนาคต หรือสนใจที่จะทำวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบขั้นตอน ควรศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก องค์การ เช่น ผู้สมัคร หรือพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มเติม ว่ามีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการสรรหาและจัดรับพนักงานผ่านระบบสารสนเทศอย่างไร

บรรณานุกรม

กล้า ทองขาว. (2551). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 6 เรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กิดานันท์ มลิทอง. (2548). *ไอซีทีเพื่อการศึกษา (ICT for Education)*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.

ฉัตรวีณา เอื้อแท้. (2559). *ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ชรัส ปุณณัสสะ. (2553). *ความสำเร็จในการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, กรุงเทพฯ.

ชัยรัตน์ รอดเคราะห์. (2555). *การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงานปริญญานิพนธ์และสารนิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

พนิดา พานิชกุล. (2552). *การออกแบบพัฒนาและดูแลระบบฐานข้อมูล*. กรุงเทพฯ: เคทีพี.

พัชราภา โพธิ์อ่อง. (2561). *เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) กับการเพิ่มประสิทธิภาพ การสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ภานุพงศ์ เสกทวีลาภ และรวิพรรณ สุภาวรรณ์. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจด้านพฤติกรรมการใช้ Cloud storage ในระดับ Software-as-a-Service (SaaS) ของพนักงานองค์กรเอกชน ในเขตพื้นที่เศรษฐกิจของกรุงเทพมหานคร* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยา กรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

มงคล สิริขจรเดชสกุล. (2550). *การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน บริษัท ยิบอินซอย จำกัด* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2554). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศเบื้องต้น หน่วยที่ 1-7.* นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วรเดช จันทร์ศร. (2540). *การนำนโยบายไปปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: กราฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์).

ศศิพร เหมือนศรีชัย. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ERP Software ของผู้ใช้งานด้านบัญชี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2545). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมใจ ศรีปานเงิน. (2540). *ความต้องการใช้และการใช้สารนิเทศของผู้ใช้งานห้องสมุดเฉพาะสังกัดสำนัก*

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นายกรัฐมนตรี (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2549). *นโยบายสาธารณะ:แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สิงหะ ฉวีสุข และสุนันทา วงศ์จตุรภัทร. (2555). *ทฤษฎีการยอมรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), สถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.

หทัยรัตน์ สิทธิโชค. (2552). *ส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจใช้บริการนวดแผนไทยสปาที่ Health Land ในเขตกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

อัครเดช ปิ่นสุข และนิตนา ฐานิตธนกร. (2559). การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศคุณภาพการบริการอิเล็กทรอนิกส์และส่วนประสมการตลาดในมุมมองของลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (E-satisfaction) ในการจองตั๋วภาพยนตร์ออนไลน์ผ่านระบบแอพพลิเคชั่นของผู้ใช้บริการในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ 2559 ครั้งที่ 3*, โรงแรมริชมอนด์ สไตลิส คอนเวนชั่น, นนทบุรี.

โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2551). วิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science,* 35(8), 982-1003.

Donal, S. V., & Carl, E. V. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration and Society,* 6(4), 462-474.

Emest, R. A. (1985). Interorganizational coordination: Theory and practice. *Journal of Planning Literature,* 19(9), 23-28.

Fishbein, M., & Aizen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2010). *Consumer behavior: building marketing strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ingram, H. M., & Mann, D. E. (1980). *Why policies success of fail*. California: Sage.

Meter, V., & Horn, V. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration and Society,* 6(5), 445-486.

Pressman, W. (1973). *United States Economic Development Administration Manpower*

policy New York: John Wiley & Sons.

Putt, T., & Springer, K. (1989). *Policy research: Concepts, methods, and applications*. New York: Prentice-Hall.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed). New York: Free.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1978). *Communication of innovations: Across-cultural approach*. New York: Free.

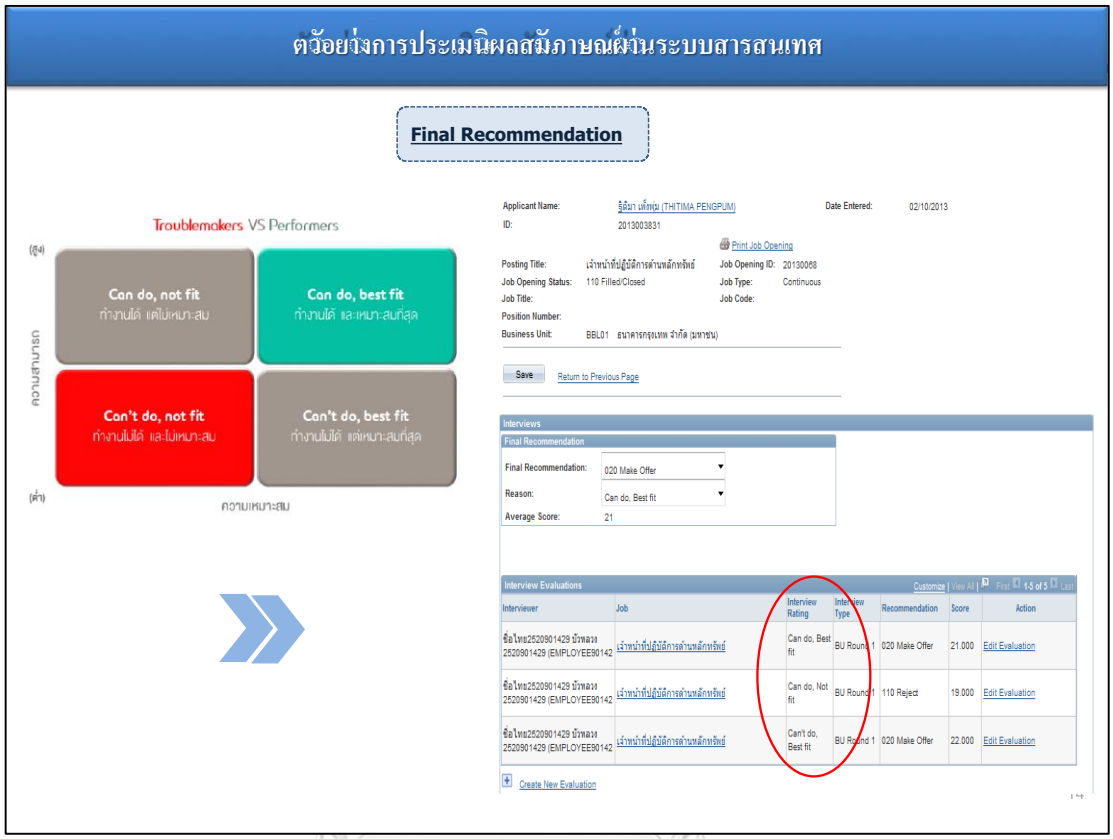
Sabatier, P.A (1980). *Successful Policy Implementation.* New York: Sage.

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly,* 36(1), 177-178.

Waarts, E., Everdingen, Y. M., & Hollegersberg, J. (2002). The dynamics of factors affecting the adoption of innovations *Journal of Product Innovation Management,* 19(6), 412-423.

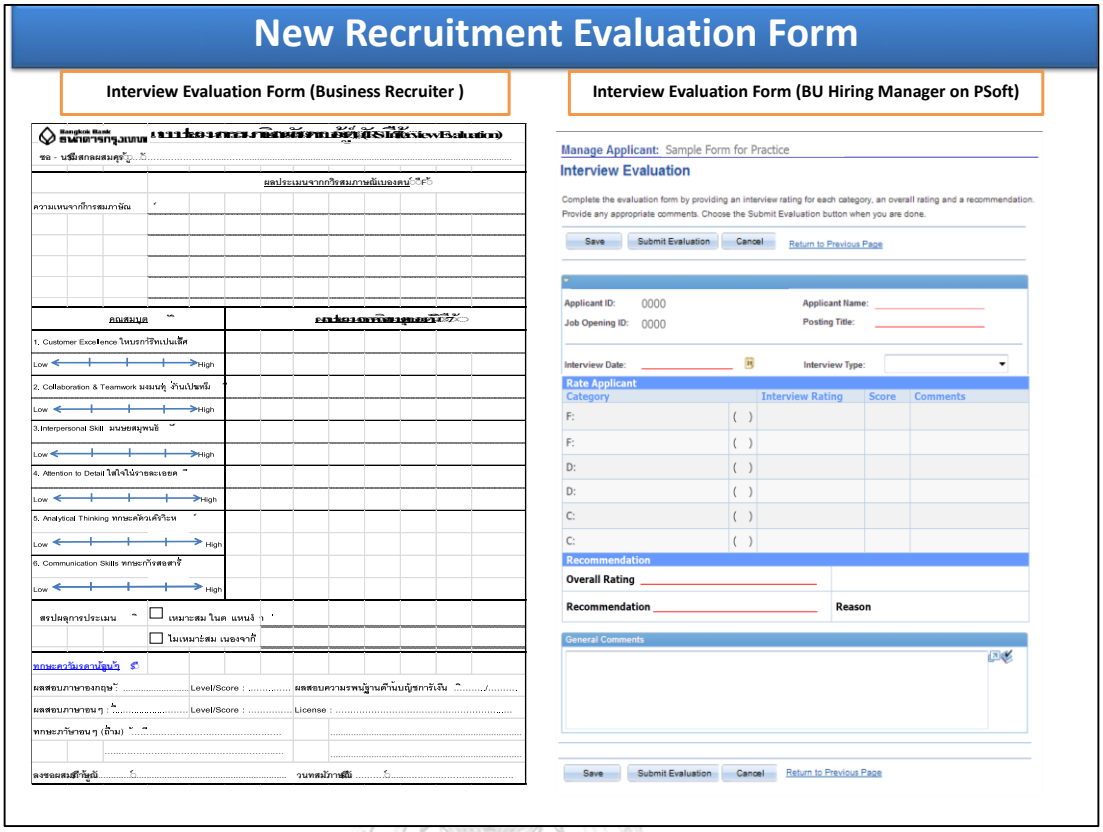
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก



ภาพที่ 1 ตัวอย่างการประเมินผลสัมภาษณ์ผ่านระบบสารสนเทศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาพที่ 2 ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลสัมภาษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาพที่ 3 ผู้วิจัยและคุณปตุพร บาลเย็น AVP สรรหาและจัดรับพนักงาน

ภาพที่ 4 ผู้วิจัยและคุณปริญญา มณีประเสริฐ VP ผู้จัดการภาค 1 ลูกค้าธุรกิจรายกลาง ต่างจังหวัด

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสิริมา คุณมาศ
วัน เดือน ปี เกิด	12 ธันวาคม 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดกาฬสินธุ์
วุฒิการศึกษา	ศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต คณะศิลปกรรมศาสตร์ สาขาวิชานาฏยศิลป์ไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	122 ซอยเพชรเกษม 40 ถนนเพชรเกษม แขวงบางจาก เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University