

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม Human Resource Competency Development Strategy for Becoming the Social Bank

¹นนทวัฒน์ สุขผล และ²ศุภชัย เหมือนโพธิ์

¹ Nonthavat Sukphon and ²Suppachai Murnpho

¹คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

²คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹ Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management and

² Faculty of Liberal Arts and Science, Kasetsart University

²Corresponding Author. E-mail: suppachai_murn@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม 2) ศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน 3) ศึกษาการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร และ 4) กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ผลการวิจัยพบว่า 1) ธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะผู้นำ/สมรรถนะทางการบริหาร และด้านสมรรถนะตามหน้าที่ และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถทางปัญญา ด้านความสามารถทางการจัดการธุรกิจ และด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับขีดความสามารถพนักงานรองรับการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทดแทนตำแหน่ง และเตรียมผู้นำในอนาคต กลยุทธ์ที่ 5 ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันพนักงาน และกลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานด้าน HR

คำสำคัญ : การพัฒนาสมรรถนะ; ทรัพยากรบุคคล; ธนาคารเพื่อสังคม

Abstract

The objectives of this research study were 1) to study and synthesize the contexts of human resource management and human resource competency development for becoming the social bank; 2) to examine the competency-based human resource management; 3) to study the future employee skill development; and

4) to create the human resource competency development strategy for becoming the social bank. The finding researches were found that 1) Government Savings Bank prioritized its employees, which can drive any mission to the success according to the visions of the organization. The competency-based human resource management consisted of 3 aspects, namely, Core Competency, Leadership Competency/Managerial Competency, and Functional Competency. Moreover, the future employee skill development consisted of 3 aspects, including Cognitive Skill, Business Skill, and Technological Skill. 2) In terms of the competency-based human resource management, the Functional Competency affected the efficiency and effectiveness of becoming the social bank with a statistical significance level of 0.05. 3) The future employee skill development affected the efficiency and effectiveness of becoming the social bank with a statistical significance level of 0.05. 4) The human resource competency development strategy for becoming the social bank consisted of Strategy 1: Organization Competency Development, Strategy 2: Employee Competency Enhancement for Competitiveness, Strategy 3: Knowledge and Innovation Management Development, Strategy 4: High-Potential Employee Development for Position Replacement and Future Leader Preparation, Strategy 5: Organizational Culture Development and Employee Engagement Building, and Strategy 6: HR Infrastructure Capacity Optimization.

Keywords: Competency Development; Human Resource; Social Bank

บทนำ

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน ในระดับประเทศหรือแม้แต่ระดับโลกที่มีความถดถอยเป็นอย่างมาก ขยายวงกว้างไปทั่วโลก และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจคนตกงาน ปัญหาสังคมและปัญหาอื่นๆ อีกมากมาย (มาหะ ภูจินดา, 2552) ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ทุกองค์กรจึงต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลง พยายามพัฒนาและให้ความสำคัญกับคน หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) (ศิริทิพย์ แสงมิ่ง, 2562) โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจธนาคารทั่วโลก รวมทั้งธนาคารในประเทศไทย ดังนั้น สถาบันการเงินจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยหาแนวทางและวิธีการ เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี การบูรณาการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กร และสร้างระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างความประทับใจ และดึงดูดให้ลูกค้าใช้บริการมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจ ความผูกพันที่ดีของบุคลากร(ชนิกา พิพัฒน์นิมิต, 2558)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการในทางการบริหารองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ มุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Human Resource Strategy) เกิดแนวทางการจัดการบุคลากรภายในองค์กรทั้งกระบวนการ และการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Human Resource Development) ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เหมาะสมนำไปสู่การกำหนด กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์กร (อาชว์ภูริชญ์ น้อมเนียน

และสมศักดิ์ อมรสิริพงศ์, 2561) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กร ต้องมีการแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill Based Human Resource Management) การส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management)

ธนาคารออมสินมุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการด้านการเงินที่สามารถตอบสนองความต้องการในทุกด้าน และพร้อมเดินหน้าสร้างสรรค์ประเทศไทยให้เป็นสังคมแห่งการแบ่งปันและช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนำมาซึ่งอนาคตที่มั่นคง มั่งคั่ง และความสุขที่ยั่งยืนของประเทศและประชาชน นอกจากนี้ธนาคารออมสินจะเดินหน้าสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการทางการเงินที่มีคุณค่า ตอบโจทย์ด้านการเงินของทุกกลุ่มลูกค้า นำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดของผู้ใช้บริการ และพร้อมที่จะร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่ยุค Digital Economy และ Thailand 4.0 เพื่อก้าวสู่ศตวรรษที่ 2 เป็นธนาคารของคนไทยมากกว่าการธนาคาร ธนาคารเพื่อสังคม (ธนาคารออมสิน, 2565)

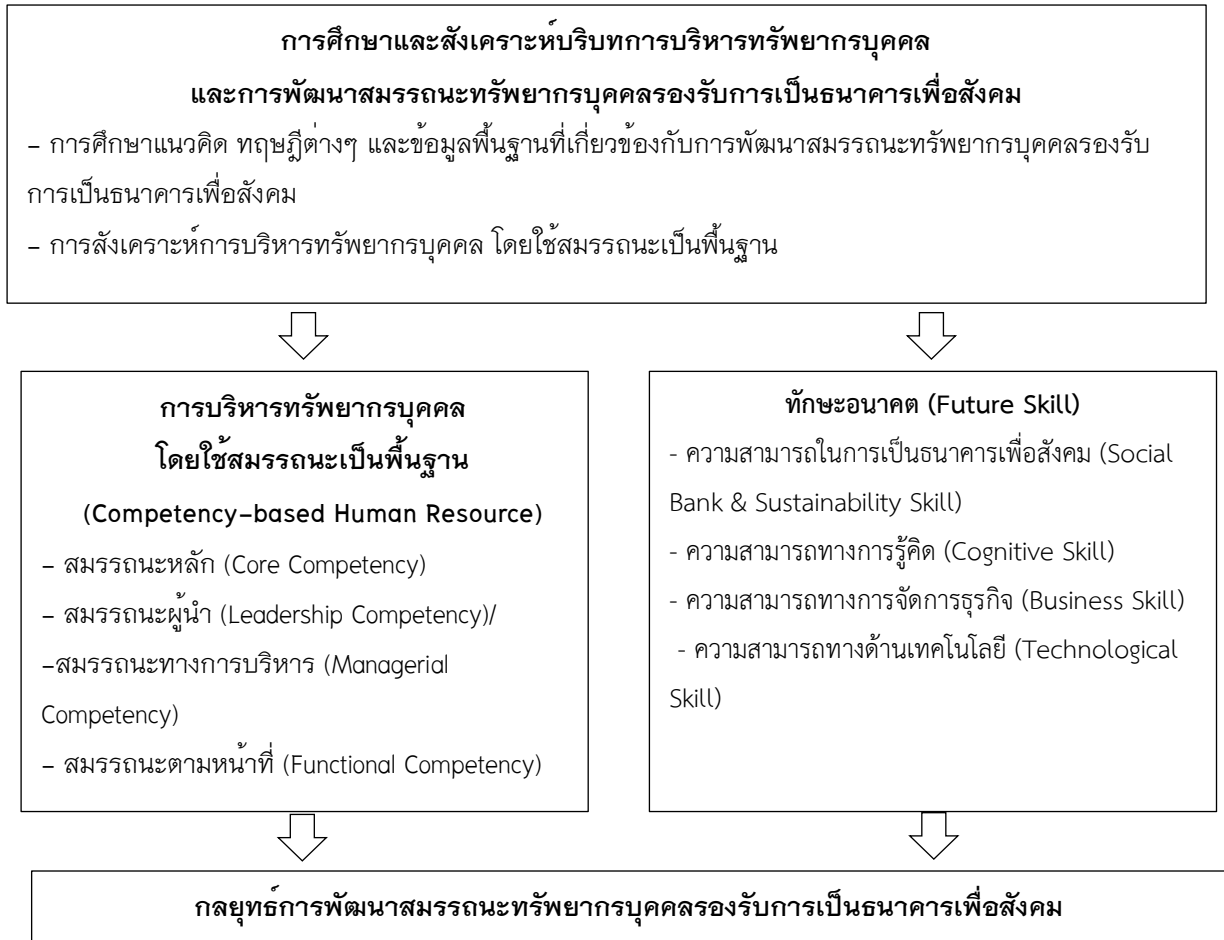
ธนาคารออมสินตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นส่วนหนึ่งที่ร่วมพัฒนา ช่วยเหลือ และดูแลที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ และตามวิสัยทัศน์ ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) ซึ่งแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ที่คำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) (ESG) (ธนาคารออมสิน, 2565)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อการดำเนินการและการบริหารองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากธนาคารออมสินมีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนทางผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เพื่อเป็นธนาคารของคนไทยมากกว่าการธนาคาร และรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม
2. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร
4. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เป็นการศึกษา 1) เอกสาร ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลพื้นฐานในรูปแบบเอกสารผลงานวิชาการ หนังสือ ตำรา ข้อมูลจาก Internet ผ่าน Website ต่างๆ 2) การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึก

(In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

ขั้นที่ 2 การศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร 1) ผู้วิจัยทำจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร เพื่อหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม และ 2) การสำรวจปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เป็นการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม และประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การศึกษาและสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ประกอบด้วย บุคลากรของธนาคารออมสิน จำนวน 15 – 20 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. การศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร

1) การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการสายงานกิจการสาขากลุ่มทรัพยากรบุคคล และกลุ่มยุทธศาสตร์ จำนวน 100 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยวิธีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

2) การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรธนาคารออมสิน จำนวน 400 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

3. การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ประกอบด้วย บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลและกลุ่มยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน จำนวน 15 – 20 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การศึกษาและสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง

(Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้รู้ (Key Information) เพื่อสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

2. การศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร

1) การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงข้อเท็จจริงจากกลุ่มผู้รู้

2) การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสำรวจปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

3. การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ใช้แบบประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง

ผลการวิจัย

ขั้นที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (วัตถุประสงค์ที่ 1)

ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการปฏิรูปประเทศและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ธนาคาร ดังนี้ 1) จัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานที่รองรับการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจของธนาคารในยุคดิจิทัล 2) การบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกระดับตำแหน่ง และ 4) ยกระดับการปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ขั้นที่ 2 การศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร (วัตถุประสงค์ที่ 2, 3)

1. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) ด้านสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency)/

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และด้านสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive Skill) ด้านความสามารถทางการจัดการธุรกิจ (Business Skill) และด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technological Skill)

2. การสำรวจปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม จำนวน 400 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน การพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร และประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

1) ปัจจัยประชากรศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 51.50) อายุ 25 – 40 ปี (Generation Y) (ร้อยละ 73.00) ตำแหน่งงานลูกจ้าง (ร้อยละ 43.30) สายงานกิจการสาขา (ร้อยละ 68.30) และระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี (ร้อยละ 43.40)

2) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน ในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือด้านสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency)/สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และน้อยที่สุดคือด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

3) ปัจจัยการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร ในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technological Skill) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 รองลงมาคือด้านความสามารถทางการจัดการธุรกิจ (Business Skill) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และน้อยที่สุดคือด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive Skill) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

4) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม พบว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ท่านคิดว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน สามารถรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคมได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 รองลงมาคือท่านสามารถยอมรับ

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อรองรับอนาคตเพื่อสังคมได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และน้อยที่สุดคือท่านคิดว่า การพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร สามารถรองรับการเป็นอนาคตเพื่อสังคมได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นอนาคตเพื่อสังคม ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นอนาคตเพื่อสังคม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเป็นอนาคตเพื่อสังคม	ประสิทธิภาพ		ประสิทธิผล	
	r	ระดับ	r	ระดับ
ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน				
ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) (X_1)	0.42	ปานกลาง	0.51	ปานกลาง
ด้านสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency)/ สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) (X_2)	0.48	ปานกลาง	0.63	ค่อนข้างสูง
ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) (X_3)	0.56	ปานกลาง	0.43	ปานกลาง
ปัจจัยการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร				
ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive Skill) (X_4)	0.63	ค่อนข้างสูง	0.62	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถทางการจัดการธุรกิจ (Business Skill) (X_5)	0.74	ค่อนข้างสูง	0.70	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technological Skill) (X_6)	0.68	ค่อนข้างสูง	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นอนาคตเพื่อสังคมโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.63$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ ด้านสมรรถนะผู้นำและสมรรถนะทางการบริหาร และด้านสมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r = 0.56$ 0.48 และ 0.42 ตามลำดับ) และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.70$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร ด้านความสามารถทางการจัดการธุรกิจ ด้านความสามารถทางปัญญา

และด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r = 0.74$ 0.68 และ 0.63 ตามลำดับ)

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ด้วยสถิติ Multiple Regression

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม	ประสิทธิภาพ		ประสิทธิผล	
	B	Sig	B	Sig
ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน	0.80	0.01*	0.74	0.01*
ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) (X_1)	0.12	0.42	0.04	0.83
ด้านสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency)/ สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) (X_2)	0.07	0.92	0.02	0.81
ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) (X_3)	0.64	0.00*	0.38	0.05*
ปัจจัยการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร	0.10	0.05*	0.09	0.07
ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive Skill) (X_4)	0.13	0.03*	0.21	0.01*
ด้านความสามารถทางการจัดการธุรกิจ (Business Skill) (X_5)	0.49	0.00*	0.61	0.00*
ด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technological Skill) (X_6)	0.35	0.00*	0.20	0.01*

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) ด้านความสามารถทางปัญญา (Cognitive Skill) ด้านความสามารถทางการจัดการธุรกิจ (Business Skill) และด้านความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Technological Skill)

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (วัตถุประสงค์ที่ 4)

1. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ 22 แผนงาน ดังนี้

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

กลยุทธ์	แผนงาน
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะองค์กร	1. ปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการ และอัตรากำลังให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล 2. ปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการและอัตรากำลังสายงานกิจการสาขา 3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Streamline Key work process) 4. ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้เครื่องมือ Lean และ Kaizen suggestion 5. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยนำ Intelligence Technology มาใช้ทดแทน 6. การบริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Management) 7. สนับสนุนการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทนในงานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของธนาคาร
กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับขีดความสามารถพนักงานรองรับการแข่งขัน	1. พัฒนาผู้บริหารและพนักงาน (Reskill & Upskill) ด้านสินเชื่อ ด้านการขาย/ที่ปรึกษา และด้าน Digital literacy & Data Analysis 2. เสริมสร้างวัฒนธรรมการสอนงาน
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม	1. GSB Talent & Innovation Grand Slam 2. แผนการบริหารจัดการความรู้ (KM)
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทดแทนตำแหน่ง และเตรียมผู้นำในอนาคต	1. การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) 2. โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร
กลยุทธ์ที่ 5 ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันพนักงาน	1. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านค่านิยม GSB Way 2. เสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน 3. งานระบบ GSB Way Point 4. ส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรม
กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานด้าน HR	1. HR Analytic 2. พัฒนาระบบประเมินผลตามแนวทาง Performance Based Organization 3. จ้างพัฒนาระบบ My Partner (Chatbot) 4. ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อและส่งเสริมต่อการทำงานในยุค Digital 5. พัฒนาการรายงานผลการดำเนินงานรายบุคคล

2. การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม โดยบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลและกลุ่มยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน จำนวน 15 – 20 คน พิจารณาพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็น

ธนาคารเพื่อสังคม มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับขีดความสามารถพนักงานรองรับการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทดแทนตำแหน่งและเตรียมผู้นำในอนาคต กลยุทธ์ที่ 5 ขยับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันพนักงาน และกลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานด้าน HR ซึ่งกลยุทธ์มีความเหมาะสม สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ผู้วิจัยได้พิจารณาประเด็นสำคัญเพื่อนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาและสังเคราะห์บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (วัตถุประสงค์ที่ 1)

ธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการปฏิรูปประเทศและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ธนาคาร ดังนี้ 1) จัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานที่รองรับการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจของธนาคารในยุคดิจิทัล 2) บริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกระดับตำแหน่ง และ 4) ยกระดับการปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ พัฒนพงษ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร (2564) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยการวางแผนในความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง กำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน โดยอาศัยสมรรถนะที่กำหนดไว้ อีกทั้งต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร

ขั้นที่ 2 การศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน และการพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากร (วัตถุประสงค์ที่ 2, 3)

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานด้านสมรรถนะตามหน้าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เนื่องจาก บุคลากร ต้องมีความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การคิด/วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา การสื่อสาร

ความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ ร่วมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของโครงการตามกำหนดเวลา ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ พร้อมคาดการณ์และบริหารความเสี่ยงหรือโอกาสความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น ยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนงานหากมีอุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ สอดคล้องกับ อาชีวภูมิคุ้มกัน น้อมเนียน และสมศักดิ์ อมรสิริพงศ์ (2561) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เริ่มที่การพัฒนาระดับบุคคลและกลุ่มที่ครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ให้เกิดทักษะในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ขององค์กร

2. การพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทักษะอนาคตของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม เนื่องจาก การพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งบุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือ และสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้เพิ่มคุณภาพในการทำงาน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางด้านข้อมูลในเบื้องต้น เพื่อลดความเสียหายในระยะสั้น สอดคล้องกับ พรธิตา เทพประสิทธิ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2561) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการพัฒนาตนเองที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านบุคลิกภาพแบบประนีประนอมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการพัฒนาตนเองด้านทักษะ และด้านการกระทำให้สำเร็จมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน และความสามารถในการพัฒนาตนเองด้านทักษะและด้านการกระทำให้สำเร็จมีอิทธิพลทางบวกกับบุคลิกภาพแบบประนีประนอม รวมถึงบุคลิกภาพแบบประนีประนอมมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม (วัตถุประสงค์ที่ 4)

จากการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม และผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม โดยบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลและกลุ่มยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน จำนวน 15 – 20 คน พิจารณาพบว่า มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 ยกย่องขีดความสามารถ พนักงานรองรับการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทดแทนตำแหน่ง และเตรียมผู้นำในอนาคต กลยุทธ์ที่ 5 ขยับเคลื่อน วัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันพนักงาน และกลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน ด้าน HR ซึ่งกลยุทธ์มีความเหมาะสม สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากร บุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ธรรมนูญฯ พรหมสุทธิ และคณะ (2564) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับยุคประเทศไทย 4.0 ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ ยุคประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้เป็น "ประเทศไทย 4.0" เศรษฐกิจขับเคลื่อน ด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการระดับสูง พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเป็นอย่างมากในขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจาก "คน" เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ให้เกิดความรู้ ความสามารถ นำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป ผ่าน กระบวนการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีความเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อผลักดันองค์กรเป็นธนาคารเพื่อสังคม
- 2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนา รายบุคคล ทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรได้มีความรู้อย่างทั่วถึง
- 3) ควรมีการนำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีหรือระบบออนไลน์ (E-learning) เข้ามาช่วยในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับบุคลากร และสอดคล้องกับ ลักษณะการทำงานในปัจจุบัน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาและนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็น ธนาคารเพื่อสังคมไปสู่การปฏิบัติ และปรับปรุงให้สอดคล้องกับบุคลากรธนาคารออมสิน
- 2) ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบหรือพัฒนาตัวชี้วัดของการพัฒนาสมรรถนะ ทรัพยากรบุคคลรองรับการเป็นธนาคารเพื่อสังคม

เอกสารอ้างอิง

- ชนิกา พิพัฒนานามิต. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
ออมสินภาค 7. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*. 10(2), 133 – 144.
- ธนาคารออมสิน. (2565). *ประวัติธนาคารออมสิน*. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2565,
จาก <https://www.gsb.or.th/about/ประวัติธนาคาร>.
- ธนาคารออมสิน. (2565). *ธนาคารเพื่อสังคม*. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2565,
จาก <https://www.gsb.or.th/csr/gsbcsr/ออมสินเพื่อสังคมและสังคม/management/>.
- ธัญญารัตน์ พรหมสุทธิ และคณะ. (2564). การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุค
ประเทศไทย 4.0. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 10(1), 228 – 243.
- พรธิดา เทพประสิทธิ์ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์. (2561). ความสามารถในการพัฒนาตนเองที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านบุคลิกภาพแบบประนีประนอมของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย
สนับสนุน. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 10(1), 107 – 120.
- พัฒน์พงษ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายบริการกลางของ
ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารสังคมศาสตร์และ
มนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(2), 130 – 142.
- มาษะ ภูจินดา. (2552). ชื่อเรียกอาชีพที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *มติชนรายสัปดาห์*,
ฉบับที่ 1497, 37.
- ศิรินทิพย์ แสงมิ่ง. (2562). การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในสำนักงานนโยบายและแผนการ
อาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัญชลี ชัยศรี. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ. *วารสารวิชาการ
มจร บุรีรัมย์*, 5(2), 234 – 248.
- อาชว์วิชญ์ น้อมเนียน และสมศักดิ์ อมรสิริพงศ์. (2561). การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่
องค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. *Veridian E-Journal*,
Silpakorn University, 11(2), 63 – 81.