

## ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

นางอรทัย อ้นชานา

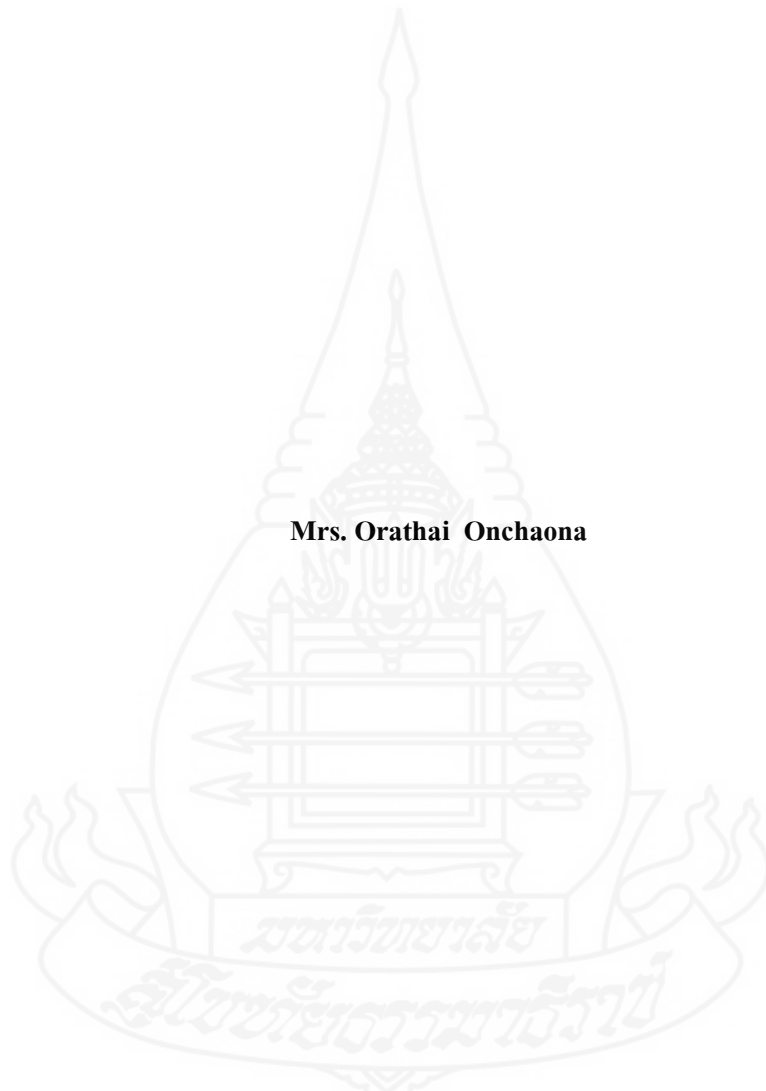


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2558

**The Performance Achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8**

**Mrs. Orathai Onchaona**



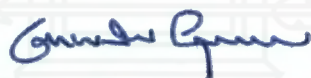
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2015

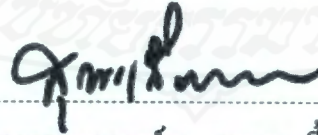
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8  
ชื่อและนามสกุล นางอรทัย อ้นชานา  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสียนสลาย


วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนิมพานิช)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสียนสลาย)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ผู้วิจัย นางอรทัย อ้นชานา รหัสนักศึกษา 2563000294 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์

(2) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เกียนสลาย ปีการศึกษา 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (4) เสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรคือพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 รวมจำนวนประชากร 789 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ใช้รวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 จำนวน 266 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และแบบสัมภาษณ์ ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์เทคนิค สวอท และจำแนกข้อมูลอย่างเป็นระบบ

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) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเมือง และภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้แก่ พนักงานขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีคู่แข่งจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม และข้อจำกัดทาง กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับของธนาคาร (4) ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญกับการนำ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หลักด้านแรงจูงใจ หลักสมรรถนะ และหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้เป็นการรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

คำสำคัญ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ธนาคารออมสิน

**Thesis title:** The Performance Achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8

**Researcher:** Mrs. Orathai Onchaona; **ID:** 2563000294;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;  
(2) Dr. Suraporn Sian-salai, Associate Professor; **Academic year:** 2015

### Abstract

The objectives of this research are to (1) study the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8, (2) study factors affecting the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8, (3) study problems and obstacles in the performance of the Government Saving Bank Officer Region 8, and (4) suggest ways to enhance the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8.

This is a survey research emphasizes on quantitative and qualitative approach. Population is the Government Saving Bank Officer Region 8 with total of 789 persons. The research tools are questionnaires for collecting both the quantitative and qualitative data through surveying opinions of the samples who are officers of the Government Saving Bank Region 8 with total of 266 persons sampling method is stratified random sampling. Qualitative data are collected by in-depth interview of Director of the Government Saving Bank Region 8. The statistics used for the quantitative data are frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test and F-test by One Way ANOVA as well as stratified multi-regression analysis. Qualitative data are analyzed using the SWOT analysis and the typological analysis.

Results show that (1) level of the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8 is 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 is different, (2) the factors such as the state enterprise quality assessment system, motivations, competency, and strategic management are considered as factors having positive relationship and influence to the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8 with statistical significance at 0.05;(3) the problems of the performance of the Government Saving Bank Officer Region 8 come from the internal factors and external factor. The external factors that affected working performance is marketing risks for example the change of interest rates, the fluctuation in foreign currency exchange rates, including the political and economic situation. The internal factors that affected to working performance are the employees lack of skill, knowledge, and expertise which causes the operational delays, the information technology system is not suitable for employees, the product is not meet the customer's demand, there are a lot of direct and indirect competitors, and the last internal factor is the restrictions on the rules and regulations of the bank; and (4) From this research, there are some suggestions on implementing the policy and different measures in order to enhance the performance achievement of the Government Saving Bank Officer Region 8 in which is, the authority concerned should prioritize the using of government enterprise quality assessment system, motivation, 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

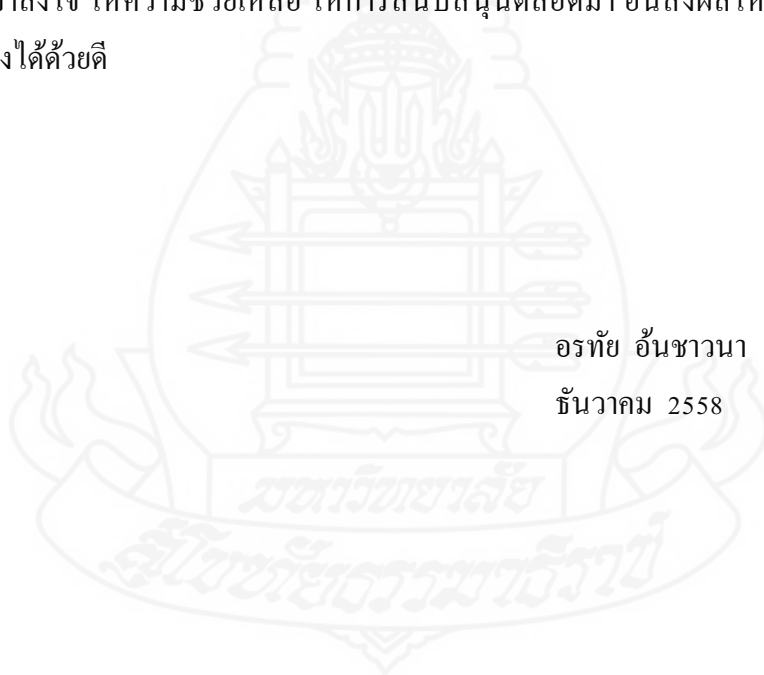
## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษา (รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและ พัฒนาระบบงาน) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ท่านได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้กำลังใจเสียสละ เวลาให้คำแนะนำแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งติดตามการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา จนถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณ ท่านผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 8 และ บุคลากร พนักงาน ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในธนาคารออมสินภาค 8 ทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถามการรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย รวมทั้งเพื่อนๆ นักศึกษา MPA10 และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้ กรุณาให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนตลอดมา อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

อรทัย อ้นชานา

ธันวาคม 2558



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	10
สมมติฐานการวิจัย .....	11
นิยามเชิงปฏิบัติการ .....	11
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	23
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	23
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	24
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) .....	24
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) .....	30
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) .....	39
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ของธนาคารออมสิน .....	48
แนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) .....	59
แนวคิดเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) .....	64
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน .....	73
แนวคิดเกี่ยวกับ ค่านิยมองค์กร (Core Value) .....	81

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency).....	83
โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ทิศทางและนโยบาย เป้าหมาย ระบบประเมินผล การดำเนินงานของธนาคารออมสิน.....	95
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	113
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	127
รูปแบบการวิจัยและประเภทการวิจัย.....	127
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	127
เครื่องมือการวิจัย.....	131
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	144
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	144
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	148
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	149
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ.....	152
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม.....	168
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	174
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	189
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	195
สรุปผลการวิจัย.....	195
อภิปรายผลการวิจัย.....	210
ข้อเสนอแนะ.....	243
บรรณานุกรม.....	255
ภาคผนวก.....	261
ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	262
ข แบบสัมภาษณ์.....	280
ประวัติผู้วิจัย.....	285



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	กรอบประเมินผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน..... 112
ตารางที่ 3.1	จำนวนพนักงานของแต่ละสำนักงาน ในสังกัดธนาคารออมสินภาค 8..... 128
ตารางที่ 3.2	จำนวนพนักงานประชากรกลุ่มตัวอย่าง..... 129
ตารางที่ 3.3	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสินในสังกัดภาค 8..... 130
ตารางที่ 3.4	แสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม..... 132
ตารางที่ 3.5	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 143
ตารางที่ 3.6	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน..... 146
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 149
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม..... 152
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์..... 153
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์..... 155
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี..... 157
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ..... 159
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ..... 162
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ..... 163
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน..... 165
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ..... 166

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8.....	169
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ t- test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80.....	175
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ย ของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8.....	176
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ในแต่ละสำนักงาน.....	179
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อการวิเคราะห์กลุ่มปัจจัย ด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8.....	181
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อการวิเคราะห์กลุ่มปัจจัย ด้านบุคคลมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสินภาค 8.....	184
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อการวิเคราะห์มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสินภาค 8.....	187
ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็ง ที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสินภาค 8.....	189
ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข.....	190
ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ โอกาสในการนำไป ปรับปรุงหรือพัฒนาให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น.....	191

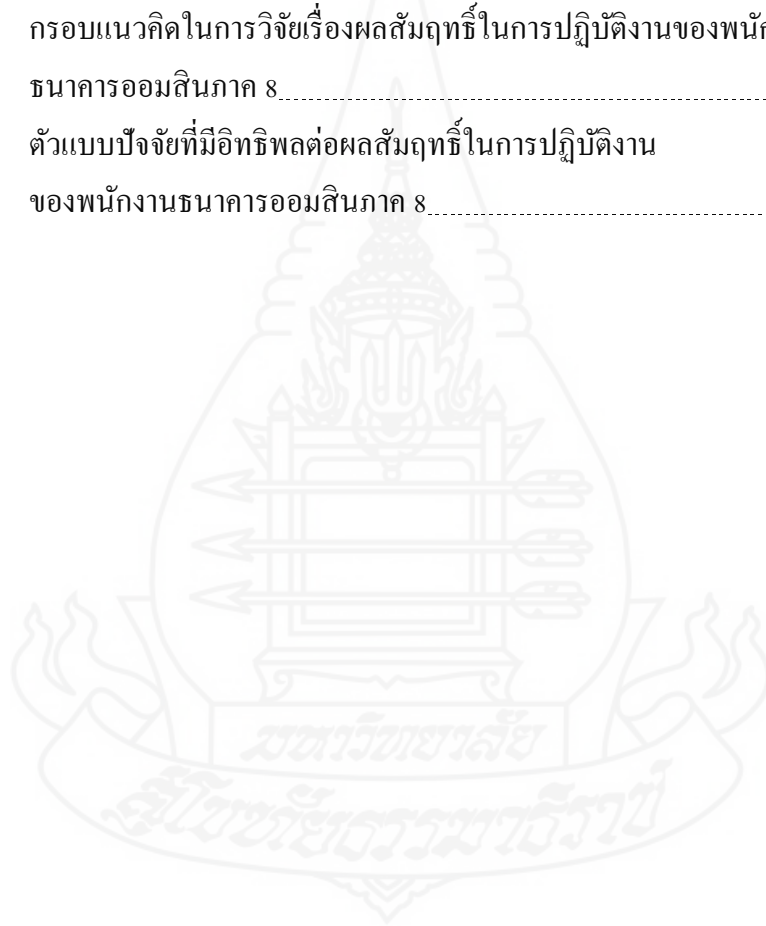
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัญหาอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสินภาค 8 .....	192



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8.....	10
ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	45
ภาพที่ 2.2 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow’s hierarchy of human Needs).....	74
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสินภาค 8.....	124
ภาพที่ 5.1 ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8.....	252



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาวะแวดล้อม เหตุการณ์ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น สภาวะแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และรวมถึงนวัตกรรม การพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แรงกดดันของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ส่งผลกระทบต่อมากมายในการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน การบริหารงานดำเนินไปอย่างยากลำบาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารการดำเนินงานจากเดิมหรือที่เรียกว่าการปฏิรูประบบการบริหารงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม เหตุการณ์ สถานการณ์ดังกล่าวอย่างเหมาะสม ให้มีความทันสมัย ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาที่สะสมมาเนิ่นนานได้ จึงทำให้เกิดกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่เกิดขึ้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หรือ “NPM” เป็นการจัดการภาครัฐของประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 1980 ที่เปลี่ยนแปลงจากการบริหารรัฐแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารภาครัฐแนวใหม่ อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นักรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในการนำมาใช้กับการบริหารงานขององค์กรภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

จุดเริ่มต้นของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สำคัญอย่างยิ่งแนวคิดหนึ่งคือ การเปลี่ยนโฉมภาคราชการ “Reinventing Government” กล่าวได้ว่าได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งเขียนโดย David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งแนวคิดของ Reinventing นี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1990 โดยเฉพาะความต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานมากกว่ากระบวนการทำงานแนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตันผ่านการดำเนินงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1993

รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระของการประชุมสัมมนา Reinventing Government ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นและเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีสาระสำคัญหรือวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารงานองค์กรภาครัฐมีความทันสมัย แนวคิดนักวิชาการคนที่สำคัญแรกๆ ที่ได้กล่าวไว้คือ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ ได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังต่อไปนี้ (Boston 1996) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกระบวนการต่างๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์แทน ให้ความสำคัญต่อเรื่องของ การใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน เน้นปรับเปลี่ยน โครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงาน เป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน มากขึ้น สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

แนวคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานองค์กรภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานที่ถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวมหรือปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ : 450-451)

ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มีผลให้หน่วยงานองค์กรภาครัฐและเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ จึงได้มีการนำรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ซึ่งการบริหารงานจะเน้นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management :RBM) คือวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน ก.พ.2547)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management :RBM) คือการบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานได้จากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปบ้าง ซึ่งมีแนวคิดหลักเหมือนกันแม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด สรุปแล้วการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ :2545)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้น ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด สามารถวัดผลโดยตัวชี้วัดได้อย่าง เป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของงาน เพื่อให้ได้งานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และความรับผิดชอบต่อประชาชน มีการบริหารมุ่งสัมฤทธิ์ผลโดยยึด ประชาชนเป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน

สำหรับธนาคารออมสิน เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปสถาบันการเงินดำเนินกิจการภายใต้การ ควบคุมดูแลของกระทรวงการคลัง เป็นองค์กรของรัฐ ที่ประกอบกิจการเพื่อมุ่งหวังผลกำไร กลยุทธ์ สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินกิจการของธนาคาร คือการนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มา ประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของธนาคารเหมือนกับองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน

จุดเริ่มต้นการดำเนินงานของธนาคารออมสินมีจุดเริ่มต้นจาก เบนจิลีฟอเทีย ในสมัย พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการ ออมเบื้องต้น และเพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัดการเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงิน ทองของประชาชนให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย ต่อมาพระองค์ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้นในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาต ประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ.2456” ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ.2456

ธนาคารออมสินมุ่งมั่นดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์หลัก 5 ด้าน คือ การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน การเสริมสร้างศักยภาพ ทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานรากและสิ่งแวดล้อมของชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การขยายกลุ่มลูกค้ารายย่อย ผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงินและช่องทางให้บริการ การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่อง รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของ องค์กรในการแข่งขัน ท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และภาวะเศรษฐกิจที่ ชะลอตัว สภาพการแข่งขันที่สูงกับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่นๆ ธนาคารออมสินจึงมี ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัว ปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน ทำให้มีกำไรสุทธิ จากผลการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น มีการพัฒนาระบบบริการของธนาคารอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารที่ไม่ เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ และสอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตที่



แท้จริงของลูกค้า รวมถึงเน้นคุณภาพการให้บริการที่มีประสิทธิภาพในทุกกระบวนการที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากลสามารถสัมผัสได้ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันการเงินที่มีการปรับตัวสูงได้ และเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าและบริการ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัต มุ่งเน้นให้เป็นการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้า โดยระดมทรัพยากรในทุกด้าน เตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการของประชาชน ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพและทุกช่วงวัย ปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 1,121 สาขา โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ พหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กรุงเทพฯ โดยธนาคารออมสินมีอายุครบ 101 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2557 ที่ผ่านมา (ธนาคารออมสิน)

ธนาคารออมสินได้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management :NPM) ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management :RBM) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารการดำเนินงานของธนาคาร โดยมีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานของธนาคารออมสินกับกระทรวงการคลัง ธนาคารออมสินมุ่งมั่นดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) ที่กระทรวงการคลังเป็นผู้กำหนด และธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ของธนาคารเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของธนาคารที่สำคัญได้แก่ ลูกค้า ประชาชน รัฐบาล (กระทรวงการคลัง) และพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมการเงิน ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ควบคู่ไปกับการขยายบริการทางการเงินให้ครอบคลุมทั่วถึง เสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนระดับฐานราก รวมไปถึงการดูแลสังคม ชุมชน และรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

ธนาคารออมสิน ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร หน่วยงานในสังกัดและการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็น สถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากรายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล โดยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง นโยบายรัฐบาล แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และทิศทางเติบโตของ

เศรษฐกิจไทย ประกอบกับพิจารณาขีดความสามารถและความพร้อมของธนาคารออมสินในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำธนาคารออมสินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ขณะที่ยังคงไว้ซึ่งบทบาทในด้านการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานราก และสิ่งแวดล้อมของชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ในการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เครื่องมือสำคัญธนาคารได้นำเครื่องมือการบริหารภาครัฐแนวใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของธนาคาร จากการที่ธนาคารออมสินได้ปรับเปลี่ยนการบริหารการดำเนินงานขององค์กรมาเป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยใช้เครื่องมือการบริหารงานหลายๆ เครื่องมือเข้ามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสัมฤทธิ์นั้น ทรัพยากรบุคคลของธนาคารถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนงานของธนาคารให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาว และมีผลต่อความสำเร็จและการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน

ผู้วิจัยเป็นพนักงานของธนาคารออมสิน สังกัดธนาคารออมสินภาค 8 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีวิธีปฏิบัติงานอย่างไรให้มีผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และมีปัจจัยใดที่ส่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 และในการปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มีปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง จะมีแนวทางใดบ้างที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่

## 2. ปัญหาการวิจัย

การศึกษารั้้งนี้ผู้วิจัยมีประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อยู่ในระดับใด
- 2.2 ปัจจัยใดที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8
- 2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8
- 2.4 จะมีแนวทางใดที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้น

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8
- 3.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8
- 3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาภายใต้ขอบเขตการวิจัย 5 ส่วน คือ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านตัวแปร ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลา

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของธนาคารออมสินภาค 8 โดย ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงาน ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

#### 4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ ธนาคารออมสิน ภาค 8 ซึ่งได้แก่พื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน ประกอบไปด้วย สำนักงานภาค 8 สำนักงานเขต สำนักงานสาขา รวมทั้งสิ้น 55 สำนักงาน

4.2.1 สำนักงานภาค 8 ซึ่งเป็นสำนักงานส่วนกลาง

4.2.2 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาเชียงใหม่ สาขาประตูช้างเผือก สาขาท่าแพ สาขาหนองหอย สาขานนทิพย์นคร สาขาเซ็นทรัลแอร์พอร์ตเชียงใหม่ สาขานิมนานเหมินทร์ สาขาช้างคลาน สาขาอ้อยช้างม้อย สาขาพยอมเมนาดา สาขาเซ็นทรัลเฟสติวัลเชียงใหม่ สาขาเทศบาลโลดส์คำเที่ยง สาขาเม-ญาเชียงใหม่

4.2.3 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาสันกำแพง สาขา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สาขาสันทราย สาขาดอยสะเก็ด สาขาบวกรภหลวง สาขาแม่โจ้ สาขามีโชค พลาซ่า สาขาบ่อสร้าง สาขาสามแยกสันทราย

4.2.4 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาสันป่าตอง สาขา สารภี สาขาจอมทอง สาขาหางดง สาขาฮอด สาขาอมก๋อย สาขาดอยเต่า สาขาบึกชีหางดง สาขา แม่แจ่ม สาขาแม่วาง

4.2.5 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาฝาง สาขาแมริม สาขาแม่แตง สาขาเชียงดาว สาขาไชยปราการ สาขาพร้าว สาขาแม่ฮาด สาขาเวียงแหง

4.2.6 สำนักงานเขตลำพูน ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาลำพูน สาขาป่าซาง สาขาดี สาขาณิคมอุตสาหกรรมลำพูน สาขาแม่สะเรียง สาขาแม่ฮ่องสอน สาขาปาย สาขาบ้านโฮ้ง สาขาแม่ลาน้อย

### 4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

#### 4.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) มี 2 ปัจจัย ดังนี้

- 1) กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่
  - ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
  - ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)
  - ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy)
  - ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)
  - ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System)
- 2) กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่
  - ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor)
  - ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value)
  - ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ประกอบด้วยระบบประเมินผลการดำเนินงาน Balance Scorecard การประเมินผล 4 ด้าน

ได้แก่ ด้านการเงิน (Finance) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการ (Internal Process) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth)

#### 4.4 ขอบเขตด้านประชากรและการกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หมายถึง พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการภาค/ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา พนักงานปฏิบัติการ ระดับ 4-7 และลูกจ้างปฏิบัติงานแทนพนักงานระดับ 4-7 ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานภาค 8 สำนักงานเขต และสำนักงานสาขา รวมทั้งสิ้น 55 สำนักงาน มีประชากรทั้งสิ้น 789 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2557)

กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการภาค/ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา พนักงานปฏิบัติการ ระดับ 4-7 และลูกจ้างปฏิบัติงานแทนพนักงาน 4-7 ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานภาค 8 สำนักงานเขต และสำนักงานสาขา รวมทั้งสิ้น 55 สำนักงาน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างและการคำนวณกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 266 คน

การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 8 ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริมนำมาจัดกลุ่มคำตอบและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ห้อย่างมีระบบ

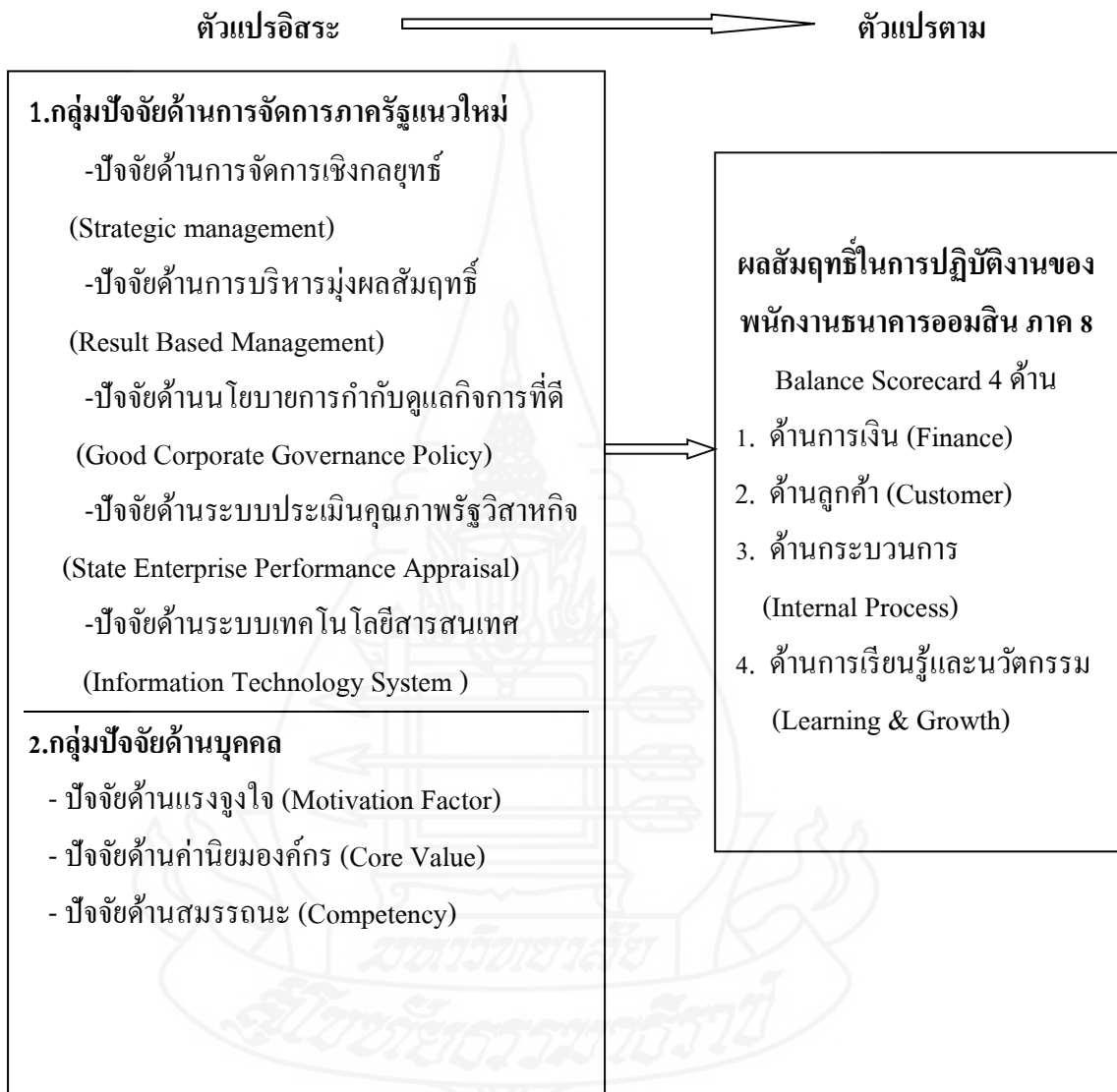
#### 4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

โครงการนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน กันยายน 2557 – เมษายน 2558



## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและหลักการ ผู้วิจัยขอสังเคราะห์เป็น กรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

## 6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน

6.3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 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

6.4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

6.5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

## 7. นิยามเชิงปฏิบัติการ

7.1 ธนาคารออมสิน หมายถึง ธนาคารออมสิน ภาค 8 เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปสถาบันการเงิน เป็นองค์กรของรัฐที่ ให้บริการทางการเงินที่มุ่งหวังผลกำไร

7.2 พนักงาน หมายถึง ผู้อำนวยการภาค ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา พนักงานปฏิบัติการระดับ 4-7 และลูกจ้างปฏิบัติงานแทนพนักงานระดับ 4-7 ของธนาคารออมสิน ปฏิบัติงานในสำนักงานภาค สำนักงาน

เขต และสำนักงานสาขา ของธนาคารออมสินภาค 8 ซึ่งพนักงานของธนาคารออมสินภาค 8 มีระดับการศึกษาเฉลี่ยที่สูง มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งเป็น โอกาสของธนาคารที่จะนำความรู้ความสามารถของพนักงานมาปฏิบัติงานในธนาคาร เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการบริหารงานของธนาคารในอนาคต

**7.3 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน** หมายถึงภาพรวมของผลลัพธ์ ผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และเป้าหมายของธนาคารออมสินภาค 8 ที่สอดคล้องกับของผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการลูกค้าของธนาคารการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยระบบประเมินผล Balance Scorecard ใน 4 ด้าน ได้แก่ด้าน 1.ด้านการเงิน (Finance) 2.ด้านลูกค้า (Customer) 3.ด้านกระบวนการ (Internal Process) 4.ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth) และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่นำมาใช้ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดปริมาณงาน ข้อเสนอแนะเชิงอธิบาย ตัวชี้วัดผลผลิต ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ตัวชี้วัดความคุ้มค่า

#### **7.4 ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**

**7.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคาร** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค ได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย การวิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายที่สำคัญ และการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม และการวิเคราะห์อุตสาหกรรมธนาคาร ได้แก่ ระบบธนาคารพาณิชย์และแนวโน้มอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมในด้านเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และการลงทุน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย บทบาท (Role) และลักษณะธุรกิจ (Business Model) ผลประกอบการและฐานะทางการเงิน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างธนาคาร กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Analysis) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Supporting System) ทรัพยากรบุคคล (Human Resource)



**7.4.2 วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ทิศทางธนาคารจะมุ่งไป สิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่หน่วยงานต้องการในอนาคต “เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก และลูกค้ารายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล”

**7.4.3 พันธกิจ (Mission)** หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่หน่วยงานได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ หรือต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน “เป็นสถาบันเพื่อการออม เป็นสถาบันเพื่อการลงทุน เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นสถาบันที่รับผิดชอบต่อสังคม”

**7.4.4 ยุทธศาสตร์ (Strategic)** หมายถึง ประเด็นที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ธนาคารต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็น ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม “การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานรากและสิ่งแวดล้อมของชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การขยายกลุ่มลูกค้ารายย่อย การเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุน การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้หลักธรรมาภิบาล”

**7.4.5 เป้าหมาย (Target)** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) และเป้าหมาย (Target) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ที่มีความเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

**7.4.6 ตัวชี้วัด (Indicator)** หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กร ว่าบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและปัจจัยสำคัญที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม แสดงผลงานต่อสาธารณะ และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**7.4.7 แผนงาน (Plan)** หมายถึง แผนที่ธนาคารออมสินได้จัดทำขึ้น ปี 2554-2558 ประกอบด้วย แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการองค์กร 5 แผน ได้แก่ แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนแม่บทด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บทด้านการควบคุมภายใน และแผนแม่บทด้านการตรวจสอบกลยุทธ์ ที่มีความสำคัญในการผลักดันและรองรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของธนาคาร

**7.4.8 โครงการ (Project)** หมายถึง โครงการที่ปรากฏอยู่ภายใต้แผนงานของธนาคารออมสิน ระหว่างปี 2554-2558 เป็นแผนเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ประกอบด้วย 7 โครงการหลัก ได้แก่ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการพัฒนา

ช่องทางการขายและบริการที่หลากหลาย โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบภายใน โครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรและองค์กร โครงการส่งเสริมและสร้างวินัยทางการออม โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และโครงการพัฒนาระบบ Information Technology: IT เพื่อช่วยผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของธนาคารซึ่งได้มีการดำเนินงานตามโครงการอย่างจริงจังและประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจ

## 7.5 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

**7.5.1 วัตถุประสงค์ (Objective)** หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ของธนาคารต้องการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้แก่ 1) เพื่อการเพิ่มและขยายขอบเขตของการให้บริการธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม สามารถสร้างรายได้ ลดต้นทุน และเพิ่มมูลค่าให้แก่ธนาคารในระยะยาว รวมถึงรักษาและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการใช้บริการตลอดช่วงอายุของลูกค้า 2) เพื่อให้ประชาชนและชุมชนในระดับฐานรากมีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ และได้รับการส่งเสริมความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ ส่งเสริมการตลาดชุมชน พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้เข้มแข็งและมั่นคงบนพื้นฐานของความพอเพียง 3) เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการออม มีค่านิยมและพฤติกรรมทางการออมที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีวินัยทางการเงินและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งมีประมาณเงินออมที่เพียงพอต่อการดำรงชีพและสร้างหลักประกันสำหรับประชาชนที่จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ 4) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันและประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการภายในให้ทัดเทียมกับสถาบันการเงินอื่น และสร้างความเชื่อมั่นในกลไกการดำเนินงานของธนาคารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

**7.5.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)** หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร ทีมงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ แผนงาน/โครงการ และข้อตกลงต่างๆ

**7.5.3 กระบวนการทำงาน (Process)** หมายถึง ช่องทางในการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ กระบวนการทางเทคโนโลยี ระบบการบริหารงาน ระบบการทำงาน การจัดองค์การ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามนิเทศ การวัดและการประเมินผลการดำเนินงาน

**7.5.4 ผลผลิต (Output)** หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรม ที่เป็นผลที่เกิดขึ้น โดยตรงจากการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่พนักงานทำสำเร็จพร้อมส่งมอบ ให้กับประชาชนผู้มารับบริการ เป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

**7.5.5 ผลลัพธ์ (Outcomes)** หมายถึง ผลประโยชน์หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการได้รับผลผลิต ในระยะเวลาหนึ่งอันเป็นผลเนื่องมาจากการดำเนินงานของ พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 และการใช้ประโยชน์จากผลผลิตของหน่วยงานต่อประชาชนผู้มารับบริการ และต่อสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่ตัวประชาชนเอง หน่วยงานไม่สามารถไปบังคับ หรือควบคุมได้โดยตรง

## 7.6 ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy)

**7.6.1 Accountability** ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เทียบธรรม มานะอดทน มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถของตน โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของธนาคาร ไม่ใช่โอกาสหรือใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองหรือผู้อื่นตลอดจนไม่กระทำการใดๆ ที่จะทำให้ธนาคารสูญเสียผลประโยชน์หรือขัดแย้งกับประโยชน์ของธนาคาร พนักงานธนาคารออมสินทุกคนต้องมีความรัก ความศรัทธาในวิชาชีพ และภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานของธนาคาร ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรมทั้งภายในและภายนอกธนาคารตลอดจนลูกค้า และประชาชนทั่วไป

**7.6.2 Responsibility** ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ พัฒนาดตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ ยึดมั่นในหลักกฎหมาย คุณธรรม ความถูกต้อง และไม่แสวงหาตำแหน่ง หรือผลประโยชน์อื่นใด โดยมีขอบ มีทัศนคติที่ดี มีความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงาน และรักษาชื่อเสียงของตนเองและเกียรติของพนักงานไม่ให้เสื่อมเสีย อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ พนักงานธนาคารออมสินทุกคนต้องมั่นฝึกฝนและพัฒนาดตนเองให้มีศักยภาพตลอดเวลา ทุ่มเทกำลังกาย กำลังความคิด ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้บรรลุ วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์

**7.6.3 Equitable Treatment** การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน มีความจริงใจให้บริการที่มีคุณภาพด้วยความเต็มใจ ใ้ชาวจากสภาพอ่อนโยน ให้บริการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน รักษาผลประโยชน์ของลูกค้าและปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ และรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า หากมี

การขัดกันของผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสียกับลูกค้าจะต้องรายงานผู้บังคับบัญชาโดยเร็วที่สุด และดำเนินการด้วยความโปร่งใส รักษาข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไว้เป็นความลับ ไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นได้ทราบ และไม่นำข้อมูลลูกค้าไปแสวงหาผลประโยชน์อื่นใด มีการสร้างความเชื่อถือโดยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

#### 7.6.4 *Transparency* ความโปร่งใส ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
- 2) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง การนำเสนอการบริการจะต้องไม่ทำให้ลูกค้าประชาชนเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับคุณภาพ ราคา ปริมาณหรือเงื่อนไขใดๆ ของการบริการนั้นๆ จัดระบบให้ลูกค้าประชาชนสามารถร้องเรียน เสนอแนะ เกี่ยวกับการบริการ และดำเนินการอย่างดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าประชาชนได้รับการตอบสนองผลที่รวดเร็ว แนะนำหรือให้ข้อมูลข่าวสารหรือเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการอย่างถูกต้องครบถ้วนเพื่อให้ลูกค้าเกิดประโยชน์และความเข้าใจในเงื่อนไขของการให้บริการและการดำเนินงานของธนาคาร พนักงานธนาคารอมสินทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความถูกต้องแม่นยำ ทันการณ และเต็มใจให้ความร่วมมือกับผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกอย่างเต็มที่ทันทีเมื่อได้รับการร้องขอ

7.6.5 *Value Creation* การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการ เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนเกิดความพึงพอใจ มีทัศนคติต่อคู่แข่งในฐานะเพื่อนร่วมธุรกิจที่จะช่วยส่งเสริมให้ธนาคารพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการต่อไป

7.6.6 *Ethics* การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ดำเนินการใดๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับธนาคาร ปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ มีความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับจรรยาบรรณและบทบาทซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติได้เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณอย่างทั่วถึงองค์กร ยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของธนาคาร

7.6.7 *Participation* การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่น เป็นการสนับสนุนให้ธนาคารมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามของประเทศ

ปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมในหมู่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ไม่ทำการใดๆ ที่จะมีผลเสียหายต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎหมายกฎระเบียบ พนักงานทุกคนจะต้องมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ทรัพยากรทั้งในรูปเงินทุน บุคลากร และพลังงานอย่างคุ้มค่า โดยให้การสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นสาระกิจกรรมที่มีคุณประโยชน์รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้านสังคม การศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรม

**7.7 ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)** เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ ในการยกระดับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ให้เข้าสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศไทย โดยได้มีการประยุกต์รูปแบบมาจากระบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งหัวใจของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจอยู่ที่ บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ธนาكارออมสินก็เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

**7.7.1 การนำองค์กร** ผู้นำระดับสูงของธนาكارออมสินได้ชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน ทั้งในด้านกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม การสื่อสารและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ การกำกับดูแลองค์กรและการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

**7.7.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ธนาكارได้จัดทำแผนการปฏิบัติการของธนาكار กระบวนการในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและมีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนตรวจประเมินกระบวนการวัดความก้าวหน้า

**7.7.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด** ธนาكارออมสิน กำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนของธนาكار

**7.7.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ธนาคารออมสินเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ รวมทั้งกระบวนการการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

**7.7.5 การมุ่งเน้นบุคลากร** ธนาคารออมสินสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนา บุคลากร เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ โดยรวม รวมทั้งตรวจประเมินความสามารถขององค์กร ในการ ประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของ บุคลากรที่ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ดี

**7.7.6 การจัดการกระบวนการ** กระบวนการกำหนดความสามารถพิเศษ และ ระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ใน ระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึง ตรวจสอบประเมินความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

**7.7.7 ผลลัพธ์** การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

## **7.8 ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System)**

หมายถึง การที่ธนาคารได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาให้บริการภายในหน่วยงาน ของธนาคารออมสินซึ่งครอบคลุมธุรกรรมหลักของธนาคาร โดยเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยไม่ว่าจะเป็นในด้านการให้บริการด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างหน่วยงานภายในธนาคารออมสินและ ระหว่างธนาคารออมสินกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลขององค์กรให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่

**7.8.1 การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจากธนาคารออมสินสู่พนักงานของธนาคาร** ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของพนักงานออมสิน เช่น ระบบสวัสดิการ ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของธนาคาร ระบบการจัดการความรู้ของ ธนาคาร

**7.8.2 การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจากธนาคารออมสินสู่ประชาชนผู้มารับบริการ** เป็นการให้บริการของธนาคารสู่ประชาชนโดยตรง ซึ่งบริการดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนโดยสามารถทำธุรกรรมผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารได้

เช่นธุรกรรมด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ ด้านการให้บริการผ่านช่องทางเครือข่ายเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ระบบออนไลน์

## 7.9 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor)

**7.9.1 คำตอบแทน** หมายถึง คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินและคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่คำตอบแทนของการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินสวัสดิการอื่นๆ โบนัสประจำปี คำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ คำตอบแทนหรือสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรจัดให้มี แต่ไม่ได้จ่ายให้ในรูปตัวเงิน เช่น ที่พัก เป็นต้น

**7.9.2 ความมั่นคงในงาน** หมายถึง ความยั่งยืน ถาวรของตำแหน่งงานและองค์การมีการจ้างปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในอาชีพ ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน

**7.9.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ความเป็นสัดส่วนตัวของตัวเองที่ทำงาน บรรยากาศการทำงาน มีสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงาน

**7.9.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** หมายถึง ความสามัคคี ความสนิทสนมใกล้ชิดกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านการทำงานและความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมกันและบรรยากาศในการทำงานที่ดี การปกครองการบังคับบัญชามีความยุติธรรม เสมอภาค

**7.9.5 นโยบายและการบริหาร** หมายถึง หลักการปฏิบัติงาน การวางแผน การกระจายงาน การมอบหมายงาน และการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้าง หน้าที่ สายการบังคับบัญชา

**7.9.6 ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน** หมายถึงการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายภายในกำหนดเวลา ซึ่งการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จต้องเกิดจากความเต็มใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**7.9.7 การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การได้รับความยอมรับ ยกย่อง ชมเชย ความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ เป็นที่ชื่นชอบและมีความเป็นมิตรไมตรี

**7.9.8 ลักษณะงาน** หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายหรือที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งเป็นงานที่น่าสนใจมีคุณค่าต่อตัวผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีความสำคัญท้าทายความสามารถ ตรงกับทักษะความรู้ความสามารถ มีโอกาสใช้ความคิดความรู้ที่มีอยู่ได้เต็มที่

**7.9.9 ความรับผิดชอบ** หมายถึง งานที่รับมอบหมายให้ทำอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่มีแต่ตำแหน่งแต่ไม่มีภารกิจ เพราะความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้คนมีความสำนึกว่าต้องทำงานหนักมากขึ้น

**7.9.10 ความก้าวหน้าในการทำงาน** หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการศึกษาต่อ การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

## 7.10 ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value)

**7.10.1 มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์: V=Vision Focus** มุ่งมั่นจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยยึดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นหลัก มีการเตรียมการทำหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

**7.10.2 ยึดมั่นในคุณธรรม: I=Integrity** ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรม เปิดเผย โปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยขององค์กร มีจรรยาบรรณและจริยธรรม ประพฤติตนเป็นพนักงานที่ดีเพื่อประโยชน์การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า ใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กรและสังคม

**7.10.3 เชี่ยวชาญงานบริการ: P=Professionalism** มีความคิด ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยกระดับมาตรฐานการทำงานของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

**7.10.4 รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม: S=Social Responsibility** มีจิตอาสา ในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ประชาชน ลูกค้า และให้บริการชุมชน พัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน คำนึงถึงผลกระทบและความรับผิดชอบต่อสังคม เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม ให้มั่นคงและยั่งยืน เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่ดูแลอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

**7.11 ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)** หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น สมรรถนะของพนักงานในธนาคารนั้นแบ่งออกเป็น ดังต่อไปนี้

**7.11.1 Core Competency** เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคารไม่ว่าจะอยู่สาขางานใดจะต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นขีดสมรรถนะหลักของพนักงานธนาคาร ประกอบด้วย

ความใส่ใจในความต้องการลูกค้า (Customer Centric) หมายถึง ความตั้งใจในการบริการช่วยเหลือ ติดตามเสมือนเป็นธุระของตนเอง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ



ผู้รับบริการ หรือผู้มาติดต่อทั้งภายในและภายนอก ค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวัง วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุงในการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจเหนือความคาดหมายให้แก่ผู้รับบริการ

ความเอื้อเฟื้อผู้อื่น (Philanthropy) หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเฟื้อ ประารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เลือกปฏิบัติทั้งเพื่อร่วมงาน ลูกค้า ประชาชนทั่วไป สามารถเข้าใจความต้องการพื้นฐาน ข้อจำกัดของแต่ละบุคคล และให้การตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Literacy) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมพื้นฐานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งติดตามเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณธรรมและความรับผิดชอบ (Integrity and Accountability) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ใส่ใจข้อเท็จจริง และใช้ข้อเท็จจริงนั้นในการตัดสินใจ โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึก ปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรตามระเบียบคุณธรรม จริยธรรมของธนาคาร ตลอดจนวัฒนธรรมของสังคม และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำอันอาจกระทบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธนาคาร ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่น

ความใส่ใจในผลสำเร็จ (Result Oriented) หมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ธนาคาร วิเคราะห์ Cost/Benefit ของแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจดำเนินการใดๆ และเลือกที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่ธนาคาร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน

ความใฝ่รู้ (Personal Mastery) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการเปิดรับการเรียนรู้ ข้อมูลหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ รวมถึงยินดีที่จะแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่น และสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั้งทั้งธนาคาร

การเปิดใจรับฟัง เพื่อปรับปรุง (Open Mind and Reflection) หมายถึง การเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ไม่ต่อต้าน หรือมีอคติ รวมทั้งกล้ายอมรับคำวิจารณ์ และนำคำวิจารณ์หรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองหรือวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Self Destruction) หมายถึง ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น รวมถึงวิธีการหรือ กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น ไม่นิ่งนอนใจยอมรับ สถานะที่เป็นอยู่แต่ปรารถนาให้สิ่งต่างๆ รอบตัวดีขึ้น ตลอดจนมีความสามารถหรือมีศิลปะในการ บริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย จนเกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่ธนาคาร

7.11.2 Managerial Competency เป็นสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการ จัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่างๆ ซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Visioning) หมายถึง ความเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจของธนาคารเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารได้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ตลอดจนการรวบรวม ติดตาม และวิเคราะห์กลยุทธ์ การดำเนินงานของกลุ่ม อยู่เสมอ รวมทั้งผลักดันและกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้สนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การวางแผน (Planning) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ กระบวนการ วิธีการวางแผน และติดตามงาน รวมทั้งการกำหนด กลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก และนำมาประมวลผลเพื่อประยุกต์ใช้ในการวางแผนและติดตามงานให้มี ประสิทธิภาพ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดขึ้น

ภาวะผู้นำ และหลักธรรมาภิบาล (Leadership and Transparency) หมายถึง ความเหมาะสมของการวางตน แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ ศรัทธา รับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นของตนเอง ทีมงาน หน่วยงาน และธนาคาร สามารถนำเสนอความ คิดเห็นของตน พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน รวมทั้งกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอยู่บน พื้นฐานของความถูกต้อง สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ เพื่อให้ระบบการบริหารกิจการของธนาคารเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ และผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้ง สามารถวิเคราะห์และค้นหาการแก้ไขปัญหาได้หลากหลายวิธี สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดกับธนาคาร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การวิเคราะห์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในธนาคารและหน่วยงาน รวมทั้งการคิดหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ มาใช้กับธนาคาร ตลอดจนการโน้มน้าวชักจูงให้สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

## 8. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ “ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8” เป็นการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาพรวมของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินภาค 8 เท่านั้น ซึ่งมีได้มาจากการปฏิบัติงานจริงทั้งหมด

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 นำผลการวิจัยผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารและพนักงานผู้ปฏิบัติ นำไปปรับใช้ในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการปรับปรุงการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น

9.2 นำผลการวิจัยผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค และพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในสังกัดภาค 8 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

9.3 ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัย สำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในภาคอื่นๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัย โดยขอเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น 12 หัวข้อที่สำคัญประกอบด้วยประเด็นหลัก ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)
4. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ของธนาคารออมสิน
5. แนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)
6. แนวคิดเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System)
7. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)
8. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร (Core Value)
9. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
10. โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ทิศทางและนโยบาย เป้าหมาย ระบบประเมินผล การดำเนินงานของธนาคารออมสิน
11. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
12. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หรือ “NPM”เป็นการจัดการภาครัฐของประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 1980 ที่เปลี่ยนแปลงจากการบริหารรัฐแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารภาครัฐแนวใหม่ อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่

นักรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในการนำมาใช้กับการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีในการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่จากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ รายละเอียดดังนี้

1.1 คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood 1991 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2553, น. 238-239) ได้อธิบายหลักการและแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1) จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วก็จะเกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบภายนอก

2) มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน หรือหากจะวัดผลสำเร็จก็ต้องวัดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) เน้นการควบคุมผลผลิตมากขึ้น (greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

4) แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อยๆ (shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ เหตุผลก็เพื่อให้หน่วยงานแต่ละแห่งพัฒนาประสิทธิภาพทั้งภายในภาครัฐและการแข่งขันกับภายนอก

5) เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6) เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7) เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หยุดยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง

1.2 เดวิด ออสบอร์น และ เทด แกเบอร์ (David Osborne and Ted Gaebler อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุณรัตพันธุ์ 2547, น. 205-206) แนวคิดของ Reinventing Government ซึ่งได้เขียนในหนังสือ

เรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1992 ซึ่งแนวคิดของ Reinventing นี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงกับได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Gabrielian, Holzer และ Nufrio ว่าเป็นพาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1990 โดยสรุปแล้วปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ (Reinventing Government) ในหนังสือดังกล่าวนี้มีดังนี้

- 1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
- 2) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
- 3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
- 4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission – driven government)
- 5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
- 6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
- 7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
- 8) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
- 9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)
- 10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

แนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตันผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1993 รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระของการประชุมสัมมนา และถ้ามองในภาพกว้างแล้ว Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย

1.3 โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2547, น. 450-451) และคณะได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

4) ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน

5) เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการค้ากับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

**1.4 เอลิมพงศ์ มีสมนัย (2547, น. 132-133)** ได้อธิบายลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ NPM ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่างๆ 4 เรื่อง ได้แก่

1) ความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Transparency) ของรัฐบาลและฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2) ความรับผิดชอบในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร การปฏิบัติราชการของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาล จะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประชาชน สื่อมวลชน ส่วนราชการด้วยกันเอง หรือฝ่ายการเมืองในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย

3) การบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Result) ของงาน โดยเฉพาะประสิทธิผล (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และความประหยัด (economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (input) และวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (process)

4) มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ (Measure) การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในเรื่องปริมาณงาน (quality) งบประมาณที่ใช้ดำเนินงาน (cost) และกำหนดการปฏิบัติงาน (time)

จากจุดมุ่งเน้นทั้ง 4 ประการ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) หน่วยงานภาครัฐจะต้องเลิกและลดที่จะเป็นผู้ให้บริการสาธารณะตามลำพัง หรือผูกขาดเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต คงเหลือไว้เฉพาะภารกิจที่สำคัญๆ เท่านั้น



(2) ทำการประเมินความคุ้มค่าหรือ Value for money ในการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดทำบริการสาธารณะ โดยเฉพาะการดำเนินงานในโครงการของส่วนราชการต่างๆ จะต้องประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน (cost-benefit analysis) ทั้งนี้จะต้องทำทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ

(3) เชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัลกับผลสัมฤทธิ์ (result)

(4) เน้นความรับผิดชอบที่ผลสัมฤทธิ์ (Accountability for results) แต่จะไม่เน้นที่ความรับผิดชอบที่ผลผลิตและกระบวนการดำเนินงาน

(5) ลดขนาดองค์กรหรือ downsizing พร้อมทั้งปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสมหรือ right sizing ในส่วนภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักของหน่วยงานก็ให้จ้างเอกชนดำเนินการแทน (Outsourcing)

(6) การบริหารจัดการแบบเอกชน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการบริหารงานโดยการนำเทคนิคและการบริหารงานแบบเอกชนมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีความทันสมัย มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้มีความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารและขั้นตอนกระบวนการทำงาน เน้นภาระความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐจากเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร แนวคิดหรือเทคนิคสำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นก็คือ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้วิจัยได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

แนวคิดหรือความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมมาจากแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยและเทคนิคต่างๆ ดังนี้

2.1 อัลัน วอลเทอร์ สตีส (Alan Walter Steiss อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554, น. 1-25) ในหนังสือเรื่อง “Strategic Management for Public and Nonprofit Organization” (New York: Marcel Dekker, INC)” อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐ ยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ

2.2 อัลเฟรด แชนด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred Chandler, Jr. อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554, น. 1-26) ในหนังสือเรื่อง Strategy and Structure: Chapters the History of the Industrial Enterprises ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวของธุรกิจ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอันจำเป็นในการดำเนินงานดังกล่าว

2.3 สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542, น. 23-32) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) นั้น ความจริงก็คือเป็นการบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Decision) สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น คือ การวางทิศทางหรือกลยุทธ์ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น โดยมีการประเมินโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรในด้านต่างๆ นั่นเอง

ระดับกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 3 ระดับ คือ

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- 2) กลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategy)
- 3) กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Analysis) ถือเป็นองค์ประกอบแรกในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ นั้นหมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม

ธุรกิจ ที่จะกระทบต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์เพื่อที่จะดูผลกระทบที่จะเป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) และยังคงครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร อันหมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้าง ทรัพยากรขององค์กร อันจะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) และรวมถึงการวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นเหมือน โอกาสและข้อจำกัดในการที่จะดำเนินมาตรการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการวางตำแหน่งทางธุรกิจ (Strategy Position)

2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategy Choice) การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ความจริงก็คือการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อที่จะบรรลุทิศทางกลยุทธ์ อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือแนวทางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ และคัดเลือกกลยุทธ์หรือทิศทางที่เหมาะสม

3) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementation) นั่นก็คือหลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดนั้น ไปปฏิบัติและประเมินผล

**2.4 จินตนา บุญบงการ, ญัตถุพันธ์ เจริญพันธ์ (2544 12-29)** กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต การจัดการกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการที่ประกอบด้วยการตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุม การปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินอยู่
- 2) ลักษณะของธุรกิจในอนาคต
- 3) สภาพแวดล้อม
- 4) การจัดสรรทรัพยากร
- 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ การสร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างคุณค่าแก่ผู้เกี่ยวข้อง การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดทิศทางขององค์กร
- 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ
- 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร

#### 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึงการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กรตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์หน้าที่ (Function Strategy)

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

**2.5 วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555, น. 83-119) ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานรัฐ การบริหารยุทธศาสตร์** หมายถึงการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกสายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วย

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน การบริหารยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการหมายถึงมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับหลักกฎหมายได้แบ่งกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งมีความครอบคลุมขั้นตอน หรือสาระสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้อย่างครอบคลุมและชัดเจน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

(1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขมากขึ้นเพียงใด และถึงแม้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานอาจส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย

(2) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ ควรจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานด้วย ทั้งนี้เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) หรือข้อดี และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (threats) หรือข้อเสียด้วย การตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือการประเมิน แจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้นำไปดำเนินการต่อไป กล่าวได้ว่ามีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานมากมาย เช่น การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี ระบบนิเวศวิทยา เป็นต้น

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและเป็นส่วนสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (goal) ยุทธศาสตร์ (strategic) แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic maps) และตัวชี้วัด (indicator)

3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง (2) ขั้นตอนการนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง (3) ขั้นตอนการนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริง (4) ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง (5) ขั้นตอนการนำแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง

#### 4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 6 หัวข้อได้แก่

(1) ความสำคัญของการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (2) ขอบเขตของการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (3) เครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (4) กระบวนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (5) ลักษณะการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (6) แนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการประเมินผลเพื่อการป้องกันและการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน

**2.6 ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555, น. 8-10)** การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอด การเติบโตและการขยายตัวขององค์กร บนพื้นฐานการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใต้ทรัพยากรองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ โดยการศึกษาของ Hopkins & Hopkins (1997) ค้นพบว่าธนาคารที่มุ่งความสำคัญที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีผลกำไรที่มากกว่าธนาคารที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นผู้บริหารต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างกรอบแห่งอนาคตและกำหนดเส้นทางสู่อนาคต อาจกล่าวได้ว่าการจัดการกลยุทธ์เป็นมุมมองเชิงกระบวนการ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาโอกาสเข้ากับจุดเด่น เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และควบคุมกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น คือกระบวนการที่มีความเคลื่อนไหว (Dynamic) ตลอดเวลา และเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม เป็นทั้งการออกแบบ (Design) และการปฏิบัติ (Execution) ทั้งสองส่วนนี้ไม่ได้แยกออกจากกัน แต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดเวลา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Johnson and Scholes, 1997: 23-25) ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็น โอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ยังต้องคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมา กำหนดทิศทางองค์กรด้วย ทั้งนี้เพราะทิศทางขององค์กรต้องได้จากความคาดหวังจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่ได้จากผู้บริหารฝ่ายเดียว อย่างไรก็ตามเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็เพื่อนำไปสู่การกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์

2) การนำกลยุทธ์ ภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ กำหนดหรือจัดการกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับ

ปฏิบัติการ แต่ระดับปฏิบัติการอาจไม่ใช่กลยุทธ์เพราะไม่ได้ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hitt, Ireal & Hoskisson, 2005, pp. 2-38) จึงมีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นการจัดการทรัพยากรระดับปฏิบัติการ (Action Plan)

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ กำหนดทิศทางขององค์กร และเลือกกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากร ทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์

4) สำหรับขั้นตอนสุดท้ายได้แก่ การตรวจสอบประเมิน และควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**2.7 แนวคิดเกี่ยวกับ PEST (Pest Analysis)** PEST Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P- Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E- Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S- Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T- Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

1) ด้านการเมือง (Politics) ครอบคลุมเรื่องการเมืองและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เป็นต้นว่า รัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาลที่น่าจะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการดำเนินงานของภายในหน่วยงาน เช่น

- นโยบายของรัฐบาล
- มติคณะรัฐมนตรี
- นโยบายของพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาล
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- กฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ
- ความมั่นคงของประเทศ และเสถียรภาพของรัฐบาล
- บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มผลประโยชน์ทางการเมือง
- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- พฤติกรรมทางการเมือง

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economy) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งระดับมหภาคและระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เช่น

- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
- การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน
- อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- อัตราการว่างงาน
- สภาพการจ้างงานและค่าแรง
- การลงทุนภาคเอกชน
- อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา
- ราคาน้ำมันดิบ
- ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล
- หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง
- การเงินการธนาคาร

3) ด้านสังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เช่น

- ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร
- ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- คุณภาพชีวิต
- ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม
- สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม

4) ด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เช่น ระบบสื่อสารโทรคมนาคม



ของประเทศ ระบบเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศ การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีของประเทศ ความรู้และวิทยาการด้านเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างหน่วยงานความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี รวมถึงการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพ การผลิต การให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย

**2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ เทคนิค SWOT (SWOT Analysis)** การวิเคราะห์ สวอต (SWOT Analysis) หรือในชื่อไทยชื่ออื่นเช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือ โครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและ อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อ การทำงานขององค์กร คำว่า "สวอต" หรือ "SWOT" นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

1) S (Strengths) หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุด แข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนด กลยุทธ์การตลาด

2) W (Weaknesses) หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธี ในการแก้ปัญหานั้น

3) O (Opportunities) หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่ สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาส แตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมา จากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์ จากโอกาสนั้น

4) T (Threats) หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัด อุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

**2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ เทคนิค TOW Matrix** ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอน การดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมิน

สภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียด หรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับ โอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

(2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน

(3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข

(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ

จากแนวคิดข้างต้นที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการหรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันและสร้าง คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความ สอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมให้กับองค์กร สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ซึ่งการจัดการเชิงกล ยุทธ์จะมีลักษณะเป็นกระบวนการมีขั้นตอนและการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักกฎหมาย ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เรียกว่าการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นแนวคิด การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์การดำเนินงานมากกว่ากระบวนการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)

**3.1 Canadian International Development Agency (CIDA)** (อ้างอิงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554, น. 11-14) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิถุจักรชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการและการวัดผลที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้ แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้ การปรับตัว และการรายงานผลการดำเนินงาน จากคำนิยามดังกล่าว CIAD จึงเห็นได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบไปด้วย

- ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและสามารถเป็นจริงได้ บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ที่เหมาะสม
- ต้องมีความชัดเจนในโปรแกรม แผนงานต่างๆ
- ต้องติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์และทรัพยากรที่ใช้ด้วย การใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม
- การชี้แจงและจัดการความเสี่ยงในขณะที่ดำเนินงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง และทรัพยากรที่จำเป็น
- การเพิ่มพูนความรู้โดยผ่านการเรียนรู้และบูรณาการวิชาการเพื่อการตัดสินใจ
- การรายงานผลสัมฤทธิ์และทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

จากการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของ Canadian International Development Agency (CIDA) ได้กำหนดหลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 5 ประการ

1) การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบผลสำเร็จของ RBM นั้นจะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อนว่าผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนภายในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3) ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การจัดทำรายงานยังต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง

4) ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่างๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสมง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด

5) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การติดตามผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการต่างๆ ของ RBM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในระหว่างปฏิบัติงานนั้น และถ้าจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนต้องกระทำ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

**3.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546** หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อความต้องการของประชาชน

การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีส่วนเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ และครอบคลุมเทคนิคในด้านการบริหารหลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดแผนงานในระยะยาว (Strategic Planning) การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ โดยมีเป้าหมายที่แสดงถึงผลผลิต ผลลัพธ์ และจะเชื่อมโยงกับการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Budgeting) โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีเป้าหมายการทำงานที่กำหนดได้ด้วยการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ตลอดจนมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ที่แสดงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) และจะนำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งจะทำได้ทำให้สามารถปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ โดยมีการเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้าง

ความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและต้น ทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความมุ่งหวังให้ส่วนราชการมีการพัฒนาไปในลักษณะดังนี้

- 1) ส่วนราชการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และมีเป้าหมายที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจน ไม่เน้นการทำงานประจำตามแนวที่เคยปฏิบัติ
- 2) ผู้บริหารทุกระดับในส่วนราชการมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจหลักของส่วนราชการ
- 3) มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถติดตามการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
- 4) การจัดสรรงบประมาณให้ส่วนราชการสามารถพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินผลจากการปฏิบัติงาน
- 5) ข้าราชการในส่วนราชการนั้น ได้รับรู้พันธกิจหลักของส่วนราชการ และทราบดีว่างานในส่วนที่ตนรับผิดชอบจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างไร รวมทั้งทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
- 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานไปสู่ข้าราชการระดับต่างๆ ของส่วนราชการเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่มีใช้ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนการทำงานให้เกิดความรวดเร็วในการบริการประชาชน
- 7) ส่วนราชการจะมีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะรับความคิดความรู้ใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม อย่างสม่ำเสมอ และสามารถติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้
- 8) เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นและเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร มีระบบการทำงานที่สั้นและมีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานให้สะดวกและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

แนวความคิดในทางทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้นำมาแปลงให้เป็นไปในรูปกฎหมาย โดยมีเนื้อหาสาระอยู่ในหลายหมวดของพระราชกฤษฎีกานี้ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นผลขึ้น สำหรับบทบัญญัติใน หมวด 3 นี้เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะว่าด้วยการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้วัดผลลัพธ์ของงาน ดังนี้

1) การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน (มาตรา 9)

2) การบริหารราชการแบบบูรณาการ คือการร่วมมือในระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (มาตรา 10)

3) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (มาตรา 11)

4) ความตกลงในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นมาตรฐานในการกำกับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (มาตรา 12)

5) การกำหนดแผนบริหารราชการ (มาตรา 13) ได้แก่ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนนิติบัญญัติ แผนปฏิบัติราชการ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ

**3.3 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย, 2546 : 8 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต 2554, น. 54) หมายถึงการบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์โดยตรงต่อความต้องการของประชาชน

**3.4 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2546, น. 8 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต 2554, น. 55) เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการบริหารหลายเรื่องในเชิงบูรณาการ เช่น การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารตามแนวคิดนี้ เพราะถ้าไม่มีการวัดผลงานหรือไม่สามารถวัดผลงานได้ ก็ไม่สามารถนำข้อผิดพลาดไปปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีได้ การนำแนวคิดเทียบวัดงาน (Benchmarking) มาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน โดยเทียบวิธีการปฏิบัติ

ที่ดีที่สุด (Best Practice) ของหน่วยงานอื่นหรือคู่แข่ง หรือเรื่องของคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) นำมาพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล อันจะสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและการประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการสรุปผลและความสำเร็จของโครงการ ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์

อนึ่งการประเมินผลระหว่างการดำเนินโครงการ หากพบข้อบกพร่องก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจและให้อิสระ ในการทำงานก็เป็นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ เพราะนอกจากจะเห็นความสำคัญในความสามารถในการทำงานของบุคลากร

หลักการโดยทั่วไปของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือกฎระเบียบ

2) ผู้บริหารทุกระดับมีเป้าหมายของการทำงานชัดเจน โดยยึดพันธกิจเป็นหลัก

3) เป้าหมายสามารถวัดผลเป็นรูปธรรมได้ โดยมีตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น

4) การจัดสรรงบประมาณ พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และสอดคล้องกับค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัล

5) บุคลากรทุกคนสามารถรู้ถึงความคาดหวังขององค์กรและทุกคนก็ตระหนักที่จะทำภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและการบริหารการเงินไปสู่หน่วยงานระดับล่าง

7) มีการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรในเชิงสร้างสรรค์

ลักษณะสำคัญของการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

1) การใช้ทรัพยากรคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด

2) ได้ผลตามแผน วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.5 กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล)

ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2551 : 12-16 อ้างถึงใน สุพจน์ บุญวิเศษ, 2549 : 7)

วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่นเงิน ทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes) กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานเชิงปริมาณ หรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลงานเชิงคุณภาพและผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

**3.6 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ,2554 บทที่ 2-10,11) หมายถึง การบริหารหรือการดำเนินงานใดๆ ของหน่วยงานของรัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นไปที่ผลของงาน อันได้แก่ ผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นหลัก การบริหารแบบนี้ไม่เพียงแต่ดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ เหมือนกับการบริหารในอดีตทั่วไป เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยไม่เน้นที่กิจกรรม หรือกระบวนการดำเนินงาน เช่น ขั้นตอนต่างๆ การทำกิจกรรม และกฎระเบียบต่างๆ ที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ การบริหารแบบนี้ยังได้ใช้การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator (s) หรือ KPI) ซึ่งอาจเรียกย่อว่า ตัวชี้วัด เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม โดยการประเมินผลนี้จะนำมาใช้เพื่อแสดงถึงความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน แสดงผลงานต่อสาธารณะ และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ (Results=R) เป็นผลรวมของผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (Outcome)

**3.7 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย,2547 133-139) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ผลผลิต (output) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะทำงานโดยมุ่งเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน (อาจเป็นกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการทำงาน) เหมือนเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานกระทำได้โดยการประยุกต์ใช้วิธีการติดตาม (follow-up) และประเมินผล (evaluation) การดำเนินงานที่อาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (performance indicators) ที่เป็นตัวบ่งบอกผลงานให้ปรากฏเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน



และผลการดำเนินงานนี้จะนำไปใช้เพื่ออธิบายถึงความคุ้มค่าในการทำงานหรือแสดงถึงความรับผิดชอบในผลงานต่อสาธารณะ กับเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์กับผลผลิตและผลลัพธ์แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

หากพิจารณาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในลักษณะของระบบ (Systems) แล้วจะพบว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบแสดงดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ หน่วยงานของทางราชการปฏิบัติภารกิจตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กำหนดไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งบางส่วนราชการจะต้องดำเนินการให้บังเกิดผลสำเร็จให้ได้
- 2) ปัจจัยนำเข้า เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัสดุสิ่งของต่างๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้รัฐเป็นผู้จัดหามาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวังคำถึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) กิจกรรมหรือการดำเนินงาน เป็นการดำเนินงานทางด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน
- 4) ผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ผลผลิต เป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์
- 5) ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 6) ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอันจะทำให้ได้ผล

ผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

7) ความประหยัด เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

จากความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าภาระที่ทราบว่าการบริหารจัดการจะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่นั้น ต้องมีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน หรือผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อนึ่ง ในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์

การวัดผลสัมฤทธิ์ ในการวัดผลงานนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

1. เครื่องมือวัดผลงาน (Measure tools) ซึ่งมีหลายชนิด แต่เครื่องมือที่สามารถที่จะนำมาใช้ในการวัดผลงานและมีลักษณะที่สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

1.1 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้วิธี Balanced Scorecard Applied Model หรือเรียกสั้นๆ ว่า Balanced Scorecard: BSC ของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจ โดยทั่วไปแล้วจะประเมินได้ 4 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 การประเมินด้านการเงิน (Financial perspective)

ด้านที่ 2 การประเมินด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer perspective)

ด้านที่ 3 การประเมินด้านองค์ประกอบต่างๆภายในองค์กร (Internal perspective)

ด้านที่ 4 การประเมินด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning perspective)

1.2 การเปรียบเทียบผล (Benchmarking) คำว่า Benchmarking เป็นคำที่นำมาจากการทำงานของนักสำรวจด้านที่ดิน ซึ่งหมายถึง รอยสลัก หรือหมุดรังวัดที่ช่างสำรวจทำเป็นเครื่องหมายไว้บนก้อนหิน กำแพง หรือตึก เพื่อใช้แสดงเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงตำแหน่ง ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดที่สามารถสังเกตได้ในการใช้วัดหรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้

1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Key Performance Indicators หรือ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ วัตถุประสงค์ และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้หรือไม่

## 2. ปัจจัยในการกำหนดผลงาน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

**2.1 ปัจจัยนำสู่ความสำเร็จ Critical Success Factors หรือ CSF** ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ภารกิจ/พันธกิจ และวิสัยทัศน์องค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ

**2.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** การดำเนินงานขององค์กรมักต้องเผชิญกับความเสียหายมากบ้างน้อยบ้างต่างกันไป การจะจัดการกับความเสี่ยงได้ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (sensitivity analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเบื้องต้นที่จะช่วยชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรใดบ้างที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน แล้วพยายามที่จะลดปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนให้เหลือน้อยที่สุด

### องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการวิเคราะห์กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรจำเป็นต้องนำเสนอผลการปฏิบัติงานแก่คนเหล่านี้ ประกอบด้วย ประชาชน ผู้ใช้บริการ รัฐบาล สาธารณะชน ฯลฯ

2. การกำหนดรายละเอียดของการวัดผลสัมฤทธิ์ การจะทราบว่าผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละด้านจะเป็นอย่างไรนั้นจำเป็นต้องกำหนดสิ่งที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

3. วงจรการวัดผลการปฏิบัติงาน (Cycle of Performance Measurement) ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญๆ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การวัดผล และการปรับปรุง การปฏิบัติงาน

#### ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดรูปแบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์  
2. การจำแนก และการจัดประเภท/กลุ่มของปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

3. การกำหนดประเภทของงานที่จะทำการวัดผลการปฏิบัติงาน

4. การจัดทำรายละเอียดของข้อมูลนำเข้า

5. การจัดทำเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน

6. การจัดทำวิธีการประมวลผลและการแสดงผล

7. การจัดทำรายละเอียดของวิธีการทำงาน

8. การทดลองปฏิบัติ

#### 9. การจัดทำเอกสารคู่มือ

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์การดำเนินงานมากกว่าปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ โดยมีเป้าหมายที่แสดงถึงผลผลิตผลลัพธ์และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมีผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายการทำงานที่กำหนดได้ด้วยการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานตลอดจนมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมที่แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประหยัดและจะนำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุงให้เกิดผลดีโดยการเทียบงานเป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการการทำงาน โดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดสำคัญที่องค์กรภาครัฐจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติซึ่งแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะสอดคล้องกับแนวคิดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารออมสิน ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ของธนาคารออมสิน

4.1 ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527 ว่าด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ด้วยคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบ “หลักและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ 2552” ตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเสนอ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป

ธนาคารออมสินมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ (กระทรวงการคลังและหน่วยงานกำกับดูแลตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง) ธนาคารได้ยึดหลัก หลักการ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เป็นกรอบในการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้เป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่ปี 2553 และได้สอบทานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายความว่า การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม ซึ่งการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการดังกล่าว จะต้องสะท้อนถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

1) Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่  
 2) Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพ  
 ที่เพียงพอ

3) Equitable Treatment การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้อง  
 พิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน

4) Transparency ความโปร่งใส ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้  
 (1) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้  
 (2) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย  
 5) Value Creation การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว  
 โดยการ เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้าน  
 เพื่อการแข่งขัน

6) Ethics การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบ  
 ธุรกิจ

7) Participation การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่  
 ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบ  
 ต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่น

#### ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) เสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส และมีมาตรฐานชัดเจนเป็นสากล  
 ซึ่งจะช่วยให้ธนาการมีศักยภาพในการแข่งขัน ป้องกัน และขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจ  
 เกิดขึ้น

2) สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสนับสนุนให้มีการสื่อสาร  
 ระหว่างธนาการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) เป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) สร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วน  
 เสียทุกฝ่ายรวมทั้งเป็นการสร้างพันธมิตรผูกพันเพื่อให้ฝ่ายจัดการใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กำหนด

#### หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ  
 ในการดำเนินธุรกิจของธนาการ บุคลากรของธนาการทุกคนต้องศึกษาหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
 ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาการ โดยละเอียดถี่ถ้วน และยึดถือปฏิบัติตามอย่าง  
 เคร่งครัดรวมทั้งจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ และให้ความสำคัญกับ

การปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศที่เข้าไปลงทุน ตลอดจนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นนั้นๆ บุคลากรของธนาคารจะต้องร่วมกันสอดคล้องดูแลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของธนาคาร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนร้องเรียนเพื่อพบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือขัดต่อจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคาร หรือเมื่อมีข้อสงสัยสามารถสอบถามได้ที่ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาล

#### 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

การกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีการนำคำว่า Good Governance มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1989 โดยปรากฏในรายงานธนาคารโลก (World Bank) และต่อจากนั้นมาก็หน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance เป็นอย่างมาก เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552)

ในปี พ.ศ.2540 ประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจครั้งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในสังคม โดยส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการบริหารงานที่ผิดพลาดของทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานของภาครัฐที่ถูกมองว่าไม่มีความโปร่งใส ล้าหลังขาดธรรมาภิบาล สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสาเหตุให้มีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่างๆ เพื่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการ การปรับแก้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ จากนั้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสุข ความปลอดภัยแก่ประชาชนและทำให้การเมือง เศรษฐกิจ สังคม มีเสถียรภาพ เอื้อต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญและนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้โดยเริ่มต้นจากการแก้ไขกฎหมายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างหลัก

ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกส่วนภายในประเทศ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในกฎหมายต่าง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ดังนี้

#### 4.2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นกฎหมายสูงสุดว่าด้วยการจัดระเบียบการปกครองประเทศไทย เป็นรัฐธรรมนูญฉบับเดียวที่มาจาก การเลือกตั้งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร ภาครัฐของประเทศไทย มีทั้งหมด 6 หมวด หมวดที่ 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ โดยเฉพาะ มาตรา 75-78 มีสาระสำคัญดังนี้

มาตรา 75 รัฐต้องส่งดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย คู่คุ้มครองสิทธิและ เสรีภาพของบุคคล จัดระบบงานของกระบวนการยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวก ยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการและงานของรัฐ อย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน รัฐต้องจัดสรรงบประมาณ ให้เพียงพอกับการบริหารงาน โดยอิสระของคณะกรรมการเลือกตั้งผู้ตรวจราชการแผ่นดินของ รัฐสภา คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริต และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

มาตรา 76 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนใน การกำหนดนโยบายการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง รวมทั้งการตรวจสอบใช้อำนาจรัฐทุกระดับ

มาตรา 77 รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงาน หรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อ ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

มาตรา 78 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจใน กิจการท้องถิ่นได้เองพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณสุขปกศและสาธารณสุขการ ตลอดจน โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัด ที่มีความพร้อมให้เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของ ประชาชนในจังหวัดนั้น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ได้วางกรอบเกี่ยวกับหลัก ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ดังนี้

หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย

เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 มาตรา 78 (4) และ (5)  
กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

#### 4.2.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ.2542

โดยที่สมควรกำหนดนโยบายและวางแผนระเบียบปฏิบัติราชการเพื่อการจัดระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารกิจการดังกล่าวด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม

สาระสำคัญ ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในข้อ 4.2 ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาน โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้โปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่



เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

#### 4.2.3 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545

มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

#### 4.2.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ.2546

ประกอบด้วย 9 หมวด โดย หมวดที่ 1 มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

#### 4.2.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

- 1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)

ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประชากรรัฐ เพื่อการพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรกัน มุ่งเน้นการใช้หลักนิติธรรม การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของภาครัฐในการบริหารรัฐกิจ พยายามทำให้เกิดความต่อเนื่องในงานบริหารรัฐกิจ และการจัดการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ รวมถึงการสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐ โดยเฉพาะในส่วนของพัฒนาประเทศ

- 2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ยังคงมีการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะของภาครัฐกิจ เอกชนและการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐที่ จัดตั้งขึ้นตามบัญญัติของรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ.2540 รวมถึงผลักดันให้การกำหนดทิศทาง การพัฒนาจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาแบบองค์รวม โดยการพัฒนาให้ภาครัฐมีสมรรถนะและพันธกิจหลัก ในการเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของคน ทำให้คนในสังคมเป็นพันธมิตรกับเจ้าหน้าที่ของ รัฐและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

- 3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554)

ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล โดยเน้นการเสริมสร้าง ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน และขยาย บทบาทขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคู่กับการเสริมสร้างกลไกและ กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อการอยู่ ร่วมกันอย่างสันติสุข

4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ได้วางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในสังคมและแนวทางการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบการตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม

#### 4.2.6 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546- 2550 ได้มีเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนัก ก.พ.ร. จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

- (1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- (2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- (3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- (4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- (5) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
- (6) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- (7) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551- 2555 ได้ให้คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทางของการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ รวมทั้งมีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม มุ่งสู่ความเป็นเลิศทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้ มีระบบกำกับดูแลตนเอง

ที่ดี และตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและความดีงาม สำนัก ก.พ.ร. จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ ดังนี้

(1) ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

(2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(3) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ

(4) สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคม

#### 4.3 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ.2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.เสนอ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

##### 4.3.1 การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้าง

ความเชื่อมั่น ไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 4.3.2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

#### 4.3.3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

#### 4.3.4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)

ประกอบด้วย

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I-Integrity	ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A-Activeness	ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M-Morality	มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R-Responsiveness	คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
E-Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A-Accountability	ตรวจสอบได้
D-Democracy	ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y-Yield	มุ่งผลสัมฤทธิ์

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารออมสิน เป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นที่บทบาทในการกำกับดูแลกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่เต็มขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการเพื่อการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ ด้วยการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ และกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานใดๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย คุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนและสังคมโดยรวมของประเทศ ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สอดคล้องกับแนวคิดระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ที่เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน มุ่งสนับสนุนการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

### 5.1 ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบการประเมินผลตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบประเมิน SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไปคือ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ที่สำคัญยังเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Value) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) เกณฑ์การประเมินฯ ทั้ง 7 หมวด ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งเน้นที่กระบวนการและผลการดำเนินงาน แนวทางการให้คะแนนสำหรับกระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล ตลอดจนการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์ หัวใจของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นบนค่านิยมหลักและแนวคิด 12 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการบูรณาการผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ อันนำไปสู่การประเมินผลองค์กร ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งเน้นความสมดุล
- 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- 4) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- 5) การเห็นคุณค่าของบุคลากรและคู่ค้า
- 6) ความคล่องตัว
- 7) การมุ่งเน้นอนาคต
- 8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

10) การแสดงความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

11) การมุ่งเน้นผลลัพธ์

12) การมีมุมมองเชิงระบบ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

1. การนำองค์กร ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน การกำกับดูแลองค์กร และการดำเนินงานเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติการของรัฐวิสาหกิจ กระบวนการในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการหากสถานการณ์เปลี่ยนไป และตรวจสอบกระบวนการวัดผลความก้าวหน้า

3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร การสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปทางเดียวกันกับภารกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ โดยรวม ความสามารถขององค์กร ความต้องการขีดความสามารถอัตรากำลังบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

6. การจัดการกระบวนการ กระบวนการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน วิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

7. ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลกระบวนการ ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยัง



เป็นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นๆ ที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกัน

**5.2 แนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality: PMQA)** สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการดำเนินการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก 11 ประการ ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีหลายแห่ง ได้แก่

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
- 5) การมุ่งเน้นอนาคต
- 6) ความคล่องตัว
- 7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล
- 8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- 11) มุมมองเชิงระบบ

ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ได้ให้ความสำคัญในหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวดด้วยกัน คือ

หมวด 1 การนำองค์กร หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารองค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินงานที่ดี รวมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนการปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จโดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการคือ

- (1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) การปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนองและความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรที่ยั่งยืน
- (3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งบทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และประโยชน์สูงสุดของประเทศ การบริหารราชการที่ถือเอาประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ และพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชน โดยยึดหลักที่ว่า การบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจต้องยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด วิธีปฏิบัติงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องมีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกันไป ในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตาม

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างทรัพย์สินทางความรู้ให้กับองค์กร โดยพัฒนาระบบในห้องปฏิบัติการถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้กับองค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ทัวถึง

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือ การบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์กรความรู้ โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาการความรู้สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ การจัดการกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างความคุ้มค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การจัดการกระบวนการมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา ซึ่งองค์กร ควรจัดกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นผลลัพธ์การดำเนินงานและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ โดยอาศัยหลักการประเมินผล Balanced Scorecard ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมิน 4 มิติ คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดนี้สรุปได้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบที่ประเมินตนเองและการให้ข้อมูลย้อนกลับขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลลัพธ์ และเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินมีทั้งสิ้น 7 หมวดที่เน้นกระบวนการและผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่อีกแนวหนึ่ง และเพื่อให้การดำเนินงานมีการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น จะต้องมี การนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรเข้ามาช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุผลยิ่งขึ้น แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่แนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญและนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นระบบเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีขององค์กรมาให้บริการจากองค์กรผู้พนักงาน ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศภายใน และการนำเทคโนโลยีขององค์กรมาให้บริการจากองค์กรผู้ประชาชนผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศภายนอก ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System)

### 6.1 แผนแม่บท เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ราชอาณาจักรอมสิน พ.ศ.2556-2560

แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ราชอาณาจักรอมสิน จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนและตอบสนองพันธกิจขององค์กรสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากและลูกค้ารายย่อยด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ธนาคารได้จัดทำและทบทวนแผนเทคโนโลยีสารสนเทศทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบาย กฎระเบียบที่ประกาศใช้ระหว่างปี การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า เทคโนโลยีและนวัตกรรมของกลุ่ม คู่แข่ง การแข่งขันที่รวดเร็วและรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2558 ที่อาเซียนจะก้าวการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economics Community: AEC)

ธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธนาคารในอนาคต ทั้งด้านธุรกิจการเงินที่ธนาคารดำเนินอยู่ และระบบสารสนเทศของธนาคารอันเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนธุรกิจธนาคารท่ามกลางภาวะ การแข่งขันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงในอนาคต จึงได้

เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจให้แข็งแกร่ง พร้อมที่จะรองรับโอกาสทางธุรกิจได้ในทุกขณะ ทั้งนี้ได้วิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ กำหนดแนวทางมาตรการรองรับพร้อมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันกับเหตุการณ์ โดยมียุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ สนับสนุนการให้บริการลูกค้าและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ ทันต่อความต้องการของธุรกิจ ขยายช่องทางการให้บริการที่ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สนับสนุนการบริหารจัดการภายในของธนาคาร โดยมีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บ จัดการ เชื่อมโยงข้อมูลภายในธนาคารและข้อมูลของหน่วยงานภายนอกที่เพียงพอ สามารถประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยง การควบคุมและตรวจสอบภายใน และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารและการจัดการศูนย์คอมพิวเตอร์และระบบรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ ให้รองรับการขยายตัวทางธุรกิจ การบริหารจัดการองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องฉุกเฉิน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ดำเนินการให้ระบบคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายสื่อสารของธนาคาร มีความมั่นคงปลอดภัยตามมาตรฐานสากล สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดทำและทบทวนนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ธนาคารให้เหมาะสมตามมาตรฐานสากล กำหนดมาตรฐานประกอบนโยบายความมั่นคง ให้พนักงานธนาคารยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาความรู้และกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บุคลากรของธนาคารสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในงานของธนาคารได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานในระดับผู้บริหารได้โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการทรัพยากรของธนาคาร จึงได้นำยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารข้างต้น เป็นแนวหลักในการกำหนดกฎเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการดังนี้

1) การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (competitiveness) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการที่ทัดเทียมกับผู้ประกอบกิจการธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น เช่น ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารของรัฐ รวมถึงแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานในธุรกิจหลัก (Core Business) ของธนาคารสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธนาคารสร้างรายได้และผลกำไรทางธุรกิจ

2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมายนโยบายรัฐบาล ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) รวมถึงมาตรฐานสากล

3) การสนับสนุนข้อมูลผู้บริหาร (Info Management) หมายถึงระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลอย่างถูกต้อง แม่นยำ เพียงพอและทันเวลา สนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจหรือการวางแผนการดำเนินงานของธนาคาร

4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึง ระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่รองรับกระบวนการทางธุรกิจ สนับสนุนปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของธนาคาร จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองเป้าหมายการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมให้กับทุกๆ แผนงาน โครงการ สามารถนำไปใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งประเภทของตัวชี้วัดประกอบด้วย

- 1) ลดขั้นตอน/ระยะเวลา
- 2) ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้
- 3) สร้างความพึงพอใจของลูกค้า
- 4) ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานและธุรกรรมของธนาคาร ในการจัดทำโครงการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับองค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสม

ความคุ้มค่าทั้งในเชิงเทคนิคหรือในเชิงเศรษฐศาสตร์ และความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการดังกล่าวซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณาต่างๆ หลายประการ เช่น ศักยภาพในการแข่งขัน (Competiveness) ความทันสมัย (Modern & High Technology) ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image & Reputation) การรองรับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance & Regulation) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Efficiency) หรือแม้กระทั่งความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของธนาคาร เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. โครงการที่มีการลงทุนเพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจหลักของธนาคาร (Core Business)
  - 1) โครงการพัฒนาระบบ Loan Origination and Process System (LOPs)
  - 2) โครงการพัฒนาระบบธนาคารโรงเรียน
  - 3) โครงการปรับปรุงระบบงาน ATM (ATM Switching)
  - 4) โครงการส่งเสริมการขายสงเคราะห์ชีวิต (Life Insurance)
  - 5) โครงการให้บริการโดยเครื่อง Self Service (เครื่องถอนเงินอัตโนมัติ เครื่องฝากเงินอัตโนมัติ เครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ)
  - 6) โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน Internet Banking
  - 7) โครงการขยายช่องทางการให้บริการ (สาขา/สาขาย่อยและรถ/เรือเคลื่อนที่)
  - 8) โครงการจัดซื้อเครื่องรับฝากเงินนอกสถานที่ (Handheld)
  - 9) โครงการ Customer Experience Management: CEM
  - 10) โครงการ Mobile Banking
2. โครงการที่รองรับการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance & Regulation) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายรัฐบาล ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล (กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย) และตามมาตรฐานสากล
  - 1) โครงการพัฒนาระบบงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Assets and Liabilities Management) และกำหนดราคาโอน (Funds Transfer Pricing)
  - 2) โครงการปรับเปลี่ยนระบบหักบัญชีเช็ค ICAS (Imaged Cheque Clearing and Archive System)
  - 3) โครงการงานนโยบายรัฐบาล (Government Policy)
  - 4) โครงการพัฒนาระบบ Credit Bureau)
  - 5) โครงการระบบสารสนเทศเพื่อการบูรณาการ GRC

6) โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัย PCI DSS ตามข้อกำหนดของ VISA

3. โครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานภายในธนาคารและโครงสร้างพื้นฐาน

(Internal Support & Infrastructure)

- 1) โครงการปรับปรุงระบบงาน ERP-FIS/HRIS
- 2) โครงการฐานข้อมูลเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Risk Data Mart)
- 3) โครงการพัฒนาระบบ Investment System
- 4) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบจัดการบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์
- 5) โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบเครือข่ายสารสนเทศ
- 6) โครงการงานพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูล NPAs
- 7) โครงการ Data Center Facilities
- 8) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์
- 9) โครงการบริหารจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 10) โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 11) โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานสารสนเทศเพื่อการบริหารศูนย์ข้อมูลทางการแพทย์

## 6.2 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ริเริ่มขึ้นระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ ครั้งที่ 3 ณ ประเทศฟิลิปปินส์ ในเดือนพฤศจิกายน 2542 โดยคณะผู้ประชุมได้เห็นชอบให้มีการดำเนินการความร่วมมือภายใต้ ข้อตกลงด้านอิเล็กทรอนิกส์ของอาเซียน (e-ASEAN Agreement) โดยมีจุดประสงค์หลัก คือการเสริมสร้างศักยภาพด้านไอที และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลกของภูมิภาคนี้ การดำเนินการภายใต้ข้อตกลงดังกล่าว ได้แก่ การสร้างเขตเสรีการค้า การบริการและการลงทุนด้านไอทีในภูมิภาค การสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ การผลักดันให้เกิดระบบ e-Government ในแต่ละประเทศสมาชิกเป็นต้น

ต่อมาในปี 2545 มีการประชุมนานาชาติด้านการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ประเทศอิตาลี ซึ่งมีรัฐมนตรี มีผู้บริหารภาครัฐ และนักธุรกิจระดับสูงกว่า 500 คน จาก 90 ประเทศ เป็นโครงการพัฒนาที่มีการดำเนินการโดยรัฐบาลอิตาลีได้ร่วมกับสหประชาชาติ ด้วยการสนับสนุนการเงินในลักษณะมูลนิธิจากธนาคารโลก เป้าหมายการประชุมต้องการนำสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินการรัฐบาล (ICT) เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ



ทางสังคมและการใช้ประโยชน์จาก ICT ทั้งนี้ได้รับการสนับสนุนรูปแบบการพัฒนาที่มีมาตรฐานของคณะกรรมการระดับสูงดิจิทัลในเครือจักรภพอังกฤษ GB Digital Opportunity Task Force (DOT Force) และคณะกรรมการระดับสูงดิจิทัลของยูเอ็น (UN ICT Task Force) โดยมีประเด็นที่จะใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศแบบธรรมาธิปไตย (Good Governance) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาการเติบโตเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันจะได้ทดสอบผลกระทบจากการใช้ ICT มาประยุกต์ในการบริหารการจัดการของรัฐ จากการประชุมได้รับข้อเสนอแนะความต้องการของประชาชน บางประเทศตระหนักถึงการบูรณาการเศรษฐกิจโลก และเพิ่มความสำคัญให้กับแรงงานความรู้กับการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่บริหารจัดการมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยทุกรัฐบาลต้องใช้ ICT ปฏิรูปความหลากหลายของงาน เพื่อสนับสนุนความต้องการสร้างสมรรถนะ อำนาจความสะดวกจากรัฐที่จะเพิ่มนักลงทุน พันธมิตรธุรกิจการค้า การบริการเพื่อลดความยากจน นอกจากนี้ยังสนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มประเทศ G8 ที่ได้รับการรับรองว่าประเทศพัฒนาแล้วจะเชื่อมโยงประสบการณ์ในการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide)

จากข้อตกลงด้านอิเล็กทรอนิกส์ที่เกิดขึ้นระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งนั้น ทำให้ประเทศไทยซึ่งตอบรับข้อตกลงดังกล่าวได้เริ่มดำเนินโครงการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว โดยใช้ชื่อว่า e-Thailand โดยมีมอบหมายให้กระทรวงวิทยาศาสตร์-เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ดำเนินการใน 2 เรื่อง คือ เรื่อง e-Government โดยกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ ร่วมมือกับกระทรวงคมนาคม และ e-Service โดยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ร่วมกับกรมไปรษณีย์โทรเลข องค์กรโทรศัพทแห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย (ข้อมูล: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

**สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ พอสรุปได้ดังนี้**

6.2.1 พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของแผ่นดินเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงาน ก.พ.ร.จึงได้ดำเนินการให้สอดคล้องและสนองตอบต่อแนวทางดังกล่าว ด้วยการจัดให้มีระบบสารสนเทศด้วยการส่งเสริมให้ส่วนราชการเพื่อพัฒนาการให้บริการประชาชน โดยใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศให้มากที่สุด

6.2.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 39 และมาตรา 40 มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

(1) ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อการติดต่อสอบถามหรือใช้บริการของส่วนราชการนั้นได้ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของแต่ละส่วนราชการต้องอยู่ในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นด้วย (มาตรา 39)

(2) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีหน้าที่ต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการ และจะต้องช่วยเหลือส่วนราชการอื่นในการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อส่วนราชการได้ทุกแห่ง (มาตรา 40)

6.2.3 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Government คือการที่รัฐนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน การบริการให้แก่ภาคเอกชนและประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยที่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นเพียง เครื่องมือส่วนหนึ่งในการเข้าถึงบริการของรัฐเท่านั้น ซึ่งจะประสบความสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มใจจากทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนเอง ดังนั้น เป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังในการทำรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ คือ การพยายามนำภาคเอกชนและตัวประชาชนให้เข้าไปมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

#### ประโยชน์ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มีดังนี้

- (1) จะเป็นการปรับปรุงบริการต่อประชาชนและผู้ประกอบการเอกชน
- (2) จะพัฒนาการเข้าถึงข้อมูลและบริการที่ดีกว่าเดิมของประชาชน
- (3) บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว
- (4) ช่องทางการสื่อสารที่มีมากขึ้นจากเดิมใช้คำพูดหรือจดหมายมาเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์แทน
- (5) ปรับปรุงคุณภาพการบริการ
- (6) พัฒนาความน่าเชื่อถือได้ดีกว่าเดิม
- (7) ความเร็วสูงขึ้นมาก
- (8) ความโปร่งใสของการให้บริการ
- (9) พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรัฐบาล
- (10) กระบวนการที่ดีขึ้น
- (11) กระแสสารสนเทศที่ไหลเวียนได้ดีขึ้น

- (12) มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในงานต่างๆ
  - (13) มีระบบที่ดีขึ้น
  - (14) มีเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ
  - (15) มีเครื่องมือในการบริหารจัดการ
  - (16) มีเครื่องมือในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ดำเนินการ
  - (17) และที่สำคัญที่สุด คือ การกระจายอำนาจไปที่ประชาชน
- การให้บริการโดยรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ มี 4 มิติ ดังนี้**

1) การให้บริการจากรัฐสู่ภาครัฐ หรือ G2G

โดยเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย ไม่ว่าจะเป็นในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน จากเดิมที่ใช้กระดาษและลายเซ็น เปลี่ยนเป็นการใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์แทน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการ อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลของภาครัฐให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระบบงานที่ใช้ในเรื่องนี้ได้แก่ ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์

2) การให้บริการจากภาครัฐสู่ประชาชน หรือ G2C

เป็นการให้บริการของรัฐบาลสู่ประชาชนโดยตรง ซึ่งบริการดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยสามารถทำธุรกรรมผ่านเครือข่ายสารสนเทศของรัฐได้ เช่น การชำระภาษี การจดทะเบียน การชำระค่าปรับ หรือแม้กระทั่งการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

3) การให้บริการจากภาครัฐสู่ภาคเอกชน หรือ G2B

ภาคเอกชนเป็นส่วนที่ต้องการการบริการของภาครัฐที่มีความรวดเร็ว เที่ยงตรง และแม่นยำของข้อมูล อีกทั้งยังต้องเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องเอาใจใส่ดูแล เพื่อให้อุตสาหกรรมและธุรกิจต่างๆ ดำเนินไปได้ด้วยความคล่องตัว ตัวอย่างเช่น การให้บริการการจัดทะเบียนการค้า การส่งเสริมการลงทุน การจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ การส่งออกการนำเข้า และการชำระภาษี เป็นต้น

4) การให้บริการจากภาครัฐสู่ข้าราชการและพนักงานของรัฐ หรือ G2E

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของพนักงานของรัฐ เช่น ระบบสวัสดิการ ระบบที่ปรึกษาทางกฎหมาย รวมถึงข้อบังคับในการปฏิบัติราชการ และระบบการพัฒนาศักยภาพภาครัฐ เป็นต้น

หลักการของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ “ที่เดียว หนึ่งใด ทั่วไทย ทุกเวลา ทั่วถึงและเท่าเทียม”

ที่เดียว	การพัฒนาของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้สามารถสร้างเว็บท่า (Web Portal) ที่สามารถบูรณาการการให้บริการต่างๆ ที่เคยมีอยู่อย่างกระจัดกระจายมาเป็นการบริการแบบเบ็ดเสร็จรวมอยู่ ณ ที่เดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกสืบค้นของประชาชน
หนึ่งใด	รายการทางอิเล็กทรอนิกส์ สามารถทำได้และมีการตอบรับแบบทันที ไม่ต้องเสียเวลารอคอยการตอบกลับทางเอกสาร ทำให้งานต่างๆ สามารถทราบผลการปฏิบัติได้ทันที
ทั่วไทย	การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้การเชื่อมโยงประชาชนชาวไทย ไม่ว่าจะอยู่ไหนในโลกสามารถใช้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่รัฐบาลไทยจัดทำได้
ทุกเวลา	เนื่องจากคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และระบบอินเทอร์เน็ต สามารถเปิดได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวันไม่มีวันหยุด ทำให้สามารถใช้บริการต่างๆ นอกเวลาราชการได้ตามความสะดวกและความพอใจ
ทั่วถึงและเท่าเทียม	การให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ประชาชนมีโอกาสและมีความเสมอภาคทัดเทียมกันในการรับบริการจากรัฐ และยังไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาติดต่อรับบริการจากรัฐอีกด้วย

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารภาครัฐก็เป็นเครื่องมือการจัดการภาครัฐแนวใหม่อีกเครื่องมือหนึ่งซึ่งจะเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของพนักงานของรัฐ ช่วยให้บริการได้รับผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็วและสามารถใช้บริการได้ตลอดเวลาและให้บริการอย่างทั่วถึง เบ็ดเสร็จในจุดเดียว มีความเป็นธรรม ซึ่งแนวคิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จะสอดคล้องกับการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารของธนาคารออมสินที่ให้บริการจากธนาคาร ไปสู่พนักงานซึ่งเป็นระบบสารสนเทศภายในองค์กร และจากธนาคารสู่ประชาชนผู้รับบริการ เป็นสารสนเทศภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้การให้บริการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งประหยัดเวลาในการให้และรับบริการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผู้มารับบริการ และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ซึ่งแนวคิดนี้หากจะให้ได้ผลสัมฤทธิ์สูงสุดตัวพนักงานผู้ให้บริการจะต้องมีความเต็มใจใน

การให้บริการ นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานของพนักงานเองก็มีแรงจูงใจในการทำงานให้ทำงานอย่างทุ่มเทเต็มความสามารถ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

**7.1 การจูงใจ (Motivation)** (วิเชียร วิทยอุดม, 2554) การจูงใจเป็นสภาวะภายใน ซึ่งเป็นเหตุให้แต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกไปในทางที่แน่ใจว่าจะทำให้เป้าหมายสำเร็จลงได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การจูงใจเป็นการอธิบายว่าทำไมคนจึงแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เขากำลังทำอยู่ ยิ่งผู้จัดการเกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ ได้ดีมากเท่าไร เขาก็ยังสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกน้อง เพื่อให้พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นมีความถูกต้องตรงกับความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ สิ่งสำคัญก็คือเมื่อผลผลิตเป็นผลลัพธ์ที่ได้มาจากพฤติกรรมของสมาชิกองค์การแล้วการจูงใจสมาชิกองค์การจึงเป็นหนทางสำคัญที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ทฤษฎีที่แตกต่างกันหลายทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ได้รับการนำเสนอมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ทฤษฎีส่วนใหญ่สามารถนำมาจัดแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจเป็นการอธิบายถึงการจูงใจโดยเฉพาะและบรรยายเกี่ยวกับกระบวนการที่พฤติกรรมถูกกระตุ้น โดยมุ่งเน้นให้เห็นว่า “ทำอย่างไร” (How) การจูงใจจึงจะเกิดขึ้น ทฤษฎีเนื้อหาการจูงใจ เป็นการอธิบายการจูงใจที่เน้นไปที่ลักษณะภายในของบุคคล โดยมุ่งไปที่ความต้องการที่จะเข้าใจว่าบุคคลมีความต้องการอย่างใดและความต้องการเหล่านี้จะได้รับความพึงพอใจอย่างไร อันเป็นลักษณะเฉพาะที่กระตุ้นจูงใจบุคคล และมักเป็นเรื่องศึกษาเกี่ยวกับ อะไร (What) ที่ใช้เป็นตัวจูงใจภายในของบุคคล หรือสิ่งแวดล้อมอะไรรอบตัวเขาที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างนั้นขึ้นมา

**7.2 การจูงใจ (Motivation)** (สาคร สุขศรีวงศ์, 2554 :156) การจูงใจ หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมดังที่ต้องการสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การชักจูงโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นๆ การสร้างความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร การทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดเป้าหมายหรือความหวัง

แล้วผลักดันให้บุคคลนั้นๆ ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการบรรลุเป้าหมายหรือความหวังที่ตั้งไว้ ฯลฯ ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการจูงใจจึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการจูงใจในรูปแบบต่างๆ แล้วเลือกใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

### 7.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2554)

- 1) คนเรามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในอย่างอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด
- 2) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำให้พฤติกรรมสนองความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
- 3) ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นนำไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เสนอความคิดเห็นว่าคนถูกจูงใจโดยความต้องการหลายอย่าง และความต้องการเหล่านั้นเป็นไปตามลำดับขั้น ดังที่แสดงในภาพ ความต้องการขั้นสูงไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงความพอใจได้ จนกระทั่งได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน มาสโลว์ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน ของลำดับความต้องการของการจูงใจ โดยเรียงจากลำดับที่ต่ำกว่าไปหาลำดับที่สูงกว่า ซึ่งเมื่อใดความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเขยิบไปมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น



ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of human Needs)

1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน (Basic needs) เพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงอยู่ได้ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการนี้จะเกี่ยวกับทางด้านร่างกายและความปลอดภัยจากอันตรายเพื่อจะทำให้ชีวิตเรามีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น ความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการได้รับการคุ้มครองปกป้องจากการคุกคามทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย

3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่ได้ผ่านขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคม ทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยการเข้าเป็นสมาชิกองค์กรต่างๆ หวังที่จะให้ได้รับการยอมรับ ความรัก ความเป็นมิตร ความรู้สึกที่มีพรรคพวก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและอยู่ร่วมกัน ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรต่างๆ จะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้สังคมตอบสนองต่อความต้องการของตน

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปอีก ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีค่าให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตนและต้องการความมีชื่อเสียงดีเด่นในสังคม ต้องการให้ตนดีเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการยกระดับสถานภาพของตนให้สูงยิ่งขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น

5) ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตมนุษย์ คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดนึกฝันที่อยากจะประสบความสำเร็จ เป็นความประสบความสำเร็จในสิ่งที่คุณเองต้องการหรือความปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการอาจจะไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายในชีวิตก็เป็นไปได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

**7.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modifier Needs Hierarchy Theory)** (อ้างถึงในวิเชียร วิทยุคตม, 2554) หรือเรียกอีกอย่างได้ว่าทฤษฎี ERG เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการวิจัยของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เพื่อตอบสนองต่อข้อวิจารณ์บางประการจากงานของมาสโลว์ (Maslow) ตามแนวทางทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติว่าจะเป็นอย่างไรร ผลการวิจัยได้พบว่าในทางปฏิบัติไม่ตรงกันกับในทางทฤษฎีการตอบสนองความต้องการ ไม่ได้เป็นไปตาม

ลักษณะลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ จึงได้ปรับเปลี่ยนความต้องการ โดยระบุประเภทพื้นฐานของความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs) คือความต้องการเพื่อความ เป็นอยู่ที่ดีในทางกายภาพ
- 2) ความต้องการสัมพันธ์ภาพ (Related need Needs) คือความต้องการเพื่อความ พึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) คือความต้องการที่จะมีความ เจริญเติบโตและพัฒนาการของบุคคลก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

### 7.5 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลลันด์ (McClelland's Motivation Theory)

(อ้างถึงในวิเชียร วิทญูตม, 2554) เป็นทฤษฎีที่มุ่งไปที่ความต้องการที่บุคคลจะได้รับอยู่ในตลอด ประสพการณ์ของชีวิต ในทฤษฎีนี้ถูกกำหนดขึ้นโดย เดวิด ซี.แมคเคลลันด์ (David C. McClelland) ในช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งเน้นไปที่ความต้องการ 3 ประการ ดังนี้

- 1) ความต้องการสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) เป็นความปรารถนาที่จะทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนหรือให้สำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ ซ้ำซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
- 2) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation: nAff) เป็นความปรารถนาที่ จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดี และเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ในสังคมมีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับ การช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตนได้
- 3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power: nPoW) เป็นความปรารถนามีอำนาจเพื่อ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูง จะมีความ พยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์ การแข่งขันหรือ สถานการณ์ที่มุ่งการยกระดับสถานการณ์ให้สูงขึ้นโดยพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่ง อำนาจ เมื่อได้มาซึ่งอำนาจก็จะเกิดความภูมิใจ

### 7.6 ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮอร์ซเบิร์ก หรือทฤษฎีปัจจัยอนามัย-การจูงใจ

(Herzberg's Two-Factor Theory/Motivation Hygiene theory) (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ฤตาวาส์ ณ อยุธยา, 2551 157-165)

ในปี ค.ศ. 1957 เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1966) ได้เสนอ ผลงานเรื่องทฤษฎีปัจจัยอนามัย-การจูงใจ หรือทฤษฎี 2 ปัจจัยขึ้นมา ซึ่งเป็นการแสดงแนวคิด



เกี่ยวกับการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนที่ทำงานในองค์กร โดย เฮอริชเบอร์ก ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ในการทำงานของ คนในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับสิ่งสองสิ่งคือ ความพึงพอใจ และความไม่พอใจในการทำงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะพยายามแสวงหาวิธีการที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เพื่อให้คนที่ทำงานทำงานต่อไป แต่การสร้าง ความพึงพอใจและแรงจูงใจเพื่อให้คนมีความขยันทำงาน ตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถนั้น เป็นเรื่องที่ย่างยากซับซ้อนทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีการดำเนินการ

ดังนั้นเฮอริชเบอร์ก จึงได้เสนอแนวทางในการสร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนที่ทำงานในองค์กร ขึ้นมาจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนในองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน วิธีการที่ใช้ในการศึกษาวิจัยของเฮอริชเบอร์ก คือการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ที่ทำงานอยู่ในเมืองพิทสเบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S.A.) ประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์คือ ความรู้สึกที่ดีเป็นพิเศษและไม่ดีเป็นพิเศษที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความรู้สึกในขณะที่ทำงานของตน ซึ่งงานที่อาจเป็นงานที่ให้สัมภาษณ์หรืองานที่ทำไว้ในอดีตก็ได้

ผลของการสัมภาษณ์พบว่า

1) ความรู้สึกที่ดีจะเกิดขึ้นคู่กับลักษณะในเนื้องาน (Job Content) ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่เป็นความรู้สึกที่มีอยู่ในความคิดของคน โดยผู้ปฏิบัติ จะได้รับการจูงใจจากความรู้สึกที่มีอยู่ในตัวเอง เช่น ความสำนึกต่อความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ความภูมิใจในงานที่ทำ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับหรือมีความรู้สึกในขณะที่ทำงาน

2) ความรู้สึกที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นควบคู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน เช่นค่าจ้างเงินเดือน โบนัส สิทธิประโยชน์ ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีลักษณะนอกเนื้องาน (Job Context) ซึ่งอาจเรียกว่าสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ซึ่งเป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับเมื่อทำงานแล้วเสร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจโดยตรงในขณะที่ทำงาน

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮอริชเบอร์ก ได้นำมาวิเคราะห์และสรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคนที่ออกเป็น 2 ประเภทเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยรักษา และปัจจัยจูงใจ

1) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษา (Maintenance Factors/Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ของคนในองค์กรและทำให้คนเหล่านั้นยังยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป ยังไม่คิดลาออกจากงานหรือหยุดทำงานไปหางานอื่นทำ ประกอบด้วย

(1) นโยบายและการบริหารองค์กร(บริษัท) (Company Policy and Administration) ในการบริหารงานในองค์กรต้องมีการกำหนดคน นโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

(2) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง วิธีการสั่งการบังคับบัญชา การตัดสินใจ การกำกับควบคุมของผู้บริหาร

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ระหว่างพนักงานเพื่อร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ

(4) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สิ่งอำนวยความสะดวก ความปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ

(5) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง มาตรการที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำคือ มีความมั่นใจว่าตราบดีที่ยังมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้ และต้องการทำงานนั้นต่อไป เขาสามารถที่จะทำงานนั้นได้ต่อไป จะไม่ถูกสับเปลี่ยนโยกย้าย กลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชา ถ้าคนมีความรู้สึกมั่นคงในงาน ความรู้สึกไม่พอใจที่จะทำงานย่อมไม่เกิดขึ้น

(6) ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ค่าจ้าง สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ เช่น โบนัส สิทธิประโยชน์ต่างๆ

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors/Motivators) ในการทำงาน ประกอบด้วย

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement in Work) หมายถึง การประสบความสำเร็จในงานที่ทำ นั่นคือการทำหน้าที่บุคคลประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระในการทำงาน สามารถใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมาก จึงมีความภูมิใจในความสำเร็จนั้น เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน มีขวัญและกำลังใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นให้ดีขึ้น

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การรับการยอมรับในงานที่ทำ ในความรู้ความสามารถ ความเป็นคนเก่งคนดีจากบุคคลในองค์กรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน

(3) **ตัวงานที่ทำ (The Work Itself)** หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายหรือที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง เป็นงานที่น่าสนใจมีคุณค่าต่อตัวผู้ที่ได้รับมอบหมาย ย่อมทำให้เกิดความภูมิใจว่าได้รับมอบหมายงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสำคัญ นำท้าทายความสามารถ ตรงกับทักษะ ความรู้ความสามารถ ทำให้มีโอกาใช้ความคิดความรู้ที่มีอยู่ได้เต็มที่ เกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานที่สมศักดิ์ศรี ทำให้มีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ต่อไป

(4) **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสำนึกว่า ต้องรับผิดชอบในงานนั้นในระดับที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่มีตำแหน่งแต่ไม่มีภารกิจหรืองานให้ทำ ทั้งนี้เพราะความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้คนมีความสำนึกว่าต้องทำงานหนักมากขึ้น

(5) **ความก้าวหน้า (Advancement)** หมายถึง ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้คนที่ทำงานมีความพึงพอใจและเกิดแรงจูงในการทำงานมากขึ้น

(6) **ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Progress)** หมายถึง การมีคุณภาพชีวิต มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

**7.7 ทฤษฎีเอ็กซ์ และ ทฤษฎีวาย (Theory X & Theory Y) (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทธยา, 2551 166-175)**

ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาได้ค้นพบหลักเกณฑ์การจัดการเกี่ยวกับคนขึ้นมา และเป็นที่รู้จักกันในนามของ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเน้นว่าผู้บริหารอาจมองคนได้ 2 แนวโน้ม ดังนี้

**7.1.1 ทฤษฎี X (Theory X)** ผู้บริหารแบบเก่าส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อคน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ตามแนวปรัชญาดั้งเดิมโดยมองคนในแง่ลบ นั่นคือ มีมุมมองว่า

- 1) คนทุกคนก็เกียจ ไม่อยากทำงานและมักหาโอกาสหลีกเลี่ยงงานเสมอเมื่อมีโอกาส
- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีความทะเยอทะยานและขาดความรับผิดชอบ
- 3) คนส่วนใหญ่เห็นแก่ตัวคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนเสมอ ไม่สนใจประโยชน์ส่วนรวม
- 5) คนส่วนมากจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง

แม็กเกรเกอร์ ได้ชี้แจงในรายละเอียดว่า ผู้บริหารที่มองคนแบบนี้ส่วนมาก เป็นคนหัวเก่าจึงมีทัศนคติในทางลบกับคน ดังนั้น ผู้บริหารแบบนี้จะใช้วิธีการจัดองค์การและการบริหาร ด้วยการใช้อำนาจสั่งการบังคับบัญชา ติดตาม กำกับควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นการบังคับให้คนทำงาน โดย

- 1) ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการบังคับบัญชา ติดตามตรวจสอบ ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- 2) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานขึ้นมาจำนวนมากเพื่อให้คนต้องปฏิบัติตาม
- 3) มีการใช้วิธีการให้รางวัลสำหรับผู้ทำงานสำเร็จตามที่ต้องการ หรือผู้ใกล้ชิดทำงานได้ถูกใจ และลงโทษผู้ที่ขาดความรับผิดชอบทำงานผิดพลาด ไม่ประสบความสำเร็จ

ซึ่ง แม็กเกรเกอร์มีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคนแบบทฤษฎี X เป็นการมองคนที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมสำหรับยุคปัจจุบัน จึงได้เสนอแนวคิดขึ้นมาใหม่เรียกว่า ทฤษฎี Y

**7.1.2 ทฤษฎี Y (Theory Y)** เป็นปรัชญาการจัดการที่มีทัศนะต่อคนในแง่บวก โดยมีมุมมองว่าโดยพื้นฐานของคนมี ดังนี้

- 1) คนทุกคนเป็นคนขยัน ชอบทำงาน ใฝ่ดี มีความรับผิดชอบและกำกับควบคุมตนเองได้
- 2) คนทุกคนมีความมุ่งมั่นและต้องการสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานอย่างเต็มที่ ขอเพียงให้มีโอกาสได้รับการสนับสนุนและกำลังใจเท่านั้น
- 3) คนทุกคนสามารถมีความคิดริเริ่มเป็นของตนเอง มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ถ้าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้

ซึ่งแม็กเกรเกอร์ ได้อธิบายว่า การที่ผู้บริหารแบบเก่ามีความคิดว่า คนไม่ชอบทำงานเพราะขี้เกียจหรือกลัวเหนื่อยนั้น ไม่เป็นความจริง แต่โดยธรรมชาติแล้วทุกคนอยากทำงานเหมือนอยากเล่นกีฬาและอย่างพักผ่อน ถ้าหากงานนั้นน่าทำหรือมีสิ่งจูงใจที่ดีแล้วคนจะทำงานเองโดยไม่กลัวเหนื่อย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน มีทั้งการจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน แรงจูงใจในการทำงานเริ่มต้นมาจากความต้องการ

พื้นฐานในชีวิตตามลำดับชั้นความต้องการหากความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็就会有ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวกับความต้องการในด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานให้การทำงานเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดนั้นมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออก ซึ่งจะประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพงานทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นปัจจัยสำคัญอีกอย่างที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นั่นก็คือความสำเร็จในงานการได้รับการยอมรับนับถือ ตัวงานที่ทำ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งปัจจัยแรงจูงในการทำงานหากจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ตัวพนักงานผู้ปฏิบัติเองจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานในองค์กรเสียใหม่ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่อีกแนวหนึ่งนั่นก็คือแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับ ค่านิยมองค์กร (Core Value)

### 8.1 ค่านิยมองค์กร หรือคุณค่าหลัก (Core Value) ของธนาคารออมสิน

ความหมาย สร้างคุณค่าองค์กรผ่านกระบวนการ “เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติ ปรับความคิด และปรับปรุงพฤติกรรม” ในการอยู่และทำงานร่วมกันของคนในองค์กร

ค่านิยมธนาคารออมสิน VIPS มีดังนี้

1) มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์: V=Vision Focus มุ่งมั่นจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยยึดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นหลัก มีการเตรียมการทำหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

2) ยึดมั่นในคุณธรรม: I=Integrity ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรม เปิดเผยโปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยขององค์กร มีจรรยาบรรณและจริยธรรม ประพฤติตนเป็นพนักงานที่ดีเพื่อประโยชน์การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้าใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กรและสังคม

3) เชี่ยวชาญงานบริการ: P=Professionalism มีความคิด ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยกระดับมาตรฐานการทำงานของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

4) รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม: S=Social Responsibility มีจิตอาสาในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ประชาชน ลูกค้า และให้บริการชุมชน พัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน คำนึงถึงผลกระทบและความรับผิดชอบต่อสังคม เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม ให้มั่นคงและยั่งยืน เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่ดูแลอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

**8.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พ.ร. ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะบวทศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ไว้ดังนี้**

1) ภาวะบวทศน์ คือกรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชนที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป (Webster's New World Dictionary)

2) วัฒนธรรม คือ วิถีชีวิตของหมู่คณะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน) วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือวัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ ค่านิยม มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน แบ่งได้เป็น 5 ส่วน คือ (1) ค่านิยม (2) บรรทัดฐานทางสังคม (3) บุคคล (4) วัตถุ เครื่องใช้ เครื่องมือการทำงาน (5) สภาพแวดล้อมทางการทำงาน

3) ค่านิยม คือ มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเองหรือสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนิยมยึดถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติ ซ้ำๆ บ่อยๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อกันไปเป็นวัฒนธรรมได้ (พจนานุกรมสังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับบัณฑิตยสถาน 2532 หน้า 412)

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับ ค่านิยมองค์กร เป็นการปรับเปลี่ยน ภาวะบวทศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่มีอยู่เดิมให้เป็นที่พึงประสงค์สำหรับการ พัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงสุด ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ได้โดยการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการ อบรมสั่งสอนเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากลักษณะการสร้างการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงโดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนภาวะบวทศน์ วัฒนธรรมและ

ค่านิยมในการทำงาน ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ และในการปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของ ชนาคนั้น มุ่งมั่นในวิสัย ยึดมั่นในคุณธรรม เชี่ยวชาญงานบริการ และรับผิดชอบต่อสังคม ถึงแควคล้อม การจะปฏิบัติให้ได้ผลสัมฤทธิ์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในด้านต่างๆ ในการปฏิบัติ มีจิตสำนึก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล ซึ่งมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะการ บริหารจัดการ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

## 9. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

**9.1 David C. McClelland** นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิด เกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไข ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการ คัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และ ปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อยมาก McClelland ได้เก็บ ข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่ง พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึง อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม McClelland ก็ได้ทำให้ สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษา และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยเหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และ ทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภายลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วน ที่พัฒนาได้ยาก

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

## 9.2 สมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารออมสิน

จากการที่ธนาคารออมสินได้กำหนดยุทธศาสตร์ธนาคาร เพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการบริหารงานของธนาคาร ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น และเป็นไปตามยุทธศาสตร์หลัก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มุ่งเน้นให้การดำเนินงานของธนาคารสามารถขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร จึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานตามบทบาท ภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

และเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ ธนาคารจึงได้กำหนดให้มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Competency-Based Management) ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน และเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคารในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ และการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารต่อไป

**สมรรถนะ หรือ Competency** หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ทั้งนี้องค์ประกอบของสมรรถนะ เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แล้วจะประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักได้แก่

**ส่วนที่มองเห็น** ได้แก่ ส่วนที่มองเห็นชัดเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) ซึ่งสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ ประกอบไปด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) และ 2) ทักษะ (Skill)



ส่วนที่ซ่อนเร้น ได้แก่ ส่วนที่มองเห็นไม่ชัดซึ่งอยู่ใต้น้ำ (เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) ที่เรียกว่า Attributes หมายถึงคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ที่ประกอบไปด้วยแนวคิดของคน (Self concept) อุปนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) พบว่าส่วนประกอบดังกล่าวนี้เป็นส่วนที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนามากกว่าความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการทำงาน

### ประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

#### ประโยชน์ต่อบุคคล

- 1) ทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการประเมินตนเองทำให้ทราบว่าสมรรถนะใดที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องปรับปรุง (Weakness) ของตนเอง
- 2) ทำให้พนักงานมีกรอบ หรือแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของตนเองอันนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น และตรงกับที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้

#### ประโยชน์ต่อหน่วยงาน

- 1) ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากร ที่นำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงขีดสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน
- 2) ทำให้ผู้บังคับบัญชามีกรอบหรือทิศทางในการวางแผนเตรียมการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

#### ประโยชน์ต่อองค์กร

สมรรถนะที่กำหนดสามารถนำไปใช้ในขอบเขตด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรในธนาคาร ดังต่อไปนี้

- 1) การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) มีประโยชน์ ดังนี้
  - ช่วยให้การคัดเลือกบุคลากรมีความถูกต้องมากขึ้น เพราะคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูงประสบความสำเร็จ แต่อาจไม่เหมาะสมกับสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงานนั้นๆ รวมทั้งไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้น
  - นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบสำหรับคัดเลือกบุคลากร
  - ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

- ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย หรือขาดกรอบ หรือแนวสัมภาษณ์ จึงทำให้ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไม่ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการ

## 2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) มีประโยชน์ ดังนี้

- นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน (Training and Development Road Map) ซึ่งจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าสมรรถนะ แต่ละตัวที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการใดได้บ้าง
- ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีสมรรถนะเรื่องอะไรบ้าง และมีช่องว่างระหว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ที่ตำแหน่งงานต้องการกับสมรรถนะที่เป็นจริงต่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ต่อไป
- ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ด้วยการนำเอา สมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินและพัฒนาบุคลากรในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันอยู่

## 3) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) มีประโยชน์ ดังนี้

- ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง/ระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณา ทั้งในเรื่องสมรรถนะหลักของตำแหน่งงาน (Core Competency) สมรรถนะในการบริหารจัดการงาน (Managerial Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency)
- ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคนและสูญเสียคนทำงานเก่งๆ ไปหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานพนักงานจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งงานเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นยังขาดความสามารถในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จึงทำให้เกิดปัญหาว่าบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานไม่สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้

- 4) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน (Rotation) มีประโยชน์ ดังนี้
  - ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะ ในเรื่องใด
  - ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายบุคลากรที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีประโยชน์ ดังนี้
  - ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป
  - ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล
- 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) มีประโยชน์ ดังนี้
  - ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรโดยรวม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
  - ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  - ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมองค์กร ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
  - ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

#### ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรของ ธนาคารมีกรอบและทิศทางในการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสม โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ประเภท

1) Core Competency หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคาร ไม่ว่าจะอยู่สายงานใดจะต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าจิตสมรรถนะหลักของบุคลากรธนาคาร

2) Managerial Competency หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และการจัดการงานต่างๆ ซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

3) Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่ จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะคนๆ นั้นจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมี

### การนำมาใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ สมรรถนะทั้ง 3 ประเภทที่กำหนดขึ้นจะนำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคาร ธนาคารได้นำ Core Competency และ Managerial Competency มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในส่วนของการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น รวมทั้งเรื่องต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลต่อไป ซึ่งทั้งสองสมรรถนะมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) Core Competency

CC 001: ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) หมายถึง ความตั้งใจในการให้บริการ ช่วยเหลือ ติดตามเสมือนเป็นธุระของตนเอง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการ หรือผู้มาติดต่อทั้งภายในและภายนอก ค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวัง วิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุงในการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจเหนือความคาดหมายให้แก่ผู้รับบริการ

CC 002: ความเอื้อเฟื้อผู้อื่น (Philanthropy) หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเฟื้อปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เลือกปฏิบัติทั้งเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ประชาชนทั่วไป สามารถเข้าใจความต้องการพื้นฐาน ข้อจำกัดของแต่ละบุคคล และให้การตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

CC 003: ทักษะการใช้เทคโนโลยี (IT Literacy) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมพื้นฐานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น MS Office/ e-mail เป็นต้น รวมทั้งติดตามเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

CC 004: คุณธรรมและความรับผิดชอบ (Integrity and Accountability) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ใส่ใจข้อเท็จจริง และใช้ข้อเท็จจริงนั้นในการตัดสินใจ โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึก ปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรตามระเบียบคุณธรรม จริยธรรมของธนาคาร ตลอดจนวัฒนธรรมของสังคม และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำอันอาจกระทบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธนาคาร ทั้งนี้ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น

CC 005: ความใส่ใจในผลสำเร็จ (Result Oriented) หมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ธนาคาร วิเคราะห์ Cost/Benefit ของแต่ละ

ทางเลือกในการตัดสินใจในการดำเนินการใดๆ และเลือกที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่ธนาคาร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน

CC 006: ความใฝ่รู้ (Personal Mastery) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการเปิดรับการเรียนรู้ ข้อมูลหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ รวมถึงยินดีที่จะแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่น และสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งธนาคาร

CC 007: การเปิดใจรับฟัง เพื่อปรับปรุง (Open Mind and Reflection) หมายถึง การเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นไม่ต่อต้านหรือมีอคติ รวมทั้งกล้ายอมรับคำวิจารณ์ และนำคำวิจารณ์หรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง หรือวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

CC 008: การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Self Destruction) หมายถึง ความมุ่งมั่นกระตือรือร้นที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น รวมถึงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น ไม่นิ่งนอนใจยอมรับสถานะที่เป็นอยู่ แต่ปรารถนาให้สิ่งต่างๆ รอบตัวดีขึ้น ตลอดจนมีความสามารถ หรือศิลปะในการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จนเกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่ธนาคาร

## 2) Managerial Competency

MC 001: วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Visioning) หมายถึง ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจของธนาคาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ตลอดจนการรวบรวม ติดตามและวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานของกลุ่มอยู่เสมอ รวมทั้งผลักดันและกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้สนองต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

MC 002: การวางแผน (Planning) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ กระบวนการ วิธีการวางแผน และติดตามงาน รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและนำมาประมวลผลเพื่อประยุกต์ใช้ในการวางแผนและติดตามงานให้มีประสิทธิภาพ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดขึ้น

MC 003: ภาวะผู้นำและหลักธรรมาภิบาล (Leadership and Transparency) หมายถึง ความเหมาะสมของการวางตน แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือศรัทธา รับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นของตนเอง ทีมงาน หน่วยงาน และธนาคาร สามารถนำเสนอความคิดเห็นของตน พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน รวมทั้งกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอยู่บน

พื้นฐานของความถูกต้อง สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ เพื่อให้ระบบการบริหารกิจการของธนาคารเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

MC 004: การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และค้นหาการแก้ไขปัญหาได้หลากหลายวิธี สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดกับธนาคาร

MC 005: การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การวิเคราะห์ และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในธนาคาร และหน่วยงาน รวมทั้งการคิดหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในธนาคารตลอดจนการโน้มน้าวชักจูงให้สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

9.3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดมทุน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะไว้ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 9.3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดจะต้องมีสมรรถนะในกลุ่มนี้ จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง

การสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำมาก่อน

2) บริการที่ดี (Service Mind-SERV) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) หมายถึง พฤติกรรมที่

- 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีในฐานะหัวหน้าทีม และพฤติกรรมที่ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

### 9.3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน ได้แก่

1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลที่นำไปของกรณีต่างๆ ได้

2) การมองภาพรวมองค์การ (Conceptual Thinking-CT) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking- INF) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึง การสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัว โดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity- CS) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดี ระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนำทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอย่างไร



9) การดำเนินการเชิงรุก (Pro activeness-PROAC) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ

11) ความมั่นใจตนเอง (Self Confidence-DCF) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจารณญาณการตัดสินใจของคนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึง การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

14) สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลป์ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้น ในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลป์ของตน

#### **และสมรรถนะประจำกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง 5 สมรรถนะ**

16) วิสัยทัศน์ (Vision-VIS) หมายถึง ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO) หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐ และสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

19) การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT) หมายถึง การระงับอารมณ์ และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้อุบลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะมีทั้งส่วนที่มองเห็นได้และส่วนที่ซ่อนเร้น สมรรถนะจะประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมี และสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการซึ่งจะสะท้อนถึงทักษะการบริหารและการจัดการงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดๆ ก็ตาม ซึ่งสรุปแล้วการที่บุคคลใดมีสมรรถนะที่สูง ก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงยิ่งขึ้น และจากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด การที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสัมฤทธิ์ได้นั้น โครงสร้างองค์กร และอำนาจหน้าที่ของการทำงานขององค์กรก็มีส่วนสำคัญที่เป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร

## 10. โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ทิศทางและนโยบาย เป้าหมาย ระบบประเมินผล การดำเนินงานของธนาคารออมสิน

### 10.1 ความเป็นมา

**ยุคที่ 1** กำเนิดธนาคารออมสิน คลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ  
กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ พ.ศ.2456-2472

มีจุดเริ่มต้นจาก แแบงค์ลิฟอเทีย ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น และเพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัดการเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลังออมสินทดลองขึ้น ณ พระตำหนักสวนจิตรลดา (ในบริเวณวังสราญสวน) โดยพระราชทานนามแบงค์ว่า “ลิฟอเทีย” ในปี พ.ศ.2450 เพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น และเพื่อที่จะใช้แรงจูงใจคนไทยให้เห็นความสำคัญของการออม ซึ่ง

ลิ แปลว่า ใหญ่ ได้แก่ รัชกาลที่ 6 ขณะทรงดำรงอิสริยยศเป็นสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ ซึ่งเป็นประธานกรรมการหรือเจ้าของแบงค์

ฟอ ได้แก่ เพื่อ ม.ล.เพื่อ ฟังบุญ ณ อยู่ชยา- พลเอกเจ้าพระยารามราฆพ  
เป็นกรรมการผู้จัดการ

เทีย ได้แก่ เทียบ อัศวรักษ์- พระยาศุภราชบดี เป็นกรรมการดำเนินกิจการของแบงค์ในระยะเริ่มต้น และมีเจ้าหน้าที่เสมียน 1 คน คอยดูแลบัญชีเอกสาร

**ยุคที่ 2** เติบโต อย่างรวดเร็ว “ยุคแห่งความก้าวหน้าของการคลังออมสินแห่งประเทศไทย” กองคลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม พ.ศ. 2472-2489

ในปี พ.ศ.2472 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเห็นควรโอนกิจการคลังออมสินให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลขกิจการได้เริ่มแพร่หลาย และเป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งนับได้ว่ากิจการคลังออมสินช่วงนี้เติบโตขึ้นมากจึงเรียกได้ว่า เป็นยุคแห่งความก้าวหน้าของการคลังออมสินแห่งประเทศไทย

**ยุคที่ 3** รากฐาน ความมั่นคง ธนาคารออมสิน สังกัดกระทรวงการคลัง พ.ศ.2490  
– ปัจจุบัน

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศจึงได้ยกฐานะของคลังออมสิน

เป็นองค์การของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้ พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบธนาคารออมสินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยนเป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับแต่นั้นเป็นต้นมา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัต มุ่งเน้นให้เป็นการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้า โดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการของประชาชน ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย ปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 1,121 สาขา โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ ณ พหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กรุงเทพฯ โดยธนาคารออมสินมีอายุครบ 101 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2557 ที่ผ่านมา (ธนาคารออมสิน)

## 10.2 โครงสร้างองค์กร

### โครงสร้างหลักหรือคณะกรรมการธนาคารออมสิน

ประกอบด้วย คณะกรรมการในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการบริหารด้านโครงสร้างองค์กร บุคลากร ค่าตอบแทนและสวัสดิการพนักงาน
- 2) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์
- 3) คณะกรรมการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 4) คณะกำกับดูแลการบริหารกิจการที่ดี
- 5) คณะกรรมการตรวจสอบ
- 6) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 7) คณะกรรมการแผนงานและงบประมาณ
- 8) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทน  
ของผู้บริหาร ธนาคารออมสิน
- 9) คณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 10) คณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาเมืองในภูมิภาค
- 11) คณะกรรมการบริหาร ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

## โครงสร้างหน่วยงานรอง หรือสำนักงาน

ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

สายงานตรวจสอบภายใน

- ฝ่ายตรวจสอบภายในสาขา
- ฝ่ายตรวจสอบภายในสำนักงานใหญ่
- ฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ส่วนสนับสนุนงานตรวจสอบภายใน

ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สายงานบริหารความเสี่ยง

- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อขนาดใหญ่และการลงทุน
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ SMEs
- ส่วนสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง

ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการธนาคารออมสิน คณะกรรมการบริหาร มีหน่วยงานดังนี้

- 1) ฝ่ายเลขานุการธนาคาร
- 2) ฝ่ายสื่อสารองค์กร
- 3) ฝ่ายสอบทานสินเชื่อ
- 4) ฝ่ายพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) ฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงานและธรรมาภิบาล
- 6) สำนักงานกองทุนพัฒนาเมืองในภูมิภาค
- 7) กลุ่มงานสายงานงานกิจการสาขา 1-6 ประกอบด้วย

สายงานกิจการสาขา 1

- ธนาคารออมสินภาค 1
- ธนาคารออมสินภาค 2
- ธนาคารออมสินภาค 3

สายงานกิจการสาขา 2

- ธนาคารออมสินภาค 4
- ธนาคารออมสินภาค 5
- ธนาคารออมสินภาค 6

สายงานกิจการสาขา 3

- ธนาคารออมสินภาค 7
- ธนาคารออมสินภาค 8
- ธนาคารออมสินภาค 9

สายงานกิจการสาขา 4

- ธนาคารออมสินภาค 10
- ธนาคารออมสินภาค 11
- ธนาคารออมสินภาค 12

สายงานกิจการสาขา 5

- ธนาคารออมสินภาค 13
- ธนาคารออมสินภาค 14
- ธนาคารออมสินภาค 15

สายงานกิจการสาขา 6

- ธนาคารออมสินภาค 16
- ธนาคารออมสินภาค 17
- ธนาคารออมสินภาค 18

8) กลุ่มงานการตลาด

สายการตลาด

- ฝ่ายการตลาดสินเชื่ 1
- ฝ่ายการตลาดสินเชื่ 2
- ฝ่ายการตลาดสินเชื่ 3 –ฝ่ายบัตรเครดิต

สายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝาก สินเชื่และบริการ

- ฝ่ายการตลาดออมสิน และเงินฝาก
- ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต
- ฝ่ายธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์
- ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการ

9) กลุ่มการลงทุน และบริหารเงิน

สายการลงทุน

- ฝ่ายธุรกิจการลงทุน
- ฝ่ายธุรกิจตราสารหนี้

- ฝ่ายธุรกิจการเงินส่วนบุคคล
- สายงานบริหารเงินและต่างประเทศ
- ฝ่ายบริหารเงิน
- ฝ่ายธุรกิจปริวรรต
- ฝ่ายการค้าต่างประเทศ
- สายงานการเงิน
- ฝ่ายการบัญชี
- ฝ่ายบัญชีสินเชื่อ
- ฝ่ายบริหารเงินสด และเช็ค

#### 10) กลุ่มสินเชื่อธุรกิจ

สายงานธุรกิจสินเชื่อลูกค้า SMEs

- ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ SMEs 1
- ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ SMEs 2
- ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ SMEs 3
- ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ SMEs 4
- ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจลีสซิ่งและแฟคตอริง

สายงานธุรกิจสินเชื่อลูกค้าขนาดใหญ่และภาครัฐ

- ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่
- ฝ่ายสินเชื่อภาครัฐ และสถาบัน 1
- ฝ่ายสินเชื่อภาครัฐ และสถาบัน 2

#### 11) กลุ่มสินเชื่อรายย่อย

สายงานธุรกิจสินเชื่อลูกค้าบุคคล

- ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อบุคคล
- ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อเคหะ

สายงานสินเชื่อชุมชน

- ฝ่ายสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ
- ฝ่ายสินเชื่อประชาชน
- ฝ่ายสินเชื่อองค์กรชุมชน

## 12) กลุ่มการปฏิบัติการ

สายงานปฏิบัติการสินเชื่อและบริหารการเงิน

- ฝ่ายพิธีการสินเชื่อ
- ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อ
- ฝ่ายปฏิบัติการบริหารเงิน

- ฝ่ายปฏิบัติการการลงทุน

สายงานบริหารหนี้และกฎหมาย

- ฝ่ายพัฒนาหนี้ลูกค้าบุคคล
- ฝ่ายพัฒนาหนี้ลูกค้าธุรกิจ
- ฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขาย
- ฝ่ายนิติการ
- ฝ่ายคดี
- ฝ่ายบังคับคดี

สายงานบริหารทรัพย์สิน

- ฝ่ายการพัสดุ
- ฝ่ายบริหารงานกลาง
- ฝ่ายประเมินราคาหลักทรัพย์
- ส่วนออกแบบ และก่อสร้าง

## 14) กลุ่มยุทธศาสตร์และทรัพยากรบุคคล

สายงานนโยบายและกลยุทธ์

- ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร
- ฝ่ายบริหารแผนงานและงบประมาณ
- ฝ่ายวิจัย

สายงานทรัพยากรบุคคล

- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายสวัสดิการและส่งเสริมคุณภาพชีวิต
- ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายพัฒนาองค์กร

## 15) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ฝ่ายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ



สายงานวางแผนและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ฝ่ายวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ฝ่ายพัฒนาระบบงานบริการลูกค้า
- ฝ่ายพัฒนาระบบงานสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- ส่วนสถาปัตยกรรมพัฒนาระบบงาน

สายงานปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ฝ่ายปฏิบัติการศูนย์สารสนเทศ
- ฝ่ายบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 10.3 อำนาจหน้าที่

10.3.1 พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ.2489 หมวด 1 การจัดตั้งและดำเนินงาน มาตรา 7 ให้จัดตั้งธนาคารออมสินขึ้นเพื่อประกอบธุรกิจ ดังต่อไปนี้

- 1) รับฝากเงินออมสิน
- 2) ออกพันธบัตรออมสิน และสลากออมสิน
- 3) รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
- 4) ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
- 5) ซื้อหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย
- 6) ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตรีอนุญาต
- 7) การออมสินอื่น ๆ ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้
- 8) กิจการอันพึงเป็นงานธนาคาร ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้

ทั้งนี้ ให้ประกอบได้ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

10.3.2 กฎกระทรวง ว่าด้วยการประกอบกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารออมสิน พ.ศ.2547 โดยที่มาตรา 7 (8) แห่งพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ได้กำหนดให้ธนาคารออมสินประกอบกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารได้ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้ ทั้งนี้ ให้ประกอบได้ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง ได้แก่

1) การประกอบกิจการหรือเลิกประกอบกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารที่ธนาคารออมสินประกอบได้ตามมาตรา ๓ แห่งพระราชกฤษฎีกากำหนดกิจการอันเป็นพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2491 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกากำหนดกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2541 จะกระทำ ณ สำนักงานแห่งใหญ่ สาขา หรือตัวแทนใดเมื่อใด ให้เป็นไปตามที่ธนาคารออมสินประกาศกำหนด

2) ในการประกอบกิจการรับเงินฝากกระแสรายวัน ให้ธนาคารออมสิน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการธนาคารออมสินประกาศกำหนดจำนวนเงินขั้นต่ำสำหรับการรับฝากครั้งแรก อัตราดอกเบี้ยเงินฝากและวิธีการคำนวณดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารออมสินมีอำนาจสั่งปิดบัญชีกระแสรายวันและงครับฝากเงินกระแสรายวันของผู้ฝากซึ่งฝ่าฝืนระเบียบหรือข้อบังคับของธนาคารออมสินอันเกี่ยวกับการรับฝากเงินได้

3) ให้ธนาคารออมสินออกตราพดท์ที่กำหนดให้ใช้เงินเมื่อทวงถามได้ โดยให้สำนักงานแห่งใหญ่ สาขา หรือตัวแทนของธนาคารออมสินเป็นผู้ออกตราพดท์ก็ได้ ทั้งนี้ จะต้องระบุชื่อ สถานที่ออกตราพดท์และสถานที่จ่ายเงินไว้ในตราพดท์นั้น ตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนด

4) ให้ธนาคารออมสินออก ชื่อ ขาย หรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใดโดยปฏิบัติตามแบบแผนของธนาคารพาณิชย์ ตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนด

5) ในการประกอบกิจการให้สินเชื่ออันมีลักษณะเป็นการให้กู้ยืมเงิน หรือเป็นเจ้าของหนี้เนื่องจากได้จ่ายหรือสั่งให้จ่ายเงินเพื่อประโยชน์ของผู้เคยค้า หรือเป็นการให้สินเชื่อประเภทอื่นตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด ให้ธนาคารออมสินกระทำได้ ทั้งนี้ โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด

6) ให้ธนาคารออมสินซื้อ ชื่อลด หรือรับช่วงชื่อลดพันธบัตรรัฐบาลไทย และพันธบัตรหรือหุ้นกู้ของรัฐวิสาหกิจได้เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารออมสิน ในกรณีที่ธนาคารออมสินจะซื้อ ชื่อลด หรือรับช่วงชื่อลดตราสารแสดงสิทธิในหนี้ นอกจากนี้ที่กำหนดในวรรคหนึ่ง หรือรับโอนสิทธิเรียกร้องของสถาบันการเงิน ให้ธนาคารออมสินปฏิบัติตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนด โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังคำว่า “สถาบันการเงิน” ตามวรรคสอง หมายความว่าธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ และให้หมายความรวมถึงบริษัทเงินทุนที่ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ด้วย บริษัทหลักทรัพย์ตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สถาบันการเงินอื่นที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศกำหนด

7) ให้ธนาคารออมสินซื้อธนบัตรต่างประเทศหรือเช็คสำหรับเดินทางที่พึงจ่ายเป็นเงินตราต่างประเทศ หรือขายธนบัตรต่างประเทศได้ ทั้งนี้ ภายใต้งบบังคับกฎหมายว่าด้วยการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน

8) การออกหนังสือค้ำประกัน ให้ธนาคารออมสินกระทำได้แต่เฉพาะการค้ำประกันให้แก่ผู้ฝากเงินหรือบุคคลใดภายในวงเงินที่ฝากไว้กับธนาคารออมสิน ตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนด

9) ให้ธนาคารออมสินให้บริการทางการเงิน โดยเป็นตัวแทนของส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อจ่าย เรียกเก็บ หรือรับชำระค่าที่ดิน ค่าชดเชยการลงทุน ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมหรือเงินประเภทอื่นตามที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจได้มอบหมายให้ธนาคารออมสินจ่าย เรียกเก็บหรือรับชำระจากบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือเป็นตัวแทนของบุคคลอื่นเพื่อดำเนินการดังกล่าว ทั้งนี้ ตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนดการให้บริการทางการเงินในลักษณะอื่นตามแบบแผนของธนาคารพาณิชย์ ให้ธนาคารออมสินกระทำได้ตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสิน กำหนดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

10) ให้ธนาคารออมสินออกบัตรเงินฝากโดยปฏิบัติตามแบบแผนของธนาคารพาณิชย์ตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนด

11) ในการประกอบกิจการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ให้ธนาคารออมสินกระทำได้เฉพาะการเป็นตัวแทนเพื่อจัดการทรัพย์สินอันเป็นหลักประกันในโครงการลงทุนที่ธนาคารออมสินเป็นผู้สนับสนุนทางการเงิน

12) การจัดการหรือรับจัดการ และการเลิกจัดการหรือเลิกรับจัดการ กองทุนดังต่อไปนี้ให้ธนาคารออมสินดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการนั้นและตามระเบียบที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนด กองทุนพัฒนาชนบท กองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม กองทุนพัฒนาเมืองในภูมิภาค กองทุนอื่นตามที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

13) ให้ธนาคารออมสินเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการประกอบกิจการตามข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 5 ข้อ 6 ข้อ 7 ข้อ 8 ข้อ 9 ข้อ 10 ข้อ 11 และข้อ 12 และค่าบริการ ค่าจัดการ หรือค่ารับจัดการ สำหรับการจัดการหรือรับจัดการกองทุนตามข้อ 13 ได้ ทั้งนี้ ตามอัตราที่คณะกรรมการธนาคารออมสินกำหนด

14) ให้นำกฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ว่าด้วยการรับฝากเงินออมสิน เฉพาะในส่วนที่ไม่ขัดหรือแย้งกับกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสินมาใช้บังคับ โดยอนุโลม

15) กิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสินที่ได้ดำเนินการก่อนวันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ ให้ถือเป็นกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสินตามกฎหมาย

16) บรรดาประกาศ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับ กิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสิน ซึ่งออกโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายฉบับที่ 30 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ว่าด้วยการประกอบ กิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสินที่ใช้บังคับอยู่ก่อนวันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ ให้ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับกฎกระทรวงนี้จนกว่าจะได้มีการออกประกาศ ระเบียบ หรือกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขตามกฎหมายฉบับนี้

#### 10.4 ทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของธนาคารออมสิน

**วิสัยทัศน์ (Vision)** เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการ สนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก และลูกค้ารายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

**พันธกิจ (Mission)** เป็นสถาบันเพื่อการออม เป็นสถาบันเพื่อการลงทุน เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นสถาบันที่รับผิดชอบต่อสังคม

**ค่านิยม (Value)** มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ (Vision Focus) ยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) เชี่ยวชาญงานบริการ (Professionalism) รับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

นอกจากนี้ธนาคารออมสินยังได้ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้างองค์กร ให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) อย่างมี ประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด

**ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategic)** ธนาคารออมสินได้มีการกำหนดนโยบาย หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ 5 ด้าน คือ

- 1) การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
- 2) การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานรากและสิ่งแวดล้อม ของชุมชน ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) การขยายกลุ่มลูกค้ารายย่อย ผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงินและช่องทาง การให้บริการ
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่อง
- 5) การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันภายใต้ หลักธรรมาภิบาล

กว่า 1 ศตวรรษที่ผ่านมา ธนาคารยังคงมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของ ประชาชนในระดับฐานราก และชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างโอกาสให้ประชาชนใน

ระดับฐานรากสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและบริการทางการเงิน และการแก้ไขปัญหาหนี้สิน การดำเนินงานโครงการตามนโยบายรัฐ การส่งเสริมการออมและการสร้างวินัยทางการเงินให้กับเยาวชนและประชาชน รวมทั้งการสนับสนุนกระบวนการพัฒนาเรียนรู้แก่ประชาชนเพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ ควบคู่กับการยกระดับความเข้มแข็งให้ชุมชนตลอดจนสถาบันชั้นนำของประเทศที่มุ่งเน้นสร้างคุณค่าให้กับสังคม สำหรับกรอบทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารมุ่งเน้นการให้สินเชื่อในกลุ่มภาครัฐ รายย่อยและฐานราก พร้อมทั้งการรักษาการให้สัดส่วนสินเชื่อรายย่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 90% ภายใต้การแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่มหลักคือ กลุ่มลูกค้าฐานราก กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มลูกค้าหน่วยงานของรัฐ และกลุ่มลูกค้าองค์กรเอกชน พร้อมทั้งเป้าหมายสินเชื่อและเงินฝากเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีทิศทางและนโยบายการดำเนินงานในปี 2557 ไว้ดังนี้ (ข้อมูล: มาจากรายงานผลการดำเนินงานธนาคารออมสินประจำปี ปี 2556)

#### **10.4.1 การส่งเสริมการออมและการสร้างวินัยทางการเงิน**

โดยส่งเสริมและรณรงค์ให้ประชาชนเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการออม โดยประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อทุกรูปแบบและจัดกิจกรรมส่งเสริมการตามตามวาระสำคัญต่างๆ การเปิดธนาคารโรงเรียน การสนับสนุนทุนการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชน การส่งเสริมจริยธรรมที่ดีให้แก่เยาวชน ผ่านโครงการประกวดโรงเรียนและนักเรียนดีเด่นด้านจริยธรรมพร้อมส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีกับโรงเรียนและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรม/โครงการต่างๆ อาทิ โครงการกีฬาและดนตรีธนาคารโรงเรียนและสนับสนุนด้านวิชาการแก่เยาวชนที่มีศักยภาพ

#### **10.4.2 การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับรากหญ้า และสิ่งแวดล้อมของชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**

โดยสนับสนุนสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่ประชาชนและชุมชนระดับฐานราก การส่งเสริมการตลาดสินค้าชุมชน การพัฒนาทักษะเพื่อการประกอบอาชีพให้แก่ลูกค้า ชุมชน และประชาชนทั่วไป ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สำหรับชุมชน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันการเงินชุมชนที่ได้รับการสนับสนุน โดยธนาคาร และการจัด/สนับสนุนกิจกรรมเพื่อเกื้อกูลการค้ารุ่งเรืองของสิ่งแวดล้อมในสังคมและชุมชน โดยดำรงบทบาทการเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาด้วยการช่วยเหลือชุมชน และสนับสนุน โครงการเชิงสังคมด้านต่างๆ พร้อมทั้งสนับสนุนชุมชนในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

#### **10.4.3 การขยายกลุ่มลูกค้ารายย่อย ผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงิน และช่องทางให้บริการ**

โดยการเพิ่มช่องทางการให้บริการในพื้นที่ที่มีศักยภาพที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็วครอบคลุม พร้อมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า

พร้อมพัฒนานวัตกรรมบริการให้บริการ และขยายเครือข่ายพันธมิตรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และทุกพื้นที่ด้วยช่องทางการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐาน/คุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศ

#### 10.4.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่อง

โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสภาพคล่องและเงินลงทุนของธนาคารภายใต้กรอบนโยบายการลงทุนของธนาคารและระดับความเสี่ยงที่กำหนด เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สิน และมีโครงสร้างของเงินลงทุนที่สมดุล และเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ ระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานด้านการลงทุน

#### 10.4.5 การเพิ่มประสิทธิภาพขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันภายใต้หลักธรรมาภิบาล

โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งระบบบริการลูกค้า ระบบข้อมูล และระบบบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน การเพิ่มประสิทธิภาพความปลอดภัยสารสนเทศ รวมถึงระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและกระบวนการภายในให้มีมาตรฐานรวดเร็วและคล่องตัวขึ้น การจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือในการวัดติดตาม และควบคุมความเสี่ยงในแต่ละด้าน

ในการบริหารการดำเนินงานของธนาคาร ได้มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานของธนาคารออมสินกับกระทรวงการคลัง ธนาคารออมสินมุ่งมั่นดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) ที่กระทรวงการคลังเป็นผู้กำหนด และธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ของธนาคารเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของธนาคารที่สำคัญได้แก่ ลูกค้า ประชาชน รัฐบาล (กระทรวงการคลัง) และพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมการเงิน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ควบคู่ไปกับการขยายบริการทางการเงินให้ครอบคลุมทั่วถึง เสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนระดับฐานราก รวมไปถึงการดูแลสังคม ชุมชน และรักษาสິงแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

## 10.5 เป้าหมายระบบประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Obligations)

สำหรับธนาคารออมสิน ซึ่งจะต้องบรรลุผลในระหว่างปี ซึ่งธนาคารจะต้องดำเนินงานเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้ (ข้อมูล: บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน ประจำปีบัญชี 2557 ระหว่างกระทรวงการคลังกับธนาคารออมสิน)

### 10.5.1 การประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร ได้แก่ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ได้แก่ การออกแบบระบบงาน การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

### 10.5.2 ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

1) สินเชื่อตามพันธกิจของธนาคาร ได้แก่

(1) จำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อวงเงินไม่เกิน 200,000 บาท ประเมินผลโดยพิจารณาจากจำนวนอนุมัติสินเชื่อที่มีวงเงินไม่เกิน 200,000 บาท ของสินเชื่อบุคคลรายย่อย และสินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก

(2) จำนวนรายได้ที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อวงเงินไม่เกิน 200,000 บาท ประเมินผลโดยพิจารณาจากจำนวนรายได้ที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อที่มีวงเงินไม่เกิน 200,000 บาท ของสินเชื่อบุคคลรายย่อย และสินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก

(3) จำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อธุรกิจวงเงินไม่เกิน 10 ล้านบาท ประเมินผลโดยพิจารณาจากจำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อธุรกิจ ที่มีวงเงินไม่เกิน 10 ล้านบาท ของสินเชื่อธุรกิจ และสินเชื่อห้องแถว

(4) จำนวนรายอนุมัติสินเชื่อธุรกิจวงเงินไม่เกิน 10 ล้านบาท ประเมินผลโดยพิจารณาจากจำนวนรายที่ได้รับการอนุมัติสินเชื่อธุรกิจ ที่มีวงเงินไม่เกิน 10 ล้านบาท ของสินเชื่อธุรกิจ และสินเชื่อห้องแถว

#### ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

2) การสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้าธนาคาร ร้อยละ ของจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคาร ที่มีระดับความพึงพอใจตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป (ระดับพึงพอใจขึ้นไป) เทียบกับจำนวนลูกค้าที่ได้ทำการสำรวจตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างลูกค้า และทำการสอบถามระดับความพึงพอใจจะต้องเป็นไปตามหลักสถิติ

3) จำนวนสาขาหรือหน่วยให้บริการที่เปิดใหม่ในอำเภอที่ยังไม่มีธนาคาร พิจารณาจากจำนวนธนาคารออมสินสาขาหรือหน่วยให้บริการที่เปิดให้บริการใหม่ในอำเภอที่ยังไม่มีธนาคารออมสิน ตามแผนงานภายในปีบัญชี (เป้าหมาย 10 แห่ง) ธนาคารออมสินสาขาหมายถึง สาขาเต็มรูปแบบและสาขาย่อย หน่วยให้บริการ หมายถึง หน่วยให้บริการและรถให้บริการเคลื่อนที่

#### ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

4) ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิ จากการให้สินเชื่อ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการให้สินเชื่อ คำนวณจาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานคูณ 100 หารด้วยรายได้สุทธิจากการให้สินเชื่อ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหมายถึง ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ และค่าใช้จ่ยค่าธรรมเนียมและบริการไม่นับรวมค่าใช้จ่ยโบนัสกรรมการและพนักงาน ค่าใช้จ่ยโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ค่าใช้จ่ยโครงการปรับเปลี่ยนจากระบบ บำนาญมาเป็นระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าใช้จ่ยจากการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานบัญชี หรือ กฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับที่เพิ่มเติมระหว่างปี และค่าใช้จ่ยที่เกิดจากการดำเนินงานตาม นโยบายรัฐต่างๆ เช่นค่าใช้จ่ยในการสนับสนุนสถาบันการเงินชุมชน รายได้สุทธิจากการให้สินเชื่อ หมายถึง รายได้ดอกเบี้ยรับจากการให้สินเชื่อหักด้วยต้นทุนของสินเชื่อ ทั้งนี้ ต้นทุนของสินเชื่อ เท่ากับ ค่าใช้จ่ยดอกเบี้ยเงินฝาก ทุนเงินให้สินเชื่อคงเหลือหารด้วยเงินลงทุนหาผลประโยชน์ เงินลงทุนหาผลประโยชน์ ประกอบด้วย รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ สินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์ เงินลงทุนสุทธิ เงินลงทุนในบริษัทร่วมสุทธิและเงินให้สินเชื่อ



ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

5) ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคารออมสิน พิจารณาจากผลสำรวจความผูกพันของพนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างพนักงานและทำการสอบถามระดับความผูกพันจะต้องเป็นไปตามหลักสถิติ โดยมีการอ้างอิงหลักปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นอิสระของผู้ประเมิน

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

6) การบริหารคุณภาพสินเชื่อ

(1) อัตราส่วนหนี้ค้างชำระ (NPLs) ต่อสินเชื่อคงเหลือ พิจารณาจากอัตราส่วนหนี้ค้างชำระต่อสินเชื่อคงเหลือ โดยหนี้ค้างชำระ หมายถึง หนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือนขึ้นไป และสินเชื่อคงเหลือ หมายถึง สินเชื่อคงเหลือ (ก่อนหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ)

(2) การลดลงของยอด NPLs คงค้าง ณ 31 ธันวาคม 2556 พิจารณาจากจำนวนเงินหนี้ค้างชำระที่ลดลงของยอดหนี้คงค้าง ณ 31 ธันวาคม 2556 โดยไม่รวมสินเชื่อรายใหญ่ จัดชั้นของธนาคารแห่งประเทศไทย

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

7) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพกลุ่มองค์กรชุมชน พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพกลุ่มองค์กรชุมชน โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดเป็นระดับดังนี้

ระดับ 1 จัดทำคู่มือการบริหารจัดการกลุ่มองค์กรชุมชนและแจกจ่ายให้กลุ่มเป้าหมาย

ระดับ 2 สถาบันการเงินชุมชนไม่น้อยกว่า 200 แห่งในแต่ละภูมิภาค สามารถเชื่อมโยงเข้ากับรายการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคาร (จำนวน 800 แห่ง)

ระดับ 3 สถาบันการเงินชุมชนไม่น้อยกว่า 250 แห่งในแต่ละภูมิภาค สามารถเชื่อมโยงเข้ากับรายการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคาร (จำนวน 1000 แห่ง)

ระดับ 4 สรุปรายงานผลการดำเนินงานสถาบันชุมชน ณ 31 ธันวาคม 2557 แยกรายภูมิภาค แล้วเสร็จ นำเสนอ สคร. ภายใน 31 มกราคม 2558

ระดับ 5 จัดทำข้อมูลเสนอแนะรายภูมิภาค นำเสนอ สคร. ภายใน 31 มกราคม 2558

กลุ่มเป้าหมาย หมายถึง จำนวนองค์กรชุมชนที่เข้ารับการอบรม  
ในปี 2557

ภูมิภาค หมายถึง ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคอีสาน และภาคใต้

เงื่อนไข: ธนาคารแสดงตัวอย่างใบสมัครของสถาบันการเงินชุมชนเพื่อ  
เป็นหลักฐานอ้างอิง หากกรณีที่สถาบันการเงินชุมชนในภูมิภาคใดได้รับผลกระทบจากปัจจัย  
ภายนอกทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ ให้ธนาคารนำจำนวนที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว ไป  
ดำเนินการในภูมิภาคอื่นๆ แทน ทั้งนี้ จำนวนรวมจะต้องเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้

8) ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนความเพียงพอของเงินกองทุน  
พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนความเพียงพอของเงินกองทุน  
โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดเป็นระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ธนาคารออมสินมีการจัดทำรายงานการวิเคราะห์แนวปฏิบัติ  
ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 2 ธนาคารออมสินมีการจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบ  
จากธุรกรรมของธนาคารในอีก 5 ปี ข้างหน้าที่  
อาจมีผลกระทบต่อกองทุน

ระดับ 3 ธนาคารออมสินจัดทำแผนการสำรองเงินกองทุนที่เหมาะสม  
จากระดับที่ 2

ระดับ 4 รายงานแผนการสำรองความเพียงพอเงินกองทุนได้รับความ  
เห็นชอบจากคณะกรรมการของธนาคาร

ระดับ 5 ธนาคารออมสินมีการจัดส่งผลการศึกษาต่อหน่วยงานที่  
เกี่ยวข้อง ได้แก่ สคร. สศค. และ ธปท.

9) การจัดส่งฐานข้อมูลให้กับกระทรวงการคลัง (Data Set)

(1) การส่งข้อมูล Structured พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการ  
จัดส่งฐานข้อมูลทางการเงิน (Structure Dataset) ภายใต้ระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน  
ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFLs Reporting and Monitoring System) ให้กระทรวงการคลัง  
(สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง) ที่ได้มาตรฐานทันเหตุการณ์ และครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด

(2) การจัดส่งข้อมูล Unstructured พิจารณาระดับความสำเร็จในการ  
จัดส่งฐานข้อมูลด้านการกำกับดูแลและธรรมาภิบาล (Unstructured Dataset) ภายใต้ระบบติดตาม  
และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFLs Reporting and Monitoring System)

ให้กระทรวงการคลัง (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง) ที่ได้มาตรฐานทันเหตุการณ์ และครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด

(3) การจัดส่งข้อมูลแบบจำลองประมาณการทางการเงิน (Financial Projection Model: FPM) กำหนดส่งเป็นรายไตรมาส ประกอบด้วย แบบรายงานตามที่ สศค.กำหนด การประมาณการภายใต้ Baseline Scenario และ Moderate Case Scenario และ Severe Case Scenario

10) การนำส่งข้อมูลระบบ GFMS-SOE ประเมินความสำเร็จการนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE ของรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจากคะแนนที่ถูกปรับลด เนื่องจากรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการนำส่งข้อมูลให้มีความครบถ้วน และทันภายในระยะเวลาที่กำหนด ตามหลักเกณฑ์การนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE

ข้อกำหนดอื่น

1) การกำกับดูแลและการประเมินผลจะทำเมื่อสิ้นปีหลังจากที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบและเสนอความเห็นประกอบงบการเงินประจำปี และการประเมินผลจะดำเนินการโดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

2) ผู้อำนวยการควรจะทำข้อตกลงการประเมินผลกับหัวหน้าหน่วยงานส่วนต่างๆ

3) ระบบแรงจูงใจและค่าตอบแทน (Incentive System) ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีด่วนที่สุดที่ นร.0506/17371 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

4) หากคณะรัฐมนตรีมีมติเป็นกรณีพิเศษให้ปรับเปลี่ยนระบบแรงจูงใจและค่าตอบแทนตามสภาวะเศรษฐกิจ ก็ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเฉพาะนั้นๆ

กรอบประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ธนาคารนำมาประยุกต์ใช้กับระบบประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ ระบบประเมินผล Balance Scorecard: BSC ซึ่งจะประเมินผลการดำเนินงานใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 กรอบประเมินผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
1.ด้านการเงิน (Finance)	<p>รายได้จากการดำเนินงาน</p> <p>การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน</p> <p>การมีส่วนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้น</p> <p>การมีส่วนสินเชื่อที่เพิ่มสูงขึ้น</p> <p>การบริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม</p> <p>รายได้ที่มีโชครอกเบีย</p> <p>สัดส่วนกำไรสุทธิที่สูงขึ้นค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง</p>
2.ด้านลูกค้า (Customer)	<p>การรักษาฐานลูกค้าเดิมและการขยายฐานลูกค้าใหม่</p> <p>การสร้างความพึงพอใจและความสร้างความผูกพันกับลูกค้า</p> <p>การขยายเครือข่ายและช่องทางการให้บริการแก่ลูกค้า</p> <p>การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>การทำตลาดเชิงรุกในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</p> <p>การสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัยให้กับองค์กร</p>
3.ด้านกระบวนการ (Internal Process)	<p>การลดขั้นตอนในการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการให้บริการการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA การดำเนินงานตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SEPA การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ</p>
4.ด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม (Learning & Growth)	<p>การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>การเพิ่มศักยภาพของพนักงาน</p> <p>การยกระดับการบริหารความเสี่ยง</p> <p>การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร</p> <p>การจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>การผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร</p>

## 11. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิมล บุญรอด (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ 3) เสนอแนะแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อยู่ในระดับสำเร็จมากกว่าร้อยละ 70 โดยได้ค่าจากการทดสอบ Significance  $<.05$  และค่า  $t > 0$  ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ และ ปัจจัยจิตใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น คือ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงาน ยกย่องและความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่จะสร้างผลงานให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า

ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ รวมทั้งศักยภาพของพื้นที่และเกษตรกรที่มีความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปรับปรุงด้านบริหารบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

นัทชนญา ภรภัทรรังสิกร (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณีการให้บริการของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยและหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการประชาชน โดยภาพรวมอยู่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 โดยได้ค่าจากการทดสอบ Significance < 0.05 และค่า  $t < 0$  ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล พบว่า ปัจจัยด้านการจัดองค์การความชัดเจนของแผนงาน โครงการ งบประมาณและการบริหารบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยนำเข้า หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการให้บริการประชาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบองค์การสมัยใหม่ โดยมีกระบวนการทำงานที่สั้นลง และใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้านไอที มาช่วยพัฒนาระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อนและลดเวลาทำงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการขององค์การทั้งระบบ

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการ

บริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1) ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ 2) ปัจจัยด้านระบบงานการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค 3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากร คณะทำงานและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

สายลม ปิ่นรัตน์ (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ 3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 4) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ โดยพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ 2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

3) จุดแข็งของการบริหารส่วนตำบลคือ การมีงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีอิสระในการบริหารงาน จุดอ่อนคือมีความขัดแย้ง ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน โอกาส คือมีหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปให้ความสำคัญและให้คำปรึกษาได้ดี อุปสรรค คือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บริหารบ่อย และขาดความร่วมมือจากชุมชน 4) ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ได้แก่

- 1) ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารต่างๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การจัดทำประมวลจริยธรรม
- 2) ควรมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น เช่น การประกาศเกียรติคุณ รางวัลพนักงานดีเด่น
- 3) ควรมีการนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการประเมินความดีความชอบ และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น e-learning

นารีรัตน์ จำจด (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณี กรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน
- 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชน
- 3) ศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในกรมการพัฒนาชุมชน
- 4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70 ระดับความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานในสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนมีความแตกต่างกัน

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของ วรเดช จัทรศร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 76.2

3) จุดแข็ง ที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ คือ หน่วยงานมีนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ในการทำงานพัฒนาชุมชน จุดอ่อน คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โอกาส คือหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชน และเครือข่ายเข้าร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และอุปสรรค คือ บทบาท ภารกิจของหน่วยงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น

4) จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการผลักดันการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งใน



ส่วนของการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล 2) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ชมนานฎ พันธุ์สุภผล (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอ 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของการบริการประชาชนในแต่ละระดับชั้นของสำนักทะเบียนอำเภอ 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพของการบริการประชาชนในแต่ละระดับชั้นของสำนักทะเบียนอำเภอ 5) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอ 6) เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาระบบงานบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิผลต่อการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอ อยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 80 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภออยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 80 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอ มีตัวแปร 7 ตัวแปร คือ ปัจจัยย้อนกลับ หลักความคุ้มค่า ความสะดวกของช่องทางการให้บริการ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หลักคุณธรรม ความพร้อมในปัจจัยการให้บริการ และหลักความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอ มีตัวแปร 3 ตัวแปร คือ หลักนิติธรรม ความพร้อมในปัจจัยการให้บริการ/กลุ่มปัจจัยที่มีใช้บุคคล และความขยันตั้งใจทำงาน 3) ประสิทธิผลของการบริการประชาชนในแต่ละระดับชั้นของสำนักทะเบียนอำเภอ มีความแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐาน 4) ประสิทธิภาพของการบริการประชาชนในแต่ละระดับชั้นของสำนักทะเบียนอำเภอ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 5) ปัญหาอุปสรรค พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ในการให้บริการมีไม่เพียงพอ ขาดความพร้อมวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่ใช้ในการให้บริการ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น ขั้นตอนการให้บริการและเอกสารที่ยังขาดความชัดเจนและยุ่งยาก ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข คือ ควรเพิ่มอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ควรกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอน ระยะเวลา ตลอดจนหลักฐานต่างๆ ในการให้บริการให้ชัดเจนและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนผู้รับบริการได้รับทราบอย่างทั่วถึง ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในด้านการให้บริการประชาชน ควรจัดหาปรับปรุง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ทันสมัยและพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองตรงกับความต้องการของประชาชนและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ควรส่งเสริมบุคลากรเข้าอบรมเพิ่มความรู้

และทักษะในการปฏิบัติงานและการใช้อุปกรณ์สมัยใหม่ และเน้นให้ผู้บริหารกำกับ ดูแล สร้าง กระบวนการทัศน วัฒนธรรม และจิตสำนึกการให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการ บริการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปรากฏพิชญ์ บุญกล้า (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร 2) ศึกษาถึงปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร 3) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของ สำนักงานเกษตร และเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารของสำนักงานเกษตร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 2) ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยการ ให้บริการสาธารณะ 3) จุดแข็ง คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็น ธรรมชาติในการให้บริการและมีการติดตามการให้บริการอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ โอกาสในการ พัฒนาการบริหารงาน คือ หน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงาน ในส่วนที่ เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ อุปสรรคในการบริหารงาน คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอกับ การกิจจำนวนมากของหน่วยงาน ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ขาดการบูรณาการการทำงาน ภายในหน่วยงาน นโยบายไม่ชัดเจน จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสำนักงานเกษตร คือ ควรเน้นการนำการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นกรอบในการ บริหารงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้าง แรงจูงใจ

สุรีพร กาญจนาทฤกษ์ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่

ในสังกัดสำนักงานสรรพากร ภาค 6 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 4) เสนอแนะนโยบายและมาตรการต่างๆ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ให้มีระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.5 2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน 4) จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น ควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ

สุนทร แทบทับ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความแตกต่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยที่ 1 มีความสัมพันธ์ 4 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้องค์กรควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ด้านระบบสารสนเทศ และควรประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชำนาญ คงรอด (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 2) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1) ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความแตกต่างความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวม พบว่า ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการระดับตำแหน่งที่ 1-6 ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทุกด้าน พบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 8 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ได้แก่ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นผลงาน วัตถุประสงค์และมาตรฐาน นโยบาย การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 4) กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ สนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตลอดจนฝึกอบรมข้าราชการให้มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล

เรณู หมั่นห่อ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติแต่ละหน่วยงาน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 4) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความแตกต่างผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมของแต่ละหน่วยงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทุกด้าน พบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 5 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์กรต่างๆ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย 4) กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ สนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักความมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน

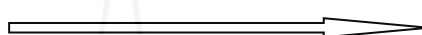
นิภาพร เกียนเถียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมแต่ละศาลในภาค 8 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดี ความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

นิภาพร รอดโรคา (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ 4) เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควบนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

## 12. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม

### กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่

#### 1. ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

(Strategic management)

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) วิสัยทัศน์ (Vision)
- 3) พันธกิจ (Mission)
- 4) ยุทธศาสตร์ (Strategic)
- 5) เป้าหมาย (Target)
- 6) ตัวชี้วัด (Indicator)
- 7) แผนงาน (Plan)
- 8) โครงการ (Project)

#### 2. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Result Based Management)

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective)
- 2) ปัจจัยนำเข้า (Input)
- 3) กระบวนการ (Process)
- 4) ผลผลิต (Output)
- 5) ผลลัพธ์ (Outcome)

### ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

Balance Scorecard 4 ด้าน

- 1 ด้านการเงิน  
(Finance)
- 2 ด้านลูกค้า  
(Customer)
- 3 ด้านกระบวนการ  
(Internal Process)
- 4 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม  
(Learning & Growth)

### 3.ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(Good Corporate Governance Policy)

- 1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่  
(Accountability)
- 2) ความสำนึกในหน้าที่และความสามารถ  
และประสิทธิภาพที่เพียงพอ  
(Responsibility)
- 3) ความโปร่งใสในการดำเนินงาน  
มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส  
(Transparency)
- 4) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation)
- 5) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและ  
จรรยาบรรณที่ดี (Ethics)

### 4.ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal)

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6) การจัดการกระบวนการ
- 7) ผลลัพธ์

### 5.ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Information Technology System)

- 1) การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจาก  
ธนาคารสู่พนักงาน ระบบสารสนเทศ  
ภายในองค์กร
- 2) การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจาก  
ธนาคารสู่ประชาชนผู้รับบริการ  
ระบบสารสนเทศภายนอกองค์กร

### กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล

#### 1. ปัจจัยด้านด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor)

- 1) ค่าตอบแทน
- 2) ความมั่นคงในงาน
- 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 5) นโยบายและการบริหาร
- 6) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- 7) การได้รับการยอมรับนับถือ
- 8) ลักษณะงาน
- 9) ความรับผิดชอบ
- 10) ความก้าวหน้าในการทำงาน

#### 2. ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value)

- 1) มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ (Vision Focus)
- 2) ยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity)
- 3) เชี่ยวชาญงานบริการ  
(Professionalism)
- 4) รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม  
(Social Responsibility)

#### 3. ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

##### 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ประกอบด้วย ความใส่ใจในความต้องการลูกค้า ความเอื้อเฟื้อผู้อื่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณธรรมและความรับผิดชอบ ความใส่ใจในผลสำเร็จ ความใฝ่รู้ การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

##### 2) สมรรถนะการบริหารจัดการซึ่งสะท้อน

ให้เห็นถึงทักษะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผน ภาวะผู้นำและหลักธรรมาภิบาล การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ธนาคารออมสินภาค 8



จากกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

**12.1 ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)** ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคารวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) เป้าหมาย (Target) ตัวชี้วัด (indicator) แผนงาน (Plan) โครงการ (Project) โดยนำแนวคิดมาจากกรอบแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

**12.2 ตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)** ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Object) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) โดยนำแนวคิดมาจากกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์

**12.3 ตัวแปรด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy)** ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดี (Ethics) โดยนำกรอบแนวคิดมาจาก ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527 ว่าด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของธนาคารออมสิน

**12.4 ตัวแปรด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)** ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ โดยนำกรอบแนวคิดมาจากระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SEPA สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

**12.5 ตัวแปรด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System)** การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจากธนาคารผู้พนักงานเป็นระบบสารสนเทศภายในองค์กร การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจากธนาคารสู่ประชาชนผู้รับบริการเป็นระบบสารสนเทศภายนอกองค์กร โดยนำกรอบแนวคิดมาจาก แผนแม่บท เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารธนาคารออมสิน

**12.6 ตัวแปรด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor)** ได้แก่ ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน โดยนำกรอบแนวคิดมาจาก ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคิลล์เลนด์ และ ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮอริชเบอร์ก

**12.7 ตัวแปรด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) ได้แก่** 1) มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ (Vision Focus) 2) ยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) 3) เชี่ยวชาญงานบริการ (Professionalism) 4) รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Responsibility) โดยนำกรอบแนวคิดมาจาก ค่านิยมขององค์กร หรือคุณค่าหลัก (Core Value) ของธนาคารออมสิน

**12.8 ตัวแปรด้านสมรรถนะ (Competency) ได้แก่** 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย ความใส่ใจในความต้องการลูกค้า ความเอื้อเฟื้อผู้อื่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณธรรมและความรับผิดชอบ ความใส่ใจในผลสำเร็จ ความใฝ่รู้ การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ 2) สมรรถนะการบริหารจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผน ภาวะผู้นำและหลักธรรมาภิบาล การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยนำกรอบแนวคิดมาจาก สมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารออมสิน

### **12.9 ตัวแปรตามผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8**

โดยใช้เทคนิค Balance Scorecard 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านการเงิน (Finance) มิติที่ 2 ด้านลูกค้า (Customer) มิติที่ 3 ด้านกระบวนการ (Internal Process) มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth) ได้รับการสนับสนุนแนวคิดมาจาก Balance Scorecard: BSC ของ Robert S.Kaplan and David P. Norton



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ครั้งนี้ ได้กำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบวิธีการวิจัย
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัยและประเภทการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเป็นแบบไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการสุ่มมาจากประชากรจำนวนมาก เกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ณ ช่วงเวลาหนึ่งโดยเน้นการวัดครั้งเดียว และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นปลายเปิด และการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 8

#### 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 จำนวน 6 สำนักงาน มีสำนักงานในสังกัดจำนวน 55 สำนักงาน โดยมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 789 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานของแต่ละสำนักงาน ในสังกัดธนาคารออมสินภาค 8

ลำดับที่	สำนักงาน ธนาคารออมสินภาค 8	จำนวนสำนักงานใน สังกัด	จำนวน พนักงาน
1	สำนักงานภาค 8	1	42
2	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1	14	216
3	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2	10	146
4	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3	11	144
5	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4	9	114
6	สำนักงานเขตลำพูน	10	127
	รวม	55	789

ที่มา : หน่วยแผนและพัฒนาบุคลากร ธนาคารออมสินภาค 8

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ คือพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 จำนวน 6 สำนักงาน มีสำนักงานในสังกัดจำนวน 55 สำนักงาน โดยจะทำการศึกษาวิจัยครอบคลุมทั้ง 6 สำนักงาน

2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาศึกษาวิจัย คำนวณได้จากพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวนทั้งสิ้น 789 คน โดยผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดังสูตรต่อไปนี้

การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง พนักงานธนาคารออมสินภาค 8

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย  $n$  = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N$  = จำนวนทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างกำหนดให้เท่ากับ 0.05

แทนค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

$$\text{แทนค่า } n = \frac{789}{1+789(0.0025)}$$

$$n = 266$$

ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ 266 คน ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนพนักงานประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	สำนักงาน ธนาคารออมสินภาค 8	ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานภาค 8	42	14
2	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1	216	73
3	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2	146	49
4	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3	144	49
5	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4	114	38
6	สำนักงานเขตลำพูน	127	43
	รวม	789	266

**2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น ในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบ่งออกเป็น 4 ชั้นภูมิ โดยแบ่งตามระดับชั้น ได้แก่

ชั้นภูมิที่ 1 ผู้อำนวยการภาคและผู้อำนวยการเขต

ชั้นภูมิที่ 2 ผู้จัดการสาขา

ชั้นภูมิที่ 3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

ชั้นภูมิที่ 4 พนักงานปฏิบัติการ 4-7 และลูกจ้างปฏิบัติงานแทนพนักงาน 4-7

โดยในการเลือกตัวอย่างแต่ละประเภทและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ตามสูตร

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละประเภท} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละประเภท}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ปรากฏว่า จะต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยทั้งหมดเท่ากับ 266 คน และจำนวนประชากรทั้งหมดที่เป็นตัวแทนในการศึกษาวิจัยเท่ากับ 789 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น ระดับชั้นภูมิของแต่ละประเภท ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสินในสังกัดภาค 8

ลำดับที่	ประเภทของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8	จำนวนผู้แทนองค์กร	วิธีการคำนวณ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	ผู้อำนวยการภาค/เขต	6	$(6 \times 266) / 789$	2
2	ผู้จัดการสาขา	49	$(49 \times 266) / 789$	16
3	ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค/ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต/ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	105	$(105 \times 266) / 789$	36
4	พนักงานปฏิบัติการ 4/7/ลูกจ้างปฏิบัติงานแทน 4-7	629	$(629 \times 266) / 789$	212
	รวม	789		266

จากตารางที่ 3.3 จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสินในสังกัดภาค 8 จำนวน 266 คน

### 3. เครื่องมือการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างและปรับปรุง จากการประมวลแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เพื่อสอบถามข้อมูลและวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 300 ชุด เพื่อใช้สำหรับกรณีที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาไม่ครบจำนวนร้อยละ 15 ของกลุ่มตัวอย่าง 266 คน และแบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 โดยใช้แบบสอบถามที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อทำการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุการดำรงตำแหน่ง โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (check List)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Question) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ โดยแบ่งออกเป็น (1) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) (2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management=RBM) (3) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) (4) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) (5) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) (6) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (7) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) (8) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบคำถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ให้บรรจุเป้าหมาย เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Question) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการเงิน (Finance) (2) ด้านลูกค้า (Customer) (3) ด้านกระบวนการ (Internal Process) (4) ด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม (Learning & Growth)

โดยในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นการประเมินความคิดเห็นโดยใช้มาตรวัดแบบ ลิเคิร์ต สเกน (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 2</b>		
<b>1.ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)</b>		
1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การดำเนินงานของธนาคาร	1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	ข้อ 1
1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)	2.ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของ การกำหนดวิสัยทัศน์	ข้อ 2
1.3 พันธกิจ (Mission)	3.ความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจ ที่ สนับสนุนวิสัยทัศน์	ข้อ 3
1.4 ยุทธศาสตร์ (Strategic)	4.ความชัดเจนและสอดคล้องของยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน	ข้อ 4
1.5 เป้าหมาย (Target)	5.การกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์	ข้อ 5
1.6 ตัวชี้วัด (Indicator)	6.ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมาย	ข้อ 6
1.7 แผนงาน/โครงการ	7. การกำหนดแผนงาน/โครงการมีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ข้อ 7



ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 2</b>		
<b>2. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)</b>		
2.1 วัตถุประสงค์ (Objective)	8. ความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละปี	ข้อ 8
	9. แผนงาน/โครงการกับความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	ข้อ 9
2.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)	10. การบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างประหยัด	ข้อ 10
	11. ความเพียงพอของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน	ข้อ 11
	12. ความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร	ข้อ 12
	13. ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์การปฏิบัติงาน	ข้อ 13
2.3 กระบวนการ (Process)	14. ความพร้อมของระบบสารสนเทศและเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน	ข้อ 14
	15. กระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	ข้อ 15
2.4 ผลผลิต (Output)	16. การให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	ข้อ 16
	17. การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	ข้อ 17

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 2</b>		
2.5 ผลลัพธ์ (Outcome)	18. การติดตามและประเมินผลที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดของผู้บริหาร	ข้อ 18
	19. ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน	ข้อ 19
	20. ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและขีดความสามารถมากกว่าหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน	ข้อ 20
<b>3. ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy)</b>		
3.1 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)	21. การปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน	ข้อ 21
3.2 ความสำนึกในหน้าที่ที่ซื่อความสามารถและประสิทธิภาพที่พอเพียง (Responsibility)	22. ขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	ข้อ 22
3.3 ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency)	23. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	ข้อ 23
3.4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation)	24. การสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน	ข้อ 24
3.5 การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดี (Ethics)	25. การส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน	ข้อ 25

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 2</b>		
<b>4. ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal)</b>		
4.1 การนำองค์กร	26. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยมองค์กรให้แก่พนักงานของผู้บริหาร	ข้อ 26
	27. กระบวนการในการสื่อสาร ท้าท้า้องค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของ ผู้บริหาร	ข้อ 27
	28. การกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจ ของผู้บริหาร	ข้อ 28
4.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	29.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในการปฏิบัติงาน	ข้อ 29
	30.ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติงาน กับแผนยุทธศาสตร์ตัวชี้วัด	ข้อ 30
4.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	31.ความชัดเจน ในการจัดกลุ่มลูกค้าตาม ความจำเป็นและความคาดหวังและค่านิยม	ข้อ 31
	32.การนำผลการประเมินความพึงพอใจ ของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ในการปรับปรุงแก้ไข	ข้อ 32
4.4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	33.ความชัดเจนในการวิเคราะห์และ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	ข้อ 33
	34.การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้	ข้อ 34
	35. สารสนเทศที่จำเป็นและความพร้อมใช้ งาน	ข้อ 35
4.5 การมุ่งเน้นบุคลากร	36.ความชัดเจนในการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร	ข้อ 36
	37.ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี	ข้อ 37

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 2</b>		
4.6 การจัดการกระบวนการ	38.กระบวนการสนับสนุนต่อธุรกิจธนาคารมีความเหมาะสม	ข้อ 38
	39.หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ มีขั้นตอนที่รวดเร็วและเหมาะสม	ข้อ 39
4.7 ผลลัพธ์	40.การดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	ข้อ 40
	41.ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	ข้อ 41
	42.การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงินและการตลาดการขาย	ข้อ 42
	43.ความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานและทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร	ข้อ 43
	44.ระบบงานและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผล	ข้อ 44
	45.การประสบความสำเร็จในการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้	ข้อ 45
	46.ผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ	ข้อ 46
<b>5.ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System)</b>		
5.1 การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจากธนาคารสู่พนักงานของธนาคารระบบสารสนเทศภายในองค์กร	47.ระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน	ข้อ 47
	48.ความพร้อมโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ข้อ 48

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
		ส่วนที่ 2
5.2 การนำเทคโนโลยีมาให้บริการจากธนาคารสู่ประชาชนผู้มารับบริการ ระบบสารสนเทศภายนอกองค์กร	49. ผลสำเร็จระบบสารสนเทศที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว จับใจ 50. ผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารให้แก่ประชาชน ลูกค้าผู้มารับบริการ 51. ผลสำเร็จระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	ข้อ 49 ข้อ 50 ข้อ 51
<b>6. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor)</b>		
6.1 ค่าตอบแทน	52. การจ่ายเงินเดือนผลประโยชน์ ค่าตอบแทน	ข้อ 52
6.2 ความมั่นคงในงาน	53. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ข้อ 53
6.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	54. สภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	ข้อ 54
6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	55. การมีความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน 56. การให้ความสำคัญกับคุณค่าพนักงาน	ข้อ 55 ข้อ 56
6.5 นโยบายและการบริหาร	57. ความชัดเจนการกำหนดนโยบาย	ข้อ 57
6.6 ความรับผิดชอบ	58. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของพนักงาน	ข้อ 58
6.7 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	59. ความสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมือหมาย	ข้อ 59
6.8 ความก้าวหน้าในการทำงาน	60. ความชัดเจนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ข้อ 60

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 2</b>		
<b>7.ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value)</b>		
7.1 มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ (Vision Focus)	61.การทำงานที่มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ ขององค์กร	ข้อ 61
7.2 ยึดมั่นคุณธรรม (Integrity)	62.การปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความ ถูกต้องดีงานและจรรยาวิชาชีพ	ข้อ 62
7.3 เชี่ยวชาญงานบริการ (Professionalism)	63.ความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่ ประชาชนลูกค้าผู้มารับบริการ	ข้อ 63
7.4 รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Social Responsibility)	64.การบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมที่ รับผิดชอบต่อสังคม	ข้อ 64
<b>8.ปัจจัยด้านสมรรถนะ (competency)</b>		
8.1 Core Competency สมรรถนะหลัก	65.ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ใส่ใจใน ความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ	ข้อ 65
	66.ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ ความร่วมมือช่วยเหลือไม่เลือกปฏิบัติ	ข้อ 66
	67.ทักษะความสามารถ การใช้เทคโนโลยี	ข้อ 67
	68.การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อ ชื่อเสียงเกียรติยศ ทัศนคติ ปฏิบัติงานตามระเบียบ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ของหน่วยงาน	ข้อ 68 ข้อ 69
	69.การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จ ของงาน	

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
		ส่วนที่ 2
	70.การเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้านหรืออคติและยอมรับการวิจารณ์	ข้อ 70
	71.การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น	ข้อ 71
8.2 Managerial Competency สมรรถนะความสามารถในการ บริหารจัดการ	72.ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	ข้อ 72
	73.ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ทำงาน	ข้อ 73
	74.การปฏิบัติงานตามหลัก ธรรมาภิบาล	ข้อ 74
	75.ความสามารถในการแก้ปัญหาและการ ตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ	ข้อ 75

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ส่วนที่ 3</b>		
<b>9.ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน</b>		
9.1 ด้านการเงิน (Finance)	1.การประสบผลสำเร็จในการทำรายได้ในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านๆ มา	ข้อ 1
	2.ผลสำเร็จในการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านๆ มา	ข้อ 2
	3.ผลสำเร็จในการมีสัดส่วนเงินฝากที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ข้อ 3
	4.ผลสำเร็จในการมีสัดส่วนสินเชื่อที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ข้อ 4
	5.ผลสำเร็จในการบริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม	ข้อ 5
	6.ผลสำเร็จในรายได้ที่มีโชดอกเบี่ย	ข้อ 6
	7.ผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง	ข้อ 7
9.2 ด้านลูกค้า (Customer)	8.ผลสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่	ข้อ 8
	9.ผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า	ข้อ 9
	10.ผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการ ความนิยมของลูกค้า	ข้อ 10
	11.ผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขา และช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์	ข้อ 11



## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
		ส่วนที่ 3
	12.ผลสำเร็จในการการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	ข้อ 12
	13.ผลสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัย	ข้อ 13
	14.ระดับผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกชุมชน	ข้อ 14
9.3 ด้านกระบวนการ (Internal Process)	15.ผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	ข้อ 15
	16.ผลสำเร็จในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA	ข้อ 16
	17.ผลสำเร็จการนำระบบ SEPA มาใช้	ข้อ 17
	18.ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ	ข้อ 18
	19.ผลสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ข้อ 19
9.4 ด้านการเรียนรู้และ นวัตกรรม (Learning & Growth)	20.ผลสำเร็จในการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย	ข้อ 20
	21.ผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพพนักงาน	ข้อ 21
	22.ผลสำเร็จในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	ข้อ 22
	23.ผลสำเร็จในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM	ข้อ 23
	24.ความสำเร็จในการผลักดันค่านิยม และธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	ข้อ 24

**3.2 แบบสัมภาษณ์** เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structures Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะจงในเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้อำนวยการภาคหรือผู้แทนซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและทัศนะได้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มา มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

### 3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบและนำแบบสอบถาม ไปให้ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์

3.3.4 นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pre-test) กับพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.3.5 นำแบบสอบถามมาทำการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาส (Cronbach, 1951) โดยถือเกณฑ์การทดสอบของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_2^1}{\sum s_x^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น  
 $k$  คือ จำนวนข้อคำถาม  
 $S_2^1$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ  
 $S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้เมื่อคำนวณตามสูตรแล้ว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เพียงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) ได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
1. ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	0.946
2. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.956
3. ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	0.923
4. ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ	0.981
5. ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.956
6. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	0.936
7. ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร	0.923
8. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	0.952
<b>ตัวแปรตาม</b>	
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8	0.975

จากผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.923-0.981 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือได้

## 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม** ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 ส่งแบบสอบถามไปให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 266 คน ส่งเพื่อไปร้อยละ 15 รวมแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 300 ชุด พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับอีกครั้ง ด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่แต่ละสำนักงานช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย

4.1.2 เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) หรือข้อมูลเอกสาร** ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารจากหนังสือ และเอกสารต่าง ๆ ที่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

## 5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

**5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาจัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพแนวความคิดเห็นหรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา 2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

**5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา** โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผลโดย

ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ โดยลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

ผู้ศึกษาใช้วิธีการคำนวณความกว้างของช่วงคะแนน ดังนี้

$$\text{สูตร ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}}$$

แทนค่าตามสูตร

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อแทนค่าสูตร โดยใช้วิธีการคำนวณ ปรากฏว่าช่วงคะแนนเท่ากับ 0.8 จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

### 5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) ค่า *One Sample t-test* ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2) ค่า *f-test* โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงาน และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของแต่ละด้าน โดย LSD (Least Significant Different)

3) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ใช้สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร และปัจจัยด้านสมรรถนะ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 โดยค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติ
1.ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	One Sample t-test
2.ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกันจำนวน 6 สำนักงาน รวมทั้งสำนักงานภาค 8 ด้วย	f-test (One-Way ANOVA) และ LSD (Least Significant Different)
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	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ
4. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)
5. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (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	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการค้นคว้าเอกสาร ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่ม และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การจัดกลุ่มและการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบแนวคิดเทคนิค SWOT และนำเสนอผลการวิจัยโดยการบรรยายและอธิบาย ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวน 6 สำนักงาน รวมทั้งสำนักงานภาค 8 ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน และสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวแปร กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์

ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างของระดับ

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงาน

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้าน



แรงจูงใจ ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะ อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 รวมทั้งประเด็นของการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 ซึ่งข้อสรุปที่ได้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

5.1 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ จุดแข็งในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

5.2 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

5.3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ โอกาสในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

5.4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ อุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

5.5 ข้อเสนอแนะในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 รวมถึงข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน และสถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

n=266		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	95	35.7
หญิง	171	64.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	n=266	
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2.อายุ		
ต่ำกว่า 25	1	0.4
25-30 ปี	123	46.2
31-40 ปี	71	26.7
41-50 ปี	63	23.7
51-60 ปี	8	3.0
3.ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	1	0.4
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า/ปวส.	1	0.4
ปริญญาตรี	122	45.9
ปริญญาโท	142	53.4
สูงกว่าปริญญาโท	-	0.0
4.อัตราเงินเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	1	0.4
10,000-20,000 บาท	110	41.4
20,001-30,000 บาท	50	18.8
30,001-40,000 บาท	53	19.9
มากกว่า 40,000 บาท	52	19.5
5.อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	112	42.1
5-10 ปี	35	13.2
11-15 ปี	32	12.0
16-20 ปี	37	13.9
มากกว่า 20 ปี	50	18.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
n=266		
6.ตำแหน่งงาน		
ลูกจ้างปฏิบัติงาน	67	25.2
พนักงานปฏิบัติงาน 4-7	133	50.0
ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	31	11.7
ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต	4	1.5
ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค	1	0.4
ผู้จัดการสาขา	30	11.3
7.สถานที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน		
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 1	55	20.7
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2	33	12.4
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3	15	5.6
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4	50	18.8
สำนักงานสาขาในเขตลำพูน	25	9.4
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1	13	4.9
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2	13	4.9
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3	14	5.3
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4	20	7.5
สำนักงานเขตลำพูน	12	4.5
สำนักงานภาค 8	16	6.0
รวม	266	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 171 คน (ร้อยละ 64.3) มีอายุ 25-30 ปี (ร้อยละ 46.2) เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วส่วนใหญ่ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุด (ร้อยละ 53.4) อัตราเงินเดือนส่วนใหญ่ที่ได้รับ 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)

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร และปัจจัยด้านสมรรถนะ จะนำเสนอในภาพรวม และจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวน 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านค่านิยมในองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ด้านที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	4.36	.534	มากที่สุด
2	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.04	.508	มาก
3	ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	4.31	.565	มากที่สุด
4	ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพ	4.00	.459	มาก
5	รัฐวิสาหกิจ	3.77	.623	มาก
6	ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.12	.528	มาก
7	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	4.27	.566	มากที่สุด
8	ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร	4.06	.513	มาก
	ปัจจัยด้านสมรรถนะ			
	รวม	4.12	.335	มาก

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมโดยเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยที่ระดับความสำเร็จมากที่สุด ได้แก่ปัจจัยด้านการจัดการกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.369 ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.31 ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.27 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.12 ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ย 4.06 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.00 ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.77

## 2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

### 2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ภาค 8 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไว้ชัดเจน ภาค 8 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน ภาค 8 มีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ภาค 8 มีความชัดเจน ภาค 8 มีการกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน ภาค 8 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน ภาค 8 มีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ภาค 8 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไว้ชัดเจน	4.33	.606	มากที่สุด
2	ภาค 8 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน	4.35	.578	มากที่สุด
3	ภาค 8 มีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน	4.35	.565	มากที่สุด
4	ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ภาค 8 มีความชัดเจน	4.34	.594	มากที่สุด
5	ภาค 8 มีการกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน	4.36	.599	มากที่สุด
6	ภาค 8 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	4.38	.605	มากที่สุด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
7	ภาค 8 มีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	4.38	.598	มากที่สุด
	รวม	4.36	.534	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ภาค 8 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.38 ภาค 8 มีการกำหนดแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 4.38 ภาค 8 มีการกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.36 ภาค 8 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.35 ภาค 8 มีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.35 ภาค 8 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 ตามลำดับ

### 2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ภาค 8 กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน แผนงาน/โครงการของภาค 8 สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ ภาค 8 มีการบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างประหยัด ภาค 8 พนักงานมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ภาค 8 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาค 8 วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ภาค 8 ระบบสารสนเทศมีความพร้อมและเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ภาค 8 มีกระบวนการที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า ภาค 8 เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ภาค 8 กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน	4.33	.574	มากที่สุด
2	แผนงาน/โครงการของภาค 8 สอดคล้อง กับความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ	4.32	.600	มากที่สุด
3	ภาค 8 มีการบริหารทรัพยากร ในการดำเนินงานอย่างประหยัด	4.34	.607	มากที่สุด
4	ภาค 8 พนักงานมีจำนวนเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน	3.89	.691	มาก
5	ภาค 8 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย	3.86	.691	มาก
6	ภาค 8 วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.81	.693	มาก
7	ภาค 8 ระบบสารสนเทศ มีความพร้อมและ เพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.89	.650	มาก
8	ภาค 8 มีกระบวนการที่สามารถตอบสนอง ความต้องการลูกค้า	3.94	.662	มาก
9	ภาค 8 เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	.391	.729	มาก
10	ภาค 8 ให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4.03	.686	มาก
11	ภาค 8 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการ ติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้	4.07	.718	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
12	ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการ	4.09	.711	มาก
13	ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถมากกว่าหน่วยงานอื่นที่ มีภารกิจคล้ายคลึงกัน	4.06	.695	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.04</b>	<b>.508</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณารายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยรายข้อแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือระดับมากที่สุดและระดับมาก ระดับมากที่สุด ได้แก่ ภาค 8 มีการบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างประหยัด อยู่ใน มีค่าเฉลี่ย 4.34 ภาค 8 กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 ตามลำดับ และระดับมาก ได้แก่ แผนงาน/โครงการของภาค 8 สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.32 ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการ มีค่าเฉลี่ย 4.09 ภาค 8 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 4.07 ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีขีดความสามารถมากกว่าหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน มีค่าเฉลี่ย 4.06 ภาค 8 ให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.03 ภาค 8 มีกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.94 ภาค 8 เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 ภาค 8 มีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ภาค 8 ระบบสารสนเทศมีความพร้อมและเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ภาค 8 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.86 ภาค 8 วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ



### 2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่ ภาค 8 ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน ภาค 8 มีขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ภาค 8 มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร อย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภาค 8 มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อความสามารถในการแข่งขันในทุกๆ ด้าน ภาค 8 มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ภาค 8 ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน	4.36	.659	มากที่สุด
2	ภาค 8 มีขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.36	.671	มากที่สุด
3	ภาค 8 มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร อย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.29	.691	มากที่สุด
4	ภาค 8 มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อความสามารถในการแข่งขันในทุกๆ ด้าน	4.26	.669	มากที่สุด
5	ภาค 8 มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.29	.670	มากที่สุด
	รวม	4.31	.565	มากที่สุด

จากตาราง 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.31 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยรายข้อระดับมากที่สุด ดังนี้ ภาค 8 ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.36 ภาค 8 มีขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 4.36 ภาค 8 มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร อย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง

ทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ย 4.29 ภาค 8 มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.29 ภาค 8 มีการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อความสามารถในการแข่งขันในทุกๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ย 4.26 ตามลำดับ

## 2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพ

### รัฐวิสาหกิจ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม องค์กรให้แก่พนักงานในหน่วยงาน ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มีกระบวนการในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีในหน่วยงาน ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ ภาค 8 มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน แผนปฏิบัติงานของ ภาค 8 มีความสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ ภาค 8 มีความชัดเจนในการจัดกลุ่มลูกค้า ตามความจำเป็น ความคาดหวังและค่านิยม ภาค 8 มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนกลับในการ ปรับปรุงแก้ไข ภาค 8 มีความชัดเจนในการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ภาค 8 มีการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและมีความพร้อมใช้งาน ภาค 8 มีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคลากร ภาค 8 มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ภาค 8 มีกระบวนการสนับสนุนต่อธุรกิจธนาคาร มีความเหมาะสมหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ของภาค 8 มีขั้นตอนที่รวดเร็วและ เหมาะสม ในภาพรวมภาค 8 มีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ในภาพรวม ภาค 8 ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการให้บริการภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน และการตลาด การขาย ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาพนักงาน และทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ภาค 8 มีระบบงานและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลประสิทธิภาพ ในภาพรวมแล้วภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้แก่ พนักงานในหน่วยงาน	4.30	.700	มากที่สุด
2	ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มี กระบวนการในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีใน หน่วยงาน	4.33	.682	มากที่สุด
3	ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มีการกระจาย อำนาจการบริหารและการตัดสินใจ	4.33	.704	มากที่สุด
4	ภาค 8 มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	4.29	.696	มากที่สุด
5	แผนปฏิบัติงานของ ภาค 8 มีความสอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์	4.27	.691	มากที่สุด
6	ภาค 8 มีความชัดเจนในการจัดกลุ่มลูกค้า ตามความจำเป็น ความคาดหวังและค่านิยม	4.27	.708	มากที่สุด
7	ภาค 8 มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ในการปรับปรุงแก้ไข	3.77	.702	มาก
8	ภาค 8 มีความชัดเจนในการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน	3.82	.638	มาก
9	ภาค 8 มีการให้ความสำคัญกับการจัดการ ความรู้	3.88	.645	มาก
10	ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและมีความ พร้อมใช้งาน	3.88	.679	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
11	ภาค 8 มีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากร และพัฒนาบุคลากร	3.86	.686	มาก
12	ภาค 8 มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี	3.85	.675	มาก
13	ภาค 8 มีกระบวนการสนับสนุนต่อธุรกิจ ธนาคาร มีความเหมาะสม	3.85	.658	มาก
14	หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ของภาค 8 มี ขั้นตอนที่รวดเร็วและเหมาะสม	3.85	.693	มาก
15	ในภาพรวมภาค 8 มีการดำเนินการด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	3.91	.691	มาก
16	ในภาพรวม ภาค 8 ลูกค้ามีความพึงพอใจใน ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	3.94	.703	มาก
17	ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้าน การเงิน และการตลาด การขาย	3.94	.695	มาก
18	ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาพนักงาน และทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร	3.92	.699	มาก
19	ภาค 8 มีระบบงานและกระบวนการทำงานที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลประสิทธิภาพ	3.91	.669	มาก
20	ในภาพรวมแล้วภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้	3.90	.685	มาก
21	การดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับภาค อื่นๆ ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ	3.95	.704	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.00</b>	<b>.459</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านระบบ  
ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.0 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยรายชื่อแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือระดับมากที่สุดและระดับมาก ระดับมากที่สุด ได้แก่ ในภาพรวมผู้บริหารของภาค 8 มีกระบวนการในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดีในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.33 และในภาพรวมผู้บริหารของภาค 8 มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 4.33 ในภาพรวมผู้บริหารของภาค 8 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้แก่พนักงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 ภาค 8 มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.29 แผนการปฏิบัติงานของภาค 8 มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 4.27 ภาค 8 มีความชัดเจนในการจัดกลุ่มลูกค้าตามความจำเป็น ความคาดหวังและค่านิยม มีค่าเฉลี่ย 4.27 ตามลำดับ และระดับมาก ได้แก่ การดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.95 ในภาพรวม ภาค 8 ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.94 ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงินและการตลาด การขาย มีค่าเฉลี่ย 3.94 ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาพนักงานและทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.92 ในภาพรวมภาค 8 มีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.91 ภาค 8 มีระบบงานและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.91 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.90 ภาค 8 มีการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.88 ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและมีความพร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 3.88 ภาค 8 มีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.86 ภาค 8 มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.85 ภาค 8 มีกระบวนการสนับสนุนต่อธุรกิจธนาคารมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.85 หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ของภาค 8 มีขั้นตอนที่รวดเร็วและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.85 ภาค 8 มีความชัดเจนในการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 ภาค 8 มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไข มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

### 2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน ภาค 8 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความพร้อมภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ให้แก่ประชาชน ลูกค้า ผู้รับบริการ ภาค 8 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่

ทันสมัย หลากหลาย ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน	3.73	.696	มาก
2	ภาค 8 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความพร้อม	3.77	.698	มาก
3	ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว	3.76	.679	มาก
4	ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ให้แก่ประชาชน ลูกค้าผู้รับบริการ	3.81	.671	มาก
5	ภาค 8 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หลากหลาย ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ	3.79	.689	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.77</b>	<b>.623</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยรายข้อทั้ง 5 ข้อ ในระดับมาก ดังนี้ ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ให้แก่ประชาชนลูกค้าผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.81 ภาค 8 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยหลากหลาย ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.79 ภาค 8 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อม มีค่าเฉลี่ย 3.77 ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วทันใจฉับไว

มีค่าเฉลี่ย 3.76 ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน  
มีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

### 2.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ภาค 8 มีการจ่ายเงินเดือนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ในการทำงานในภาค 8 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ภาค 8 มีสภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน พนักงานของภาค 8 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ภาค 8 มีการกำหนดนโยบายการบริหารไว้ชัดเจน ภาค 8 ให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน ในภาพรวมแล้ว พนักงานของภาค 8 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ประสบในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ประสบผลสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ภาค 8 มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร  
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ภาค 8 มีการจ่ายเงินเดือนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	4.02	.703	มาก
2	ในการทำงานในภาค 8 ท่านมีความรู้สึก มั่นคงในหน้าที่การงาน	4.30	.694	มากที่สุด
3	ภาค 8 มีสภาพแวดล้อมและการสร้าง บรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน	4.04	.677	มาก
4	พนักงานของภาค 8 มีความสัมพันธ์อันดี ต่อกัน	4.03	.669	มาก
5	ภาค 8 มีการกำหนดนโยบายการบริหารไว้ ชัดเจน	4.08	.673	มาก
6	ภาค 8 ให้ความสำคัญกับคุณค่าของ พนักงาน	4.13	.666	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
7	ในภาพรวมแล้ว พนักงานของ ภาค 8 มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่	4.13	.694	มาก
8	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ประสพผลสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.14	.673	มาก
9	ภาค 8 มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน	4.18	.673	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.12</b>	<b>.528</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยรายข้อแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือระดับมากที่สุดและระดับมาก ระดับมากที่สุด ได้แก่ ในการทำงานในภาค 8 มีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 และระดับมาก ได้แก่ ภาค 8 มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.18 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 ประสพผลสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.14 ภาค 8 ให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.13 ในภาพรวมแล้วพนักงานของภาค 8 มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ภาค 8 มีการกำหนดนโยบายการบริหารไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.08 ภาค 8 มีสภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.04 พนักงานของภาค 8 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ย 4.03 ภาค 8 มีการจ่ายเงินเดือนผลประโยชน์ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ

### 2.2.7 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร ได้แก่ ภาค 8 มีการทำงานที่มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ ขององค์กร ภาค 8 มีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในคุณธรรมความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ ภาค 8 มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการภาค 8 มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่ลูกค้าผู้มารับบริการภาค 8 มีการบริหารจัดการและการกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.9



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ภาค 8 มีการทำงานที่มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ ขององค์กร	4.30	.643	มากที่สุด
2	ภาค 8 มีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ	4.32	.625	มากที่สุด
3	ภาค 8 มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ ในการให้บริการแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ	4.33	.628	มากที่สุด
4	ภาค 8 มีการบริหารจัดการและ การกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	4.14	.697	มาก
รวม		4.27	.566	มากที่สุด

จากตาราง 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านค่านิยม องค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยรายข้อแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือระดับมากที่สุดและระดับมาก ระดับ มากที่สุด ได้แก่ ภาค 8 มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการให้แก่ประชาชนลูกค้าผู้มารับ บริการ มีค่าเฉลี่ย 4.33 ภาค 8 มีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้องดีงามและจรรยา วิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 4.32- ภาค 8 มีการทำงานที่มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.30 ตามลำดับ และระดับมาก ได้แก่ ภาค 8 มีการบริหารจัดการและการกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 4.14

### 2.2.8 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านสมรรถนะ ได้แก่ ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ใส่ใจในความต้องการของลูกค้าผู้มา รับบริการ ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือ ไม่เลือกปฏิบัติ ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีทักษะความสามารถ การใช้ เทคโนโลยี ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม

ปฏิบัติงานตามระเบียบคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมของหน่วยงาน ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้านหรืออคติ และยอมรับการวิจารณ์ ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานสามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปร ปัจจัยด้านสมรรถนะ

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ใส่ใจในความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ	4.12	.615	มาก
2	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ ไม่เลือกปฏิบัติ	4.08	.627	มาก
3	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีทักษะความสามารถ การใช้เทคโนโลยี	4.04	.666	มาก
4	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ปฏิบัติงานตามระเบียบคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมของหน่วยงาน	4.11	.626	มาก
5	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน	4.05	.682	มาก
6	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้านหรืออคติ และยอมรับการวิจารณ์	3.97	.664	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
7	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น	3.96	.672	มาก
8	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	4.07	.681	มาก
9	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน	4.11	.593	มาก
10	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล	4.13	.628	มาก
11	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ	4.04	.625	มาก
	รวม	4.06	.513	มาก

จากตาราง 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระปัจจัยด้านสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ย 4.13 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความมุ่งมั่นในการให้บริการใส่ใจในความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.12 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ปฏิบัติตามระเบียบคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.11 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 4.08 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 4.07 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความสามารถในการแก้ปัญหาและ

การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีการเปิดใจรับฟังแนวคิดมุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้าน อคติ และยอมรับการวิจารณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จะนำเสนอ โดยสามารถจำแนกรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ด้านการเงิน

1.1 ระดับความสำเร็จของการทำรายได้จากหลากหลายผลิตภัณฑ์ มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้าด้วยวิธีการต่างๆ และการลดลงของต้นทุนให้กับหน่วยงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา

#### 2. ด้านลูกค้า

2.1 ระดับความสำเร็จในการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในการให้บริการ

2.2 ระดับความสำเร็จของการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อเทียบกับคู่แข่งและเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา

2.3 ระดับความสำเร็จที่สามารถรักษาลูกค้าเดิม และขยายฐานลูกค้าใหม่

2.4 ระดับความสำเร็จในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การให้บริการที่รวดเร็วหรือชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น

#### 3. ด้านกระบวนการ

3.1 ระดับความสำเร็จในการขยายช่องทางการให้บริการให้เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัยให้กับประชาชน ลูกค้า ผู้มารับบริการ

3.2 ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ฉับไว ลดขั้นตอนการทำงานและการให้บริการอยู่ในช่วงเวลาดำเนินการที่กำหนด

#### 4. ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

4.1 ระดับความสำเร็จในการเพิ่มทักษะของพนักงานให้มีความสามารถที่เพียงพอ โดยการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสอนงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางทรัพยากรบุคคล

4.2 ระดับความสำเร็จในการมีโครงสร้างและวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

4.3 ระดับความสำเร็จในการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ที่ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1	ด้านการเงิน (Finance)	3.98	.475	มาก
2	ด้านลูกค้า (Customer)	4.02	.564	มาก
3	ด้านกระบวนการ (Internal Process)	3.98	.562	มาก
4	ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth)	4.02	.618	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>.477</b>	<b>มาก</b>

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

ด้านการเงิน				
1	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการ ทำรายได้ในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับผล การดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา	4.06	.503	มาก
2	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการ ลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน เมื่อเทียบ กับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา	3.97	.502	มาก
3	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการมี สัดส่วนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.02	.495	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
4	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการมี สัดส่วนสินเชื่อดอกเบี้ยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.03	.538	มาก
5	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการ บริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม	3.92	.622	มาก
6	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จใน รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย	3.90	.643	มาก
7	ในภาพรวมภาค 8 ประสพผลสำเร็จใน สัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิ ลดลง	3.94	.620	มาก
	<b>ด้านลูกค้า</b>			
8	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพความสำเร็จ ในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐาน ลูกค้าใหม่	4.01	.611	มาก
9	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จ ในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า	4.00	.647	มาก
10	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จ ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรง กับความต้องการ ความนิยม ของลูกค้า	3.97	.647	มาก
11	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จ ในการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการ ให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์	4.02	.655	มาก
12	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จใน การตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.05	.651	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
13	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัย ให้กับองค์กร	4.04	.652	มาก
14	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน ภายนอกและชุมชน	4.02	.653	มาก
<b>ด้านกระบวนการ</b>				
15	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการ ให้บริการ	4.00	.653	มาก
16	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลา การให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA	4.00	.647	มาก
17	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการนำระบบ SEPA มาใช้	4.04	.649	มาก
18	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร จัดการแผนงาน โครงการ	3.92	.642	มาก
19	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.93	.625	มาก
<b>ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม</b>				
20	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัยเข้ามาช่วยให้หน่วยงานทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	.667	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		$\bar{x}$	S.D	ระดับ
21	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการ เพิ่มศักยภาพของพนักงาน	3.98	.647	มาก
22	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการ ยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	4.04	.646	มาก
23	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการ จัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ KM	4.04	.649	มาก
24	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการ ผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็น วัฒนธรรมองค์กร	4.05	.654	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.00</b>	<b>.477</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรตามต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการเงิน (Finance) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ในภาพรวมภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการทำรายได้ในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 4.06 คือในภาพรวมภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการมีสัดส่วนสินเชื่อที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.03 ในภาพรวมภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการมีสัดส่วนเงินฝากที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.02 ในภาพรวมภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการลดลงของต้นทุนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 3.97 ในภาพรวมภาค 8 ประสพผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง มีค่าเฉลี่ย 3.94 ในภาพรวมภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการบริหาร



หนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม มีค่าเฉลี่ย 3.92 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จรายได้มิใช่ดอกเบี้ย มีค่าเฉลี่ย 3.90 ตามลำดับ

ด้านลูกค้า (Customer) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.05 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงทันสมัยให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน มีค่าเฉลี่ย 4.02 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ มีค่าเฉลี่ย 4.02 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ มีค่าเฉลี่ย 4.01 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.00 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่กับความต้องการ ความนิยมของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

ด้านกระบวนการ (Internal Process) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำระบบ SEPA มาใช้ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 4.00 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA มีค่าเฉลี่ย 4.00 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.05 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยให้งานหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.98 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.98 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 5 ส่วนคือ 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) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 (5) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังนี้

### 4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

( $H_0$ ) ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 น้อยกว่าร้อยละ 80 ( $\mu < 80$ )

( $H_1$ ) ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ( $\mu \geq 80$ )

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ ( $H_0$ ) จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1)  $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) < .05$  และ

2

2)  $t > 0$

ส่วนผลการวิเคราะห์ One Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้  
ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ตัวแปร	N	$\bar{x}$	S.D	Std Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ผลสัมฤทธิ์	266	4.00	.477	0.29	27.279	.000*	.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.12 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า Sig. (1-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 (Sig. (1-tailed) < .05) และค่า t เท่ากับ 27.279 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยัน  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่ง เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.1

#### 4.2 การทดสอบสมมติฐานโดยทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานการวิจัยว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงาน ไม่แตกต่างกัน ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11}$ )

$H_1$  ค่าเฉลี่ยระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงาน มีความแตกต่างกัน ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10} \neq \mu_{11}$ )

$\mu_1$	หมายถึง	สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 1
$\mu_2$	หมายถึง	สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2
$\mu_3$	หมายถึง	สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3
$\mu_4$	หมายถึง	สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4
$\mu_5$	หมายถึง	สำนักงานสาขาในเขตลำพูน
$\mu_6$	หมายถึง	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1
$\mu_7$	หมายถึง	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2
$\mu_8$	หมายถึง	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3
$\mu_9$	หมายถึง	สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4
$\mu_{10}$	หมายถึง	สำนักงานเขตลำพูน
$\mu_{11}$	หมายถึง	สำนักงานภาค 8

ส่วนผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงาน ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

สำนักงาน	N	$\bar{x}$	S.D	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		

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

สำนักงาน	N	$\bar{x}$	S.D	F	Sig
สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4	20	4.04	.594		
สำนักงานเขตลำพูน	12	3.87	.207		
สำนักงานภาค 8	16	4.01	.503		

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงาน ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One way ANOVA) ได้ค่า Sig.เท่ากับ .025 และค่า F เท่ากับ 2.103 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig<.05) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน  $H_1$  ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละสำนักงานใดแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Different) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า

1. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1=4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4=4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3=4.13 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2=3.81)

2. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตลำพูน สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 =4.13 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 =3.81)

3. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 แตกต่างจาก สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 สำนักงานสาขาในเขตลำพูน สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 =4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 =3.85 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 =3.81)

4. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานสาขาในเขตลำพูน (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 =4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 =4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83)

5. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานเขต 2 สำนักงานสาขาในเขตลำพูน สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 =4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 =3.81 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 =3.81)

6. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 =4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 =4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 =3.85) ดังตารางที่ 4.14



ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ของผลสัมฤทธิ์  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ในแต่ละสำนักงาน

สำนักงาน	N	$\bar{x}$	S.D.	สำนักงาน							
				สำนักงานสาขาในเขต เชียงใหม่ 1	สำนักงานสาขาในเขต เชียงใหม่ 2	สำนักงานสาขาในเขต เชียงใหม่ 3	สำนักงานสาขาในเขต เชียงใหม่ 4	สำนักงานเขต ลำพูน	สำนักงานภาค 8		
สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 1	55	3.99	.348								
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								

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ในแต่ละสำนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.2

4.3 การทดสอบสมมติฐานโดยทดสอบ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานการวิจัยว่า 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) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

$H_1$  ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8



ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อการวิเคราะห์กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (Model)		
	1	2	3
ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ $x_4$	.588	.514	.454
ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ $x_1$		.149	.143
ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ $x_5$			.094
Constant	1.646	1.293	1.203
R	.565	.585	.595
R <sup>2</sup>	.320	.343	.354
R <sup>2</sup> Change	.320	.023	.011
Std. Error of the Estimate	.394	.388	.385
F	124.046	68.511	47.861
Sig (2 tailed)	.000	.000	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 32.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.320$ , Sig<.05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change=.023 ,Sig<.05) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย คือปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ( $R^2$  Change=.011 ,Sig<.05) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระ

ทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 35.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.354, \text{Sig}<.05$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ( $\text{Beta}=.454, \text{Sig}<.05$ ) 2. ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $\text{Beta}=.143, \text{Sig}<.05$ ) 3. ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\text{Beta}=.094, P<.05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสำนักงานในธนาคารออมสินภาค 8 มีการนำทั้ง 3 ปัจจัย ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y^{\wedge} = 1.203 + .454 X_4 + .143 X_1 + .094 X_5$$

โดยที่  $Y^{\wedge}$  คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

$X_4$  คือ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

$X_1$  คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

$X_5$  คือ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

สรุปได้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.3

4.4 การทดสอบสมมติฐานโดยทดสอบ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานการวิจัยว่า ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

$H_1$  ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อการวิเคราะห์กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล  
มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (Model)	
	1	2
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ $x_6$	.449	.330
ปัจจัยด้านสมรรถนะ $x_8$		.304
Constant	2.149	1.405
R	.497	.580
R <sup>2</sup>	.247	.337
R <sup>2</sup> Change	-	.090
Std. Error of the Estimate	.414	.390
F	86.600	66.715
Sig (2 tailed)	.000	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 24.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.247$ ,  $Sig<.05$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 9.00 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2\text{Change}=.090$ ,  $Sig<.05$ ) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 33.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.337$ ,  $Sig<.05$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1.ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ( $Beta=.330$ ,  $Sig<.05$ )

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta=.304, Sig<.05) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว คือปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสำนักงานในธนาคารออมสินภาค 8 มีการนำทั้ง 2 ปัจจัย ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y^{\wedge} = 1.405 + .330 X_6 + .304 X_8$$

โดยที่  $Y^{\wedge}$  คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

$X_6$  คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

$X_8$  คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.4

**4.5 การทดสอบสมมติฐานโดยทดสอบ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้าน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้าน ระบบประเมินคุณภาพ รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) และ ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8**

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานการวิจัยว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้าน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy)

ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (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) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

$H_1$  มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (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) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่อการวิเคราะห์หมีอย่างน้อย 1 ปัจจัย  
มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (Model)			
	1	2	3	4
ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ $x_4$	.588	.452	.388	.320
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ $x_6$		.288	.228	.231
ปัจจัยด้านสมรรถนะ $x_8$			.211	.203
ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ $x_1$				.142
Constant	1.646	1.002	.648	.322
R	.565	.636	.667	.682
R <sup>2</sup>	.320	.405	.444	.465
R <sup>2</sup> Change	.320	.085	.040	.021
Std. Error of the Estimate	.394	.369	.357	.351
F	124.046	89.334	69.850	56.719
Sig (2 tailed)	.000	.000	.000	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 32.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.320$ ,  $Sig<.05$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2\text{ Change}=.085$ ,  $Sig<.05$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.00 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2\text{ Change}=.040$ ,  $Sig<.05$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย คือปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2\text{ Change}=.021$ ,  $Sig<.05$ ) และเมื่อรวมตัว

แปรอิสระทั้ง 4 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 46.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .465, \text{Sig} < .05$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ( $\text{Beta} = .320, \text{Sig} < .05$ ) 2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ( $\text{Beta} = .231, \text{Sig} < .05$ ) 3. ปัจจัยด้านสมรรถนะ ( $\text{Beta} = .203, \text{Sig} < .05$ ) 4. ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $\text{Beta} = .142, \text{Sig} < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว คือ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสำนักงานในธนาคารออมสินภาค 8 มีการนำทั้ง 4 ปัจจัยไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y^{\wedge} = .322 + .320 X_4 + .231 X_6 + .203 X_8 + .142 X_1$$

โดยที่  $Y^{\wedge}$  คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

$X_4$  คือ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

$X_6$  คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

$X_8$  คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

$X_1$  คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.5



## ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดที่ได้จากความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 รวมทั้งประเด็นสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 8 ซึ่งสรุปข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**5.1 จุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นตัวเสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 จำนวนทั้งสิ้น 185 ราย ดังรายละเอียด ตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งที่เสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับที่
ความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการลูกค้า	40	21.62	1
มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ	30	16.22	2
มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส	25	13.51	3
มีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย	25	13.51	3
เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายสูง	20	10.81	4
มีความหลากหลายในช่วงอายุทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม	20	10.81	4
มีระบบสารสนเทศที่ดีในหน่วยงาน	15	8.11	5
ภาพลักษณ์เป็นธนาคารเพื่อการออมที่มั่นคง	10	5.41	6
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.18 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งที่เสริมต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 คือ พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการลูกค้า (ร้อยละ 21.62) รองลงมา ได้แก่ มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ (ร้อยละ 16.22) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ความ

โปรงใส (ร้อยละ 13.51) มีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย (ร้อยละ 13.51) เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายสูง (ร้อยละ 10.81) มีความหลากหลายในช่วงอายุทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม (ร้อยละ 10.81) มีระบบสารสนเทศที่ดีในหน่วยงาน (ร้อยละ 8.11) ภาพลักษณ์เป็นธนาคารเพื่อการออมที่มั่นคง (ร้อยละ 5.41)

**5.2 จุดอ่อน (Weakness) ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข จำนวนทั้งสิ้น 180 คน ดังรายละเอียดตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับที่
พนักงานบางส่วนขาดทักษะความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ	35	19.44	1
พนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	30	16.67	2
ระบบสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ	30	16.67	2
พนักงานบางส่วนยังขาดประสบการณ์ด้านการขาย	20	11.11	3
พนักงานบางส่วนขาดแรงจูงใจในการทำงาน	15	8.33	4
การฝึกอบรมและพัฒนายังไม่ครอบคลุมทั่วถึง	15	8.33	4
วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ	15	8.33	4
งบประมาณมีไม่เพียงพอ	10	5.56	5
การสื่อสารในองค์กรยังไม่ทั่วถึง	10	5.56	5
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข คือ

พนักงานบางส่วนขาดทักษะความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ 19.44) รองลงมา ได้แก่ พนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 16.67) ระบบสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ (ร้อยละ 16.67) พนักงานบางส่วนยังขาดประสบการณ์ด้านการขาย (ร้อยละ 11.11) พนักงานบางส่วนขาดแรงจูงใจในการทำงาน (ร้อยละ 8.33) การฝึกอบรมและพัฒนายังไม่ครอบคลุมทั่วถึง (ร้อยละ 8.33) วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ (ร้อยละ 8.33) งบประมาณมีไม่เพียงพอ (ร้อยละ 5.56) การสื่อสารในองค์กรยังไม่ทั่วถึง (ร้อยละ 5.56)

**5.3 โอกาส (Opportunities) ที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 110 ราย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในการนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับที่
ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ	35	31.82	1
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ	25	22.73	2
เพิ่มช่องทางการขายและให้บริการให้หลากหลายช่องทาง	20	18.18	3
เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมแก่ลูกค้าได้ทุกกลุ่ม	20	18.18	3
เรียนรู้และได้รับความรู้จากสื่อธนาคารเพื่อใช้ปฏิบัติงาน	10	9.09	4
<b>รวม</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โอกาสที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น คือ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 31.82) รองลงมา ได้แก่ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 22.73) เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม

แก่ลูกค้าได้ทุกกลุ่ม (ร้อยละ 18.18) เพิ่มช่องทางการขายและให้บริการให้หลากหลายช่องทาง (ร้อยละ 18.18) เรียนรู้และได้รับความรู้จากสื่อธนาคารเพื่อใช้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 9.09)

#### 5.4 อุปสรรค (Threats) ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จำนวนทั้งสิ้น 140 ราย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

อุปสรรค	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ	ลำดับที่
ความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงาน	25	17.86	1
ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	25	17.86	1
คู่แข่งจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม	20	14.29	2
แนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นตามนโยบายทางการเงิน	20	14.29	2
ภาพลักษณ์ของธนาคารยังเป็นธนาคารเพื่อเด็กและการออม	15	10.71	3
ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า	15	10.71	3
ข้อจำกัดทาง กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับของธนาคาร	10	7.14	4
ปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น	10	7.14	4
<b>รวม</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.21 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 คือ ความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 17.86) และระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 17.86) รองลงมา ได้แก่ คู่แข่งขันจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม (ร้อยละ 14.29) แนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นตามนโยบายทางการเงิน (ร้อยละ 14.29) ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า (ร้อยละ 10.71) ภาพลักษณ์ของธนาคารยังเป็นธนาคารเพื่อเด็กและการออม (ร้อยละ 10.71) ข้อจำกัดทาง กฎ

ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับของธนาคาร (ร้อยละ 7.14) ปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น (ร้อยละ 7.14)

**5.5 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8** จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 ในประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต โดยแบ่งประเด็นความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อรายละเอียดดังนี้

**5.5.1 ประเด็นด้านจุดแข็งในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8** มีความเห็นว่า จุดแข็ง หรือข้อดีในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 คือ จิตวิญญาณรักองค์กร และการยึดมั่นในคุณธรรม ซึ่งถูกหล่อหลอมถ่ายทอดแก่คนออมสินจากรุ่นสู่รุ่น จุดแข็งนี้มีผลโดยตรงทำให้บุคลากรพร้อมอุทิศตนเพื่อธนาคาร มุ่งมั่นในหลักแห่งความถูกต้อง ซอบธรรม การสัมฤทธิ์ผลในสายใยรักองค์กรนี้ทำให้พนักงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ภาพรวมการปฏิบัติงานในสังกัดจึงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด

**5.5.2 ประเด็นด้านจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8** มีความเห็นว่า จุดอ่อน หรือข้อด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 คือ พนักงานบางส่วนมักขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำเสนอสิ่งใหม่ และการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรขาด Talent ซึ่งแนวความคิดในเชิงสร้างสรรค์นี้ จะเป็นพลังสำคัญในการพัฒนา เสริมสร้างองค์กร แม้กลุ่มคนเหล่านี้อาจไม่สามารถหาได้โดยง่าย แต่กระบวนการส่งเสริมให้เป็น Talent นั้น ธนาคารยังคงให้ความสำคัญ และมุ่งหวังให้พนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะเป็น Talent ของธนาคารไม่ว่าด้านใดๆก็ตาม

**5.5.3 ประเด็นด้านโอกาสที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนา ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8** มีความเห็นว่าประเด็นที่ควรปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะ ความชำนาญ ตื่นตัว ยอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นมืออาชีพในธุรกิจ มีความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร มีความพร้อมในการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร

**5.5.4 ประเด็นด้านอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8** มีความเห็นว่า แม้ว่าจะธนาคารจะมีการกำหนดทิศทางการทำงานในแผนการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม ในการปฏิบัติงานยังอาจพบ ปัญหา/อุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผล

กระทบต่อการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเมือง และภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ตัวอย่างเหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำตลาด และการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคาร จึงนับว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ธนาคารจะต้องเฝ้าระวังและติดตามสถานะการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

**5.5.5 ประเด็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นในอนาคต** มีความเห็นว่า ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร รวมทั้งยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ให้กับพนักงาน และ มีการกำหนดแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเป็นการสื่อสารทั้งสองทางทั้งจากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานถึงผู้บริหารรับฟังประเด็นปัญหาเพื่อจะได้หาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ ลดขั้นตอนในการให้บริการ ให้พนักงานปฏิบัติงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจให้บริการ มีจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ปลูกจิตสำนึกในการรักษงองค์กร ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้เรียนรู้ให้สมกับที่เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญในงานบริการและรอบรู้ถึงผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพื่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง และมีการสร้างเครือข่ายการทำงานของหน่วยงานเพื่อเป็นการระดมสมองหาแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในภาคให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีงบประมาณที่ชัดเจนเหมาะสมในการพัฒนาและสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการวิจัยดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8
- 1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8
- 1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

- 1.2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- 1.2.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน
- 1.2.3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 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

1.2.4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

1.2.5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

**1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง** คือพนักงานและลูกจ้างในสังกัดธนาคารออมสินภาค 8 จำนวน 6 สำนักงาน จำนวน 789 คน คือสำนักงานภาค 8 ซึ่งเป็นสำนักงานส่วนกลาง สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาเชียงใหม่ สาขาประตูช้างเผือก สาขาท่าแพ สาขาหนองหอย สาขานนทพิสัยนคร สาขาเซ็นทรัลแอร์พอร์ตเชียงใหม่ สาขานิมนานเหมินทร์ สาขาช้างคลาน สาขาอ้อยช้างม้อย สาขาพยอมเมนาดา สาขาเซ็นทรัลเฟสติวัล เชียงใหม่ สาขาเทสโก้โลตัสคำเที่ยง สาขาเม-ญาเชียงใหม่ สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาสันกำแพง สาขามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สาขาสันทราย สาขาซอยสะเก็ด สาขาบวกรกหลวง สาขาแม่ใจ สาขามีโชคพลาซ่า สาขาบ่อสร้าง สาขาสามแยกสันทราย สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาสันป่าตอง สาขาสารภี สาขาจอมทอง สาขาหางดง สาขาฮอด สาขาอมก๋อย สาขาฮอดเต่า สาขาบึกชีหางดง สาขาแม่แจ่ม สาขาแม่วาง สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4 ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาฝาง สาขาแม่ริม สาขาแม่แตง สาขาเชียงดาว สาขาไชยปราการ สาขาพร้าว สาขาแม่ฮาย สาขาเวียงแหง สำนักงานเขตลำพูน ประกอบด้วย สำนักงานเขต สาขาลำพูน สาขาป่าซาง สาขาลี่ สาขานิคมอุตสาหกรรมลำพูน สาขาแม่สะเรียง สาขาแม่ฮ่องสอน สาขาปาย สาขาบ้านโฮ้ง สาขาแม่ลาน้อย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 266 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้วิจัยในครั้งนี้ โดยการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

**1.3.2 เครื่องมือการวิจัย** เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ในการศึกษาใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ



แบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน อายุงาน และ สำนักงานที่ปฏิบัติงาน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น และ ในส่วนสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ปรากฏว่า Reliability Coefficients โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ ครอนบาส (Cronbach, 1951) โดยถือเกณฑ์การทดสอบของ Alpha มีค่ามากหรือเท่ากับ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ จากการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างค่า Alpha อยู่ระหว่าง 0.923-0.981 ซึ่งแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ที่เที่ยงตรง และเชื่อถือได้

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เวลาเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 16 มิถุนายน 2558 ถึงวันที่ 16 สิงหาคม 2558 เป็นเวลาประมาณ 60 วัน โดยส่งแบบสอบถามไปยังธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงาน จำนวน 55 สำนักงาน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 266 คน ส่งเพื่อไปร้อยละ 15 รวมแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 300 ชุด พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับอีกครั้งด้วยการ โทรศัพท์ อีเมล ข้อความอิเล็กทรอนิกส์ไลน์ และ ขอความร่วมมือกับพนักงานแต่ละสำนักงานช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ One simple test, F-test (One way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารธนาคารออมสินภาค 8 ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยผู้วิจัยทำการแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบ และทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

## 1.4 ผลการวิจัย

**1.4.1 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)

**1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยรายด้าน พบว่า

1) **ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาค 8 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.38 และภาค 8 มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.38 เท่ากัน รองลงมา คือ ภาค 8 มีการกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.36 ภาค 8 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.35 ภาค 8 มีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.35 ภาค 8 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 ตามลำดับ

2) **ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณารายข้อกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาค 8 มีการบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างประหยัด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.34 รองลงมา คือ ภาค 8 กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 แผนงาน/โครงการของภาค 8 สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.32 ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการ มีค่าเฉลี่ย 4.09 ภาค 8 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 4.07 ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีขีดความสามารถมากกว่าหน่วยงานอื่นที่มีการกีดกันคล้ายคลึงกัน มีค่าเฉลี่ย 4.06 ภาค 8 ให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม

ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.03 ภาค 8 มีกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.94 ภาค 8 เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.91 ภาค 8 มีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ภาค 8 ระบบสารสนเทศมีความพร้อมและเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ภาค 8 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.86 ภาค 8 วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ

3) **ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปร ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.31 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาค 8 ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกันอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 และภาค 8 มีขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.36 เท่ากัน รองลงมาคือ ภาค 8 มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร อย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ย 4.29 ภาค 8 มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.29 ภาค 8 มีการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อความสามารถในการแข่งขันในทุกๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ย 4.26 ตามลำดับ

4) **ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปร ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.0 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ในภาพรวมผู้บริหารของภาค 8 มีกระบวนการในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดีในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 และในภาพรวมผู้บริหารของภาค 8 มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 เท่ากัน รองลงมาคือ ในภาพรวมผู้บริหารของภาค 8 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรให้แก่พนักงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 ภาค 8 มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.29 แผนการปฏิบัติงานของภาค 8 มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 4.27 ภาค 8 มีความชัดเจนในการจัดกลุ่มลูกค้าตามความจำเป็น ความคาดหวังและค่านิยม มีค่าเฉลี่ย 4.27 การดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.95 ในภาพรวม ภาค 8 ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.94 ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงินและการตลาด การขาย มีค่าเฉลี่ย 3.94 ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาพนักงานและทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.92 ในภาพรวมภาค 8 มีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.91 ภาค 8

มีระบบงานและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.91 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.90 ภาค 8 มีการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.88 ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและมีความพร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 3.88 ภาค 8 มีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.86 ภาค 8 มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.85 ภาค 8 มีกระบวนการสนับสนุนต่อธุรกิจธนาคารมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.85 หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ของภาค 8 มีขั้นตอนที่รวดเร็วและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.85 ภาค 8 มีความชัดเจนในการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 ภาค 8 มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไข มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

**5) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปร ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้แก่ประชาชนลูกค้าผู้มารับบริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมา คือ ภาค 8 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยหลากหลาย ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.79 ภาค 8 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อม มีค่าเฉลี่ย 3.77 ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วทันใจจับใจ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

**6) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปร ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในการทำงานใน ภาค 8 มีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.30 รองลงมา คือภาค 8 มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.18 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 ประสบผลสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.14 ภาค 8 ให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.13 ในภาพรวมแล้วพนักงานของภาค 8 มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่มีค่าเฉลี่ย 4.13 ภาค 8 มีการกำหนดนโยบายการบริหารไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.08 ภาค 8 มีสภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.04 พนักงานของภาค 8 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ย 4.03 ภาค 8 มีการจ่ายเงินเดือนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ

**7) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปร ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่ม

ตัวอย่างมีความเห็นว่า ภาค 8 มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการให้แก่ประชาชนลูกค้า ผู้มารับบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 รองลงมาคือ ภาค 8 มีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 4.32- ภาค 8 มีการทำงานที่มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.30 ภาค 8 มีการบริหารจัดการและการกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 4.14 ตามลำดับ

**8) ปัจจัยด้านสมรรถนะ** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปร ปัจจัยด้านสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 รองลงมาคือ ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ใส่ใจในความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.12 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ปฏิบัติตามระเบียบคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.11 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 4.08 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 4.07 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมพนักงานของภาค 8 มีการเปิดใจรับฟังแนวคิดมุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้าน อคติ และยอมรับการวิจารณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

**1.4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรตามระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

**1) ด้านการเงิน (Finance)** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมด้านการเงินระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการทำรายได้ในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมามีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมา คือในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการมีสัดส่วนสินเชื่อที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.03 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการมีสัดส่วนเงินฝากที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.02 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดลงของต้นทุนการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมามีค่าเฉลี่ย 3.97 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่าย

สุทธิลดลง มีค่าเฉลี่ย 3.94 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม มีค่าเฉลี่ย 3.92 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จรายได้มิใช่ดอกเบี้ย มีค่าเฉลี่ย 3.90 ตามลำดับ

2) **ด้านลูกค้า (Customer)** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมด้านลูกค้า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงทันสมัยให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน มีค่าเฉลี่ย 4.02 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ มีค่าเฉลี่ย 4.02 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ มีค่าเฉลี่ย 4.01 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.00 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการ ความนิยมของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

3) **ด้านกระบวนการ (Internal Process)** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำระบบ SEPA มาใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมาคือ ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 4.00 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA มีค่าเฉลี่ย 4.00 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

4) **ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth)** กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.04 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่ทันสมัยมาช่วยให้หน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.98 ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.98 ตามลำดับ

#### 1.4.4 การทดสอบสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สรุปได้ว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สรุปได้ว่าแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้

(1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1=4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4=4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3=4.13 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2=3.81)

(2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตลำพูน สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 =4.13 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 =3.81)

(3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 แตกต่างจาก สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 สำนักงานสาขาในเขตลำพูน สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 =4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 =3.85 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 =3.81)

(4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานสาขาในเขตลำพูน (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 =4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 =4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83)

(5) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 สำนักงานสาขาในเขตลำพูน สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 =4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 =3.81 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตลำพูน =3.83 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 =3.81)

(6) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 =4.24 ค่าเฉลี่ยสำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 =4.14 ค่าเฉลี่ยสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 =3.85)

**3) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3** มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 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 โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอน ซึ่งมีอยู่ 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprises Performance Appraisal: SEPA) เป็นตัวแปรลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 32.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.320$ , Sig<.05)

(2) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นตัวแปรลำดับที่ 2 ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 2.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change}=.023$ , Sig<.05)

(3) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) เป็นตัวแปรลำดับที่ 3 ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ร้อยละ 1.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ( $R^2 \text{ Change}=.011$ , Sig<.05)



และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 35.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.354$ , Sig<.05)

เปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1.ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Beta=.454, Sig<.05) 2.ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta=.143, Sig<.05) 3.ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Beta=.094, P<.05) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสำนักงานในธนาคารออมสินภาค 8 มีการนำทั้ง 3 ปัจจัย ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้นจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้

**4) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4** มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอน ซึ่งมีอยู่ 2 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) เป็นตัวแปรลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ร้อยละ 24.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.247$ , Sig<.05)

(2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เป็นตัวแปรลำดับที่ 2 ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับ

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ร้อยละ 9.00 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$ Change =.090, Sig<.05)

และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 33.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  =.337, Sig<.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1.ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน (Beta=.330, Sig<.05) 2.ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta=.304, Sig<.05) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว คือปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสำนักงานในธนาคารออมสินภาค 8 มีการนำทั้ง 2 ปัจจัย ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้นจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้

5) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้าน ค่านิยมองค์กร (Core Value) และ ปัจจัยด้าน สมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอน ซึ่งมีอยู่ 4 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2) ปัจจัยแรงจูงใจ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

(1) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ(State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เป็นตัวแปรลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการ

อธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 32.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.320$ , Sig<.05)

(2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) เป็นตัวแปรลำดับที่ 2 ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ร้อยละ 24.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.247$ , Sig<.05)

(3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) เป็นตัวแปรลำดับที่ 3 ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้ร้อยละ 9.00 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2\text{Change}=.090$ , Sig <.05)

(4) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นตัวแปรลำดับที่ 4 ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 2.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2\text{Change}=.023$ , Sig<.05)

และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้ร้อยละ 46.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2=.465$ , Sig<.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1.ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Beta=.320 , Sig<.05) 2.ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta=.231 , Sig<.05) 3.ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta=.203 , Sig<.05) 4.ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta=.142, Sig<.05) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว คือ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสำนักงานในธนาคารออมสิน ภาค 8 มีการนำทั้ง 4 ปัจจัย ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพิ่มสูงมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้นจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้

#### 1.4.5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

1) จุดแข็ง ที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 คือ พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีความพร้อมและความเต็มใจให้บริการ พนักงานส่วนมากเป็นคนรุ่นใหม่มีพลังในการขับเคลื่อนเป้าหมายสูง พนักงานมีความหลากหลายในช่วงอายุทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส ภาพลักษณ์เป็นธนาคารเพื่อการออมที่มั่นคง มีระบบสารสนเทศที่ดีในหน่วยงาน มีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย

2) จุดอ่อน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข คือ พนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พนักงานบางส่วนขาดทักษะความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ พนักงานบางส่วนยังขาดประสบการณ์ด้านการขาย พนักงานบางส่วนขาดแรงจูงใจในการทำงาน งบประมาณมีไม่เพียงพอ การฝึกอบรมและพัฒนายังไม่ครอบคลุมทั่วถึง ระบบสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ การสื่อสารในองค์กรยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร

3) โอกาส ที่นำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ให้ประสบผลสำเร็จ คือ สามารถเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับลูกค้าได้ทุกกลุ่ม พนักงานเรียนรู้และได้รับความรู้จากสื่อธนาคารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มช่องทางการขายและให้บริการให้หลากหลายช่องทาง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

4) อุปสรรค ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 คือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน คู่แข่งขันจำนวนมากทั้งทางตรงและทางอ้อม ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ภาพลักษณ์ของธนาคารยังเป็นธนาคารเพื่อเด็กและการออม แนวโน้มของอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นตามนโยบายทางการเงิน ข้อจำกัดทาง ภาวะเศรษฐกิจ ค่าตั้ง ข้อบังคับของธนาคาร ปัญหานี้สินภาคครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 ในประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ให้มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น พอสรุปได้ดังนี้

**จุดแข็ง** ที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 คือ จิตวิญญาณรักองค์กร และการยึดมั่นในคุณธรรม ซึ่งถูกหล่อหลอมถ่ายทอดแก่คนออมสินจากรุ่นสู่รุ่น จุดแข็งนี้มีส่งผลโดยตรงทำให้บุคลากรพร้อมอุทิศตนเพื่อธนาคาร มุ่งมั่นในหลักแห่งความถูกต้องชอบธรรม การสัมฤทธิ์ผลในสายใยรักองค์กรนี้ทำให้พนักงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ภาพรวมการปฏิบัติงานในสังกัดจึงเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด

**จุดอ่อน** ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข คือ พนักงานบางส่วนมักขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำเสนอสิ่งใหม่ และการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรขาด Talent ซึ่งแนวความคิดในเชิงสร้างสรรค์นี้จะเป็นพลังสำคัญในการพัฒนา เสริมสร้างองค์กร แมื่กลุ่มคนเหล่านี้อาจไม่สามารถหาได้โดยง่าย แต่กระบวนการส่งเสริมให้เป็น Talent นั้น ธนาคารยังคงให้ความสำคัญ และมุ่งหวังให้พนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะเป็น Talent ของธนาคารไม่ว่าด้านใดก็ตาม

**โอกาส** ที่นำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ให้ประสบผลสำเร็จ คือ ประเด็นที่ควรปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะความชำนาญ ดันตัว ขอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นมืออาชีพในธุรกิจ มีความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร มีความพร้อมในการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร

**อุปสรรค** ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 คือ แม้ว่าจะธนาคารจะมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในแผนการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม ในการปฏิบัติงานยังอาจพบ ปัญหา/อุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเมือง และภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ตัวอย่างเหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการทำตลาด และการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคาร จึงนับว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ธนาคารจะต้องเฝ้าระวัง และติดตามสถานะการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

**ข้อเสนอแนะ** ที่จะทำให้พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นในอนาคต มีความเห็นว่า ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร รวมทั้งยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ให้กับพนักงาน และ มีการกำหนดแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเป็นการสื่อสารทั้งสองทางทั้งจากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานถึงผู้บริหารรับฟังประเด็นปัญหาเพื่อจะได้หาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ ลดขั้นตอนในการให้บริการ ให้พนักงานปฏิบัติงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจให้บริการ มีจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ปฏิบัติงานดีในการรักษาค่าธรรมเนียม ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้เรียนรู้ให้สัมพันธ์ที่เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานให้มีทักษะความรู้ ความสามารถความเชี่ยวชาญในงานบริการและรอบรู้ถึงผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพื่อการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง และมีการสร้างเครือข่ายการทำงานของหน่วยงานเพื่อเป็นการระดมสมองหาแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในภาคให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีงบประมาณที่ชัดเจนเหมาะสมในการพัฒนาและสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากสมมติฐานการวิจัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

**2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ตามกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยใช้วิธี Balanced Scorecard Applied Model หรือเรียกสั้นๆ ว่า Balance Scorecard: BSC ของภาครัฐกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐกิจ โดยประเมินผลสัมฤทธิ์ 4 ด้าน จำนวน 24 ข้อ นั้น กล่าวคือ**

**ด้านที่ 1 ด้านการเงิน (Finance)** ได้แก่ ระดับการประสบความสำเร็จในการทำรายได้ในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา ระดับผลสำเร็จในการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา ระดับผลสำเร็จในการมีสัดส่วนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระดับผลสำเร็จในการมีสัดส่วนสินเชื่อที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระดับผลสำเร็จในการบริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม ระดับผลสำเร็จในรายได้ที่มีโชคกเบี่ย ระดับผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง

**ด้านที่ 2 ด้านลูกค้า (Customer)** ได้แก่ ระดับผลสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ ระดับผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ระดับผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการ ความนิยม ของลูกค้า ระดับผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขา และช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ระดับสำเร็จในการการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ระดับผลสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคง และทันสมัย ระดับผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกชุมชน

**ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการ (Internal Process)** ได้แก่ ระดับผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ระดับผลสำเร็จในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA ระดับผลสำเร็จการนำระบบ SEPA มาใช้ ระดับผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ ระดับผลสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

**ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth)** ได้แก่ ระดับผลสำเร็จในการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย ระดับผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพพนักงาน ระดับผลสำเร็จในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ระดับผลสำเร็จในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM ระดับความสำเร็จในการผลักดันค่านิยม และธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 สามารถอธิบาย ได้ว่า

### 2.1.1 ด้านการเงิน (Finance) ประกอบไปด้วย

1) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการทำรายได้ในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้มีการขยายฐานลูกค้ารายย่อยต่อเนื่องจากปีก่อนๆ การพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่มุ่งใจ การส่งเสริมการขาย การขยายความร่วมมือกับ

พันธมิตร และการขยายช่องทางการให้บริการที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน ทำให้มีรายได้สุทธิจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

2) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มีการบริหารต้นทุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายคงที่ ซึ่งได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าจ้าง ค่าเช่า ค่าใช้จ่ายประจำเดือนที่จะต้องจ่ายอย่างสม่ำเสมอทุกเดือนหรือตามสัญญา และมีการควบคุมและบริหารค่าใช้จ่ายผันแปรนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายคงที่ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือการควบคุม มีการบริหารจัดการอย่างเคร่งครัด มีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่าย โดยให้สาขาหรือสำนักงานในสังกัดมีการจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายของตนเองนำเสนอกับทางธนาคารออมสินภาค 8 เพื่อจะได้ตรวจสอบและนำไปบริหารจัดการอย่างเคร่งครัดและรัดกุม ทำให้ธนาคารออมสินภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดต้นทุนในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมาอย่างมาก

3) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการมีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มุ่งดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม โดยธนาคารได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์เงินฝากหลายประเภทที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งในรูปแบบของระยะเวลาการฝากและอัตราดอกเบี้ย รางวัล กิจกรรมชิงโชคต่างๆ ธนาคารยังอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเงินฝากเฉพาะกิจที่มีกำหนดระยะเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้งเพื่อเป็นทางเลือกที่มีผลตอบแทนสูงสุด นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์เงินออมอีกประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยมของธนาคารนั่นก็คือสลากออมสิน ที่เมื่อครบอายุฝากขายคืนจะได้ทั้งต้นและดอกเบี้ยและมีโอกาสถูกรางวัลตลอดอายุสลาก เงินรางวัลค่อนข้างสูงเป็นที่พอใจของลูกค้า และผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว ที่เน้นการออมและการคุ้มครองชีวิต บางประเภทที่มีอายุฝากตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปสามารถนำมาลดหย่อนภาษีได้ด้วย ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการมีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการมีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มุ่งเน้นการให้สินเชื่อกลุ่มรายย่อย และฐานรากพร้อมรักษาส่วนการให้สินเชื่อรายย่อย ภายใต้การแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มฐานราก กลุ่มบุคคล กลุ่มหน่วยงานของ



รัฐ และกลุ่มองค์กรเอกชนและกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายสินเชื่อเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ธนาคารยังมีสินเชื่อหลากหลายที่ตอบสนองต่อทุกวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าต้องการ เป็นแหล่งเงินทุนที่เคียงข้างประชาชนในระดับฐานราก และผู้ประกอบการรายย่อย มีสินเชื่อที่เป็นมาตรการที่ธนาคารออกมาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ลูกค้าและประชาชนอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญเป็นการช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศให้มีสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นภารกิจตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร ที่เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จึงทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการเพิ่มสูงขึ้นของสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง

5) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้มีกระบวนการให้สินเชื่อที่รวดเร็วและมีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอย่างเพียงพอ มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิตมาใช้ อาทิเช่น Credit Scoring เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์การให้สินเชื่อ มีการติดตามแก้ไขหนี้ค้างชำระอย่างต่อเนื่อง มีการเจรจาไกล่เกลี่ย ปรับโครงสร้างหนี้ มาตรการช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนให้กับลูกค้า และมีการตัดหนี้สูญลูกหนี้กรณีที่มีการติดตามหนี้จนถึงที่สุดแล้ว ทำให้ธนาคารออมสินภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวมลดลงจากสถานะปกติเป็นจำนวนมาก

6) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยส่วนใหญ่จะเป็นรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ เช่น รายได้รับชำระค่าเบี้ยประกันภัย ค่าธรรมเนียมเงินกู้ ค่าธรรมเนียม ATM โดยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามนโยบายของธนาคารที่ต้องการเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย และธนาคารได้เพิ่มช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ทำให้รายได้จากธุรกิจนี้ได้รับค่าธรรมเนียมเพิ่มสูงขึ้นกว่ารายได้มีใช้ดอกเบี้ยอื่น ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในรายได้มีใช้ดอกเบี้ยอยู่ในระดับมาก

7) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มจากอัตราผลตอบแทนของเงินทุนที่สูง และมีอัตราการขยายตัวของสินเชื่อที่สูง โดยเฉพาะการขยายตัวของสินเชื่อฐานรากและลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากธนาคารได้ปรับปรุง วงเงิน เงื่อนไข กระบวนการให้กู้ และทำข้อตกลงกับหน่วยงานพันธมิตรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เงินฝากเพิ่มขึ้น และการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระได้อย่างมีคุณภาพ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มจากรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ

อีกทั้งการบริหารอัตราส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้ ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิที่สูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลงเป็นอย่างมาก

### 2.1.2 ด้านลูกค้า (Customer) ประกอบไปด้วย

1) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบความสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินได้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ธนาคารได้พัฒนาธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลายและครบวงจร ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า มีการพัฒนากลุ่มลูกค้ารายได้หลัก พัฒนานวัตกรรมทำให้บริการแก่ลูกค้ารายย่อย โดยเชื่อมโยงการให้บริการผ่านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เพื่อให้เป็นทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สร้างโอกาสสินเชื่อจากกลุ่มอื่นๆ บริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องโดยการสื่อสาร และเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและส่งเสริมให้สามารถต่อยอดการใช้บริการตลอดช่วงอายุของลูกค้า และรวมถึงกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมผ่านการบริหารความสัมพันธ์อันดีและต่อเนื่อง เพื่อให้การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของลูกค้ามากที่สุด ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเพิ่มมูลค่าให้กับธนาคาร

2) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวมภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารภาค 8 ได้บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยการสื่อสาร และเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการและส่งเสริมให้สามารถต่อยอด การใช้บริการตลอดวัฏจักรอายุของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าฐานรากและลูกค้าเดิมที่เป็นเด็กและเยาวชน พร้อมทั้งขยายกลุ่มเป้าหมายให้ครบทุกช่วงอายุ ให้การบริการที่ดีแก่ลูกค้ามีการแจ้งให้ลูกค้าทราบทุกครั้งที่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ไม่ว่าจะแจ้งทางจดหมาย โทรศัพท์ ข้อความอิเล็กทรอนิกส์ ไลน์ และการเข้าพบ ร่วมแสดงความยินดีในงานวันเกิด วันสำคัญ วันงานवाद้า ติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องให้มีบริการหลังการขายผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ พัฒนานวัตกรรมทำให้บริการแก่ลูกค้าโดยเชื่อมโยงการให้บริการผ่านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เพื่อเป็นทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้นและมีความจงรักภักดีกับธนาคาร จัดให้มีระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM และระบบตลาดแบบบูรณาการทั้งในระดับองค์กร ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก

3) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการ ความนิยม ของลูกค้า อยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ย 3.97 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อธนาคารจะร่วมกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทย ตามนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐมีการนำเสนอสินเชื่อที่เป็นแหล่งเงินทุนที่เลี้ยงช้างประชาชนในระดับฐานราก และผู้ประกอบการรายย่อย เน้นปล่อยกู้เพื่อเสริมสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านเงินฝากธนาคารได้มีการออกโปรโมชั่นเงินฝากที่หลากหลายให้ลูกค้าได้เลือกด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ลูกค้าพึงพอใจ เช่นการออกเงินฝากเพื่อเรียกประเภทต่างๆ การออกผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัวหลายแบบที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้ และมีการออกผลิตภัณฑ์เงินฝากที่ช่วยในการลดหย่อนภาษี กลุ่มครองชีวิต สิทธิประโยชน์ต่างๆ และในส่วนธุรกิจบริการอิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้บริการผ่านเครื่องอัตโนมัติ (Self Service) ได้แก่เครื่องฝากถอนเงิน เอทีเอ็ม เครื่องปรับสมุดเงินฝาก เครื่องฝากเงินอัตโนมัติ ซึ่งสามารถตอบสนองและรองรับพฤติกรรมของลูกค้าได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความเป็นส่วนตัวและความสะดวกสบายสูงสุด และในส่วนของบัตรอิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารได้เปิดให้บริการบัตรออมสิน เดบิตสมาร์ทแคร์ เดบิตสมาร์ทไลฟ์ ซึ่งเป็นบัตรเครดิตที่พร้อมดูแลคุณ มอบทั้งความคุ้มครองชีวิต และค่ารักษาพยาบาลจากอุบัติเหตุ พิเศษกว่าด้วยเงินชดเชยรายได้ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายตอบแทนลูกค้าผู้มีอุปการะคุณ และธนาคารได้มีการให้บริการช่องทางการทำธุรกรรม Internet Banking และเครือข่ายพันธมิตร Banking Agent ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการ ความนิยมของลูกค้า เป็นอย่างมาก

4) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้ปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้าเป็นระบบ Core Banking และนำระบบ Inter Banking มาใช้เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ มีการนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Cognos มีการวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีการขยายช่องทางการให้บริการเช่นเครื่อง ATM และเครื่อง Self Service ให้บริการ Express Zone ติดตั้งเครื่อง ATM เครื่องฝากเงินอัตโนมัติ เครื่องปรับสมุดและเครื่องรับฝากเงินให้บริการด้านหน้าสาขาเพื่อให้บริการที่สะดวกรวดเร็วลูกค้าสามารถทำรายการด้วยตัวเองได้ มีการพัฒนาช่องทางทางการขายและบริการธุรกรรมทางการเงินผ่าน E-Banking มีการขยายช่องทางการให้บริการทางการเงินโดยการติดตั้งตู้ ATM ในพื้นที่ที่ชุมชน พื้นที่ห่างไกลธนาคาร ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถใช้

บริการได้อย่างทั่วถึง มีการเปิดสาขาให้บริการในห้างที่สามารถให้บริการทั้ง 7 วันทำการ ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นอย่างมาก

5) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มีการเพิ่มช่องทางการขาย โดยการออกโฆษณาประชาสัมพันธ์ ออกบูธ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ธนาคาร โดยเน้นพื้นที่ที่มีความทันสมัยและมีศักยภาพเชิงพาณิชย์ อาทิเช่น บริษัท ห้างร้าน ร้านค้า บ้านจัดสรร หน่วยงานต่างๆ และใช้เทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการให้บริการซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงตัวลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสร้างความสัมพันธ์เป็นอย่างมาก

6) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัย ให้กับองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้พัฒนากระบวนการธุรกิจ กระบวนการบริหารจัดการภายใน และกระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันสมัย มีการนำเครือข่ายและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพขึ้นมาทำการตลาด มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความทันสมัย มีการบริหารความปลอดภัยและสนับสนุนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในเชิงรุก มีการบริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญในการให้บริการของบุคลากร มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน มีการบริหารผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัย

7) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารหน่วยงานพันธมิตรเครือข่ายภาคีที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนและชุมชน มีการทำบันทึกข้อตกลงหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานได้ใช้บริการสินเชื่อที่มีอัตราดอกเบี้ยที่ถูกลงตรงกับความต้องการของลูกค้าหน่วยงาน จัดตั้งสถาบันการเงินและชุมชนเพิ่มมากขึ้นพัฒนาระบบสถาบันการเงินชุมชนเพื่อเชื่อมต่อกับระบบงานธนาคาร ให้บริการสินเชื่อแก่สถาบันชุมชนกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ต่างๆ โดยการปรับปรุงและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รวมทั้งพัฒนาระบบการอนุมัติสินเชื่อที่รวดเร็วและแข่งขันได้ จัดกิจกรรม CSR อาทิเช่น กิจกรรมปลูกป่า กิจกรรมแจกผ้าห่มกันหนาว กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ ร่วมกับหน่วยงานและชุมชน จัดกิจกรรมดูงานที่

เกี่ยวข้องกับธุรกิจเครือข่ายและสัมพันธ์มิตรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธนาคารออมสินภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานและชุมชนเป็นอย่างมาก

### 2.1.3 ด้านกระบวนการ (Internal Process) ประกอบไปด้วย

1) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการรับประกันคุณภาพการให้บริการ โดยมีการปรับปรุงและจัดทำระบบเวลาทำงานที่เป็นมาตรฐาน SLA สำหรับธุรกิจของธนาคาร ทั้งด้านเงินฝากและสินเชื่อ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานรองรับระบบงานโดยการนำระบบงานย่อยมาเชื่อมต่อกับระบบงาน CBS จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การบริหารความปลอดภัย และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่รายได้ค่าธรรมเนียมโดยการขยายช่องทางให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ปรับปรุงและสร้างมูลค่าให้แก่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อ ศูนย์ลูกค้าเคหะและลูกค้าบุคคล ลูกค้าธุรกิจ รวมทั้งด้านเงินฝาก สลาก โดยการนำระบบเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐานมาใช้ด้านสินเชื่ออย่างทั่วถึงทุกสาขาทั่วประเทศมาใช้ ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ในระยะเวลาที่กำหนดและเป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันที่มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ธนาคารสามารถต่อสู้กับคู่แข่งทางธุรกิจได้เป็นอย่างมาก

3) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำระบบ SEPA มาใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มีการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจครั้งนี้ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมองค์กร ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน มีความชัดเจนในการจัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน มีการให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและพร้อมใช้งาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีระบบการบริหารทรัพยากรอย่างดีเยี่ยม มีกระบวนการสนับสนุนธุรกิจ มีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการดำเนินงาน

ทางด้านการเงินและการตลาด มีการพัฒนาพนักงานให้มีความจงรักภักดีและความผูกพันกับองค์กร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการนำระบบ SEPA เข้ามาใช้

4) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการหลักของธุรกิจของธนาคาร ประกอบไปด้วย กระบวนการระดมเงินฝาก การบริหารเงินทุน การออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อ การตลาดและการขาย การวิเคราะห์และพัฒนาลินเชื่อ การบริหารคุณภาพหนี้ค้างชำระ ซึ่งธนาคารได้ดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดทำข้อมูลสนับสนุนการวิจัยตลาดทั้งด้านเงินฝากและสินเชื่อในแต่ละกลุ่มลูกค้า จัดให้มีระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM และระบบตลาดแบบบูรณาการทั้งในระดับองค์กร และแต่ละกลุ่มลูกค้า ลดระยะเวลาในขั้นตอนการอำนวยความสะดวกเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ พัฒนาทีมขายให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มช่องทางการขายใหม่ๆ โดยเน้นความทันสมัยในพื้นที่ที่มีศักยภาพในเชิงพาณิชย์ พัฒนาระบบฐานข้อมูลการติดตามหนี้เพื่อติดตามสถานะลูกหนี้รายตัว และเพิ่มประสิทธิภาพของกลไกการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารแผนงานโครงการอยู่ในระดับมาก

5) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 มีการวัดผลการดำเนินงานโดยการกำหนด KPI ให้กับสำนักงานในสังกัด มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด มีการกำหนดขนาดของสำนักงานสาขา มีระบบการบริหาร Cognos สำหรับผู้บริหารไว้ตรวจสอบข้อมูลผลการดำเนินงานสามารถตรวจสอบได้ตลอดทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุกไตรมาส หรือตลอดปี มีการกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงานที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของธนาคาร มีหน่วยตรวจสอบภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน มีหน่วยแผนงานบุคลากร หน่วยธุรกิจ และหน่วยธุรการไว้คอยตรวจสอบความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานของธนาคาร มีหน่วยสถาบันการเงินและชุมชน ศูนย์คอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นที่พึ่งคอยช่วยเหลือและสนับสนุนงานของสำนักงานในสังกัด ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

#### 2.1.4 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth) ประกอบไปด้วย

1) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้หน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารภาค 8 ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของธนาคารเพื่อตอบสนองภารกิจที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย การให้บริการลูกค้า การสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล และการสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยที่ธนาคารได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของธนาคารขึ้นตั้งแต่ปี 2542 มีการปรับปรุงแผนมาตลอดตามลำดับเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิเช่น มีการนำระบบ ICAS Loan Origination and Process System :Lop School Bank Internet Banking CRM Leasing Risk Management Data Warehouse ALM EIS และระบบ Core Banking เป็นต้นเข้ามาใช้ซึ่งช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วซึ่งจะเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก

2) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรสู่การเป็น Employer Choice ในประเทศไทย ด้วยการบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร ธนาคารได้บริหารอัตรากำลังในเชิงปริมาณและคุณภาพให้เหมาะสม พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดโครงสร้างให้ตรงกับทิศทางการดำเนินงานของธนาคารควบคู่กับการบริหารความสมดุลของคุณภาพชีวิตพนักงาน ธนาคารได้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนจัดการคนเก่งคนดี แผนพัฒนาเพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญ สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงและเป็นมืออาชีพ มีการจัดทำแผนรองรับอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม มีการพัฒนาและปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ฝึกอบรมและพัฒนา สร้างแรงจูงใจในการทำงานสร้างขวัญและกำลังใจ จ่ายผลตอบแทนในการทำงานตามผลงาน ทำให้ธนาคารประสบผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน

3) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้ดำเนินธุรกิจโดยที่ธนาคารได้พัฒนาระบบการจัดการความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบในทางลบของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ โดยการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่ธนาคารนำมาใช้คือ ความเสี่ยงด้านเครดิต โดยมีการตรวจสอบระหว่างกันในการพิจารณาสินเชื่อมีการกำหนดนโยบายสินเชื่อ มีโปรแกรมผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อใช้เป็นเกณฑ์และแนวทางเบื้องต้นในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของสินเชื่อที่ธนาคารสนับสนุน พร้อมทั้งมีการนำแบบจำลองวัดระดับความเสี่ยงสำหรับสินเชื่อรายย่อย และแบบจำลองสำหรับ

สินเชื่อธุรกิจ เพื่อเป็นการประเมินความเสี่ยงในการคัดกรองลูกค้า มีการกำหนดเพดานความเสี่ยง เพื่อใช้ควบคุมความเสี่ยง นอกจากนี้ยังมีการบริหารความเสี่ยงในด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก

4) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการความรู้เข้ามาใช้เมื่อปลายปี 2552 เพื่อเป็นการบริหารจัดการความรู้ ที่สามารถเรียนรู้ได้บนเครือข่าย Internet และ Intranet โดยนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บสืบค้นและเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็วและทั่วถึงทุกที่ทั้งในธนาคารและนอกธนาคาร โดยมี sever รองรับระบบงานถึง 8 เครื่อง เชื่อมต่อและประมวลผล 24 ชั่วโมง ซึ่งธนาคารออมสินจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในทุกสายงานหลักและสายงานสนับสนุน บริหารจัดการคลังความรู้ มีการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน และมีการเรียนรู้ผ่านสื่อระบบ e-learning ซึ่งให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 3 หลักสูตร ซึ่งจะมีหลักสูตรการบริหารจัดการและหลักสูตรที่สอดคล้อง และมีการสนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ให้กับพนักงาน ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

5) ประเด็นระดับความสำเร็จ ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่ธนาคารออมสินภาค 8 ได้ปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อถ่ายทอดขั้นตอนการนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ธนาคารลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างทักษะความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และมุมมองใหม่เพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้มาตรฐาน มีความโปร่งใสและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารออมสินยุคใหม่ ซึ่งธนาคารประสบความสำเร็จในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก



**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 แต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าแต่ละสำนักงานมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนี้**

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 (ค่าเฉลี่ย 4.24) แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 (ค่าเฉลี่ย 4.14) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 (ค่าเฉลี่ย 4.13) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.81)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 (ค่าเฉลี่ย 4.13) แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตลำพูน (ค่าเฉลี่ย 3.83) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.81)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 (ค่าเฉลี่ย 4.14) แตกต่างจาก สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.85) สำนักงานสาขาในเขตลำพูน (ค่าเฉลี่ย 3.83) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.81)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 (ค่าเฉลี่ย 4.24) แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 (ค่าเฉลี่ย 4.14) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 (ค่าเฉลี่ย 4.13) สำนักงานสาขาในเขตลำพูน (ค่าเฉลี่ย 3.83)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 (ค่าเฉลี่ย 4.24) แตกต่างจาก สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.81) สำนักงานสาขาในเขตลำพูน (ค่าเฉลี่ย 3.83) สำนักงานสาขาในเขต 2 (ค่าเฉลี่ย 3.81)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 (ค่าเฉลี่ย 4.24) แตกต่างจาก สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 (ค่าเฉลี่ย 4.14) สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.85) ตามลำดับ

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าสำนักงานที่มีระดับผลสัมฤทธิ์สูงสุดคือ สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 ค่าเฉลี่ย 4.24 สามารถอธิบายได้ตามตัวแปรตาม คลอบคลุม 4 ด้าน คือ

**ด้านที่ 1 ด้านการเงิน (Finance)** ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านการเงินในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด คือ สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 ประสบผลสำเร็จในการทำรายได้ในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านๆ มาอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการมีสัดส่วนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ใน

ระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการมีส่วนร่วมสินเชื่อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการบริหารหนี้ค้างชำระ NPL อยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลงอยู่ในระดับมาก พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ผลสัมฤทธิ์สูงนั้น ได้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ Canadian International Development Agency (CIDA) (อ้างถึงใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554 11-14) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวัฏจักรชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการและการวัดผลที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้ แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของผลลัพธ์ การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้ การปรับตัว และการรายงานผลการดำเนินงาน จากคำนิยามดังกล่าว CIAD จึงเห็นได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบไปด้วย

- ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและสามารถเป็นจริงได้ บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ที่เหมาะสม
- ต้องมีความชัดเจนในโปรแกรม แผนงานต่างๆ
- ต้องติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์และทรัพยากรที่ใช้ ด้วยการชี้วัดที่วัดที่เหมาะสม
- การชี้แจงและจัดการความเสี่ยงในขณะดำเนินงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทรัพยากรที่จำเป็น
- การเพิ่มพูนความรู้โดยผ่านการเรียนรู้และบูรณาการวิชาการเพื่อการตัดสินใจ
- การรายงานผลสัมฤทธิ์และทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

จากการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของ Canadian International Development Agency (CIDA) ได้กำหนดหลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ 5 ประการ

1) การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบความสำเร็จของ RBM นั้น จะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อนว่าผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนภายในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3) ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การจัดทำรายงานยังต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง

4) ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่างๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด

5) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การติดตามผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการต่างๆ ของ RBM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในระหว่างปฏิบัติงานนั้น และถ้าจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนต้องกระทำ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ที่ว่าการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันไปไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงผลถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์โดยตรงต่อความต้องการของประชาชน และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการบริหารที่หลายเรื่องในเชิงบูรณาการ เช่นการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารตามแนวคิดนี้ เพราะถ้าไม่มีการวัดผลงานหรือไม่สามารถวัดผลงานได้ ก็ไม่สามารถนำข้อผิดพลาดไปปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีได้ การนำแนวคิดเทียบวัดงาน มาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน โดยเทียบวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของหน่วยงานอื่นหรือคู่แข่ง หรือเรื่องของคุณภาพการให้บริการนำมาพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล อันจะสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานและโครงการเป็นการสรุปผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังนำเอาหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เกลิมพงศ์ มีสมนัย (2547 132-133) ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเฉพาะประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความประหยัด มากกว่าที่จะเน้นทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า และวิธีการ

**ด้านที่ 2 ด้านลูกค้า (Customer)** ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านลูกค้าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด คือสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 ประสบความสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่อยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้าอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการตรงกับความต้องการ ความนิยมของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัยให้กับองค์กรอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชนอยู่ในระดับมาก ซึ่งพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ผลสัมฤทธิ์สูงนั้น ได้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ แนวคิดด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Good Corporate Governance Policy) ซึ่งจัดทำขึ้นบนค่านิยมหลักความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ได้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แผนแม่บท เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ธนาคารออมสิน พ.ศ.2556-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ สนับสนุนการให้บริการลูกค้าและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ ทันต่อความต้องการของธุรกิจ ขยายช่องทางการให้บริการที่ไม่จำกัดเวลาและสถานที่เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

**ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการ (Internal Process)** ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด คือสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 ประสบผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA อยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการนำระบบ SEPA มาใช้อยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ผลสัมฤทธิ์สูงนั้นปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แนวคิดระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ มาใช้ กระบวนการกำหนดความสามารถพิเศษและระบบงาน วิธีการออกแบบงาน การจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงาน สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน และยังคงสอดคล้องกับ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ อลัน วอลเทอร์ สตีส (Alan Walter Steiss) (2003: 1) ในหนังสือเรื่อง “Strategic Management for Public and Nonprofit Organization” (New York: Marcel Dekker, INC)” อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐ ยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นการในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเฟรด แซนด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred Chandler, Jr.) ในหนังสือเรื่อง Strategy and Structure: Chapters the History of the Industrial Enterprises ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวของธุรกิจ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอันจำเป็นในการดำเนินงานดังกล่าว และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ การบริหารยุทธศาสตร์คือการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกแยะเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางแผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การตรวจสอบควบคุม และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อเพิ่มมูลประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน ซึ่งยังคงสอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์ วิวัฒน์ (2542: 23-32) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) นั้น ความจริงก็คือเป็นการบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Decision) สารหรือองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น คือ การวางทิศทางหรือกลยุทธ์ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น โดยมีการประเมินโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรในด้านต่างๆ นั้นเอง และยังคงสอดคล้องกับ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามหลักการของ เกลิมพงส์ มีสมนัย (2547 132-133) มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะในเรื่องของปริมาณงาน งบประมาณการดำเนินงาน และการกำหนดการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การบริหารจัดการภาครัฐจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการลดขนาดองค์กร พร้อมทั้งปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้เหมาะสมในส่วนภารกิจที่ไม่ใช่แกนหลักของหน่วยงานให้จ้างเอกชน

ดำเนินงานแทน มีการบริหารงานแบบเอกชนซึ่งมีความทันสมัย คล่องตัว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน

**ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth)** ผลการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 สำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด คือสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับการที่สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้หน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการยกระดับความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM อยู่ในระดับมาก ประสบผลสำเร็จในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือการที่รัฐนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน การบริการให้แก่ภาคเอกชนและประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารธนาคารออมสิน พ.ศ.2556-2560 เป็นกรอบทิศทางดำเนินงานของกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมียุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อ การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การพัฒนาความรู้และกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการของธนาคาร เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การสนับสนุนข้อมูลผู้บริหาร การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบด้วยตัวชี้วัด ลดขั้นตอนระยะเวลา ลดค่าใช้จ่ายเพิ่มรายได้ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปฏิบัติตามกฎระเบียบธนาคาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ในหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การเลือกรวบรวม วิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้และการจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และสอดคล้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร หรือคุณค่าหลัก (Core Value) ของธนาคารออมสิน เป็นการสร้างคุณค่าองค์กรผ่านกระบวนการ เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติปรับความคิดและปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ตามค่านิยมของธนาคาร คือ มุ่งมั่นใน

วิสัยทัศน์ ยึดมั่นในคุณธรรม เชี่ยวชาญงานบริการ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แนวคิดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของธนาคารออมสิน ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527 มีหลักการสำคัญคือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน ความโปร่งใสในการดำเนินงาน การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเกิดโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชน

**2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยภาครัฐแนวใหม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นการยืนยันถึงตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปร จากทั้งหมด 5 ตัวแปร คือปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้**

### **2.3.1 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพ**

#### **รัฐวิสาหกิจกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8**

ในปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ สอดคล้องกับแนวคิด ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง ที่สรุปว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เป็นระบบการประเมินผลตนเองของรัฐวิสาหกิจ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบประเมิน SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไปคือ

เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุก  
 รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้  
 เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการ  
 ประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ที่สำคัญยังเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการ  
 ส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อัน ได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Value) บริบทของ  
 รัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) เกณฑ์การประเมินฯ ทั้ง 7 หมวด ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ  
 ซึ่งเน้นที่กระบวนการและผลการดำเนินงาน แนวทางการให้คะแนนสำหรับกระบวนการดำเนินงาน  
 และผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล ตลอดจนการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของ  
 เกณฑ์ หัวใจของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของ  
 รัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความ  
 ท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

กล่าวได้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบที่ประเมิน  
 ตนเองและการให้ข้อมูลย้อนกลับของธนาคารออมสินภาค 8 รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการ  
 แข่งขันขององค์กร เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลลัพธ์ และเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุน  
 มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเกณฑ์  
 การประเมินมีทั้งสิ้น 7 หมวดที่เน้นกระบวนการและผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ  
 เพื่อให้การดำเนินงานมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

### 2.3.2 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการจัดการกลยุทธ์

#### กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ปัจจัยด้านการจัดการกลยุทธ์ สอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ อัลัน  
 วอลเทอร์ สตีส์ (Alan Walter Steiss) (2003: 1) ในหนังสือเรื่อง “Strategic Management for Public  
 and Nonprofit Organization” (New York: Marcel Dekker, INC)” อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์  
 หมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ  
 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐ ยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการใน  
 การบรรลุเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเฟรด แชนด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred  
 Chandler, Jr.) ใน หนังสือ เรื่อง Strategy and Structure: Chapters the History of the Industrial  
 Enterprises ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวของธุรกิจ และ  
 การกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอันจำเป็นใน  
 การดำเนินงานดังกล่าว และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542: 23-32)  
 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) นั้น ความจริงก็คือเป็นการบริหารกระบวนการ



ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Decision) สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น คือ การวางทิศทางหรือกลยุทธ์ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น โดยมี การประเมินโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรในด้านต่างๆ นั้นเอง และ สอดคล้องกับ หลักการแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ การบริหารยุทธศาสตร์คือการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางแผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การตรวจสอบควบคุมและ เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อเพิ่มมูลประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ นิภาพร เฉียนเฉียน (2555) ที่ได้ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 สรุปไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิค/เครื่องมือทางการบริหารที่ภาครัฐในหลาย ประเทศ ได้นำมาประยุกต์ในการบริหารงาน และได้มีผลช่วยทำในที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล องค์การภาครัฐในประเทศเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม ในช่วงปัจจุบัน เป็นการบริหารที่ช่วยทำให้้องค์การภาครัฐ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในช่วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับในบทบาทในด้านการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสามารถแข่งขันให้แก่องค์กรทุกระดับ

กล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันและสร้างคุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมี ประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้าง ความพร้อมให้กับองค์กร สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บรรลุ เป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องและเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ องค์กรควรจะทำเพื่อจะได้ทราบสถานะขององค์กรว่ามีจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส อุปสรรคอะไร และ นำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน กำหนดเป็นเป้าหมาย สร้างตัวชี้วัด และกำหนดแผนงาน โครงการเพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องตามทิศ ทิศทางการดำเนินงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

### 2.3.3 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับสอดคล้องกับ แนวคิด รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือการที่รัฐนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน การบริการให้แก่ภาคเอกชนและประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารธนาคารออมสิน พ.ศ.2556-2560 เป็นกรอบทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมียุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อ การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การพัฒนาความรู้และกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการของธนาคาร เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การสนับสนุนข้อมูลผู้บริหาร การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบด้วยตัวชี้วัด ลดขั้นตอนระยะเวลา ลดค่าใช้จ่ายเพิ่มรายได้ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปฏิบัติตามกฎระเบียบธนาคาร และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง สรุปไว้ว่า การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้ การบริการของภาครัฐสัมฤทธิ์ผลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่ สะดวก รวดเร็ว ตลอดเวลา ทั่วถึง และเป็นธรรม

กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อม มีความทันสมัย และหลากหลายช่องทาง การให้บริการ ช่วยให้งานบริการได้รับผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด ประชาชนได้รับการบริการที่ สะดวกและรวดเร็วและสามารถใช้บริการได้ตลอดเวลาและให้บริการอย่างทั่วถึง เบ็ดเสร็จในจุด เดียว มีความเป็นธรรม ประหยัดเวลาในการให้และรับบริการ สร้างความพึงพอใจและตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นการยืนยันถึงตัวแปรอิสระจำนวน 2 ตัวแปร จากทั้งหมด 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.4.1 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ สอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูธรรม, 2554) คนเรามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในอย่างอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำให้พฤติกรรมสวนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไปความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นนำไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เสนอความคิดเห็นว่าคนถูกจูงใจโดยความต้องการหลายอย่าง และความต้องการเหล่านั้นเป็นไปตามลำดับขั้น ความต้องการขั้นสูงไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงความพอใจได้ จนกระทั่งได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน มาสโลว์ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน ของลำดับความต้องการของการจูงใจ โดยเรียงจากลำดับที่ต่ำกว่าไปหาลำดับที่สูงกว่า ซึ่งเมื่อใดความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเขยิบไปมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น และยังคงสอดคล้องกับ ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮอร์ซเบอร์ก หรือทฤษฎีปัจจัยอนามัย-การจูงใจ (Herzberg's Two-Factor Theory/Motivation Hygiene theory) (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551 157-165) ในการทำงานของคนในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับสิ่งสองสิ่งคือ ความพึงพอใจ และความไม่พอใจในการทำงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะพยายามแสวงหาวิธีการที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เพื่อทำให้คนที่ทำงานทำงานต่อไป แต่การสร้าง ความพึงพอใจและแรงจูงใจเพื่อให้อีกคนมีความขยันทำงาน ตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่เต็ม

ความสามารถนั้น เป็นเรื่องที่ยุงยากซับซ้อนทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีการดำเนินการ เฮอรัช เบอรัค ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคนออกเป็น 2 ประเภทเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษาและปัจจัยจิตใจ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษา (Maintenance Factors/Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของคนในองค์กรและทำให้คนเหล่านั้นยังยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป ยังไม่คิดลาออกจากงานหรือหยุดทำงานไปหางานอื่นทำ เช่น นโยบายและการบริหารองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน ปัจจัยจิตใจ (Motivation Factors/Motivators) ในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ตัวงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ชมณาฎ พันธุ์สุภผล (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอพระนครศรีอยุธยา สรุปไว้ว่าปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด พฤติกรรม ความต้องการของผู้ปฏิบัติที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีส่วนช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพราะหากไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว อย่างเพียงพออาจก่อให้เกิดความเสื่อมถอยของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีทั้งการจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แรงจูงใจในการทำงานเริ่มต้นมาจากความต้องการพื้นฐานในชีวิตตามลำดับชั้นความต้องการหากความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวกับความต้องการในด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการประสบผลสำเร็จสูงสุดในชีวิต นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานให้การทำงานเกิดสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดนั้นมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออก ซึ่งจะประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นปัจจัยสำคัญอีกอย่างที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นั่นก็คือความสำเร็จในงานการได้รับการยอมรับนับถือ ตัวงานที่ทำ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานหากจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

#### 2.4.2 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะ กับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ปัจจัยด้าน สมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Havard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำ และชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อยมาก McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม Mc Clelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษา และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยเหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อันน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ และสอดคล้องกับ สมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารออมสิน จากการที่ธนาคารออมสินได้กำหนด ยุทธศาสตร์ธนาคาร เพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน ในการขับเคลื่อนการบริหารงานของธนาคาร ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น และเป็นไปตามยุทธศาสตร์หลัก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มุ่งเน้นให้การดำเนินงานของธนาคารสามารถขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร สมรรถนะที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรของธนาคารมีกรอบและทิศทางในการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสม โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ประเภท 1) Core Competency

หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคารไม่ว่าจะอยู่สายงานใดจะต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรธนาคาร 2) Managerial Competency หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และการจัดการงานต่างๆ ซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่ จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะคนๆ นั้นจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมี ทั้งนี้ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคาร ธนาคารได้นำ Core Competency และ Managerial Competency มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในส่วนของการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สมรรถนะประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรได้ดี

กล่าวได้ว่า สมรรถนะจะประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมี และสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งจะสะท้อนถึงทักษะการบริหาร และการจัดการงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดๆ ก็ตาม อาทิเช่น มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการและและเทคโนโลยี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ปรับปรุงวิธีการทำงาน และปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งองค์กรพนักงานมีสมรรถนะที่สูง ก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงยิ่งขึ้น

**2.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษากลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่**  
**กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล** มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
**ธนาคารออมสิน ภาค 8 จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5** มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้าน ปัจจัยด้าน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ปัจจัยด้าน ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value) และ

**ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นการยืนยันถึงตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวแปร จากทั้งหมด 8 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้**

### **2.5.1 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ กับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8**

ในปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ สอดคล้องกับแนวคิด ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง ที่สรุปว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เป็นระบบการประเมินผลตนเองของรัฐวิสาหกิจ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบประเมิน SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไปคือ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ขององค์กรอีกด้วย ที่สำคัญยังเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Value) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) เกณฑ์การประเมินฯ ทั้ง 7 หมวด ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งเน้นที่กระบวนการและผลการดำเนินการ แนวทางการให้คะแนนสำหรับกระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุและผล ตลอดจนการเชื่อมโยงของหมวดต่างๆ ของเกณฑ์ หัวใจของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์

กล่าวได้ว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นระบบที่ประเมินตนเองและการให้ข้อมูลย้อนกลับของธนาคารออมสินภาค 8 รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลลัพธ์ และเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินมีทั้งสิ้น 7 หมวดที่เน้นกระบวนการและผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อให้การดำเนินงานมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

## 2.5.2 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจ กับ ผลสัมฤทธิ์ใน

### การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ สอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2554) คนเรามีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในอย่างอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำให้พฤติกรรมสนองความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไปความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นนำไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เสนอความคิดเห็นว่าคนถูกจูงใจโดยความต้องการหลายอย่าง และความต้องการเหล่านั้นเป็นไปตามลำดับขั้น ความต้องการขั้นสูงไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงความพอใจได้ จนกระทั่งได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน มาสโลว์ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน ของลำดับความต้องการของการจูงใจ โดยเรียงจากลำดับที่ต่ำกว่าไปหาลำดับที่สูงกว่า ซึ่งเมื่อใดความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเขิบไปมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น และยังคงสอดคล้องกับ ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮร์ซเบิร์ก หรือทฤษฎีปัจจัยอนามัย-การจูงใจ (Herzberg's Two-Factor Theory/Motivation Hygiene theory) (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ฤดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551 157-165) ในการทำงานของคนในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับสิ่งสองสิ่งคือ ความพึงพอใจ และความไม่พอใจในการทำงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะพยายามแสวงหาวิธีการที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เพื่อทำให้คนที่ทำงานทำงานต่อไป แต่การสร้าง ความพึงพอใจและแรงจูงใจเพื่อให้นักมีความขยันทำงาน ตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถนั้น เป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีการดำเนินการ เฮร์ซเบิร์ก ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคนที่ออกเป็น 2 ประเภทเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษาและปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษา (Maintenance Factors/Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของคนในองค์กรและทำให้คนเหล่านั้นยังยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป ยังไม่คิดลาออกจากงานหรือหยุดทำงานไปหางานอื่นทำ เช่น นโยบายและการบริหารองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors/Motivators) ในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ตัวงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และสอดคล้องกับผลการ



ศึกษาวิจัยของ ชมณาฏ พันธุ์ศุภผล (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพการบริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอพระนครศรีอยุธยา สรุปไว้ว่าปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึก ความคิด พฤติกรรม ความต้องการของผู้ปฏิบัติที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีส่วนช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพราะหากไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว อย่างเพียงพออาจก่อให้เกิดความเสื่อมถอยของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีทั้งการจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แรงจูงใจในการทำงานเริ่มต้นมาจากความต้องการพื้นฐานในชีวิตตามลำดับขั้นความต้องการหากความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวกับความต้องการในด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการประสบผลสำเร็จสูงสุดในชีวิต นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานให้การทำงานเกิดสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดนั้นมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออก ซึ่งจะประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพงานทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นปัจจัยสำคัญอีกอย่างที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นั่นก็คือความสำเร็จในงานการได้รับการยอมรับนับถือ ด้วงงานที่ทำ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานหากจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

### **2.5.3 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะ กับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8**

ปัจจัยด้าน สมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Havard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำ และชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อยมาก McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน โดดเด่น และ

ผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษา และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับได้กับภูเขาน้ำแข็ง มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยเหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภายลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ และสอดคล้องกับ สมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารออมสิน จากการศึกษาที่ธนาคารออมสิน ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ธนาคาร เพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการบริหารงานของธนาคาร ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น และเป็นไปตามยุทธศาสตร์หลัก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มุ่งเน้นให้การดำเนินงานของธนาคารสามารถขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร สมรรถนะที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรของธนาคารมีกรอบและทิศทางในการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสม โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ประเภท 1) Core Competency หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคารไม่ว่าจะอยู่สายงานใดจะต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าจิตสมรรถนะหลักของบุคลากรธนาคาร 2) Managerial Competency หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และการจัดการงานต่างๆ ซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่ จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะคนๆ นั้นจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมี ทั้งนี้ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคาร ธนาคารได้นำ Core Competency และ Managerial Competency มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในส่วนของการพัฒนาความสามารถของพนักงาน

ให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กรณิการ์ พรณะศรี (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สรรพคุณประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถและ คุณลักษณะ เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรได้ดี

กล่าวได้ว่า สรรพคุณจะประกอบไปด้วย สรรพคุณหลัก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมี และ สรรพคุณที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งจะสะท้อนถึงทักษะการบริหารและการจัดการงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมี สรรพคุณที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดๆ ก็ตาม อาทิเช่น มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการและและเทคโนโลยี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ปรับปรุงวิธีการทำงาน และปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งองค์กรพนักงานมี สรรพคุณที่สูง ก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงยิ่งขึ้น

#### 2.5.4 พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

##### กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ปัจจัยด้านการจัดการกลยุทธ์ สอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ อัลัน วอลเทอร์ สตีส (Alan Walter Steiss) (2003: 1) ในหนังสือเรื่อง “Strategic Management for Public and Nonprofit Organization” (New York: Marcel Dekker, INC)” อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐ ยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเฟรด แชนด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred Chandler, Jr.) ในหนังสือ เรื่อง Strategy and Structure: Chapters the History of the Industrial Enterprises ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวของธุรกิจ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอันจำเป็นในการดำเนินงานดังกล่าว และสอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542: 23-32) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) นั้น ความจริงก็คือเป็นการบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Decision) สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น คือ การวางทิศทางหรือกลยุทธ์ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น โดยมีการประเมินโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหาร

เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรในด้านต่างๆ นั้นเอง และ สอดคล้องกับหลักการแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ การบริหารยุทธศาสตร์คือการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกย่อยเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางแผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การตรวจสอบควบคุมและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อเพิ่มมูลประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ นิภาพร เฉียนเฉียน (2555) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิค/เครื่องมือทางการบริหารที่ภาครัฐในหลายประเทศ ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และได้มีผลช่วยทำในที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การภาครัฐในประเทศเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบัน เป็นการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การภาครัฐ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับในบทบาทในด้านการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสามารถแข่งขันให้แก่องค์กรทุกระดับ

กล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันและสร้างคุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมให้กับองค์กร สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรจะทำเพื่อจะได้ทราบสถานะขององค์กรว่ามีจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส อุปสรรคอะไร และนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน กำหนดเป็นเป้าหมาย สร้างตัวชี้วัด และกำหนดแผนงาน โครงการเพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามทิศทางการทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

**กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8** ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปี แผนงาน/โครงการสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ การบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างประหยัด พนักงานมีความเพียงพอต่อ

การปฏิบัติงาน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีความเพียงพอ ระบบสารสนเทศมีความพร้อมและเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานสนองต่อความต้องการของลูกค้า เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีขีดความสามารถมากกว่าหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ซึ่งน่าจะเกิดจากการที่ธนาคารออมสิน ภาค 8 ได้มีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ และการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละปีไว้ชัดเจนอยู่แล้ว ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategic) ธนาคารออมสิน ได้มีการกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ 5 ด้าน คือ 1) การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน 2) การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานรากและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) การขยายกลุ่มลูกค้ารายย่อย ผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงินและช่องทางให้บริการ 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสภาพคล่อง 5) การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันภายใต้หลัก ธรรมภิบาล จึงมองว่าไม่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

**กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8** ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อความสามารถในการแข่งขันในทุกๆ ด้าน การส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 527 ว่าด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy) ธนาคารออมสิน มีสถานะเป็น รัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ (กระทรวงการคลังและหน่วยงานกำกับดูแลตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง) ธนาคารได้ยึดหลัก หลักการ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เป็นกรอบในการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ตั้งแต่ปี 2553 และได้สอบถามอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายความว่า การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายใน

องค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม ซึ่งการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการดังกล่าว จะต้องสะท้อนถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

- 1) Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
- 2) Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
- 3) Equitable Treatment การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
- 4) Transparency ความโปร่งใส ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้
- 5) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
- 6) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 7) Value Creation การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการ เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
- 8) Ethics การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
- 9) Participation การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งน่าจะเกิดจากในการปฏิบัติงานในหน่วยงานทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมายขององค์กรอย่างเคร่งครัด จึงมองว่าไม่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

**กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร กับ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8** ได้แก่มีการทำงานที่มุ่งมั่น วิสัยทัศน์ขององค์กร มีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นคุณธรรม ความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าและประชาชนผู้มารับบริการ การบริหารจัดการ และการกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก และลูกค้ารายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล พันธกิจ (Mission) เป็นสถาบันเพื่อการออม เป็นสถาบันเพื่อการลงทุน เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นสถาบันที่รับผิดชอบต่อสังคม ค่านิยม (Value) มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ (Vision Focus) ยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) เชี่ยวชาญงานบริการ (Professionalism) รับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) นอกจากนี้ธนาคารออมสินยังได้ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้างองค์กร ให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) อย่าง

มีประสิทธิภาพ ค่านิยมองค์กร หรือคุณค่าหลัก (Core Value) ของธนาคารออมสิน 1) มุ่งมั่นในวิสัยทัศน์: V=Vision Focus มุ่งมั่นจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยยึดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเป็นหลัก มีการเตรียมการทำหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม 2) ยึดมั่นในคุณธรรม: I=Integrity ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรม เปิดเผยมโปรงใส พร้อมให้ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยขององค์กร มีจรรยาบรรณและจริยธรรม ประพฤติตนเป็นพนักงานที่ดีเพื่อประโยชน์การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า ใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กรและสังคม 3) เชี่ยวชาญงาน บริการ: P=Professionalism มีความคิด ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยกระดับมาตรฐานการทำงานของตนเอง ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ 4) รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม: S=Social Responsibility มีจิตอาสาในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ประชาชน ลูกค้า และให้บริการชุมชน พัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน ดำเนินถึงผลกระทบและความรับผิดชอบต่อสังคม เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม ให้มั่นคงและยั่งยืน เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมที่ดูแลอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งธนาคารได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจน เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมือนกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งด้วยเหตุผลนี้ จึงมองว่าปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร ไม่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยการแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีจำนวน 4 ตัวแปร คือปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ระดับ

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งสูงกว่าระดับเกินร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 3.1.1 ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

แนวคิดระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ(State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เป็นระบบการประเมินผลตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยระบบประเมิน SEPA มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไปคือ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (System Perspective) เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการประเมินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ของ องค์กรอีกด้วย ที่สำคัญยังเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อัน ได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Value) บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) เกณฑ์การประเมินฯ ทั้ง 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2)การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์

ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ออมสินภาค 8 อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดดังกล่าว คือ

1) การนำองค์กร ผู้บริหารควรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม องค์กรให้แก่พนักงานในหน่วยงานอย่างทั่วถึงและพนักงานต้องเข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารถ่ายทอดและ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารควรมีกระบวนการสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมให้ เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจให้แก่ หน่วยงาน

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ภาค 8 ควรมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในการ ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ภาค 8 ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ของธนาคาร

3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ภาค 8 ควรมีการจัดกลุ่มลูกค้าตามความจำเป็น และความคาดหวังและค่านิยม ควรผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นข้อมูล ป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไข



4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ภาค 8 ควรมีความชัดเจนในการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ควรมีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและพร้อมใช้งานอย่างเพียงพอต่อการให้บริการ

5) การมุ่งเน้นบุคลากร ภาค 8 ควรมีความชัดเจนในการฝึกอบรมบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร ควรมีการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี

6) การจัดกระบวนการ ภาค 8 ควรมีกระบวนการที่สนับสนุนต่อธุรกิจของธนาคารด้วยความเหมาะสม ควรหน่วยงานที่สนับสนุนส่วนต่างๆ ด้วยขั้นตอนที่รวดเร็วและเหมาะสม

7) ผลลัพธ์ ภาค 8 ควรมีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ควรมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการควรมีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งด้านการเงิน การตลาดและการขาย ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ควรมีการพัฒนาพนักงานและทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ควรมีการพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อส่งผลต่อประสิทธิผลประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ควรมีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จของการดำเนินงานสามารถเปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ ได้

### 3.1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮอรัซเบอร์ก หรือทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัย-การจูงใจ (Herzberg's Two-Factor Theory/Motivation Hygiene theory) (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทยาน, 2551 157-165) ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคนออกเป็น 2 ประเภทเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษาและปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษา (Maintenance Factors/Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของคนในองค์กรและทำให้คนเหล่านั้นยังยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป ยังไม่คิดลาออกจากงานหรือหยุดทำงานไปหางานอื่นทำ เช่น นโยบายและการบริหารองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors/Motivators) ในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ด้วงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดดังกล่าว คือ

1) ค่าตอบแทน ภาค 8 ควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการจ่ายเงินเดือนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

- 2) ความมั่นคงในงาน ภาค 8 ควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน
- 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาค 8 ควรสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาค 8 ควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและระหว่างหน่วยงาน ควรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของพนักงาน
- 5) นโยบายและการบริหาร ภาค 8 ควรมีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและการบริหาร
- 6) ความรับผิดชอบ ภาค 8 ควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 7) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ภาค 8 ควรกำหนดความชัดเจนและความสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แก่พนักงาน
- 8) ความก้าวหน้าในการทำงาน ภาค 8 ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน

### 3.1.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ

David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อยมาก McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามก็ดี McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษา และใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยเหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็น ได้ยากอยู่ใต้น้ำ

ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งคือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

สมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารออมสิน แบ่งประเภทของสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ประเภท 1) Core Competency หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคารไม่ว่าจะอยู่สายงานใดจะต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน หรือเรียกว่าขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรธนาคาร 2) Managerial Competency หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และการจัดการงานต่างๆ ซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่ จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมี ทั้งนี้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคาร ธนาคาร ได้นำ Core Competency และ Managerial Competency มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในส่วนของการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดดังกล่าว คือ

### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ภาค 8 ควรเน้น ให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ใส่ใจในความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือและไม่เลิกปฏิบัติ ให้พนักงานมีทักษะความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยี ให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ปฏิบัติงานตามระเบียบ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมของหน่วยงาน ให้พนักงานปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ให้พนักงานมีการเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้านหรืออคติ และยอมรับการวิจารณ์ ให้พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

## 2. สมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial Competency)

ภาค 8 ควรเน้น ให้พนักงานมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ให้พนักงานมีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ให้พนักงานมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ

### 3.1.4 ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ อัลัน วอลเทอร์ สตีส (Alan Walter Steiss) (2003: 1) ในหนังสือเรื่อง “Strategic Management for Public and Nonprofit Organization” (New York: Marcel Dekker, INC)” อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ถูกลำเอียงใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นในภาครัฐ ยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นการบรรลุเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเฟรด แชนด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred Chandler, Jr.) ในหนังสือเรื่อง Strategy and Structure: Chapters the History of the Industrial Enterprises ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวของธุรกิจ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอันจำเป็นในการดำเนินงานดังกล่าว และแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542: 23-32) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) นั้น ความจริงก็คือเป็นการบริหารกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategy Decision) สารหรือ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น คือ การวางทิศทางหรือกลยุทธ์ ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น โดยมีการประเมินโอกาสและภัยอันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรในด้านต่างๆ นั้นเอง และแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ การบริหารยุทธศาสตร์คือการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางแผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การตรวจสอบควบคุมและ เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อเพิ่มมูลประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ดังนั้นเพื่อส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ออมสินภาค 8 อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะตามแนวคิดดังกล่าว คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธนาคาร ภาค 8 ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน

2. วิสัยทัศน์ ภาค 8 ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนมีขอบเขตของการปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นภาพลักษณ์เชิงบวกที่ทุกคนในหน่วยงานมุ่งมั่นศรัทธา โดยผู้บริหารถ่ายทอดให้กับบุคลากรในสังกัดตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกันเท่ากับเป็นการกำหนดทิศทางอนาคตของหน่วยงาน ทำให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดการทำงานเป็นทีมโดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายในการดำเนินงานร่วมกัน มีความสอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ

3. พันธกิจ ภาค 8 ควรมีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่หรือหน้าที่ที่ตามกฎหมายมอบหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้กับหน่วยงานในสังกัดที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์ของภาค 8

4. ยุทธศาสตร์ ภาค 8 ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน รวมถึงกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ นำมาซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด เชื่อมโยง และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กรสู่การปฏิบัติ

5. เป้าหมาย ภาค 8 ควรมีการกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน โดยระบุกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าผู้มารับบริการรวมทั้งผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ หน่วยงานย่อยควรมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธนาคาร

6. ตัวชี้วัด ภาค 8 ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล

7. แผนงาน/โครงการ ภาค 8 ควรมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ธนาคาร โดยจะต้องมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ มีการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ และการติดตามประเมินผลแผนงาน/โครงการ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจะทำให้ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

และจากผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน จึงเห็นควรให้ภาค 8 เน้นหนักไปที่สำนักงานไปที่สำนักงานที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์เท่าเทียมกับสำนักงานอื่นๆ เพื่อให้ลดข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

หากจะให้การดำเนินการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของผู้วิจัยซึ่งจะครอบคลุมใน 4 ด้าน มีความเห็นว่า พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

#### **ด้านที่ 1 ด้านการเงิน** ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ด้านการเงิน ภาค 8 ควรมีการทำรายได้ในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา การดำเนินงานควรมีการลดต้นทุนในการดำเนินงาน มีสัดส่วนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สัดส่วนสินเชื่อ เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวมได้อย่างเหมาะสม มีผลการดำเนินงานด้านรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้น มีสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง

#### **ด้านที่ 2 ด้านลูกค้า** ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ด้านลูกค้า ภาค 8 ควรมีการรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างความผูกพันให้กับลูกค้า มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการ ความนิยมของลูกค้า มีการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ มีการทำตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้า เป้าหมายมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีการสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานให้มีความมั่นคงและทันสมัย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

#### **ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการ** ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ด้านกระบวนการ ภาค 8 ควรมีการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ในการให้บริการควรมีการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA การดำเนินงานควรปฏิบัติตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SEPA มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ มีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้ผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

#### ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ภาค 8 ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและนำเข้ามาช่วยให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการให้บริการ มีการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีการสนับสนุนในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM มีการส่งเสริมและผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในภาคอื่นๆ ของประเทศด้วยเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินแต่ละภาค อันจะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายการดำเนินงานของสำนักงานธนาคารออมสินต่อไป

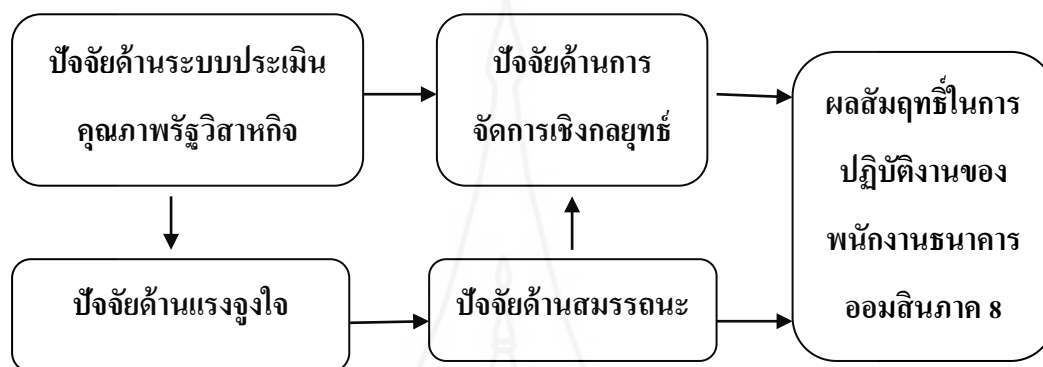
3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพื่อนำปัจจัยที่ได้มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง โดยเน้นการมีส่วนร่วมและหลักการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าประชาชน ผู้มารับบริการ เพื่อมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำธนาคารออมสินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ขณะที่ยังคงไว้ซึ่งบทบาทในด้านการส่งเสริมการออม การสร้างวินัยทางการเงิน การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ สังคมระดับฐานรากและสิ่งแวดล้อมชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.3 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิบัติงานไปปฏิบัติและนำมาจัดระดับความสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ซึ่งต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วนได้อย่างทันทั่วถึง และเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการบริหารงานของธนาคารในอนาคตต่อไป

3.2.4 ควรศึกษาข้อมูลเชิงลึกในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ในสำนักงานเขตเชียงใหม่ 1 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4 สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3 สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4 ในแต่ละสำนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์ใน

การปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในแต่ละสำนักงานต่อไป

จากข้อเสนอแนะทั้งหมดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 ผู้วิจัยขอเสนอสรุปเป็นตัวแบบ ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

ถ้าหากสำนักงานในธนาคารออมสิน ภาค 8 มีการนำทั้ง 4 ปัจจัย ไปใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 เพิ่มสูงมากขึ้นและธนาคารจะต้องมีการดำเนินงานในเชิงรุก การดำเนินงานตาม ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็น ระบบที่ประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นเกณฑ์การประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลลัพธ์ ของการดำเนินงาน มุ่งแข่งขันทางธุรกิจ และเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินมีทั้งสิ้น 7 หมวดที่เน้นกระบวนการและผลการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ และเพื่อให้การดำเนินงานมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคาร



ออมสินภาค 8 ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ทำงานอย่างทุ่มเทเต็มความสามารถ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีทั้งการจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน แรงจูงใจในการทำงานเริ่มต้นมาจากความต้องการพื้นฐานในชีวิตตามลำดับชั้นความต้องการ ที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ของอับราฮัม เอช มาส โลว์ ที่เสนอความคิดเห็นว่าคนถูกจูงใจโดยความต้องการหลายอย่าง หากความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวกับความต้องการในด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการประสบผลสำเร็จสูงสุดในชีวิต นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานให้การทำงานเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดนั้นมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ช่วยป้องกันหรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออก ซึ่งจะประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพงานทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นปัจจัยสำคัญอีกอย่างที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นั่นก็คือความสำเร็จในงานการได้รับการยอมรับนับถือ ตั๋วงานที่ทำ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานหากจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ถ้าหากธนาคารออมสิน ภาค 8 มีการสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำเร็จแล้ว จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความขยัน ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถมีประสิทธิภาพก็จะทำให้เกิดเป็นสมรรถนะ ซึ่งตัวสมรรถนะจะเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David C. McClelland การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคล ตามตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง

ปัจจัยด้านสมรรถนะจะประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีและสมรรถนะที่เป็นความสามารถในการจัดการซึ่งจะสะท้อนถึงทักษะการบริหารและการจัดการงานต่างๆ นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงานไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดๆ ก็ตาม อาทิเช่น มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการและและเทคโนโลยี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ปรับปรุงวิธีการทำงาน และปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งองค์กรพนักงานมีสมรรถนะที่สูงก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงยิ่งขึ้น

และในการดำเนินงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เมื่อมีการดำเนินงานตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานและมีสมรรถนะเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์แล้ว ธนาคารออมสิน ภาค 8 จำเป็นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล นำไปสู่ผลลัพธ์ผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อลัน วอลเทอร์ สตีล อ้างถึงในวิรัช วิรัชนิการวรรณ อธิบายไว้ว่ากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึงวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่ง

ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันและสร้างคุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมให้กับองค์กร สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ บรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรจะทำเพื่อจะได้ทราบสถานะขององค์กรว่ามีจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส อุปสรรคอะไร และนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน กำหนดเป็นเป้าหมาย สร้างตัวชี้วัด และกำหนดแผนงาน โครงการเพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามทิศทางดำเนินงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ พรณะศรี .(2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ .(2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์ หน้า 12-29 กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย .(2547). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” วารสารการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 หน้า 131-139 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชมนานฎ พันธุ์สุภผล .(2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริการประชาชนของสำนักงานอำเภอในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ชำนาญ คงรอด .(2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติศึกษาเฉพาะกรณี เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ .(2545). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” กรุงเทพมหานคร สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ .(2547). “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักรัฐประศาสนศาสตร์, (หน่วยที่ 11). หน้า 205-206, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : นนทบุรี.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ .(2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- \_\_\_\_\_.(2547). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์, (หน่วยที่ 15). หน้า 450-451 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- ธนาการอมสิน .(2489). พระราชบัญญัติธนาการอมสิน พ.ศ. 2489.
- \_\_\_\_\_. (2547). *กฎกระทรวงว่าด้วยการประกอบกิจการอันที่เป็นงานธนาการอมสิน* พ.ศ. 2547

- ธนาคารออมสิน .(2489). พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489.  
 \_\_\_\_\_ .(ม.ป.ป.). แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน พ.ศ.2554-2558.  
 \_\_\_\_\_ .(2556). ระเบียบธนาคารออมสินฉบับที่ 527 ว่าด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
 (Good Corporate Governance Policy) พ.ศ. 2556.  
 \_\_\_\_\_ . (ม.ป.ป.).แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ.2556-2560.  
 \_\_\_\_\_ .(ม.ป.ป.). คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน (Core Competency &  
 Competency Dictionary) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล.
- นัทธญา ภรภัทรรังสีกร .(2550). *ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการด้านสังคม  
 สงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณีการให้บริการของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย.  
 (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- นารีรัตน์ จำจด .(2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ  
 บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง.  
 (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- นิภาพร เฉียนเลียน .(2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
 ศาสดายุทธกรมภาค 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- นิภาพรณ รอดโรคา .(2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
 นนทบุรี.*
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล .(2554). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปรานทิพย์ บุญกล้า .(2552). *ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร  
 จังหวัดเพชรบูรณ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544.  
 \_\_\_\_\_ .ฉบับที่ 9 พ.ศ.2545-2549.  
 \_\_\_\_\_ . ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554.  
 \_\_\_\_\_ . ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559.

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546-2550.

\_\_\_\_\_ .พ.ศ.2551-2555.

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545” มาตรา 3/1 การบริหารราชการ ตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐ.

“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” หมวดที่ 1 มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผล สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ.

พรทิพย์ ชมเดช .(2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.* (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

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

เมตต์ เมตต์การุณจิต .(2554). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” การบริหารจัดการที่ดี บทที่ 4 หน้า 54-55 นนทบุรี บூค พอยท์ วิชาการ.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ .(2553). “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสน- ศาสตร์ บทที่ 11 หน้า 238-239 กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

เรณู หมั่นห่อ .(2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540”หมวดที่ 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 75-78 .

“ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2542”

สาระสำคัญ ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในข้อ 4.2 การบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ .(2554). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานของรัฐ บทที่ 2 หน้า 10-11 กรุงเทพมหานคร: โพรเพช.

\_\_\_\_\_ .(2554) “แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ”

ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- วิเชียร วิทยอุดม .(2554). “การจูงใจ” การจัดการสมัยใหม่ บทที่ 3 หน้า 13-1,2-7  
กรุงเทพมหานคร : ธนัชช.
- วิมล บุญรอด .(2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุษยา .(2551). “ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์” แนวคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ บทที่ 4 หน้า 157-175 (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่ : ธนุชพรินต์.
- สาคร สุขศรีวงศ์ .(2554). “การขึ้นมา” การจัดการจากมุมมองนักบริหาร บทที่ 7 หน้า 156 (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สุพจน์ บุญวิเศษ .(2549). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชน” วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ .(2542). “การบริหารเชิงกลยุทธ์” การบริหารเชิงกลยุทธ์ บทที่ 2 หน้า 23-32 (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์.
- สายลม ปันรัตน์ .(2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุริพร กาญจนาทฤกษ์ .(2553). *ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุนทร แพบัฒ .(2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ .(2553). “ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ” (เกณฑ์และวิธีการประเมิน).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2557). สืบค้นจาก <http://opdc.go.th> คืบวันที่ 20 พฤษภาคม 2557.

\_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). “คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ข้าราชการ”กรุงเทพมหานคร.

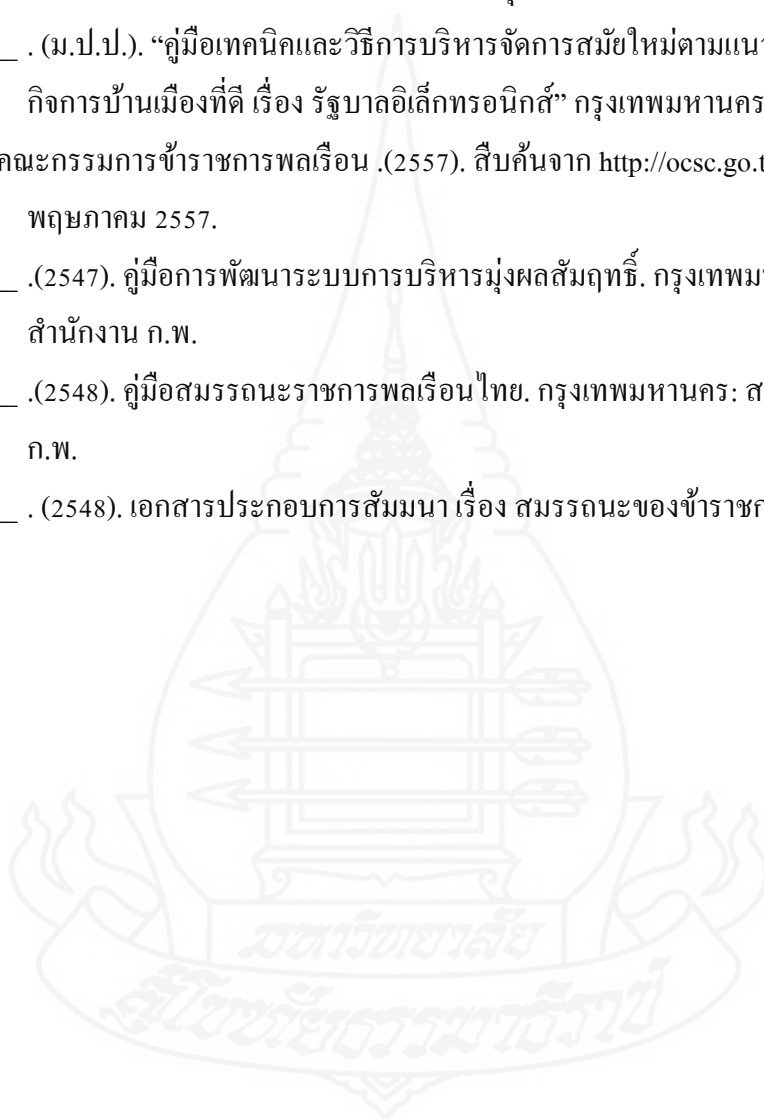
\_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). “คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่อง รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2557). สืบค้นจาก <http://ocsc.go.th> คืบวันที่ 20 พฤษภาคม 2557.

\_\_\_\_\_.(2547). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

\_\_\_\_\_.(2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

\_\_\_\_\_.(2548). เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ







ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถามหมายเลข

--	--	--

## แบบสอบถาม

เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

\*\*\*\*\*

(นางอรัทัย อ้นชานนา)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

E-mail: OrathaiO@gsb.or.th มือถือ 098-2699447

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

- ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 25 ปี ( ) 25 – 30 ปี  
 ( ) 31 – 40 ปี ( ) 41 – 50 ปี  
 ( ) 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ( ) อนุปริญญาหรือเทียบเท่า/ปวส.  
 ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท  
 ( ) สูงกว่าปริญญาโท

4. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

- ( ) น้อยกว่า 10,000 บาท ( ) 10,000-20,000 บาท  
 ( ) 20,001-30,000 บาท ( ) 30,001-40,000 บาท  
 ( ) มากกว่า 40,000 บาท

5. ท่านมีอายุงานจนถึงปัจจุบัน

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5-10 ปี  
 ( ) 11-15 ปี ( ) 16-20 ปี  
 ( ) มากกว่า 20 ปี

6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งงานระดับใด

- ( ) ลูกจ้างปฏิบัติงาน ( ) พนักงานปฏิบัติการ 4-7  
 ( ) ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต  
 ( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการภาค ( ) ผู้จัดการสาขา

## 7. สถานที่ทำงาน

- ( ) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 1 ( ) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 2  
 ( ) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 3 ( ) สำนักงานสาขาในเขตเชียงใหม่ 4  
 ( ) สำนักงานสาขาในเขตลำพูน ( ) สำนักงานเขตเชียงใหม่ 1  
 ( ) สำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 ( ) สำนักงานเขตเชียงใหม่ 3  
 ( ) สำนักงานเขตเชียงใหม่ 4 ( ) สำนักงานเขตลำพูน  
 ( ) สำนักงานภาค 8

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้  
 มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 อยู่ในระดับใด แล้ว  
 เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)</b>						
1	ภาค 8 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	ภาค 8 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
3	ภาค 8 มีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4	ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ภาค 8 มีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ภาค 8 มีการกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
6	ภาค 8 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
7	ภาค 8 มีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)</b>						
8	ภาค 8 กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละปีไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
9	แผนงาน/โครงการ ของ ภาค 8 สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ มากน้อยเพียงใด					
10	ภาค 8 มีการบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างประหยัด มากน้อยเพียงใด					
11	ภาค 8 พนักงานมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
12	ภาค 8 งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ มากน้อยเพียงใด					
13	ภาค 8 วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	ภาค 8 ระบบสารสนเทศ มีความพร้อมและเพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
15	ภาค 8 มีกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มากน้อยเพียงใด					
16	ภาค 8 เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
17	ภาค 8 ให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
18	ภาค 8 ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					
19	ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
20	ภาค 8 มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีขีดความสามารถมากกว่าหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน					
<b>ปัจจัยด้านนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Policy)</b>						
21	ภาค 8 ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	ภาค 8 มีขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด					
23	ภาค 8 มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร อย่างโปร่งใส แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มากน้อยเพียงใด					
24	ภาค 8 มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อ ความสามารถในการแข่งขันในทุกๆ ด้าน มากน้อยเพียงใด					
25	ภาค 8 มีการส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีใน การปฏิบัติงานไว้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ</b>						
<b>(State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)</b>						
26	ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มีการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม องค์กรให้แก่พนักงานในหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
27	ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มี กระบวนการในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ในหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
28	ในภาพรวม ผู้บริหารของภาค 8 มีการ กระจายอำนาจการบริหารและการ ตัดสินใจ มากน้อยเพียงใด					
29	ภาค 8 มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ใน การปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30	แผนปฏิบัติงานของ ภาค 8 มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
31	ภาค 8 มีความชัดเจนในการจัดกลุ่ม ลูกค้า ตามความจำเป็น ความคาดหวัง และค่านิยม มากน้อยเพียงใด					
32	ภาค 8 มีการนำผลการประเมินความพึง พอใจของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ในการปรับปรุงแก้ไข มากน้อยเพียงใด					
33	ภาค 8 มีความชัดเจนในการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
34	ภาค 8 มีการให้ความสำคัญกับการ จัดการความรู้ มากน้อยเพียงใด					
35	ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่จำเป็นและ มีความพร้อมใช้งาน มากน้อยเพียงใด					
36	ภาค 8 มีความชัดเจนในการฝึกอบรม บุคลากรและพัฒนาบุคลากร มากน้อยเพียงใด					
37	ภาค 8 มีระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลที่ดี มากน้อยเพียงใด					
38	ภาค 8 มีกระบวนการสนับสนุนต่อ ธุรกิจธนาคาร มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ของภาค 8 มีขั้นตอนที่รวดเร็วและเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
40	ในภาพรวมภาค 8 มีการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มากน้อยเพียงใด					
41	ในภาพรวม ภาค 8 ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
42	ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านการเงิน และการตลาด การขาย มากน้อยเพียงใด					
43	ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาพนักงานและทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร มากน้อยเพียงใด					
44	ภาค 8 มีระบบงานและกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
45	ในภาพรวมแล้วภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
46	การดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับภาคอื่นๆ ภาค 8 ประสบผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System)</b>						
47	ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
48	ภาค 8 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความพร้อม มากน้อยเพียงใด					
49	ภาค 8 มีระบบสารสนเทศที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว ทันใจ ง่าย ใว มากน้อยเพียงใด					
50	ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ให้แก่ประชาชน ลูกค้า ผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด					
51	ภาค 8 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หลากหลาย ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)</b>						
52	ภาค 8 มีการจ่ายเงินเดือนผลประโยชน์ ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
53	ในการทำงานในภาค 8 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
54	ภาค 8 มีสภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มากน้อยเพียงใด					
55	พนักงานของภาค 8 มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มากน้อยเพียงใด					
56	ภาค 8 มีการกำหนดนโยบายการบริหารไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
57	ภาค 8 ให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน มากน้อยเพียงใด					
58	ในภาพรวมแล้ว พนักงานของ ภาค 8 มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ มากน้อยเพียงใด					
59	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ประสบผลสำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด					
60	ภาค 8 มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านค่านิยมองค์กร (Core Value)</b>						
61	ภาค 8 มีการทำงานที่มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
62	ภาค 8 มีการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้องดีงามและจรรยาวิชาชีพ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
63	ภาค 8 มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่ประชาชน และลูกค้าผู้มารับบริการ มากน้อยเพียงใด					
64	ภาค 8 มีการบริหารจัดการและการกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)</b>						
65	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ ใส่ใจในความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการ มากน้อยเพียงใด					
66	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ ไม่เลือกปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
67	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีทักษะความสามารถ การใช้เทคโนโลยี มากน้อยเพียงใด					
68	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ชี้อัตย์เที่ยงธรรม ปฏิบัติงานตามระเบียบคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
69	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน มากน้อยเพียงใด					
70	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ โดยไม่มีการต่อต้านหรืออคติ และยอมรับการวิจารณ์ มากน้อยเพียงใด					
71	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น มากน้อยเพียงใด					
72	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
73	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
74	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล มากน้อยเพียงใด					
75	ในภาพรวม พนักงานของภาค 8 มีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ มากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้มี

อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของท่าน อยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน

ช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการเงิน (Finance)</b>						
1	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการทำรายได้ในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านๆ มา มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่าน ๆ มา มากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการมีสัดส่วนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการมีสัดส่วนสินเชื่อสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารหนี้ค้างชำระ NPL ต่อสินเชื่อรวม มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในสัดส่วนกำไรสุทธิสูงขึ้นและค่าใช้จ่ายสุทธิลดลง มากน้อยเพียงใด					
<b>ด้านลูกค้า (Customer)</b>						
8	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพความสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ มากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวม ภาพ 8 ประสพผลสำเร็จในการสร้างความผูกพันให้กับลูกค้า มากน้อยเพียงใด					
10	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการ ความนิยม ของลูกค้า มากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการขยายเครือข่ายสาขาและช่องทาง การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ มากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการตลาดเชิงรุกในแต่ละกลุ่มลูกค้า เป้าหมายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวม ภาค 8 ประสพผลสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่มั่นคงและทันสมัย ให้กับองค์กร มากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน มากน้อยเพียงใด					
<b>ด้านกระบวนการ (Internal Process)</b>						
15	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดทำข้อตกลงระยะเวลาการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน SLA มากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการนำระบบ SEPA มาใช้ มากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ มากน้อยเพียงใด					
19	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับผลสัมฤทธิ์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning &amp; Growth)</b>						
20	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้งานหน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน มากน้อยเพียงใด					
22	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM มากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวม ภาค 8 ประสบผลสำเร็จในการผลักดันค่านิยมและธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร มากน้อยเพียงใด					

**ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ทำให้การปฏิบัติงานของ พนักงาน  
ธนาคารออมสิน ภาค 8 มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น**

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 จุดแข็ง ในเรื่องใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มี จุดอ่อน ในเรื่องใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....

3. เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 สูงขึ้น มีข้อเสนอแนะ หรือโอกาสที่  
จะปรับปรุงหรือพัฒนา ในเรื่องใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....

4. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มีปัญหา/อุปสรรค อะไรบ้างจาก  
ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

.....  
.....  
.....  
.....

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

\*\*\*\*\*

## คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ภาค 8 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

\*\*\*\*\*

(นางอรทัย อ้นชานา)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

E-mail: OrathaiO@gsb.or.th มือถือ 098-2699447

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. ท่านมีอายุงานจนถึงปัจจุบัน

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี                      ( ) 5 – 10 ปี  
 ( ) 11 – 15 ปี                         ( ) 16 – 20 ปี  
 ( ) มากกว่า 20 ปี

3. สถานที่ทำงาน

- ( ) สำนักงานสาขา                      ( ) สำนักงานเขต  
 ( ) สำนักงานภาค

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็น ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มี จุดแข็งหรือข้อดี ในเรื่องใดบ้าง

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

2. ท่านคิดว่ากรปฏิบัติงนของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 มี จุดอ่อนหรือข้อด้อย ในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ากรปฏิบัติงนของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 8 ควรที่จะปรับปรุงหรือพัฒนา ในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

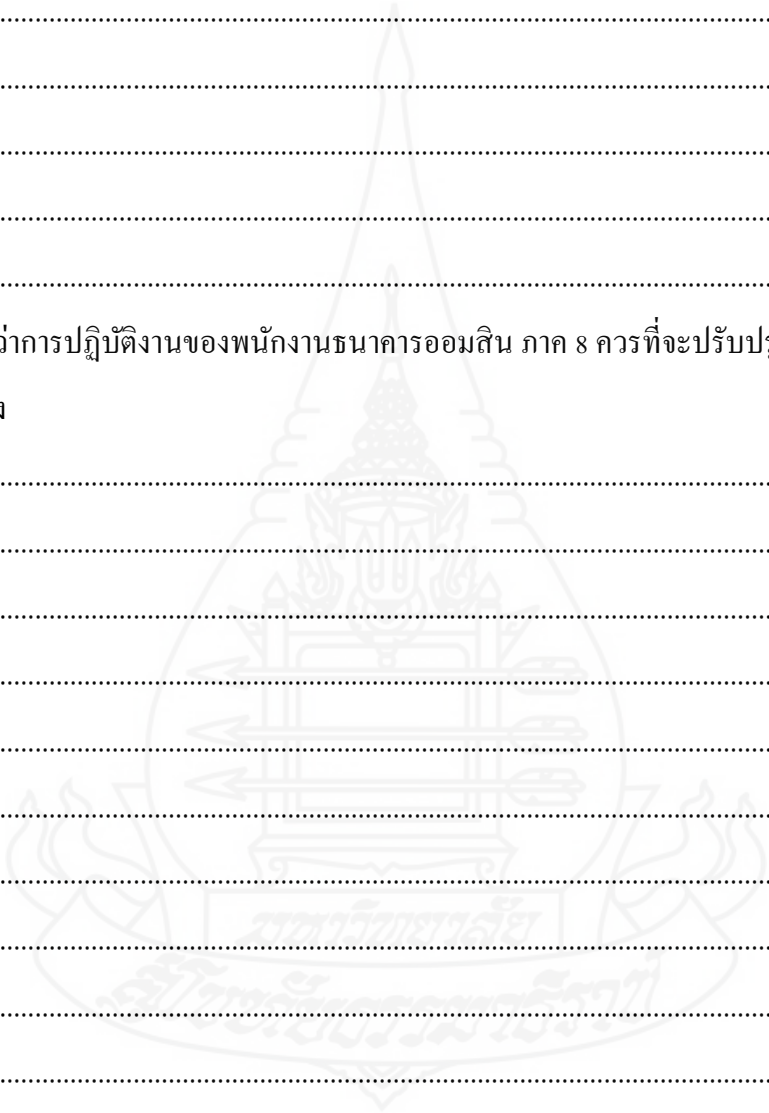
.....

.....

.....

.....

.....



4. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีปัญหา/อุปสรรค อะไรบ้างจาก ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้และส่งผลกระทบต่อการทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

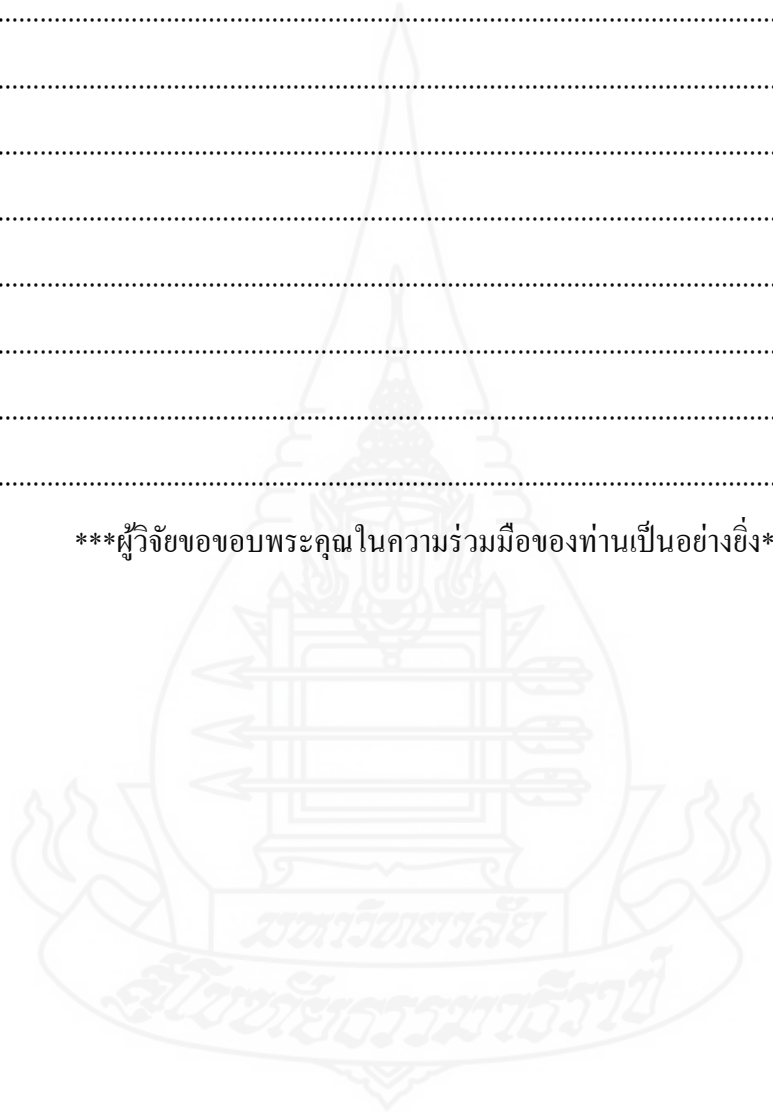
.....

.....

.....

.....

\*\*\*ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง\*\*\*





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางอรทัย อ้นชานา
วัน เดือน ปี เกิด	30 มิถุนายน 2511
สถานที่เกิด	อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2536 บริหารรัฐกิจบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2548
สถานที่ทำงาน	ธนาคารออมสินสาขาแม่สาย ภาค 8
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

