กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7
Strategy for Job Competency Development of Government Savings Bank (GSB), Regional office 7

ชนิกา พิพัฒนานิมิต[1]
ChanikaP@gsb.or.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ 4) ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการวิจัยโดยการสอบถามพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวน 269 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น การสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 12 คน และลูกค้าจำนวน 12 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากผู้ที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ด้านกลยุทธ์ จำนวน 20 คน การยกร่างกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ จำนวน 13 คน การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน และการประเมินกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 26 คน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาการจัดแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะ 4) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ 5) ส่งเสริมให้พนักงาน มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง 6) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมทางการเงินอย่างต่อเนื่อง 7) ส่งเสริมพนักงาน ให้มีจิตบริการที่ดีต่อชุมชนและท้องถิ่น 8) พัฒนาระบบงานที่ทำให้พนักงาน มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ 9) สร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน 10) พัฒนากระบวนการ การติดตาม และการประเมินสมรรถนะ 11) ปรับอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานของพนักงาน

คำสำคัญ: 1) กลยุทธ์ 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3) ธนาคารออมสินภาค 7

ABSTRACT

This study has the following objectives: 1) to study the competencies of the staff of Government Savings Bank (GSB), Regional Office 7; 2) to study the problems and related factors that affect the competency development; 3) to create strategies for the competency development; and 4) to evaluate the strategies used in developing GSB staff's competencies. The data in this study were collected through questionnaires used with 269 GSB, Regional Office 7, staff. This sample size was determined using Krejcie and Morgan's formula and stratified random sampling method. Also, the author conducted one-on-one interviews with 12 GSB staff and 12 GSB customers. These samples were chosen using purposive sampling method. In addition, the author collected more data from 20 experts on environment and strategy analysis who came to the same workshop, 13 experts who worked on strategy drafting, 11 qualified people who participated in the same seminar, and 26 experts who did the strategy evaluation. The results from the study were as follows: There were altogether 11 strategies that have been used to develop competencies of GSB Regional Office 7 staff: 1) Creating strategies for GSB staff competency development; 2) Motivating GSB staff; 3) Building a network for GSB staff cooperation; 4) Supporting the use of new information technologies at work; 5) Encouraging the continuity of GSB staff competency development; 6) Continuously supporting financial innovations; 7) Supporting the community service mind; 8) Developing a working system that enhances the effectiveness of GSB staff; 9) Building a working atmosphere that supports the work of GSB staff; 10) Developing a competency evaluation ; and 11) Reengineering the number of GSB staff according to the actual quantity of GSB work.

Key words: Strategy/ Workplace Competency/ Government Savings Bank (GSB), Regional Office 7

[1] นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

บทนำ

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน ในระดับประเทศหรือแม้แต่ระดับโลกที่มีความถดถอยเป็นอย่างมาก ส่งผลกระทบกันมาเป็นระนาบทั้ง จากประเทศที่พัฒนาแล้วไปยังประเทศด้อยพัฒนา และขยายวงกว้างไปทั่วโลก ส่งผลให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจคนตกงาน ปัญหาสังคมและปัญหาอื่นๆ อีกมากมาย อย่างที่ทราบกันดีว่า ปัญหาใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อคนทั่วโลก คือ ปัญหาเกี่ยวกับเงิน (มาฆะ ภู่จินดา, 2552, หน้า 38) โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจธนาคารทั่วโลก รวมทั้งธนาคารในประเทศไทย ดังนั้น สถาบันการเงินจึงจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการทำงานโดยหาแนวทางและวิถีทาง เช่น การพัฒนาคุณภาพพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการเสนอแนะและให้บริการ การปรับเปลี่ยนภายในระบบงานการบริหารจัดการภายในองค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างความประทับใจและดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการกับสถาบันการเงินนั้นๆ เพิ่มสูงขึ้น

ธนาคารออมสิน เป็นธนาคารของรัฐในสังกัดกระทรวงการคลังภารกิจที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นให้ประชาชนรักการออมและส่งเสริมให้เศรษฐกิจฐานรากได้เข้าถึงแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ ยังสามารถดำเนินทำธุรกรรมทางการเงินเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นภารกิจของธนาคารออมสิน นอกจากการให้บริการประชาชนและสังคมแล้ว ยังเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาประเทศทางด้านเศรษฐกิจอีกด้วย โดยที่ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่เป็นรัฐวิสากิจที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานเติบโต และเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นดี คือ การให้ความสำคัญต่อพนักงานในฐานะบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรสอดคล้องกับ Sweem (อ้างใน Yaeger and Sorensen, 2009, pp. 161-162) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องตระหนักว่าพนักงาน คือ ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด เป็นทุนมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การที่ธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะทุนมนุษย์จึงต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี และเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องในการตรวจประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal-SEPA) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ใช้ติดตามและกำกับดูแลประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารออมสินมาตั้งแต่ปี 2557 ทั้งนี้ ณ เดือนธันวาคม 2557 ธนาคารออมสินมีสาขาอยู่ทั่วประเทศ 1,025 สาขา จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 20,212 คน โดยสายกิจการสาขามีจำนวนพนักงานคิดเป็นร้อยละ ประมาณ 80 ของพนักงานทั้งหมด (ธนาคารออมสิน, 2558) ซึ่งธนาคารออมสินภาคเป็นผู้กำกับดูแลในการบริหารงาน และพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ธนาคารออมสินภาค 7 เป็นธนาคารออมสินภาคที่ดูแลสาขาจำนวนทั้งสิ้น 56 สาขา จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 865 คน (ธนาคารออมสิน, 2558) เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามบริบทของพื้นที่ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการตรวจรับการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนด การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดให้ตรงกับงานที่รับผิดชอบที่ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อเป็นต้นแบบแก่ธนาคารออมสินภาคอื่นๆ ต่อไป

จากการศึกษาข้อมูลของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนช่วงวัยของพนักงานด้วย โดยปัจจุบันจำนวนช่วงวัยของพนักงานที่เป็นกลุ่ม generation X และ Y มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งกลุ่มพนักงานที่มีช่วงวัยดังกล่าวมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ชอบกฎระเบียบ มีความเป็นตัวเองสูง แต่สามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี และเป็นกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมจงรักภักดีต่อองค์กร ทุ่มเทในการทำงานมีจำนวนไม่มากนัก (ธนาคารออมสิน, 2558) หากธนาคารขาดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อาจเกิดความเสี่ยงด้านบุคลากรที่ส่งผลกระทบในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานแก่ธนาคารได้

จากความสำคัญของกระแสการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ระบบการประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ บริบทของธนาคารและพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 การทบทวนสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินงาน กำหนดขึ้นเพื่อยืนยันว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นสมรรถนะที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี และยังเป็นสมรรถนะที่สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ของธนาคารได้หรือไม่ อีกทั้งการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 เพื่อให้ทราบสมรรถนะที่เหมาะสมและพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นกับพนักงานเพื่อประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานเกิดผลงานที่ดี และ ส่งผลให้การดำเนินงานของธนาคารไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นการช่วยรักษาเสถียรภาพทางระบบเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคงถาวรสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7
2. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการ 2 วิธี ได้แก่ ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยกรณีที่ใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวน 269 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) สำหรับแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้ตรวจสอบคุณภาพด้วยความเที่ยงตรงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่า (IOC: Item Objective Congruence Index) 0.60-1.00 ส่วนค่าความเชื่อมั่นได้ทดลองใช้กับพนักงานธนาคารออมสิน ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.89 ในกรณีที่เก็บข้อมูลที่ใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1) พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวน 12 คน 2) ลูกค้าของธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละประเภทเลือกมาจากธนาคารออมสิน 12 สาขา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการ 2 วิธี ได้แก่ ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยกรณีที่ใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวน 269 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) สำหรับแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้ตรวจสอบคุณภาพด้วยความเที่ยงตรงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่า (IOC: Item Objective Congruence Index) 0.60-1.00 ส่วนค่าความเชื่อมั่นได้ทดลองใช้กับพนักงานธนาคารออมสิน ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.91 ในกรณีที่เก็บข้อมูลที่ใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1) พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวน 12 คน 2) ลูกค้าของธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละประเภทเลือกมาจากธนาคารออมสิน 12 สาขา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ 20 คน และ 13 คน ตามลำดับ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ค่าความถี่และการจัดเรียงอันดับ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 26 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการวิจัย

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 ที่ได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ทั้ง 6 ด้าน พบว่า 1) ด้านบริการด้วยใจ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.28) มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ มีความใส่ใจในการให้บริการ มุ่งสนองตอบต่อความต้องการที่เหมาะสมกับลูกค้าภายในและภายนอกแต่ละราย และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน 2) ด้านยึดมั่นในคุณธรรม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44) มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ มีความโปร่งใส ปราศจากอคติ รักษาชื่อเสียงและประโยชน์ของธนาคารเป็นสำคัญ ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้าและคู่ค้า ตลอดจนมุ่งช่วยเหลือลูกค้าและสังคม สำรวมกาย วาจา เคร่งครัดในระเบียบและมาตรฐานควบคุมความเสี่ยง ยึดถือค่านิยมและปรัชญาธุรกิจขององค์กร และมีความพอเพียง มุ่งปฏิบัติตามแนวพระราชดำรัสพร้อมเสียสละเพื่อสังคม 3) ด้านใส่ใจ ใฝ่รู้ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15) โดยมองว่าการทำงานและแก้ปัญหาคือการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นรอบตัว โดยสังเกต ซักถาม และค้นคว้าหาคำตอบ มีการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เข้าใจถึงต้นกำเนิดของธนาคารและปณิธาน สามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาปรับใช้ในงานให้ดีขึ้น และหมั่นทบทวนให้แตกฉานในเรื่องสำคัญ รวมทั้งศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 4) ด้านบูรณาการทีม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35) มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น พร้อมที่จะให้ความร่วมมือสนับสนุน ช่วยเหลือ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทีม ใช้วาจาที่สุภาพในการสื่อสาร ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เข้าใจความแตกต่างของผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อความสำเร็จของธนาคาร 5) ด้านมุ่งผลลัพธ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.31) โดยมุ่งลงมือปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร คำนึงถึงเป้าหมายของทั้งองค์กรและทีมงาน มีความพยายามแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมาย และมีวิธีการติดตาม ตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และ 6) ด้านเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99) สามารถเลือกนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะกับความต้องการของลูกค้า มีความรู้ เข้าใจในความต้องการผลิตภัณฑ์ธนาคารของลูกค้า สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ธนาคารได้ และสามารถเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารอื่น ๆ จนสามารถชักจูงให้ลูกค้าให้ความสนใจและเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารออมสินได้

2. สภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 ที่ได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 สภาพการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 ทั้ง 6 ด้าน พบว่า 1) ด้านบริการด้วยใจ มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่พนักงาน มีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง และมีการพาไปศึกษาดูงาน 2) ด้านยึดมั่นในคุณธรรม มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่พนักงาน มีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง และมีการพาไปศึกษาดูงาน 3) ด้านใส่ใจ ใฝ่รู้ มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา มีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนา

ตนเอง มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่พนักงาน และมีการพาไปศึกษาดูงาน 4) ด้านบูรณาการทีม มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา มีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่พนักงาน และมีการพาไปศึกษาดูงาน 5) ด้านมุ่งผลลัพธ์ มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา มีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่พนักงาน และมีการพาไปศึกษาดูงาน และ 6) ด้านเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่พนักงาน มีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง และมีการพาไปศึกษาดูงาน

2.2 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 ทั้ง 6 ด้าน พบว่า 1) ด้านบริการด้วยใจ ขาดการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารด้วยจิตบริการ และขาดการนำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการด้วยใจไปปฏิบัติ 2) ด้านยึดมั่นในคุณธรรม ขาดการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยึดมั่นในคุณธรรม และขาดการนำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านยึดมั่นในคุณธรรมไปปฏิบัติ 3) ด้านใส่ใจ ใฝ่รู้ ขาดการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านใส่ใจ ใฝ่รู้ และขาดการนำแผนพัฒนาสมรรถนะไปปฏิบัติ 4) ด้านบูรณาการทีม ขาดการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านบูรณาการทีม และการนำแผนพัฒนาสมรรถนะไปปฏิบัติ 5) ด้านมุ่งผลลัพธ์ พนักงานไม่มุ่งลงมือปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายของทั้งองค์กรและทีมงานเป็นหลัก และขาดการนำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านมุ่งผลลัพธ์ไปปฏิบัติ 6) ด้านเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ ขาดการนำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ไปปฏิบัติ และขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7

2.3.1 ปัจจัยภายใน ทั้ง 5 ด้าน พบว่า

1) ด้านผู้บริหารองค์กร ข้อที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความมุ่งมั่นในและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนข้อที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรยังมีน้อย 2) ด้านบุคลากร ข้อที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมและปรัชญาธุรกิจขององค์กร บุคลากรมีแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ส่วนข้อมูลที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงาน และจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) ด้านงบประมาณ ข้อที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความคุ้มค่าของงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ 4) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ข้อที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ มีอาคารวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมถึงอาคารสถาน ทำเลที่ตั้ง แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ขาดการจัดทำสารสนเทศเพื่อการแก้ไขปรับปรุงงาน และ 5) ด้านการบริหารจัดการ ข้อที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีโครงสร้างการบริหารจัดการทั้งระบบองค์กรและหน่วยงาน มีระบบการสื่อสารภายในองค์ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการหลายช่องทาง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการภายใน มีการกำหนดให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ ไม่มีระบบการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน และไม่มีการกำหนดขอบข่ายงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน

2.3.2 ปัจจัยภายนอก ทั้ง 4 ด้าน พบว่า 1) ด้านการเมือง /กฎหมาย ข้อที่เป็นโอกาส ได้แก่ การกำหนดนโยบายทางการเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนโยบายด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากส่วนกลาง ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ด้านเศรษฐกิจ ข้อที่เป็นโอกาส ได้แก่ แนวโน้มของเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์กร เช่น วิกฤตเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ภาวะว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค ส่วนข้อที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ งบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงานจากส่วนกลางมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน และการแข่งขันทางธุรกิจทางการเงินที่เพิ่มมากขึ้น 3) ด้านเทคโนโลยี ข้อที่เป็นโอกาส ได้แก่ เทคโนโลยีและการสื่อสาร กระบวนการและระบบที่องค์กรใช้เพื่อปรับปรุงการบริการ และการพัฒนานวัตกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนข้อมูลที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การได้รับสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่จากส่วนกลางยังมีน้อย และ 4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ข้อที่เป็นโอกาส ได้แก่ ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการและลักษณะเฉพาะของคนในสังคมที่องค์กรอยู่ และโครงสร้างทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนข้อที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ พฤติกรรมทางด้านศาสนาและความเชื่อที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. กลยุทธ์ของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ที่พัฒนาขึ้น สรุปได้ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์

พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เชี่ยวชาญและมีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3.2 พันธกิจ

3.2.1 บริหารจัดการแผนพัฒนาสมรรถนะพนักงานธนาคารออมสินภาค 7

3.2.2 พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ให้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ

3.2.3 ให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

3.2.4 ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7

3.3 เป้าประสงค์

3.3.1 ธนาคารออมสินภาค 7 มีแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เกิดความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง พร้อมก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในอนาคต

3.3.2 พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ

3.3.3 ธนาคารออมสินภาค 7 มีระบบการบริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

3.3.4 ธนาคารออมสินภาค 7 มีระบบการติดตาม และประเมินผลสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3.4 ประเด็นกลยุทธ์ ประกอบด้วย

3.4.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่พร้อมก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในอนาคต มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการจัดแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7

3.4.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้กับพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.4.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างระบบการให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมทางการเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริม

พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ให้มีจิตบริการที่ดีต่อชุมชนและท้องถิ่นกลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาระบบงานที่ทำให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ที่ 9 สร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7

3.4.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนากระบวนการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ให้มีประสิทธิภาพ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 10 พัฒนากระบวนการ การติดตาม และการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 และ กลยุทธ์ที่ 11 ปรับอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7

3.5 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ในด้านความสอดคล้องของกลยุทธ์ในภาพรวมมีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ พบว่าด้านความเหมาะสม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และด้านความเป็นประโยชน์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปและอภิปรายผล

1. การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีประเด็นที่อภิปรายผลดังนี้

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ ใส่ใจในการให้บริการปฏิบัติงานด้วยความขยัน ซื่อสัตย์สุจริต มุ่งช่วยเหลือลูกค้าและสังคม ยึดถือค่านิยมและปรัชญาธุรกิจขององค์กร มีการพัฒนาตนเองและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทีม และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในการทำงาน มีความพยายามแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเลือกนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะกับความต้องการของลูกค้า มีความรู้ เข้าใจในความต้องการผลิตภัณฑ์ธนาคารของลูกค้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีความยึดถือค่านิยมและปรัชญาธุรกิจขององค์กร และให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรักต่อองค์กร ผลการวิจัยของผู้วิจัย ยังความสอดคล้องกับผลการวิจัยสอดคล้องกับ รณภร จันทร์ลอย (2557) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสื่อระบบออนไลน์เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานธนาคารออมสิน ว่าพนักงานธนาคารออมสินควรมีสมรรถนะหลัก 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การให้บริการด้วยใจ 2) การยึดมั่นในคุณธรรม 3) การใส่ใจใฝ่รู้ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ 6) ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์

2. การศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีประเด็นที่อภิปรายผลดังนี้

2.1 สภาพการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่พนักงาน และมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธนาคารออมสินภาค 7 มองเห็นว่าการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านธุรกิจและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ จะต้องมีพนักงานที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยพนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการศึกษาของ Ulrich and Lake (1990, p.2) ที่กล่าวว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเดียว ปัจจุบันต้องเพิ่มเรื่องสมรรถนะองค์กรหรือความสามารถขององค์กรที่จะบริหารคนภายในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างสมรรถนะให้เป็นแก่นขององค์กร

2.2 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ขาดการวางแผนและการนำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ไปปฏิบัติ โดยไม่มุ่งลงมือปฏิบัติ

ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการนำแผนปฏิบัติงานไปใช้กับการทำงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และขาดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การที่แท้จริง ซึ่งผลการวิจัยยังความสอดคล้องกับ Bjomebekk, Diseth, and Ulriksen (2013, pp. 771-772) ที่กล่าวว่า การมุ่งผลลัพธ์ของพนักงานมีความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาสร้างเสริมประสบการณ์ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของศรัณภรณ์ สุมานัส (2552, หน้า 42) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่า บริษัทควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยอาศัยการฝึกอบรม การสัมมนา บริษัทควรปลูกฝังค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร บริษัทควรปรับปรุงเทคโนโลยีและการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ เพิ่มศักยภาพการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ขาดการสนับสนุนทรัพยากร บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมขององค์กร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถ ขาดการวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงาน บริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส งบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ รวมถึงงบประมาณในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ มีอาคารเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ขาดการจัดทำสารสนเทศในการแก้ไขปรับปรุงงานบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีระบบการสื่อสารภายในองค์หลายช่องทาง มีการกำหนดให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ขาดระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดนโยบายด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากส่วนกลาง มีแนวโน้มของเศรษฐกิจดีขึ้น งบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงานจากส่วนกลางไม่เพียงพอ การแข่งขันทางธุรกิจทางการเงินที่เพิ่มมากขึ้น การได้รับสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่จากส่วนกลางยังมีน้อย มีค่านิยมทัศนคติ ความต้องการที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อาจส่งผลทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ให้มีความชำนาญแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเอง ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ ศิวิมล แซ่เล้า (2552, หน้า 154-165) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังการรับโอนภารกิจ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย มีปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัญหาสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยและของโลก ปัจจัยด้านสังคม ความมีอัธยาศัยไมตรีของคนไทย ปัจจัยด้านเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร มีลักษณะเป็นจุดแข็ง คือ บุคลากรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีกิริยามารยาทที่ดี และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปัจจัยด้านงบประมาณมีลักษณะเป็นจุดอ่อน คือ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่มีลักษณะเป็นจุดแข็ง คือ สถานที่ตั้งสำนักงาน มีความเหมาะสม และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นจุดแข็ง คือ เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chen (2005, pp. 73 – 79) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Ethic : An Urgent Competency in Financial Education ที่พบว่าสมรรถนะคุณธรรม

เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ทั้งนี้ คุณธรรมเป็นพันธกิจสำคัญที่องค์กรทางการเงินต้องนำมาใช้ในการให้บริการกับผู้รับบริการ และสอดคล้องกับ Belas (2012, p.119) ที่ระบุว่าคุณธรรมเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการสนับสนุนชีวิตที่ดีของลูกค้า (Good Life of Customers) คือเป็นสิ่งสะท้อนถึงศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นตัวแทนให้ลูกค้าเข้าถึงสิ่งที่ดี

3. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีประเด็นที่อภิปรายผลดังนี้

3.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่พร้อมก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในอนาคต มีความสำคัญ เนื่องจาก การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานจะเป็นแนวทางให้กับพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ได้ปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชีรา มะหิเมือง และคณะ (2548) ทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน องค์ประกอบของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้ที่สำคัญ คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน

3.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีความสำคัญเนื่องจาก การพัฒนาสมรรถนะให้แก่พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 จะเพิ่มขีดความสามารถให้แก่พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 อีกทั้งยังเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 7 เกิดความเชี่ยวชาญในสายงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ผลการวิจัยของผู้วิจัยยังความสอดคล้องกับผลการวิจัยของกนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช (2546, หน้า 58) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย เป็นการศึกษาถึงขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรมได้แก่ ขีดความสามารถในด้านทักษะทางวิชาชีพ ขีดความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า ขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์การ และขีดความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร

3.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างระบบการให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความสำคัญเนื่องจาก การแข่งขันทางธุรกิจทางการเงินในปัจจุบันมีมากขึ้น ซึ่งเป็นทางเลือกให้แก่ประชาชนว่าจะเลือกใช้บริการทางการเงินกับองค์กรใด ดังนั้นการให้บริการทางการเงินจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธนาคารออมสินภาค 7 ที่จะต้องมีการพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อสร้างความมั่นใจในการให้บริการแก่ประชาชาชน ผลการวิจัยของผู้วิจัยยังความสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิวิมล แซ่เล้า (2552, หน้า 154-165) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังการรับโอนภารกิจ พบกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ กลยุทธ์ในการพัฒนาการดำเนินงาน ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการประชาชน

3.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนากระบวนการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ให้มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญ เนื่องจาก การติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 จะสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ได้ว่าพนักงานของธนาคารออมสินภาค 7 มีจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานด้านใด ซึ่งจะสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขและทำการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้อย่างตรงจุด ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการและภาระงานของพนักงานธนาคารออมสิน ผลการวิจัยของผู้วิจัย ยังความสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์(New Zealand Institute of Management, 2008, pp. 777-780) ที่ได้การศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของ

สมรรถนะ โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารในสมรรถนะระดับนโยบาย ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์กร การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กร

4. การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากและมากที่สุด เนื่องจากในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์มีหลายขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการสอบถามความคิดเห็น และการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพภายนอก การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทำให้ได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการตรวจสอบโดยการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน และผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านการพัฒนากลยุทธ์ ทำให้กลยุทธ์ที่ยกร่างได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากขึ้น หลังจากการตรวจสอบกลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์ที่ปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกลยุทธ์ ผลการวิจัยของผู้วิจัย ยังความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 18-19) ที่กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ขั้นตอน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร การจัดวางทิศทางขององค์กรเป็นกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานตามงานแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างดี และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ระดับธนาคารออมสินภาค 7 ควรนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1.1 ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์และมาตรการในภาพรวม

1.1.2 ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญและความพร้อมในสมรรถนะวิชาชีพ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

1.1.3 ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 ไปประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมการบริหารจัดการในด้าน การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติการติดตามประเมินผลและการนำผลไปใช้

1.2 ระดับพนักงานธนาคารออมสินภาค 7 ควรนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

ควรพิจารณาว่ากลยุทธ์และมาตรการใดที่จำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานแล้วประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เช่น กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 และมาตรการที่ 5.2 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนรู้ประสบการณ์ ระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7 ไปสู่การปฏิบัติ

2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือพัฒนาตัวชี้วัด ของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7

2.3 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหาของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 7

2.4 ควรมีการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุที่การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ยังไม่ประสบความสำเร็จ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช. (2547). **การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ชาญพล นิลประภาพร. (2547). **ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโยลีการบริหาร), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ธนาคารออมสิน. (2558). **รายงานสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: ธนาคารออมสิน.

มาฆะ ภู่จินดา. (2552). การสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (built to change) เพื่อรองรับภาวะเศรษฐกิจ. **วารสารข้าราชการ**, 54(3), 38-40.

รณภร จันทร์ลอย (2557). **การพัฒาสื่อระบบออนไลน์เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักพนังานธนาคารออมสิน.** ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ

วิลานี แซ่แต้. (2552). **แนวทางการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร**. ดุษฎีนิพนธ์.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ. (2548). **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

ศรัณภรณ์ สุมานัส. (2552). **การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)**. ดุษฎีนิพนธ์ บธ.ด. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, กรุงเทพฯ.

ศิวิมล แซ่เล้า. (2552). **การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายหลังการรับโอนภารกิจ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร,กรุงเทพฯ.

สุชีรา มะหิเมือง, กุญชรี ค้าขาย, วินิจ เทือกทอง, ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์ และกฤษดา กรุดทอง. (2548). **การศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ฤทัยชนก คล้ายสถิตย์. (2551). **การพัฒนาสมรรถนะพนักงานการสอบบัญชีของ บมจ. ดี ไอ เอ ออดิท**. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, กรุงเทพฯ.

Belas. (2012). Social responsibility and ethics in the banking business: Mymth or Reality?: A case study from Slovak Republic. **Economic Annals, LVIT** (195), 115-137.

Bjomebekk,B., Diseth,A. and Ulriksen, R. (2013). Achievement motives,self efficacy, achievement goals and academic achievement at multiple stage of education: A longitudeinal analysis. **Psychological Report Human Resourse & marketing**. 112 (3), 771-787.

Chen, M. (2005). Ethic: An Urgent Competency in Financial Education. **The Journal of American Academy of Business.** 6(2), 73-79.

New Zealand Institute of Management. (2008). **Competency Model: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)**. New Zealand Institute of Management.

Ulrich, D. and Lake, D. (1990). Organization capability: Competing from the inside out. NewYork: Willey.

Yaeger, T.F. and Sorensen, P.F. (Eds.). (2009). **Strategic organization development: Managing change for success**. Charlotte. NC: Information Age.