

## การแก้ปัญหาระบบและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาฉะเชิงเทรา

### นภิสรา พงศ์สุพัต<sup>1</sup> และ ศุภลักษณ์ ปรีดาวิภาต<sup>2</sup>

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Email: 1711131603001@live4.utcc.ac.th

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

Email: supasan\_pre@utcc.ac.th

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาระบบและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคารออมสินสาขาฉะเชิงเทรา และเพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาระบบและคุณภาพบริการ ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลด้วยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลบริบทของพื้นที่สาขา เอกสารงานวิจัย บทวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับการเกิดปัญหาและแนวทางการแก้ไขระบบและคุณภาพบริการของธนาคารออมสิน และการวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุด้วยผังสาเหตุและผล ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคาร อยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของธนาคาร ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน โดยด้านการให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า และการเข้าใจและรู้จักลูกค้า เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) สาเหตุของปัญหาพบว่าเกิดจากสาเหตุหลัก 5 ประการ คือ มาจากพนักงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก การบริหารจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน กระบวนการ และบรรยากาศการทำงาน และ 3) แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา คือ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้พนักงานตระหนักถึงคุณภาพการให้บริการ ในด้านการให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า และการเข้าใจและรู้จักลูกค้า โดยธนาคารต้องมีการจัดการแบ่งหน้าที่ของพนักงานจากข้อมูลคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การมอบอำนาจในการทำงาน การฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการให้บริการแก่ลูกค้า การจัดกิจกรรมการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร เพื่อสนับสนุนและจูงใจพนักงาน การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

คำสำคัญ : คุณภาพบริการ, ความพึงพอใจต่อการให้บริการ, ธนาคารออมสิน

### 1. บทนำ

ในปัจจุบันสถาบันการเงินต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูง โดยได้นำกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ มาใช้เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำทางธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบในตลาดการแข่งขันระหว่างสถาบันการเงินต่างๆ โดยนำเอาหลักการตลาด หลักการให้บริการเข้ามาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารการจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการแข่งขันระหว่างธนาคารที่ทั้งการแข่งขันในด้านการบริการและผลิตภัณฑ์ที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ทำให้ธนาคารต่างๆ ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาทั้งด้านการให้บริการและผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยและหลากหลาย เพื่อเป็นผู้นำด้านการเงินและเป็นธนาคารอันดับหนึ่ง

การนำกลยุทธ์การตลาดภายในมาใช้ในองค์กรธุรกิจ คือการสร้างแนวคิดในการบริหารทั้งทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กรเหมือนกับลูกค้า และพิจารณางานในองค์กรเหมือนผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การนำแนวคิดเรื่องการตลาดภายใน จึงเริ่มจากการออกแบบงาน การกำหนดลักษณะงาน การสรรหาพนักงาน การ คัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และยกย่อง ให้เกียรติพนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน อันจะเป็นผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเป็นผลให้พนักงานอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น มีผลการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าของการบริการ หรือบริการที่มีคุณภาพ ผลที่ติดตามคือ ความพึงพอใจของลูกค้าและทำให้เกิดผลกับองค์กรในด้านดี คือ รายได้เพิ่มขึ้นกับมีผลกำไรเพิ่มขึ้น (สิทธูฐากร ชูทรัพย์, 2555)

ธนาคารออมสิน มีทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของธนาคารออมสินในปี 2558-2562 คือได้กำหนดค่านิยมองค์กร (Core Value) ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อถ่ายทอดสู่ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ รับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) อุทิศตนเพื่อองค์กร (Allegiance) ยืนหยัดในความถูกต้อง (Virtue) และสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน (Excellence) ซึ่งจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนบริการลูกค้า ธนาคารออมสินสาขาจะเชิงเทรา ระหว่างเดือนมิถุนายน – พฤศจิกายน 2561 พบว่า มีการบันทึกข้อมูลส่วนตัวลูกค้าผิดพลาด ร้อยละ 85.80 การบันทึกรายการฝากถอนให้ลูกค้าผิดพลาด ร้อยละ 8.64 และการเปิดบัญชีให้ลูกค้าผิดประเภท ร้อยละ 5.56 ซึ่งข้อผิดพลาดเหล่านี้ แม้ว่าจะมีผู้ตรวจสอบความถูกต้องประจำวันดูแลแก้ไขแล้วก็ตาม แต่ในระหว่างวันนั้นเมื่อลูกค้าเป็นผู้พบข้อผิดพลาดนั่นเอง และพบข้อผิดพลาดนั้นบ่อยครั้งขึ้น จะทำให้ความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อธนาคารลดลงและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรที่ดีของธนาคารออมสินลดลงไปด้วย โดยด้านการให้บริการของธนาคารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานของธนาคาร หากธนาคารออมสินมีคุณภาพการให้บริการที่ลดลง จากปัญหาข้อผิดพลาดดังกล่าวข้างต้น อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อธนาคารออมสินสาขาจะเชิงเทรา คือ ลูกค้าจะเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการให้บริการ ลูกค้าไม่เชื่อมั่นในการทำงานของพนักงาน ทำให้ธนาคารเสียชื่อเสียงจากการบอกต่อของลูกค้า ลูกค้าใหม่ไม่เชื่อมั่นที่จะเข้ามาใช้บริการ เสียฐานลูกค้าเดิม ทั้งนี้จะเกิดผลกระทบต่อธนาคารคือ ทำให้ธนาคารออมสินสูญเสียรายได้ เพราะลูกค้าไม่เข้ามาใช้บริการ พนักงานไม่สามารถเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการแก้ปัญหาระบบและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคารออมสินสาขาจะเชิงเทรา เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูล สำหรับการแก้ปัญหาและการเสริมสร้างพัฒนาระบบบริการและการจัดการของธนาคารออมสินสาขาจะเชิงเทรา ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ลดข้อผิดพลาดในการทำงานประจำวัน และเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานรวมถึงประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุความสำเร็จต่อไป

## 2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

การบริการ (Service) หมายถึง สินค้าที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถจับต้องได้เหมือนสินค้า และสามารถรับรู้ได้ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ จนนำไปสู่ความพึงพอใจได้ ในยุคแห่งการแข่งขัน คุณภาพการให้บริการ เป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งที่ธนาคารทุกระดับต้องให้ความสำคัญทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ซึ่ง Parasuraman, Zeithaml, & Berry (2013) ได้สร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานวัดคุณภาพบริการ ที่เป็นที่ยอมรับใช้ จำแนกออกเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นรูปธรรมของการบริการ

(Tangibles) 2. ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ (Reliability) 3) การตอบสนองลูกค้า (Responsive) 4) การให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) และ 5) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) เพื่อใช้ในการวัดคุณภาพการบริการของธุรกิจ เนื่องจากการให้บริการที่ดีเยี่ยมและมีบริการบอกต่อ จะส่งผลต่อจำนวนลูกค้าหรือบุคคลที่เข้ามาใช้บริการของธนาคาร

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้มาคิดค้นประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยหลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม ทางธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ คือ 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) และ 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) (จินตนา บุญบงการ และ ฌักฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549)

## 2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สาเหตุด้วยผังสาเหตุและผล

การวิเคราะห์สาเหตุด้วยผังสาเหตุและผลหรือผังก้างปลา เป็นแผนภูมิที่มีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง โดยมุ่งเน้นผังวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ อาจก่อให้เกิดปัญหา การกำหนดปัจจัยผังสาเหตุและผลสามารถที่จะกำหนดกลุ่มปัจจัยอะไรก็ได้ แต่ต้องมีข้อมูลเบื้องต้นและมั่นใจว่ากลุ่มที่กำหนดไว้เป็นปัจจัยนั้นสามารถที่จะช่วยให้แยกแยะและกำหนดสาเหตุต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผล

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจบริการ ผู้ศึกษาจึงปรับกำหนดปัจจัยผังสาเหตุและผลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและคุณภาพบริการ ดังนี้

M - Man หมายถึง พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน

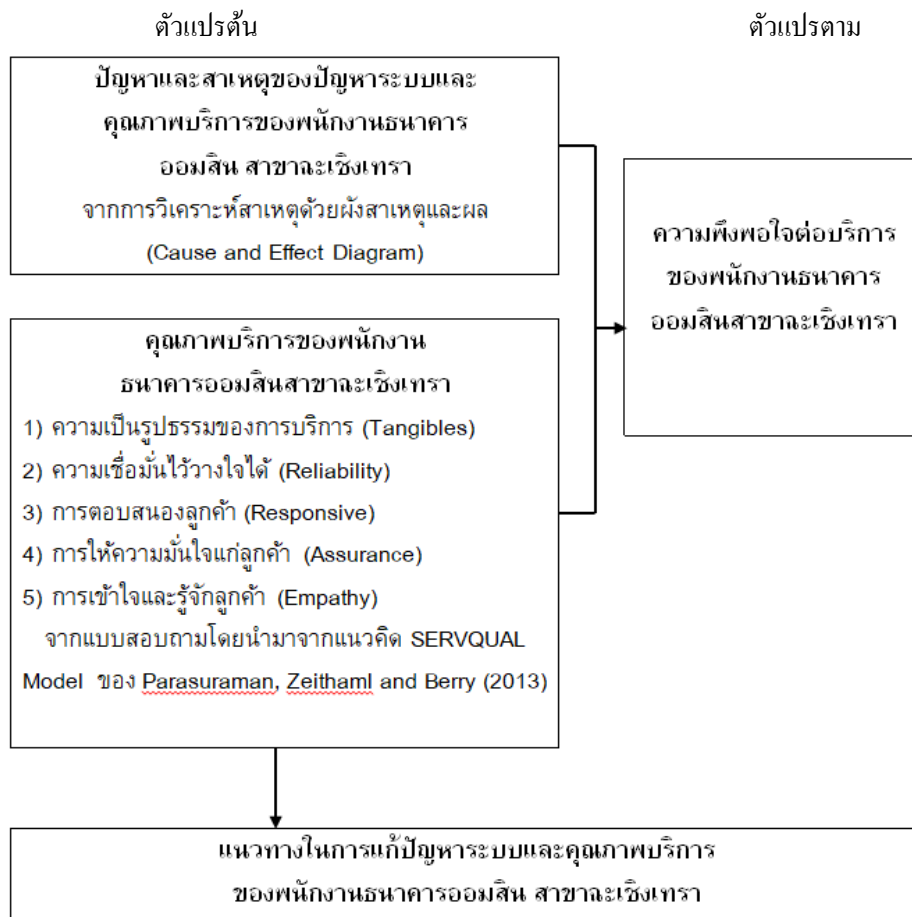
M - Machine หมายถึง เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก

M - Management หมายถึง การบริหารจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

M - Method หมายถึง กระบวนการทำงาน

E - Environment หมายถึง บรรยากาศการทำงาน ทั้งด้านกายภาพและทางด้านจิตใจ

กรอบแนวคิด



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีการศึกษา

ประชากร

ประชากร คือลูกค้าของธนาคารออมสิน สาขาละแวกเชิงเทรา ที่เข้ามาใช้บริการที่ธนาคารออมสิน สาขาละแวกเชิงเทรา ระหว่างวันที่ 1-31 มีนาคม 2562

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกค้าของธนาคารออมสิน สาขาละแวกเชิงเทรา โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณแบบไม่ทราบประชากร ด้วยวิธีวิลเลียม เกมเมด โครแครน (William Gemmell Cochran, 1977) จำนวน 400 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ แบบสอบถาม ที่เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานธนาคารออมสิน จำนวน 7 คน ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากผลการศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุด้วยผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

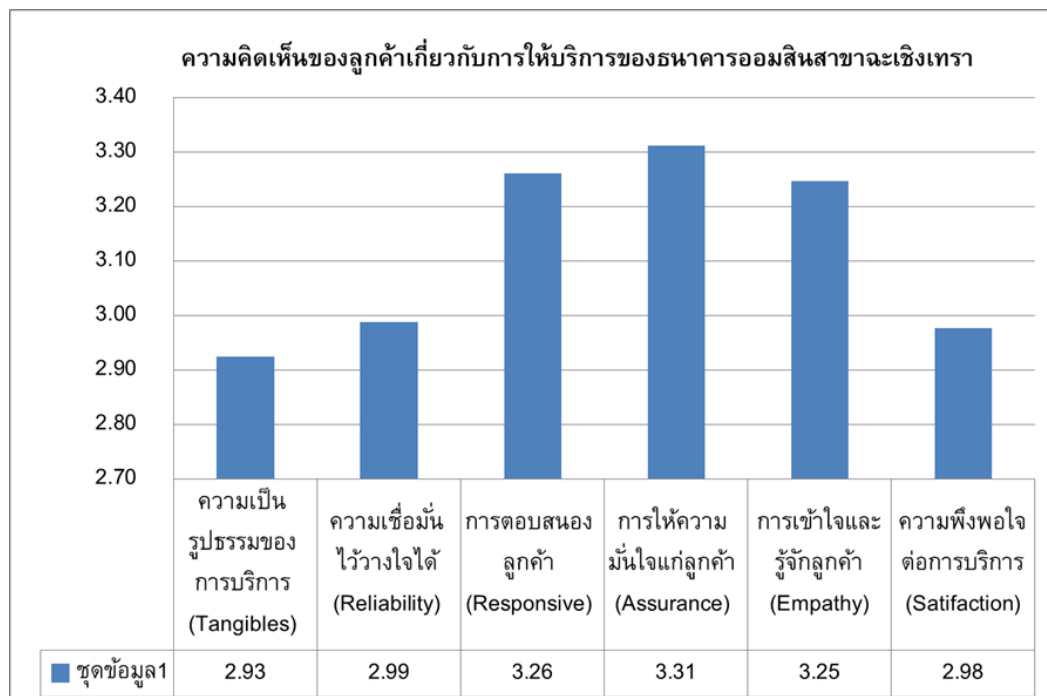
### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ด้วยสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และงานวิจัย ทฤษฎี เอกสาร คู่มือต่างๆ รายงานและบทวิเคราะห์เกี่ยวกับการแก้ไขระบบและคุณภาพบริการ

### 4. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.20) อายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 56.50) ระดับการศึกษา คือ ปริญญาตรี (ร้อยละ 72.00) อาชีพ พนักงานของรัฐ (ร้อยละ 34.00) และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000–20,000 บาท (ร้อยละ 46.00)

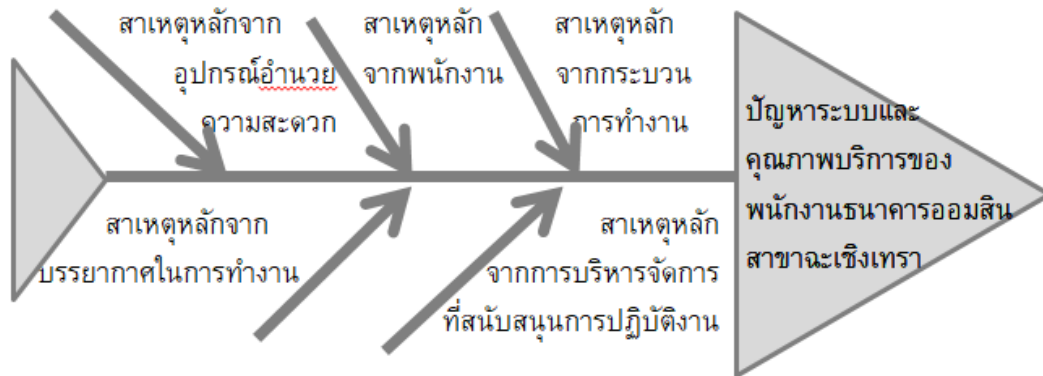
ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของธนาคารออมสินสาขาฉะเชิงเทรา ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ อันดับแรก คือ การให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) รองลงมา คือ การตอบสนองลูกค้า (Responsive) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ (Reliability) และอันดับสุดท้าย คือ ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) (ดังภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการให้บริการของธนาคารออมสินสาขาฉะเชิงเทรา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาฉะเชิงเทรา ด้วยการวิเคราะห์ด้วยสมการการถดถอยพหุคูณ พบว่า การให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) และการเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาฉะเชิงเทรา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการศึกษสาเหตุของปัญหาระบบและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคารออมสินสาขาจะเชิงเทรา พบสาเหตุหลัก 5 ประการ คือ มาจากพนักงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก การบริหารจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน กระบวนการ และบรรยากาศการทำงาน (ดังภาพที่ 3) โดยสาเหตุหลักที่มาจากพนักงาน ได้แก่ มีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ พนักงานที่บรรจุใหม่ ยังขาดความชำนาญในงานที่ทำ ยังไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย พนักงานบางส่วนขาดความพร้อมในการทำงาน พนักงานเดิม มีงานประจำในหน้าที่ ไม่สามารถสอนงานให้แก่พนักงานใหม่ได้เต็มเวลา สาเหตุจากกระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการสื่อสารในการทำงาน ได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อน สาเหตุมาจากอุปกรณ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกที่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยแต่ความชำนาญของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีที่นำมาช่วยงานต่างกัน และสาเหตุจากบรรยากาศในการทำงาน เมื่อมีการตรวจสอบการทำงาน และพบข้อผิดพลาดเป็นรายบุคคลบ่อย ๆ ทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน พนักงานเมื่อพบแรงกดดันจากการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานมีจำกัด ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน



ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุด้วยผังสาเหตุและผล

## 5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการศึกษา

ผลการประเมินสภาพแวดล้อมของธนาคารออมสิน สาขาจะเชิงเทรา ตามตัวแบบ SWOT Analysis สามารถสรุปได้ว่า

จุดแข็ง (S: Strength) คือ ธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคง มีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผลิภัณฑ์การบริการที่หลากหลายเหมาะกับทุกวัย มีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และลูกค้าส่วนใหญ่ยังมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารออมสินในระดับมาก

จุดอ่อน (W: Weakness) คือ พนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ พนักงานที่บรรจุใหม่ ยังขาดความชำนาญในงานที่ทำ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ที่มีขั้นตอนในการซ่อมและเบิกใช้ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานที่ไม่ทันต่อการให้บริการ การบริหารจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ที่ต้องการช่วยเหลือการทำงาน โดยมีการประเมินการทำงาน แต่เมื่อพบข้อผิดพลาดบ่อย ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจ กระบวนการทำงาน (Method) มีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนและมีข้อผิดพลาดบรรยากาศในการทำงาน (Environment) จากที่มีการบริหารจัดการที่สนับสนุนการ



ปฏิบัติงาน (Management) แต่ทำให้พนักงานเกิดความอึดอัด และการเผยแพร่ข่าวสารการให้บริการของธนาคารยังไม่เพียงพอ บางครั้งเกิดความล่าช้า

โอกาส (O: Opportunity) คือ นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนธนาคารออมสินให้เป็นช่องทางในการดำเนินงานพัฒนาการลงทุน การขยายฐานลูกค้าด้านสินเชื่อ ทำให้สามารถเชื่อมโยงไปสู่บริการประเภทอื่นๆ ของธนาคารออมสินได้ และ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เป็นโอกาสในการพัฒนาการให้บริการ

อุปสรรค (T: Threat) คือ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐบาล การแข่งขันของธนาคารในพื้นที่ 1 และ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

เมื่อนำข้อมูลมาจัดความสัมพันธ์ด้วยโดยใช้ TOWS Matrix จึงได้แนวทางกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกในหน้าที่การให้บริการควบคู่ไปกับพัฒนาทักษะในการให้บริการ การจัดกิจกรรมการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน และการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข โดยใช้กลยุทธ์การจัดการแบ่งหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กร และการฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกในหน้าที่การให้บริการควบคู่ไปกับพัฒนาทักษะในการให้บริการ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมมาพิจารณาเพื่อที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน โดยใช้ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้แนวคิดทางการตลาดภายในยึดถือพนักงานขององค์กรเป็นลูกค้าภายใน (Internal Customer) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำให้พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการและมีการประยุกต์ใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ โดยใช้กลยุทธ์ทั้งการอบรมเพื่อให้ความรู้และพัฒนาทักษะพนักงาน การจัดกิจกรรมการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน และ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

ผลการศึกษาถึงแนวทางในการแก้ปัญหาาระบบและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคารออมสินสาขา ฉะเชิงเทรา จากการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยใช้ TOWS Matrix และผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม พบว่า การให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) และการเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาฉะเชิงเทรา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาาระบบและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคารออมสินสาขาฉะเชิงเทรา โดยใช้แนวทางจากกลยุทธ์ที่กำหนดแล้ว 3 ระดับ คือ

#### **แนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาฉะเชิงเทรา ในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ

(Tangibles) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และด้านการให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้ข้อมูลการใช้บริการด้วยความความแม่นยำเชื่อถือได้ การเข้าถึงรายละเอียดขั้นตอนการเข้ารับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบสาเหตุหลักของปัญหามาจากส่วนของ กระบวนการทำงาน (Method) เกี่ยวกับการสื่อสารในการทำงาน ได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อน การเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งอาจเกิดจากการตีความของแต่ละบุคคล หัวหน้างานคิดว่าพนักงานรู้งานอยู่แล้ว การไม่คุยกันเพราะคิดว่าต่างคนต่างรู้อยู่แล้ว อันส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน (Environment) ในด้านจิตใจของพนักงานที่มีข้อผิดพลาดเป็นรายบุคคลบ่อย ๆ ทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน ทั้งนี้สาเหตุข้างต้นมีความเกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Management) ดังนั้นการกำหนดแนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาควรทำในระดับองค์กร คือ

1. ใช้แนวคิดทางการตลาดภายในยึดถือพนักงานขององค์กรเป็นลูกค้าภายใน (Internal Customer) มาใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การวางแผนกำลังคน รายละเอียดของการจ่ายผลตอบแทน การใช้แนวคิดนี้มาใช้ในการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ทำให้เกิดการจูงใจพนักงานให้พอใจในงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น องค์กรธุรกิจใดมีลูกค้าภายในหรือพนักงานมีคุณภาพ ก็จะสามารถดึงดูดใจลูกค้าภายนอกให้เข้ามาใช้บริการ หรือกลับมาใช้บริการอีก

2. ใช้แนวคิดทางการตลาดภายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถสนับสนุนการทำงานได้ โดยทำให้พนักงานขององค์กรธุรกิจมีจิตสำนึกในการให้บริการและมีการประยุกต์ใช้ทรัพยากรขององค์กร ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงมา หรือเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่มุ่งพัฒนาองค์กร ซึ่งนำข้อมูลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของธนาคารออมสินสาขาจะเชิงเทรา ในด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsive) อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยลูกค้ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเร็ว ฉับไว ความรู้ และความพร้อมในการให้บริการของพนักงานในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบสาเหตุหลักของปัญหาจากส่วนของพนักงาน (Man) ได้แก่ มีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ พนักงานที่บรรจุใหม่ ยังขาดความชำนาญในงานที่ทำ ยังไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย พนักงานบางส่วนขาดความพร้อมในการทำงาน พนักงานเดิม มีงานประจำในหน้าที่ไม่สามารถสอนงานให้แก่พนักงานใหม่ได้เต็มเวลา ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในที่

1. การจัดการแบ่งหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กร โดยอาศัยข้อมูลจากบุคลากรขององค์กรเองเป็นผู้ให้ข้อมูลกับผู้บริหารองค์กรในการกำหนดบทบาท และหน้าที่ของพนักงานในองค์กร หรือการกำหนดข้อมูลภายในที่สามารถทำให้พนักงานที่มี คุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

2. มอบอำนาจให้กับพนักงาน การมอบอำนาจให้กับพนักงาน (Empowerment) หมายถึงการเพิ่มอำนาจและให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานมากขึ้น โดยการมอบอำนาจในการทำงานและพนักงานต้องได้รับการมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน สามารถให้บริการลูกค้าได้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น



### แนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของธนาคารออมสินสาขา ฉะเชิงเทรา ด้านการให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) พบว่าพนักงานให้ข้อมูลการใช้บริการด้วยความความแม่นยำ เชื่อถือได้ การแจ้งถึงรายละเอียดขั้นตอนการเข้ารับบริการ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) ความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและความ ยิ้มแย้มแจ่มใสในการให้บริการของพนักงานอยู่ในระดับ ปานกลาง เช่นกัน ดังนั้นจึงมีแนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา คือ

1. การฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการให้บริการแก่ลูกค้า ให้การอบรมเพื่อจูงใจให้เกิดจิตสำนึก ในการให้บริการแก่ลูกค้า การฝึกอบรมเพื่อจูงใจพนักงานในการ สร้างจิตสำนึกในหน้าที่การให้บริการควบคู่ไปกับ จิตสำนึกในการสร้างและพัฒนาทักษะในการ ให้บริการในด้านต่างๆ เช่นการสื่อสาร หรือทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับ การให้บริการ

2. การจัดกิจกรรมการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร เพื่อสนับสนุนและจูงใจพนักงาน ด้วยการ จัดกิจกรรม สนับสนุนการทำงานของพนักงานในองค์กร การสอนงาน การสื่อสารและการประสานงาน การจัดกิจกรรมอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน การจัดกิจกรรมสนับสนุนของฝ่ายบริหารจะจูงใจให้ พนักงานในองค์กรมีความรู้สึก พอใจและรับรู้ถึงสภาพการทำงานที่เอื้อต่อการให้บริการลูกค้า

3. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร กิจกรรมการสื่อสารและการ ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูล นโยบายและข้อร้องเรียนต่างๆ ของพนักงานในองค์กรผ่านเครื่องมือ หลายๆ อย่าง เพื่อพนักงานในองค์กรเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลด ปัญหาการผิดพลาดในการทำงานและลดปัญหาความขัดแย้ง ภายในองค์กร

### ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุหาแนวทางการแก้ปัญหาระบบและคุณภาพบริการของพนักงาน ธนาคารออมสินสาขาฉะเชิงเทรา และได้กำหนดแนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา ซึ่งสามารถนำมาถึงข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก

แนวทางเลือก	ข้อดี	ข้อเสีย
<p><b>กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)</b></p> <p>1. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้แนวคิดทางการตลาดภายในยึดถือพนักงานขององค์กรเป็นลูกค้าภายใน (Internal Customer) เพื่อการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ทำให้เกิดการจูงใจพนักงานให้พอใจในงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการแก้ไขปัญหายุ่งยากในระยะยาว</li> <li>- แนวทางการแก้ไขเป็นไปในแนวทางเดียวกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เวลานาน</li> <li>- อาจเกิดการไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง</li> </ul>
<p><b>กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)</b></p> <p>2. การจัดการแบ่งหน้าที่ของพนักงานภายในองค์กร กำหนดข้อมูลภายในที่สามารถทำให้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไข</li> <li>- เกิดการประสานงานการทำงานร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจเกิดการไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง</li> </ul>
<p>3. การมอบอำนาจให้กับพนักงาน เป็นการเพิ่มอำนาจและให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลทบทวนหน้าที่ของกันและกัน</li> <li>- ลดภาระงานไม่ทำงานซ้ำซ้อน</li> </ul>	
<p><b>กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)</b></p> <p>4. การฝึกอบรม เพื่อสร้างจิตสำนึกในหน้าที่การให้บริการควบคู่ไปกับพัฒนาทักษะในการ ให้บริการในด้านต่างๆ เช่นการสื่อสาร หรือทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการให้บริการ</p> <p>5. การจัดกิจกรรมการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานพอใจและรับรู้ถึงสภาพการทำงานที่เอื้อต่อการให้บริการลูกค้า</p> <p>6. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดปัญหาการผิดพลาดในการทำงานและลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แก้ไขได้ตรงกับปัญหาในทันที</li> <li>- เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล</li> <li>- รักษาลูกค้าเดิม</li> <li>- สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า</li> <li>- ลดโอกาสสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด</li> <li>- ลดข้อร้องเรียนในการให้บริการของธนาคาร</li> <li>- เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจใช้งบประมาณมาก</li> <li>- หากลูกค้าได้รับการให้บริการที่ไม่ตรงตามความคาดหวังอาจเกิดความไม่พอใจได้</li> </ul>

แผนปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาพบแนวทางในการแก้ปัญหา ระบบและคุณภาพบริการของพนักงานธนาคารออมสินสาขา ฉะเชิงเทรา สามารถนำมาทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติการแก้ปัญหาระบบและคุณภาพบริการของธนาคารออมสินสาขาฉะเชิงเทรา

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ช่วงเวลา			
			Q1	Q2	Q3	Q4
1. วางแผนการดำเนินการของกลยุทธ์ที่เลือก	ผู้การเขต และหัวหน้างาน	1 เดือน	↔			
2. กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต หน้าที่การปฏิบัติงาน	ผู้การเขต และหัวหน้างาน	1 เดือน	↔			
3. กำหนดรายละเอียดของการดำเนินงาน เป้าหมายและแผนการปฏิบัติ	ผู้การเขต และหัวหน้างาน	1 เดือน	↔			
4. จัดทำเอกสารแนวทางการปฏิบัติงาน	ผู้การเขต และหัวหน้างาน	1 เดือน	↔			
5. ชี้แจง และให้การอบรมพนักงานในส่วน ของการให้บริการและการมุ่งใจในการ ทำงาน	หัวหน้างาน	2 เดือน	↔		↔	
6. ติดตามผลการดำเนินงาน	หัวหน้างาน	10 เดือน	↔	↔	↔	↔

#### แผนสำรอง

ในกรณีที่สถานการณ์หรือการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ จึงกำหนดแผนสำรองในกรณีที่อาจเกิดเหตุที่เป็นผลในเชิงลบ ดังนี้

ตารางที่ 3 แผนสำรองการแก้ปัญหาระบบและคุณภาพบริการของธนาคารออมสินสาขาฉะเชิงเทรา

#### สถานการณ์ความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก
2. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

#### แผนฉุกเฉิน / แผนสำรอง

- วิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ คู่แข่ง และแนวโน้มการให้บริการธนาคาร เพื่อปรับกลยุทธ์การให้บริการลูกค้าที่ทันต่อเหตุการณ์
- ปรับแผนงานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างสมเหตุสมผล
- ติดตามผลการทำงานและพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ให้อยู่ในมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- วางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและลูกค้า

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาพนักงาน โดยการวางแผนจัดกิจกรรมการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร การอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการให้บริการแก่พนักงาน และการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป คือ ควรศึกษาประเมินสภาพแวดล้อมทั้งในองค์กร และธนาคาร คู่แข่งเพื่อคาดการณ์ว่า ลูกค้าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด และมีการศึกษาต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ บริการที่ดีต่อไป

#### เอกสารอ้างอิง

จินตนา บุญบงการ และ ณิชฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สิฏฐากร ชูทรัพย์. (2555). กลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจบริการ. บทความวิชาการ (online)

<http://ejournals.swu.ac.th/index.php/JOS/article/view/2637/2649>, 15 มกราคม 62.

Parasuraman, A. , Zeithaml, V. A. and L. L. Berry. (2013) **SERQUAL, :A multiple Item Scale for Measuring customer perceptions of service quality.** New York: Marketing Science Institute.

Cochran, W.G. (1977). **Sampling Techniques.** New York : John Wiley and Sons Inc.