

กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*

ประชัน หันชัยเนา**

ชวิศ จิตรวิจารณ์*** ชฎิภักค์ เขมวิมุตติวงศ์**** ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์*****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม การสนทนากลุ่มย่อย แบบประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 361 คน

ผลการวิจัย พบว่า ได้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนา ด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) กลยุทธ์ด้านความรู้ที่เกี่ยวกับกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) กลยุทธ์ด้านการขายบริการ 4) กลยุทธ์ด้านคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณ 5) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ และ 6) กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา, สมรรถนะบุคลากร, การให้บริการธนาคารพาณิชย์ไทย

* วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2561

** นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, E-mail: Prachanhun@hotmail.com

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, E-mail: chawitt@hotmail.com

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, E-mail: chutipuk@yahoo.com

***** รองศาสตราจารย์ ดร., คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, E-mail: thanes_sri@hotmail.com

Strategies for Developing Employee Competencies by Creating Competitive Advantage of Commercial Bank of Thailand Service in Upper North Area for ASEAN Economic Community *

Prachan Hunchainao **

Chawit Chitwichan *** Chutipuk Kemwimoottiwong **** Thanes Sriwichailamphan *****

Abstract

The objectives of this research aimed; 1) to study context and strategies for developing employee competencies by creating competitive advantage of commercial bank of Thailand service in upper north area preparing for ASEAN economic community and 2) to study core competency, sub-competency of its employees by creating competitive advantage of commercial bank of Thailand service in upper north area preparing for ASEAN economic community. And 3) to develop the strategies for employees by creating competitive advantage of commercial bank of Thailand service in upper north area preparing for ASEAN economic community. This research was qualitative and quantitative method. Instrument of the research were questionnaire, focus group and feasibility evaluation checklist. The sampling was 361 employees of the commercial bank of Thailand.

The research was found that:

There were 6 strategies for employee development such as 1) English Language & ASEAN economic community Language communication development strategies, 2) ASEAN economic community knowledge strategy, 3) Sales & services strategy, 4) Morals and ethics strategy, 5) leadership skill strategy and 6) Teamwork strategy

Keywords: Strategy for developing, Competencies employee, Commercial Bank of Thailand service

* Research Articles from thesis for the Doctor of Philosophy Degree in Educational Leadership and Human Resource Development Program, Chiang Mai Rajabhat University, 2018

** Student in Doctor of Philosophy Degree in Educational Leadership and Human Resource Development Program, Chiang Mai University, E-mail: Prachanhun@hotmail.com

*** Assistant Professor Dr., Graduate School Chiang Mai Rajabhat University, E-mail: chawitt@hotmail.com

**** Assistant Professor Dr., Graduate School Chiang Mai Rajabhat University, E-mail: chutipuk@yahoo.com

***** Associate Professor Dr., Faculty of Economics Chiang Mai University, E-mail: thanes_sri@hotmail.com

บทนำ

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 15 ธนาคาร มีรูปแบบของลักษณะธุรกิจ ลักษณะของการบริการและการขายผลิตภัณฑ์ของทุกธนาคารที่คล้ายคลึงกัน เพราะอยู่ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน ปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง นอกจากจะแข่งขันกันเองแล้วยังมีคู่แข่งที่ไม่ใช่ธนาคารเข้ามาแข่งขันด้วย เช่น Paypal, Amazon, Apple แต่ละธนาคารจึงพยายามหาจุดเด่น สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทั้งด้านผลิตภัณฑ์และด้านบริการ พนักงานของธนาคารจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (ธนาคารธนชาติ, 2558) เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อให้การบริการเกิดความพึงพอใจเหนือความคาดหวังของลูกค้า อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากร ผู้ทำหน้าที่ให้บริการเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการให้บริการ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นผู้ให้บริการที่มีจิตใจให้บริการ เต็มใจให้บริการจนแสดงออกมาทางร่างกาย เช่น การทำงานด้วยความขี้มั่นใจ รื่นเริงควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มองว่าลูกค้าเป็นผู้ถูกเสมอ เอาใจใส่ให้คำแนะนำด้วยการยกย่องให้เกียรติลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือ อย่างไรก็ดีตาม ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น จะต้องมีการตรวจสอบความพึงพอใจ ของลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อทำให้ทราบว่าสิ่งที่ได้ส่งมอบให้กับลูกค้าในแต่ละช่วงเวลานั้นตรงตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือไม่ เพื่อเป็นการสะท้อนคุณภาพการบริการแก่ลูกค้าและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (ธนาคารธนชาติ, 2558) มีการพัฒนานักการตลาดทางด้านจิตใจให้เป็นผู้ที่มี “จิตใจการบริการ” สามารถเป็นที่ปรึกษาแก้ปัญหาและ สนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงตามความต้องการ ลงมือทำทันทีที่ลูกค้าต้องการจนรู้สึกว่าเป็นการเอาใจใส่อย่างจริงจัง

การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีผลทำให้ปัจจัยการผลิตในตลาดเงิน ตลาดทุน แรงงาน เคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี อุปสรรคทางด้านกฎหมายรวมทั้งกฎระเบียบต่างๆที่ทำให้เป็นอุปสรรคจะหมดไป ความแตกต่างทางสัญชาติของผู้ประกอบการในอาเซียนจะค่อย ๆ ลดความสำคัญลง และจะเกิดผู้ประกอบการข้ามประเทศมากขึ้น มีการแข่งขันด้านการให้บริการทางการเงินมากขึ้น (พรเพ็ญ วรสิทธิ์ และจิราพร สุเมธีประสิทธิ์, 2557) อย่างไรก็ดีตามภาคการเงินมีความอ่อนไหวค่อนข้างสูง แต่ละประเทศมีโครงสร้างที่แตกต่างกันมาก ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงจำเป็นต้องเตรียมการรับมือ ปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การดูแลลูกค้าหันมาเน้น การทำหน้าที่ในการช่วยเหลือให้ลูกค้าเติบโตอย่างมั่นคง ปรับปรุงระบบงาน นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากขึ้น มีการพัฒนานวัตกรรมบริการ เทคโนโลยีให้ทันกับยุคดิจิทัล เช่นการนำระบบ QR Code มาใช้ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เข้าไปขยายฐานเข้าสู่กลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม มีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง รักษาอันดับความสำคัญในแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

(ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557) ในส่วนของบุคลากรจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้ทันและให้อยู่แนวหน้าดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน มีการพัฒนาบุคลากร สร้างระบบที่ทำงานให้ระดับหัวหน้างานของธนาคารเป็นหัวหน้างานที่เก่ง สามารถดูแลลูกน้องปลุกขวัญกำลังใจได้ และดึงเอาศักยภาพของลูกน้องออกมาให้ได้มากที่สุด รักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร สร้างพนักงานให้มีวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีความสุขมีความผูกพันกับองค์กร พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลาย ทันกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพิ่มขีดความสามารถทางด้านภาษา พัฒนาให้มีความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ตลอดอายุการทำงาน พัฒนาเครื่องมือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้จำแนกการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลพื้นฐานของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 15 ธนาคาร เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเชิงปริมาณ ประชากรได้แก่ พนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ภาคเหนือตอนบน จำนวน 374 สาขา จำนวนรวมทั้งสิ้น 3,740 คน จากธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 15 ธนาคาร โดยแต่ละสาขามีพนักงานประมาณ 7-12 คน (ในที่นี้ได้กำหนดให้จำนวนพนักงานแต่ละสาขามีจำนวน 10 คน) ประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้รับมอบอำนาจ 3 คน พนักงาน

ผู้ปฏิบัติการ 8 คน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือ ที่มีพื้นที่ ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน หาได้จากการใช้สูตรของ Taro Yamane (1973 อ้างใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550, น. 49) ได้กลุ่มตัวอย่างออกมาจำนวน 360 คน จากจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสูงสุดในสาขา หรือผู้จัดการสาขา กลุ่มผู้รับมอบอำนาจในการปฏิบัติงานในสาขา และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสาขา โดยวิธีการสุ่มเป็นระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการสำรวจแบบสอบถาม ใช้สถิติวิธีแจกแจงความถี่ (frequency) การหาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert Scale)

1. แบบสอบถามชนิด มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert Scale) โดยเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1970, น. 1745) เพื่อให้ผู้บริหารธนาคาร หรือผู้จัดการ แสดงความคิดเห็น

2. การแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนที่คำนวณได้ ตามขั้นตอนที่ระบุไว้โดยเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1970, น. 1745)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสมรรถนะของ บุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณที่ได้จากการศึกษาบริบทและกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 นำมาทำการสังเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน มาทำการสนทนากลุ่ม เพื่อหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ในการสนทนากลุ่ม เป็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการธนาคาร จำนวน 13 ท่าน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive) มีคุณสมบัติและแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารที่เชี่ยวชาญด้านการวางแผนนโยบาย จำนวน 3 ท่าน โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ และกลยุทธ์มาไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่ ประธานหอการค้า ประธานชมรมธนาคาร ผู้อำนวยการภาคของธนาคาร หรือผู้จัดการฝ่ายแผนงานธนาคาร กลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการ จำนวน 4 ท่าน โดยมีคุณสมบัติเป็นนักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการกำหนดหรือควบคุมกลยุทธ์ และบริการมาก่อน กลุ่มที่ 3 เป็นบุคลากรผู้บริหารธนาคาร จำนวน 6 ท่าน คุณสมบัติมีประสบการณ์ด้านบริหารสาขามาไม่น้อยกว่า 5 ปี ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาต้นแบบเค้าโครงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ทำการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยการนำกลยุทธ์ที่ได้ไปสอบถามกลุ่มผู้บริหารธนาคาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ หรือบริหารพัฒนามูลนิธิ และกลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ ประธานหอการค้า และเลขานุการหอการค้า 5 จังหวัดภาคเหนือตอนบนที่มีชายแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 60 คน โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดระดับความเป็นไปได้ หาค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Inter-quartile Range: IQR) เพื่อวัดความสอดคล้องของกลยุทธ์ ทำการปรับปรุงตามผลการประเมิน ได้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

1. บริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร แบ่งออกเป็น 6 ด้านได้แก่ 1) ด้านทั่วไปเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ธนาคาร และบุคลากรมีการยอมรับในความแตกต่างของศาสนา ควรพัฒนามูลนิธิธนาคาร ให้มีความรู้ในด้านภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศ ในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพิ่มมากขึ้น 2) ด้านสังคม (Society) มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม ควรส่งเสริมพัฒนามูลนิธิให้มีการเรียนรู้ความเป็นอยู่ วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมของประเทศกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) มูลนิธิธนาคารสามารถใช้เทคโนโลยีค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้สะดวก ควรส่งเสริมพัฒนามูลนิธิให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบของการใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และควรจัดทำสื่อต่าง ๆ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพิ่มมากขึ้น 4) ด้านเศรษฐกิจ (Economy) การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะเกิดประโยชน์ด้านการให้บริการกับธนาคาร ธนาคารควรมีพันธมิตรหรือผู้ถือหุ้นที่แข็งแกร่งสอดคล้องกับการให้บริการกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 5) ด้านสภาพแวดล้อมการบริการ (Environment) ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการมีป้าย หรือสัญลักษณ์เป็นภาษาของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และมีระบบ IT เช่น ATM Internet เป็นภาษากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพิ่มมากขึ้น 6) ด้านการเมืองและกฎระเบียบ (Politics /Regulation) ธนาคารควรมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีกลไกควบคุมติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดให้ถูกต้องตามประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. สมรรถนะหลักและสมรรถนะรองของบุคลากร 1) สมรรถนะหลักของบุคลากรธนาคาร เป็นสมรรถนะที่บุคลากรธนาคารทุกตำแหน่งต้องมีเหมือนกัน 1.1) ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ให้ได้เร็วมีประสิทธิภาพ 1.2) ด้านการบริการที่ดี ควรพัฒนาให้มีสมรรถนะการ ให้ข้อมูลข่าวสารความรู้แก่ผู้รับบริการ บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี สร้างความประทับใจ 1.3) ด้านการทำงานเป็นทีม ควรพัฒนาให้มีสมรรถนะ การรายงานหรือการให้ข้อมูลกับทีมงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างขวัญกำลังใจ 1.4) ด้านจริยธรรม ควรพัฒนาให้มีสมรรถนะการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์ 1.5) ด้านความชำนาญในอาชีพของผู้จัดการและผู้รับมอบอำนาจสาขา ควรพัฒนาให้มีสมรรถนะ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการสื่อสารแก่ลูกค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การบริหารจัดการภายในสาขา เช่น การจัดให้พนักงานทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน การประสานงานส่งเสริมขวัญกำลังใจ การควบคุมความเสี่ยง 1.6) ด้านการบริการที่ดีมีความรู้และการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การให้บริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริการที่ดี ได้แก่ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี สร้างความประทับใจ

2) สมรรถนะรองของบุคลากรธนาคาร 2.1) ด้านความสามารถในหน้าที่การทำงาน บุคลากรธนาคารขาดสมรรถนะ ด้านการประเมินเชื่อมโยงสถานการณ์ประเด็นปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาพรวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และยังขาดสมรรถนะความรู้ด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ควรพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพิ่มเติม ในด้านความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของธนาคารอย่างถ่องแท้ และการเป็นผู้นำปรับเปลี่ยนปลูกขวัญกำลังใจสร้างความเชื่อมั่น 2.2) ด้านความสามารถในการบริหารงาน ผู้จัดการสาขา ขาดสมรรถนะด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของธนาคารด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ควรพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการสาขา เพิ่มเติมในด้านความสามารถ ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่นั้นมีผลอย่างไร 2.3) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรธนาคาร ขาดการสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมการทำงานให้มีการสอนงานกัน ในด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ควรพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการสาขาเพิ่มเติม ในด้านความเข้าใจ ข้อเด่น ข้อด้อย ผู้ได้บังคับบัญชา จนสามารถชี้แนะเขาได้ ผู้จัดการสาขาควรมีสมรรถนะ ด้านความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพเต็มที่ ผู้จัดการสาขาควรมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำปรับเปลี่ยน ปลูกขวัญกำลังใจสร้างความเชื่อมั่น

3. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการธนาคาร และนักวิชาการ จำนวน 13 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนาบุคลากร ทำการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

พร้อมปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ได้ข้อสรุปแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ แบ่งออกเป็น 6 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ เกี่ยวกับภาษาและการสื่อสาร 2) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและความเข้าใจกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ เกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ธนาคาร และการให้บริการ 4) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ เกี่ยวกับการมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของบุคลากร 5) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ เกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำ 6) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีม จากแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของการพัฒนานุเคราะห์ทั้ง 6 แนวทาง ได้สังเคราะห์มาเป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) กลยุทธ์ด้านความรู้ที่เกี่ยวกับกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) กลยุทธ์ด้านการขาย การบริการ 4) กลยุทธ์ด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ 5) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ 6) กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อทำการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ในการนำไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 6 มีความเป็นไปได้ในระดับมากในการนำไปปฏิบัติ

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาบริบทและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในการให้บริการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย ศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทั่วไปเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ภาษาต่างประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีความสำคัญ แต่ธนาคารให้ความสำคัญน้อย และอยากให้ธนาคารมีศักยภาพรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งเสริมบุคลากรธนาคาร ให้มีความรู้ภาษาต่างประเทศ ในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) ด้านสังคม พบว่า ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานุเคราะห์ เพื่อให้ทัดเทียมกับกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มากขึ้นกว่านี้ 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยากให้บุคลากรธนาคาร มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบของการใช้เทคโนโลยี ที่เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีการจัดทำสื่อต่าง ๆ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 4) ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ธนาคารควรให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ กับลูกค้า กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มมากขึ้น และอยากให้ธนาคารมีพันธมิตร หรือผู้ถือหุ้นที่แข็งแกร่ง สอดคล้องกับการให้บริการ กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

5) ด้านสภาพแวดล้อมการบริการ พบว่า ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการมีป้าย หรือสัญลักษณ์เป็นภาษาของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และอยากให้ธนาคารมีระบบ IT เช่น ATM ,Internet เป็นภาษากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพิ่มมากขึ้น 6) ด้านการเมืองและกฎระเบียบ พบว่า ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ด้านการเมืองการปกครองประเทศ กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และอยากให้ธนาคารมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีกลไกควบคุมติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนดให้ถูกต้องตามประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. การศึกษาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถ การแข่งขันในการให้บริการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้สมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรธนาคารขาดประสิทธิภาพในการทำผลงานให้ได้ตามเป้า ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และอยากให้ธนาคารปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรธนาคารขาดประสิทธิภาพ ในการให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้แก่ผู้รับบริการ ถึงแม้จะไม่ได้ถามถึง และอยากให้บริการเป็นไปด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี สร้างความประทับใจมากขึ้น 3) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรธนาคารขาดประสิทธิภาพในการรายงานหรือการให้ข้อมูลกับทีมงานได้ทราบความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง และอยากให้บุคลากรมีการประสานงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจภายในสาขารวมพลังกันให้ภารกิจบรรลุผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของภิราข รัตนันต์(2560) ที่ศึกษาผลการพัฒนาโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย: การวิจัยผสมผสานวิธีและพบว่า ปัจจัยการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 4 ปัจจัย คือ ระบบรางวัลและค่าตอบแทนขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน 4) สมรรถนะด้านจริยธรรม พบว่าบุคลากรธนาคารขาดความเสียสละความสุขสบายและความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อมุ่งภารกิจให้สัมฤทธิ์ผล และอยากให้ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์ 5) สมรรถนะด้านความชำนาญในอาชีพของบุคลากร ในระดับผู้จัดการ พบว่า ผู้จัดการขาดความรู้ ความเข้าใจด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และอยากให้ผู้จัดการจัดให้พนักงานทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานสาขา ควบคุมความเสียให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสมรรถนะด้านความชำนาญในอาชีพของบุคลากร ในระดับผู้รับมอบอำนาจสาขา พบว่า ยังมีความเข้าใจ และสื่อสารกับลูกค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนน้อย และ

อยากให้ควบคุมระบบงานเป็นไปตามระเบียบของธนาคาร สมรรถนะด้านความชำนาญในอาชีพ ของบุคลากรในระดับพนักงาน พบว่า ความรู้ด้านเศรษฐกิจ /วิเคราะห์เศรษฐกิจ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ยังมีน้อย และอยากให้บุคลากรให้บริการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดีมากยิ่งขึ้น ในส่วนสมรรถนะหลักของผู้จัดการในการนำมาพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การจัดให้พนักงานทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานสาขา และการควบคุมความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเข้าใจและสื่อสารกับลูกค้า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การควบคุมระบบงานเป็นไปตามระเบียบของธนาคาร มีความรู้ด้านเศรษฐกิจ /วิเคราะห์เศรษฐกิจประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากขึ้น

2.2 สมรรถนะรอง ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ 1) สมรรถนะด้านความสามารถในหน้าที่การทำงาน พบว่า บุคลากรธนาคารขาดการประเมินเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาพรวมเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อยากให้บุคลากรมีความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของธนาคารอย่างถ่องแท้ และการเป็นผู้นำปรับเปลี่ยนปลูกขวัญกำลังใจ สร้างความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น 2) สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารงาน พบว่า ผู้จัดการสาขาขาดประสิทธิภาพ ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของธนาคารด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และอยากให้ผู้จัดการมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ ว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่นั้นมีผลอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพินดา สัตโยภาสและอัจฉรา เมฆสุวรรณ (2561) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) สมรรถนะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรธนาคารขาดการสนับสนุนส่งเสริมสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงาน ให้มีการสอนงานกันในด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อยากให้ผู้จัดการเข้าใจข้อเด่น ข้อด้อย ผู้ได้บังคับบัญชา จนสามารถชี้แนะเขาได้ และสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพเต็มที่ ในส่วนสมรรถนะรอง ของผู้จัดการสาขาควรพัฒนาความสามารถ ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของธนาคาร ด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ ว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่นั้น มีผลอย่างไรการสนับสนุนส่งเสริม สร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานให้มีการสอนงานกัน ในด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเข้าใจข้อเด่น ข้อด้อยผู้ได้บังคับบัญชา จนสามารถชี้แนะเขาได้ และสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพเต็มที่

3. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการสร้างขีดความสามารถ การแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย พื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มี 6 กลยุทธ์ด้วยกัน ได้แก่

3.1 กลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ควรทำการพัฒนาสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สอดคล้อง กับจิราวดี รัตนไพฑูรย์ชัย สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา, ITD (2555) พบว่า เมื่อได้เข้าสู่อาเซียน ไม่ว่าคนของประเทศนั้นจะใช้ภาษาอะไรเป็นภาษาราชการ และภาษาประจำชาติ เมื่อต้องติดต่อกับคนอื่นที่ต่างภาษา ต่างวัฒนธรรม ทุกคนต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก บุคลากรของรัฐหรือของธนาคาร ต้องเรียนรู้และใช้ภาษาอังกฤษให้ได้ เพราะเป็นภาษาบังคับอันดับแรกที่ประชาชนพลเมืองในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3.2 กลยุทธ์ด้านความรู้ที่เกี่ยวกับกลุ่ม AEC สมรรถนะของบุคลากรที่ควรทำการพัฒนา ในเรื่องความรู้ที่เกี่ยวกับกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่สำคัญได้แก่ 1) สมรรถนะด้านเศรษฐกิจ 2) สมรรถนะ ด้านสังคมวัฒนธรรมกฎหมาย 3) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีระบบงานและผลิตภัณฑ์ธนาคาร โดยใช้การสื่อสาร และระบบบริหารใหม่มาพัฒนาบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรธนาคาร ในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สอดคล้องกับพรเพ็ญ วรวิทิตา และจิราพร สุเมธิประสิทธิ์ (2557) ศึกษาความพร้อมในสาขาการธนาคารของไทย ภายใต้การแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2015 พบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไทยมีจุดอ่อนด้านคุณภาพบุคลากรและศักยภาพโครงสร้างการให้บริการทางการเงินไทย ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับลูกค้าที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย

3.3 กลยุทธ์ด้านการขายและการบริการ สมรรถนะของบุคลากรที่ควรทำการพัฒนาด้านการขายและการบริการ แบ่งออกเป็น 1) สมรรถนะด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคารตนเอง และของกลุ่มในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) สมรรถนะด้านความสามารถ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้ากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 3) สมรรถนะด้านการให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้กับลูกค้ากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 4) สมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ ในการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 5) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ) 6) สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมในการนำเสนอต่าง ๆ สอดคล้องกับตรีเพ็ชร อ่ำเมือง (2557, น.12-15) เรื่องแนวคิดการบริการที่เป็นเลิศ ได้กล่าวว่า การเป็นผู้ให้บริการที่เป็นเลิศนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ทุกส่วนงานควรคำนึงถึง ต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ (Knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ ที่สามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการ ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

ในเรื่องของสินค้าที่นำเสนอประวัตินวัตกรรม ระเบียบ นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย และต้องชวนขยายหาความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

3.4 กลยุทธ์ด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ สมรรถนะของบุคลากรที่ควรทำการพัฒนา ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการสร้างความรู้สึกรับรู้ค่านิยมองค์กร 2) สมรรถนะด้านการมีทัศนคติที่ดีและศรัทธา 3) สมรรถนะด้านการเสียสละและการทำงานด้วยความโปร่งใส โดยคำนึงถึงการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร สอดคล้องกับการวิจัยของ จิราภรณ์ ศรีศีล (2549) กลยุทธ์การพัฒนามanagerด้านประชาสัมพันธ์กองทัพอากาศ พบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนามanagerอีกปัจจัยหนึ่งคือ การปลูกจิตสำนึกให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร คำนึงถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้มีสภาพปัจจัยแวดล้อมแห่งความสำเร็จ โดยการพัฒนากระบวนการทัศนด้านการประชาสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม สร้างสรรค์วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีจิตใจสำนึกเพื่อส่วนรวม ยึดมั่นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

3.5 กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ การพัฒนามanagerด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการทำงาน การบริหารงาน การวางแผนกำหนดกลยุทธ์ มีความเป็นผู้นำสามารถถ่ายทอดนโยบายได้ โดยมีสมรรถนะของบุคลากรที่ควรทำการพัฒนา ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลักด้านความชำนาญในอาชีพ

สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) ด้านการบริหารจัดการภายในสาขา 3) ด้านการควบคุมความเสี่ยง

สมรรถนะของผู้รับมอบอำนาจ ได้แก่ 1) ด้านความเข้าใจและสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) ด้านการควบคุมระบบงาน 3) สมรรถนะด้าน ความเศรษฐกิจประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สมรรถนะของพนักงาน ได้แก่ 1) สมรรถนะ ด้านเศรษฐกิจประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการวิเคราะห์ 2) สมรรถนะด้านการให้บริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 4) ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะรองของบุคลากรธนาคาร

สมรรถนะด้านความสามารถในหน้าที่การทำงาน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถประเมินความเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นปัญหาเศรษฐกิจสังคมการเมืองภาพรวม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 2) ด้านการเข้าใจวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์ 3) ด้านความเป็นผู้นำปรับเปลี่ยนปลูกขวัญกำลังใจ สร้างความเชื่อมั่น

สมรรถนะด้านความสามารถในการบริหาร ได้แก่ 1) ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของธนาคาร ด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) ด้านการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีผลอย่างไร 3) ด้านการเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยผู้ได้บังคับบัญชา 4) ด้านความเข้าใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา 5) ด้านความสามารถในการชี้แนะสร้างขวัญกำลังใจ

สมรรถนะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ได้แก่ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี 2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ให้มีการสอนงาน สอดคล้องกับสถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร ผลสรุปดังนี้ 2.1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบ สมรรถนะระดับนี้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการการวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลาเป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์กรได้ 2.2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 2.3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และกำกับดูแลบนพื้นฐาน ที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ ขององค์กรการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้น หรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติ และทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กร และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

3.6 กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี มีศักยภาพรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน บรรยากาศการทำงานมีการแข่งขันและเรียนรู้ สมรรถนะของบุคลากรที่ควรทำการพัฒนาได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย) 2) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (ส่งเสริมขวัญกำลังใจรวมพลังให้ภารกิจลุล่วง) 3) สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม 4) สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว ขอมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Elton Mayo บิดาการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ ในหัวข้อการสร้างทีมได้แก่ 4.1) มีความสัมพันธ์ที่ระหว่งสมาชิก 4.2) เข้าใจบทบาทของตนเอง 4.3) สมาชิก

เข้าใจในกติกากฎระเบียบ 4.4) การติดต่อสื่อสารที่ดี 4.5) มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิก 4.6) สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงาน 4.7) สมาชิกมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4.8) มีความร่วมมือในการทำงาน 4.9) มีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ 4.10) มีความรู้สึกพึงพอใจซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบ พัฒนาความเข้าใจ เกิดความร่วมมือในการทำงาน มีการแข่งขัน มีแรงจูงใจในการทำงาน

เมื่อทำการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ในการนำไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ พบว่ากลยุทธ์ทั้ง 6 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ในการนำไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ข้อเสนอแนะระดับองค์กร ผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัดในระดับนโยบาย ที่นำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในหน่วยงานธนาคาร ควรศึกษาในรายละเอียดของกลยุทธ์ให้เข้าใจ ในการประยุกต์ใช้กับสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพธนาคารในปัจจุบัน โดยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รูปแบบการแข่งขัน และความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจ และแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา

2. ข้อเสนอแนะระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ การนำกลยุทธ์การพัฒนาไปปฏิบัติในหน่วยงานสาขาของธนาคาร ควรสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนงาน มีการติดตามประเมินผลการประยุกต์ใช้เป็นระยะ เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปรับปรุง และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อผลงานและเป้าหมายของธนาคารที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของระบบงาน รูปแบบการบริการ เทคโนโลยีและพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้บริการกับธนาคารอยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติม ในแต่ละช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงนั้น

1. ควรมีการศึกษาริบท และกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการให้บริการ ให้ทันต่อรูปแบบการให้บริการ แผนและกระบวนการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และผลกระทบจากการรวมตัวกัน เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. ควรมีการศึกษสมรรถนะของบุคลากรในการให้บริการเพิ่มเติม ในส่วนที่บุคลากรธนาคารยังขาดสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาต่อไป

3. ควรมีการศึกษาพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในการให้บริการเพิ่มเติม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนและกิจกรรมของธนาคาร

4. ควรศึกษาเพิ่มเติมในแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ และศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ในการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้

เอกสารอ้างอิง

จิราภรณ์ ศรีศิลป์. (2549). *กลยุทธ์การพัฒนามูลฐานด้านการประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศ*.

วิทยานิพนธ์การจัดการดุสิตบัณฑิต (สาขาการจัดการภาครัฐ). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.

จิราดิ รัตนไพฑูรย์ชัย. (2555). *ก้าวสู่ AEC ภาษาอาเซียนจำเป็นจริงหรือ*. กรุงเทพฯ: สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (ITD).

ศรีเพ็ชร อ่ำเมือง. (2557). *คู่มือเทคนิคการให้บริการด้วยใจ “Service Mind”*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

ชนชาติ, ธนาคาร. (2558). *คู่มือการพัฒนาการบริการและการขายที่สาขานาครชนชาติ*. กรุงเทพฯ: ธนาคารชนชาติ.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). *งานตรวจสอบกิจการภายใน*. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAndHistory/Pages/RolesAndResponsibility.aspx>

ชานินทร์ สิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ต.

พนิดา สัตโยภาส และอัจฉรา เมฆสุวรรณ (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้ประกอบการ และการมุ่งเน้นการตลาดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 8(14): 27-40.

พรเพ็ญ วรสิทธา และคณะ. (2557). *โครงการศึกษาความพร้อมในสาขาการธนาคารของไทย ภายใต้การแข่งขันในประชาคมอาเซียนปี 2015 (Readiness of Thai Banking under AEC's Financial Liberalization in 2015, 2548)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA).

ภิราชน รัตนันต์. (2560). การพัฒนาโมเดลการรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย: การวิจัยผสมผสาน, *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 12 (36): 27-42.



John, W., Best. (1970). *Research in Education*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice–Hall Inc.

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