

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

The Performance Achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8

อรทัย อ้นชานา¹, ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์²
Orathai Onchaona¹, Theppasak Boonyarataphan²



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (4) เพื่อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 รวมจำนวนประชากร 789 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม โดยสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวน 266 คนด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และแบบสัมภาษณ์ ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยและจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน (2) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเมือง และภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้แก่ พนักงาน

¹ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาแม่ข่าย ธนาคารออมสิน ภาค 8

² รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีคู่แข่งจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม และข้อจำกัดทาง กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับของธนาคาร (4) ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อให้ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญ กับการนำระบบประเมินคุณภาพพัสดุวิสาหกิจ หลักด้านแรงจูงใจ หลักสมรรถนะ และหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

คำสำคัญ: ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน, พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8, ธนาคารออมสิน



Abstract

This research is designed (1) to study the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8, (2) to study factors affecting the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8, (3) to study problems and obstacles in the performance of the Government Saving Bank Officer Region 8, and (4) to suggest ways to invigorate the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8.

This is a survey research with emphasis on quantitative research. Population comprised of the Government Saving Bank Officer Region 8 total data form 789 persons. The research tools were questionnaires for collecting the quantitative data through surveying opinions of the study sampling subjects who are officers of the Government Saving Bank Region 8 for a total of 266 persons by means of stratified random sampling, and interview forms for collecting qualitative data by in-depth interview of Director of the Government Saving Bank Region 8. The statistics for analyzing the quantitative data consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test and F-test by One Way ANOVA as well as stratified multi-regression analysis. Qualitative data were analyzed using the inductive analysis and the typological analysis.

Results of the research findings showed that (1) level of the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8 scored not less than 80 percent with statistical significance at 0.05, level of the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8 at each office was different, (2) the factors in terms of the state enterprise quality assessment system, of motivations, of competency, and of strategic management were considered as factors having positive relationship and influence upon the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8, with statistical significance at 0.05; (3) the problems and in the performance of the Government Saving Bank Officer Region 8 came from the internal factors and external factors. The external factors that affected working performance as marketing risk for example the changes of interest rates, the fluctuations in foreign currency exchange rates, including the political and economic situation. The internal factors that affected to working performance such as the employees lack the skills, knowledge, and expertise which caused the

operational delays, the information technology system was not appropriated to employees, the product was not meet the customer's demand, there were a lot of direct and indirect competitors, and the last internal factor was a restrictions on the rules and regulations of the bank; and (4) From this research there were some suggestions on utilizing the policy and different measures so as to prop up the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8, that is, the authority concerned should prioritize the using of government enterprise quality assessment system, motivations, competency, and strategic management as framework in administration of the performance of the Government Saving Bank Officer Region 8.

Keywords: The Performance Achievement, Officer Region 8, Government Saving Bank



ความสำคัญของปัญหา

ธนาคารออมสิน เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง เป็นองค์กรหนึ่งตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทยที่เป็นองค์กรที่ประกอบกิจการเพื่อมุ่งหวังผลกำไร จุดเริ่มต้นการดำเนินงานของธนาคาร ออมสินมีจุดเริ่มต้นจาก แบนด์ลีฟอเทีย ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เพื่อ ทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น และเพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัดการเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย ต่อมาพระองค์ได้ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้นในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาต ประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 (พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489)

ธนาคารออมสินมุ่งมั่นดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์หลัก 5 ด้าน คือ การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับ ฐานรากและสิ่งแวดล้อมของชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การขยายกลุ่มลูกค้ารายย่อย ผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงินและช่องทางการให้บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่อง รวมถึงการเพิ่ม ประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน ท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ทางการเมือง และภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว สภาวะการแข่งขันที่สูงกับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน อื่นๆ ธนาคารออมสินจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัว ปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ปฏิบัติงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ เครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานธนาคารได้นำเครื่องมือการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามา ประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของธนาคารหลายๆ เครื่องมือ มีการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน ทำให้มีกำไรสุทธิจากผลการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น มีการพัฒนาระบบบริการของธนาคารอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารที่ไม่เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ รวมถึงเน้นคุณภาพการให้บริการที่มีประสิทธิภาพในทุกกระบวนการที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากลสามารถ สัมผัสได้ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันการเงินที่มีการปรับตัวสูงได้ และเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มี ขีดสมรรถนะสูง มุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ความเป็นเลิศขององค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าและบริการ (แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน พ.ศ. 2554-2558)

ผู้วิจัยเป็นพนักงานของธนาคารออมสิน สังกัดธนาคารออมสิน ภาค 8 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีวิธีปฏิบัติงานอย่างไรให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และมีปัจจัยใดที่ส่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 และในการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มีปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง จะมีแนวทางใดบ้างที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน



วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จากแนวคิดของไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555: 8-10) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอด การเติบโตและการขยายตัวขององค์กร บนพื้นฐานการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใต้ทรัพยากรองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ โดยการศึกษาของ Hopkins & Hopkins (1997) ค้นพบว่าธนาคารที่มุ่งความสำคัญที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีผลกำไรที่มากกว่าธนาคารที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) Canadian International Development Agency (CIDA) (อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554 11-14) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวัฏจักรชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการ และการวัดผลที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้ แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้ การปรับตัว และการรายงานผลการดำเนินงาน

3. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Government Policy) ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527 ว่าด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้วยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบ “หลักและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ 2552” ตามที่คณะกรรมการกำกับการดำเนินด้านรัฐวิสาหกิจเสนอ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายความว่า การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการผู้บริหาร พนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม

4. แนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบการประเมินผลตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

5. แนวคิดเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) **แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ธนาคารออมสิน พ.ศ. 2556-2560** จัดทำขึ้น เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนและตอบสนองพันธกิจขององค์กรสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากและลูกค้ารายย่อยด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทบทวนแผนทุกปี

6. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation Factor) **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modifier Needs Hierarchy Theory)** (อ้างถึงในวิเชียร วิทยอดม, 2554) หรือเรียกอีกอย่างได้ว่าทฤษฎี ERG เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการวิจัยของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เพื่อตอบสนองต่อข้อวิจารณ์บางประการจากงานของมาสโลว์ (Maslow) ระบุประเภทพื้นฐานของความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ความต้องการในการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธภาพ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

7. แนวคิดด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) **ค่านิยมองค์กร หรือคุณค่าหลัก (Core Value) ของธนาคารออมสิน** ความหมาย สร้างคุณค่าองค์กรผ่านกระบวนการ “เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติ ปรับความคิด และปรับปรุงพฤติกรรม” ในการอยู่และทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ค่านิยมธนาคารออมสิน VIPS มีดังนี้ 1) มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์: V=Vision Focus 2) ยึดมั่นในคุณธรรม: I=Integrity 3) เชี่ยวชาญงานบริการ: P=Professionalism 4) รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม: S=Social Responsibility

8. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) สมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารออมสิน มุ่งเน้นให้การดำเนินงานของธนาคารสามารถขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคารธนาคารได้นำ Core Competency และ Managerial Competency มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในส่วนของ การพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น รวมทั้งเรื่องต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลต่อไป



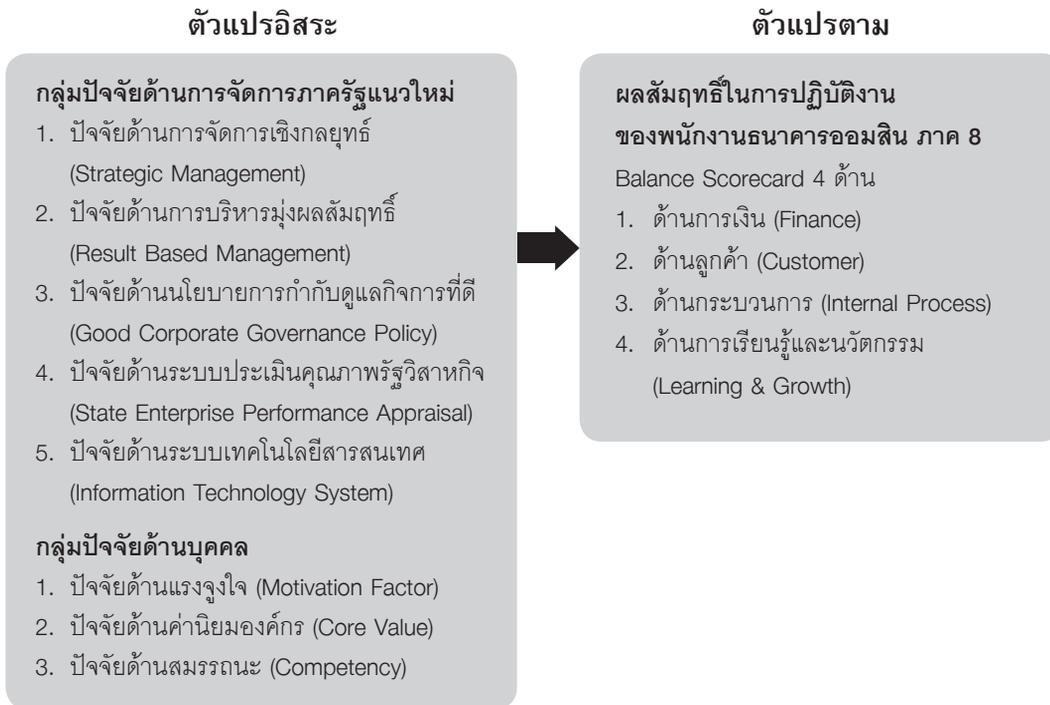
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น



กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและหลักการ ผู้วิจัยขอสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเป็นแบบไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวน 6 สำนักงาน มีสำนักงานในสังกัดจำนวน 55 สำนักงาน โดยมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 789 คน โดยผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างคน จำนวน 266 คน

3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 4 ชั้นภูมิ ได้แก่ ชั้นภูมิที่ 1 ผู้อำนวยการภาคและผู้อำนวยการเขต ชั้นภูมิที่ 2 ผู้จัดการสาขา ชั้นภูมิที่ 3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ชั้นภูมิที่ 4 พนักงานปฏิบัติการ 4-7 และลูกจ้างปฏิบัติงานแทนพนักงาน 4-7 โดยในการเลือกตัวอย่างแต่ละประเภทและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) แบบสอบถาม ใช้รวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพโดยการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวน 266 คน (2) แบบสัมภาษณ์ใช้รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวน 1 คน

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ (1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวน 266 คน และผู้วิจัยต้องการสร้างความมั่นใจในการเป็นตัวแทนของประชากรมากขึ้นจึงได้ส่งเพิ่มไปอีกรวมเป็นแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 300 ชุด พร้อมระบุข้อความส่งกลับถึงผู้วิจัยโดยตรงภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับคืนอีกครั้งด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละสำนักงานช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล (2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) หรือข้อมูลเอกสาร ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารต่างๆ ของธนาคารออมสินที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 อาทิเช่น พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 กฎกระทรวงว่าด้วยการประกอบกิจการอันที่เป็นธนาคารออมสิน พ.ศ. 2547 แผนวิสาหกิจธนาคารออมสินธนาคารออมสิน พ.ศ. 2554-2558 ระเบียบการธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527 ว่าด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2556 แผนแม่บทธนาคารออมสิน และคู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสารต่างๆ ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ รวบรวมจากแบบสอบถามและใช้วิเคราะห์ข้อมูลตามโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ข้อมูลและจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้สำหรับอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยบุคคลของกลุ่มตัวอย่างและใช้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยมีหลักการเกณฑ์การแปลผลด้วยการอิงเกณฑ์ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด 2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบค่าสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ ค่า One Sample t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ค่า f-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้วิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละ สำนักงาน และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของแต่ละด้านโดย LSD (Least Significant Different) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ใช้วิเคราะห์ ตัวแปรอิสระคือ กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.5 (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาจากการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะ รวมทั้ง การค้นคว้าเอกสารต่างๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและนำเสนอผลการวิจัย โดยการบรรยายและอธิบายตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ การจัดกลุ่มการวิเคราะห์เนื้อหาจะใช้กรอบแนวคิด เทคนิค SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค



ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 171 คน (ร้อยละ 64.3) มีอายุ 25-30 ปี (ร้อยละ 46.2) เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วส่วนใหญ่ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุด (ร้อยละ 53.4) อัตรารายเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ 10,000-20,000 บาท (ร้อยละ 41.4) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 42.1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ 4-7 มากที่สุด (ร้อยละ 50.0) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 1 (ร้อยละ 20.7)

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 โดยเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยที่ระดับความสำเร็จมากที่สุด ได้แก่ปัจจัยด้านการจัดการกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.369 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.31 ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.27 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.12 ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ย 4.06 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.00 และปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ต่อตัวแปรตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้ ด้านการเงิน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 ด้านลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านกระบวนการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02

4. ผลการวิจัยตามสมมุติฐานการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบสมมุติฐานออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่ (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน (3) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (4) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (5) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัย

ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังนี้

4.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test

ตัวแปร	N	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	Std Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ผลสัมฤทธิ์	266	4.00	.477	0.29	27.279	.000*	.000*

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ได้ค่า Sig. (1-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 (Sig. (1-tailed) < .05) และค่า t เท่ากับ 27.279 จึงสรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA)

สำนักงาน	N	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	F	Sig
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 1	55	3.99	.348	2.102	.025*
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2	33	3.81	.434		
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3	15	4.13	.445		
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4	20	4.14	.571		
สำนักงานสาขาในเขตลำพูน	25	3.83	.497		
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1	13	4.24	.535		
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2	13	3.85	.496		
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3	14	4.08	.281		
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4	20	4.04	.594		
สำนักงานเขตลำพูน	12	3.87	.207		
สำนักงานภาค 8	16	4.01	.503		

ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงาน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .025 และค่า F เท่ากับ 2.103 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig < .05) จึงสรุปได้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน

ธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ร้อยละ 2.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ร้อยละ 46.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

จึงสรุปได้ว่ากลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 หากมีการนำปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพิ่มขึ้น

4.6 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิด

(1) จุดแข็ง จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งมีจำนวน 185 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ พนักงาน มีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการลูกค้า (ร้อยละ 21.62) รองลงมา ได้แก่ มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ (ร้อยละ 16.22) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส (ร้อยละ 13.51) มีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย (ร้อยละ 13.51) เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายสูง (ร้อยละ 10.81) มีความหลากหลายในช่วงอายุทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม (ร้อยละ 10.81) มีระบบสารสนเทศที่ดีในหน่วยงาน (ร้อยละ 8.11) ภาพลักษณ์เป็นธนาคารเพื่อการออมที่มั่นคง (ร้อยละ 5.41)

จึงสรุปได้ว่า จุดแข็งที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้แก่ มีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการลูกค้า มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส มีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายสูง มีความหลากหลายในช่วงอายุทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม มีระบบสารสนเทศที่ดีในหน่วยงาน ภาพลักษณ์เป็นธนาคารเพื่อการออมที่มั่นคง หากพนักงานถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและจริงจังและนำจุดแข็งเหล่านี้มาใช้จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพิ่มขึ้น

(2) จุดอ่อน จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนมีจำนวน 180 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ พนักงานบางส่วนขาดทักษะความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ 19.44) รองลงมา ได้แก่ พนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 16.67) ระบบสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ (ร้อยละ 16.67) พนักงานบางส่วนยังขาดประสบการณ์ด้านการขาย (ร้อยละ 11.11) พนักงานบางส่วนขาดแรงจูงใจในการทำงาน (ร้อยละ 8.33) การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไม่ครอบคลุมทั่วถึง (ร้อยละ 8.33) วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ (ร้อยละ 8.33) งบประมาณมีไม่เพียงพอ (ร้อยละ 5.56) การสื่อสารในองค์กรยังไม่ทั่วถึง (ร้อยละ 5.56)

จึงสรุปได้ว่าจุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้แก่ พนักงานบางส่วนขาดทักษะความรู้ในผลิตภัณฑ์ พนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศยังไม่ประสิทธิภาพที่เพียงพอ พนักงานบางส่วนยังขาดประสบการณ์ด้านการขาย พนักงานบางส่วนขาดแรงจูงใจในการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไม่ครอบคลุมทั่วถึง วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ งบประมาณมีไม่เพียงพอ การสื่อสารในองค์กรยังไม่ทั่วถึง ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และหากได้รับการปรับปรุงแก้ไขจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพิ่มขึ้น

(3) โอกาส จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสมีจำนวน 110 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 31.82) รองลงมา ได้แก่ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 22.73) เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมแก่ลูกค้าได้ทุกกลุ่ม (ร้อยละ 18.18) เพิ่มช่องทางการขายและให้บริการให้หลากหลายช่องทาง (ร้อยละ 18.18) เรียนรู้และได้รับความรู้จากสื่อธนาคารเพื่อใช้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 9.09)

จึงสรุปได้ว่าโอกาสที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้แก่ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมแก่ลูกค้าได้ทุกกลุ่ม เพิ่มช่องทางการขายและให้บริการให้หลากหลายช่องทาง เรียนรู้และได้รับความรู้จากสื่อธนาคารเพื่อใช้ปฏิบัติงาน หากมีการปรับปรุงและพัฒนาโอกาสเหล่านี้จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพิ่มขึ้น

(4) อุปสรรค จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคมีจำนวน 140 ความคิดเห็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 17.86) และระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 17.86) รองลงมา ได้แก่ คู่แข่งขันจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม (ร้อยละ 14.29) แนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นตามนโยบายทางการเงิน (ร้อยละ 14.29) ผลกระทบที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า (ร้อยละ 10.71) ภาพลักษณ์ของธนาคารยังเป็นธนาคารเพื่อเด็กและการออม (ร้อยละ 10.71) ข้อจำกัดทางกฎระเบียบคำสั่งข้อบังคับของธนาคาร (ร้อยละ 7.14) ปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น (ร้อยละ 7.14)

จึงสรุปได้ว่าอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้แก่ ความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน คู่แข่งขันจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม แนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นตามนโยบายทางการเงิน ผลกระทบที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ภาพลักษณ์ของธนาคารยังเป็นธนาคารเพื่อเด็กและการออม ข้อจำกัดทางกฎระเบียบคำสั่งข้อบังคับของธนาคาร ปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น หากอุปสรรคหรือปัญหาเหล่านี้ได้รับการแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพิ่มขึ้น

4.7 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ด้านจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) และข้อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

(1) จุดแข็ง หรือข้อดีในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 คือ จิตวิญญาณรักองค์กร และการยึดมั่นในคุณธรรม ซึ่งถูกหล่อหลอมถ่ายทอดแก่คนออมสินจากรุ่นสู่รุ่น จุดแข็งนี้มีผลโดยตรงทำให้บุคลากรพร้อมอุทิศตนเพื่อธนาคาร มุ่งมั่นในหลักแห่งความถูกต้องชอบธรรม การสัมฤทธิ์ผลในสายใยรักองค์กรนี้ทำให้พนักงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ภาพรวมการปฏิบัติงานในสังกัดจึงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด

(2) จุดอ่อน หรือข้อด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 คือ พนักงานบางส่วนมักขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำเสนอสิ่งใหม่ และการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ทำให้

องค์กรขาด Talent ซึ่งแนวความคิดในเชิงสร้างสรรค์นี้ จะเป็นพลังสำคัญในการพัฒนา เสริมสร้างองค์กร แม้กลุ่มคนเหล่านี้อาจไม่สามารถหาได้โดยง่าย แต่กระบวนการส่งเสริมให้เป็น Talent นั้น ธนาคารยังคงให้ความสำคัญ และมุ่งหวังให้พนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะเป็น Talent ของธนาคารไม่ว่าด้านใดๆ ก็ตาม

(3) โอกาสที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะความชำนาญ ทัศนคติ ยอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นมืออาชีพในธุรกิจ มีความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร มีความพร้อมในการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร

(4) อุปสรรค แม้ว่าจะธนาคารจะมีการกำหนดทิศทางการทำงานในแผนการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม ในการปฏิบัติงานยังอาจพบ ปัญหา/อุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเมือง และภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ตัวอย่างเหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการทำตลาด และการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในสังกัดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคาร จึงนับว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ธนาคารจะต้องเฝ้าระวังและติดตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

(5) ข้อเสนอแนะ มีความเห็นว่า ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร รวมทั้งยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน กำหนดทิศทางการทำงานให้กับพนักงาน และมีการกำหนดแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เป็นการสื่อสารทั้งสองทางทั้งจากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานถึงผู้บริหารรับฟังประเด็นปัญหาเพื่อจะได้หาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ ลดขั้นตอนในการให้บริการให้พนักงานปฏิบัติงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน



อภิปรายผลการวิจัย

จากสมมุติฐานการวิจัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1

เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ตามกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยใช้วิธี Balanced Scorecard Applied Model: BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับธนาคาร พบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านการเงิน (Finance)

ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จสูงสุดในการทำรายได้ในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา มาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้มีการขยายฐานลูกค้ารายย่อยต่อเนื่องจากปีก่อนๆ การพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่จูงใจ

การส่งเสริมการขาย การขยายความร่วมมือกับพันธมิตร และการขยายช่องทางการให้บริการที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน ทำให้มีรายได้สุทธิจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

ด้านลูกค้า (Customer)

ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จสูงสุดในการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสิน ภาค 8 มีการเพิ่มช่องทางการขาย โดยการออกโฆษณาประชาสัมพันธ์ ออกบูธ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ธนาคาร โดยเน้นพื้นที่ที่มีความทันสมัยและมีศักยภาพเชิงพาณิชย์ อาทิเช่น บริษัท ห้างร้าน ร้านค้า บ้านจัดสรร หน่วยงานต่างๆ และใช้เทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการให้บริการซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงตัวลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการตลาดเชิงรุกและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างมาก

ด้านกระบวนการ (Internal Process)

ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จสูงสุดในการนำระบบ SEPA มาใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสิน ภาค 8 มีการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจดังนี้ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน มีความชัดเจนในการจัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน มีการให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและพร้อมใช้งาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีระบบการบริหารทรัพยากรอย่างดีเยี่ยม มีกระบวนการสนับสนุนธุรกิจ มีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการดำเนินงานทางการเงินและการตลาด มีการพัฒนาพนักงานให้มีความจงรักภักดีและความผูกพันกับองค์กร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากในการนำระบบ SEPA เข้ามาใช้

ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth)

ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จสูงสุดในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อถ่ายทอดขั้นตอนการนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ธนาคารลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างทักษะความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และมุมมองใหม่เพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้มาตรฐาน มีความโปร่งใสและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารออมสินยุคใหม่ ซึ่งธนาคารประสบผลสำเร็จในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก

2. ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 2

พบว่าแต่ละสำนักงานมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ตามตัวแปรตาม ครอบคลุม 4 ด้าน

(1) ด้านการเงิน ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุดมีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการประสบผลสำเร็จ ในการทำรายได้ในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน การมีสัดส่วน

เงินฝากและสัดส่วนสินเชื่อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารหนี้ค้างชำระ NPL สัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ Canadian International Development Agency (CIDA) (อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554: 11-14) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวัฏจักรชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการและการวัดผลที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้ แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้ การปรับตัว และการรายงานผลการดำเนินงาน

(2) ด้านลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในการรักษาลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ การสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการตรงกับความต้องการ ความนิยมของลูกค้า การขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ การตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัยให้กับองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน ซึ่งพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นได้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Good Corporate Governance Policy) ซึ่งจัดทำขึ้นบนค่านิยมหลักความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้า และตลาด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ได้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

(3) ด้านกระบวนการ ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุดมีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการประสบผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA การนำระบบ SEPA มาใช้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหมวดการจัดการกระบวนการ มาใช้กระบวนการกำหนดความสามารถพิเศษและระบบงานวิธีการออกแบบงาน การจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

(4) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุดมีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้หน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มศักยภาพของพนักงาน การยกระดับความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM การผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารธนาคารออมสิน พ.ศ. 2556-2560 แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร หรือคุณค่าหลัก (Core Value) ของธนาคารออมสิน แนวคิดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของธนาคารออมสิน ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527

3. ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3

พบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพพัสดุวิสาหกิจ เป็นระบบที่ประเมินตนเอง และการให้ข้อมูลย้อนกลับของธนาคารออมสิน ภาค 8 รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลลัพธ์ และเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินมีทั้งสิ้น 7 หมวดที่เน้นกระบวนการ และผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อให้การดำเนินงานมีผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกด้านปัจจัยการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการหรือเทคนิคที่องค์กรนำมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และพบความสัมพันธ์เชิงบวกด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร

4. ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 4

พบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีทั้งการจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน แรงจูงใจในการทำงานเริ่มต้นมาจากความต้องการพื้นฐานในชีวิตตามลำดับขั้นความต้องการ หากความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวกับความต้องการในด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานให้การทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดนั้นมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออก ซึ่งจะประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพงานทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นปัจจัยสำคัญอีกอย่างที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นั่นก็คือความสำเร็จในงานการได้รับการยอมรับนับถือ ตัวงานที่ทำ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านสมรรถนะซึ่งพนักงานจะต้องมีและสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการจะสะท้อนถึงทักษะการบริหารและการจัดงานที่ดี

5. ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 5

พบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพพัสดุวิสาหกิจ เป็นระบบที่ประเมินตนเอง และการให้ข้อมูลย้อนกลับของธนาคารออมสิน ภาค 8 รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลลัพธ์ และเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินมีทั้งสิ้น 7 หมวดที่เน้นกระบวนการ และผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อให้การดำเนินงานมีผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกด้านแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และพบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านสมรรถนะซึ่งพนักงานจะต้องมีและสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการจะสะท้อนถึงทักษะการบริหารและการจัดงานที่ดี และพบความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันและสร้างคุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพพัสดุวิสาหกิจ ผู้บริหารควรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้แก่พนักงานในหน่วยงานอย่างทั่วถึงและพนักงานต้องเข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีกระบวนการสื่อสารที่ถูกต้อง มีการกระจายอำนาจให้หน่วยงาน มีการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร การจัดกลุ่มลูกค้าตามความจำเป็นและความคาดหวังและค่านิยม ควรมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงแก้ไข ควรมีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร มีกระบวนการที่สนับสนุนต่อธุรกิจของธนาคารด้วยความเหมาะสม ควรมีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ควรมีการพัฒนากระบวนการและกระบวนการทำงานเพื่อส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของหน่วยงาน ควรมีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จของการดำเนินงานสามารถเปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ ได้

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการจ่ายเงินเดือน ผลประโยชน์ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความรู้สึกมั่นคงในงาน สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและหน่วยงาน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดความชัดเจนในหน้าที่ที่ได้มอบหมาย ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน

ปัจจัยด้านสมรรถนะ ควรเน้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ใส่ใจในความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือและไม่เลือกปฏิบัติ มีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เที่ยงตรง ปฏิบัติงานตามระเบียบ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ของหน่วยงาน ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน มีการเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้านหรืออคติ และยอมรับการวิจารณ์ มีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ

ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีขอบเขตของการปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีการกำหนดพันธกิจ การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัด การกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ธนาคาร มีการปฏิบัติและการติดตามประเมินผลแผนงาน/โครงการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจะทำให้ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

และจากผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน จึงเห็นควรให้ภาค 8 เน้นหนักไปที่สำนักงานที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์เท่าเทียมกับสำนักงานอื่นๆ เพื่อให้ลดข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้นหากจะให้การดำเนินการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของผู้วิจัย ซึ่งจะครอบคลุมใน 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้นวัตกรรม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในภาคอื่นๆ ของประเทศด้วย เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินแต่ละภาค อันจะนำไปใช้ในการวางแผน และกำหนดนโยบาย การดำเนินงานของสำนักงานธนาคารออมสินต่อไป

(2) ควรศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพื่อนำปัจจัยที่ได้มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้ตอบรับกับการปฏิบัติงานจริง โดยเน้นการมีส่วนร่วมและหลักการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าประชาชนผู้มารับบริการ เพื่อมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่ม ในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำธนาคารออมสินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ขณะที่ยังคงไว้ซึ่งบทบาทในด้านส่งเสริม การออม การสร้างวินัยทางการเงิน การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานราก และสิ่งแวดล้อม ชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(3) ควรศึกษาการพัฒนาตัวเองซึ่งวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพื่อนำตัวเองซึ่งได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิบัติงานไปปฏิบัติและนำมา จัดระดับความสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ซึ่งต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วนได้อย่างทันทั่วถึง และเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ของพนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการบริหารงานของธนาคารในอนาคตต่อไป

(4) ควรศึกษาข้อมูลเชิงลึกในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ในสำนักงานเขต เชียงใหม่ 1 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4 ในแต่ละสำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในแต่ละสำนักงานต่อไป



เอกสารอ้างอิง

ธนาคารออมสิน. พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489.

_____. คำนียมองค์กร ธนาคารออมสิน.

_____. คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล.

_____. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ. 2556-2560.

_____. แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน พ.ศ. 2554-2558.

_____. ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527 ว่าด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2556.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2554). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม หน้า 8-10. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทโยดม. (2554). “การจูงใจ” การจัดการสมัยใหม่ บทที่ 3 หน้า 13-1, 2-7. กรุงเทพฯ: ธนรัช.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2553). “ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ” (เกณฑ์และวิธีการประเมิน).