

ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

ปริญญานิพนธ์

ของ

วีระ แก้วอบเชย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2551

ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

ปริญญานิพนธ์

ของ

วีระ แก้วอบเชย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

บทคัดย่อ
ของ
วีระ แก้วอบเชย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2551

วีระ แก้วอบเชย. (2551). *ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน*. ปรินูญานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์วีร อนันต์อัครกุล.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน ตัวแปรอิสระที่ใช้ศึกษา คือ ลักษณะประชากรศาสตร์และขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน ได้แก่ ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ตัวแปรตามที่ใช้ศึกษา คือ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสินด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินจำนวน 474 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียวและสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

1. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์
2. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ
4. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

SOME COMPETENCY RELATED FACTORS AFFECTING THE SUCCESS OF
BALANCED SCORECARD EMPLOYMENT AT THE GOVERNMENT SAVING BANK

AN ABSTRACT
BY
WIRA KAEWOBCHOEI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
May 2008

Wira Kaewobchoei. (2008). *Some Competency Related Factors Affecting the Success of Balanced Scorecard Employment at the Government Saving Bank.*

Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School,
Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Panid Kulsiri, Asst. Prof.
Kanrawi Anantakaragul.

The purpose of this research was to study some competency related factors affecting the success of balanced scorecard employment at the Government Saving Bank. Independent variables are demographic characteristics and competency factors, i.e., customer centric, philanthropy, IT literacy, integrity and accountability, result oriented, personal mastery, open mind and reflection, self destruction, creative thinking and teamwork. The dependent variable is success of balanced scorecard in perspectives of financial, customer, internal process and learning and growth.

Samples were 474 employees of the Government Saving Bank. Questionnaires were used for data collection. Hypotheses were tested by methods of One-Way Analysis of Variance and Stepwise Multiple Regression Analysis.

Results of the hypotheses testing at the statistical significant level of 0.05 are as follows:

1. Success of balanced scorecard in financial perspective has relationship with teamwork, philanthropy and creative thinking.
2. Success of balanced scorecard in customer perspective has relationship with teamwork, integrity and accountability and IT literacy.
3. Success of balanced scorecard in internal process perspective has relationship with teamwork, open mind and reflection, creative thinking and integrity and accountability.
4. Success of balanced scorecard in learning and growth perspective has relationship with teamwork, personal mastery, integrity and accountability and IT literacy.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อ

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

ของ

วีระ แก้วอบเชย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 25.....

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ)

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.ผุสดี พลสารัมย์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์วี อนันต์อักษรกุล)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์วี อนันต์อักษรกุล)

..... กรรมการ

(อาจารย์ สันติ เต็มประเสริฐกุล)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากความกรุณาของ อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์วี อนันตอัศรกุล กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้สละเวลามาให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่ายิ่ง อีกทั้งคอยช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอพระคุณ อาจารย์ธณภูมิ อติเวทิน อาจารย์ปัญญา มีถาวร อาจารย์ รัฐสภาเรือง อาจารย์ปิยดา สมบัติวัฒนาและอาจารย์สุวรรณี ตริวัฒนวงศ์ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยขอกราบขอพระคุณ อาจารย์ ดร.สุสดี พลสารัมย์และอาจารย์ สันติ เต็มประเสริฐสกุล ที่กรุณาให้คำแนะนำอันมีคุณค่ายิ่งในการสอบปากเปล่า

ผู้วิจัยขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ประจำโครงการภาคบริหารธุรกิจและเจ้าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกและประสานงานทุกอย่างจนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จเป็นที่เรียบร้อย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่ น้อง และเพื่อนๆ ทุกคนที่ให้ทั้งกำลังใจและกำลังใจที่ดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย

ท้ายสุดนี้ คุณประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบตอบแทนแด่ พระคุณครูอาจารย์ บิดา มารดาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมาจนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้ในวันนี้

วีระ แก้วอบเชย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
เนื้อหาการวิจัย	4
พื้นที่การวิจัย	4
ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	4
ตัวแปรที่ศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
สมมติฐานในการวิจัย	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบาลานซ์สกอร์การ์ด	26
ประวัติของธนาคารออมสิน	37
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	52
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	60
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย	129
สรุปผลการวิจัย	135
อภิปรายผลการวิจัย	148
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	151
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	155
บรรณานุกรม	156
ภาคผนวก	160
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	161
ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม	169
ภาคผนวก ค. หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม	171
ภาคผนวก ง. หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย	173
ประวัติย่อผู้วิจัย	175

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนการดำเนินงานของบาลานซ์สกอร์การ์ดในธนาคารออมสิน	43
2 วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน	45
3 ค่าร้อยละของผลสำเร็จขององค์กรตามช่วงระยะเวลา	50
4 จำนวนตัวอย่างที่ทำการสุ่ม	53
5 สูตรคำนวณค่า F-test	62
6 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์	70
7 ค่าอายุน้อยที่สุด ค่าอายุงานสูงสุดและค่าเฉลี่ยอายุงาน	73
8 จำนวนและค่าร้อยละของอายุงาน	73
9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของขีดความสามารถ	74
10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด	80
11 ค่าอัตราส่วนทางการเงิน ณ ไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2550 กับ ปี พ.ศ. 2549	84
12 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว จำแนกตามระดับการศึกษา	88
13 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว จำแนกตามตำแหน่งงาน	91
14 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว จำแนกตามอายุงาน	94
15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน	110
16 ค่าสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ	120
17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนปัจจัยเดียว	126
18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน	127
19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ	128
20 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของตัวแปรปัจจัย	132

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 องค์ประกอบของระบบบาลานซ์สกอร์การ์ด	28
2 โมเดลกระบวนการบาลานซ์สกอร์การ์ด	29
3 วัตถุประสงค์หลักในมุมมองด้านลูกค้า	32
4 โมเดลลูกโซ่แห่งคุณค่าในมุมมองด้านกระบวนการภายใน	34
5 โครงข่ายการวัดผลในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	35
6 แผนฟיקลยุทธ์ของธนาคารออมสินภายใต้มุมมอง 4 ด้านของบาลานซ์สกอร์การ์ด	44

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในภาวะการณ์ปัจจุบันเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจได้เกิดขึ้นอย่างมากมาโดยไม่ขาดสาย ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกที ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ การ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจต่างๆ ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่เสมอ เพื่อสามารถพาตนเองให้รอดพ้นจากกระแสอันเชี่ยวกรากของการแข่งขัน และท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าวนี้สิ่งที่ทุกองค์กรถามหากันมากที่สุดนั่นก็คือเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

การบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้เกิด “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” ในระดับสูง อีกทั้งยังต้องสามารถมองเห็นได้ว่าเป็นรูปธรรมนั้น มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความเข้าใจในข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกระบวนการจัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม (Robbin; & Coulter. 1999: 11-12) และต้องอาศัยเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่มีคุณภาพในระดับสูงเข้าช่วยด้วยเช่นกัน ซึ่งเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันก็คือการบริหารจัดการขีดความสามารถในงาน (Competency – based management) และบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) นั่นเอง

การบริหารจัดการขีดความสามารถในงานเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากหันมาให้ความสนใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีเครื่องมือการบริหารจัดการที่ดีเลิศเพียงใดและมีเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำนำสมัยแค่ไหน แต่เครื่องมือและเทคโนโลยีเหล่านั้นล้วนต้องใช้ “คน” ทั้งสิ้น ดังนั้นความสามารถของคนจึงเป็นตัวจุดประกายให้ผู้นำองค์กรจำนวนมากได้ตระหนักถึงความสามารถในงาน (Competency) ของบุคลากรภายในองค์กรว่ามีกำลังความสามารถเพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าได้หรือไม่ จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่บทบาทของการบริหารจัดการความสามารถกลายเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและเป็นเครื่องมือนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ในส่วนของบาลานซ์สกอร์การ์ด ซึ่งรวมถึงดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators) ถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการอีกอย่างหนึ่งที่ได้รับความนิยมไม่น้อยกว่าเครื่องมือประเภทอื่นและยังเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการขีดความสามารถในงานอีกด้วย บาลานซ์สกอร์การ์ดและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือช่วยในระบบการควบคุมขององค์กรในส่วนของการวัดผลการปฏิบัติงานและคอยกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปในทิศทางที่กำหนด

ตามแผนและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้ภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต

เมื่อกล่าวถึงการวัดผลความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือเป็นงานที่ท้าทายในการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยทั่วไปในการวางแผนการดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ระบบการวัดผลการดำเนินการที่ใช้ดัชนีชี้วัดเป็นพื้นฐานถือเป็น “สมอ” ที่ทำให้การปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทบทวนผลการดำเนินการและนำผลการทบทวนนั้นไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ นำไปสู่ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

สำหรับธนาคารออมสินได้มีการนำเอาการบริหารจัดการขีดความสามารถในงานและบาลานซ์สกอร์การ์ดซึ่งรวมถึงดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานมาประยุกต์เป็นเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคารและควบคุมการดำเนินงานของสาขาธนาคารออมสินทั่วประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม

ธนาคารออมสินก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 ปัจจุบันมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ 470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร มีสาขารวมทั้งสิ้น 588 สาขา ประกอบด้วยสาขาในเขตกรุงเทพและปริมณฑล 96 สาขา และสาขาในส่วนภูมิภาค 492 สาขา และมีจำนวนพนักงานโดยประมาณ 9,346 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคลากรเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2550) โดยธนาคารได้ดำเนินธุรกิจให้บริการทางการเงินทั้งลูกค้ารายย่อย ลูกค้าประเภทธุรกิจและลูกค้าทั่วไปเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการประกอบธุรกิจของลูกค้าโดยผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคารทั่วประเทศ

ด้วยเหตุที่ธนาคารออมสินเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก มีสาขาตั้งอยู่ทั่วประเทศและธุรกิจทางด้านการธนาคารก็เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงมากในปัจจุบัน โดยแต่ละธนาคารจะทำการแข่งขันโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่กับธนาคารตลอดไป และดึงดูดลูกค้ารายใหม่ๆ ให้เข้ามาใช้บริการธนาคารของตน ดังนั้นการที่ธนาคารออมสินรับเอาการบริหารจัดการขีดความสามารถในงานและบาลานซ์สกอร์การ์ด ซึ่งรวมถึงดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานก็เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางด้านการแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงขีดความสามารถของพนักงานในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสินเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านของบาลานซ์สกอร์การ์ด รวมถึงพัฒนาระบบการควบคุมในส่วนของดัชนีวัดผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินและปัจจัยทางด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินกับปัจจัยทางด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
3. เพื่อศึกษาคำแนะนำความสำคัญของปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อปัจจัยทางด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับสำนักกลยุทธ์และแผนงานของธนาคารออมสินเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เชื่อมโยงกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบรับยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2552 ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีขีดความสามารถที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมของธนาคารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มาตรฐานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัย

1. เนื้อหาของการวิจัย

เนื้อหาการวิจัยครั้งนี้จะอธิบายถึงขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

2. พื้นที่การวิจัย

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้คือสาขาในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14

3. ช่วงเวลาทำการวิจัย

ช่วงเวลาที่ทำการวิจัยครั้งนี้ คือ 1 มกราคม พ.ศ. 2550 – 31 ธันวาคม พ.ศ. 2550

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารและพนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 จำนวน 7,156 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคลากรเดือนมิถุนายน 2550 ทั้งนี้รวมถึงพนักงานที่อยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน แต่ไม่รวมลูกจ้างชั่วคราวของธนาคาร)

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Finite population) จึงใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1967: 886-887) โดยจำแนกตามระดับความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าที่ระดับความเชื่อมั่นในการเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่าง 95% โดยยอมให้เกิดความผิดพลาดได้ไม่เกิน 5% จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 379 คน จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 7,156 คน และ ผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนตัวอย่างอีก 25% เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรมากขึ้น โดยจำนวนที่เพิ่มขึ้นเท่ากับ 95 คน ซึ่งรวมได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 7,156 คน โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) และ ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์

1.1.1 ระดับการศึกษา

1.1.2 ตำแหน่งงาน

1.1.3 อายุงาน

1.2 ขีดความสามารถของพนักงาน

1.2.1 ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า

1.2.2 ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น

1.2.3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2.4 ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ

1.2.5 ความใส่ใจในผลสำเร็จ

1.2.6 ความใฝ่รู้

1.2.7 การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง

1.2.8 การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

1.2.9 การมีความคิดสร้างสรรค์

1.2.10 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

2.1 ด้านการเงิน

2.2 ด้านลูกค้า

2.3 ด้านกระบวนการภายใน

2.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ผู้บริหาร** หมายถึง พนักงานของธนาคารออมสินที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ระดับ 8 หรือผู้จัดการสาขา ระดับ 9 และ 10

2. **พนักงาน** หมายถึง พนักงานปฏิบัติการสาขาของธนาคารออมสินระดับ 4 – 7

3. **องค์กร** หมายถึง ธนาคารออมสิน

4. **ขีดความสามารถของพนักงาน (Competency)** หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถที่พนักงานทุกคน ทุกระดับภายในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน ได้แก่ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ความใส่ใจในผลสำเร็จ ความใฝ่รู้ การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ การมีความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการทำงานเป็นทีม

5. **ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า (Customer centric)** หมายถึง ความตั้งใจในการให้บริการ ช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ ติดตามเสมือนเป็นธุระของตนเอง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อทั้งภายในและภายนอก ค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวัง วิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดที่ควรปรับปรุงในการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังให้แก่ผู้รับบริการ โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลักดังนี้

5.1 กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ

5.2 มีใจเอื้อเฟื้อ ปรารถนาให้ลูกค้ามีความสุข

5.3 ใส่ใจซักถามความต้องการของลูกค้า

5.4 ไม่ละเลยสิ่งที่ลูกค้าร้อง

6. **ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น (Philanthropy)** หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเฟื้อ ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เลือกปฏิบัติทั้งเพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและประชาชนทั่วไป สามารถเข้าใจความต้องการพื้นฐานและข้อจำกัดของแต่ละบุคคลโดยให้การตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ไม่เห็นแก่ตัวและยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลักดังนี้

6.1 ยินดีในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

6.2 ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน

6.3 ใส่ใจความเดือดร้อนของผู้อื่น

6.4 คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่เห็นแก่ตนเอง

7. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT literacy) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมพื้นฐานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งติดตามเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลัก ดังนี้

- 7.1 สามารถแก้ไขปัญหาในส่วน Hardware หรือ Software เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง
- 7.2 มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถใช้โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
- 7.3 นำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้
- 7.4 รู้และตามทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ

8. ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ (Integrity & accountability) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม รับผิดชอบ ใส่ใจในข้อเท็จจริงและใช้ข้อเท็จจริงนั้นในการตัดสินใจ โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึก ปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรตามระเบียบคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมอันดีของสังคม และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำอันอาจกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลักดังนี้

- 8.1 มีความซื่อสัตย์ เที่ยงตรงและรับผิดชอบ
- 8.2 มีจริยธรรม ปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรตามระเบียบ คุณธรรม จริยธรรมขององค์กรและวัฒนธรรมของสังคม
- 8.3 เป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามทั้งต่อหน้าและลับหลัง รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นให้ประพฤติดี
- 8.4 มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำอันอาจกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร

9. ความใส่ใจในผลสำเร็จ (Result oriented) หมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำให้สำเร็จก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร วิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนการตัดสินใจดำเนินการใดๆ และเลือกทางเลือกที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลักดังนี้

- 9.1 มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
- 9.2 คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดแก่องค์กรในทุกๆ กิจกรรมที่ปฏิบัติ
- 9.3 วิเคราะห์ต้นทุนหรือผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจดำเนินการ
- 9.4 มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน

10. ความใฝ่รู้ (Personal mastery) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการเปิดรับการเรียนรู้ ข้อมูลหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ รวมถึงยินดีที่จะแนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่น และสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลักดังนี้

10.1 กระตือรือร้นที่จะเปิดรับการเรียนรู้และนำมาพัฒนาตนเอง

10.2 เปิดใจรับฟังข้อมูลใหม่ๆ รวมถึงแนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน

10.3 ผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ

10.4 ผลักดัน สร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร

11. การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง (Open mind & reflection) หมายถึง การเปิดใจรับฟัง แนวคิดหรือมุมมองใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นไม่ต่อต้านหรือมีอคติ รวมทั้งกล้ายอมรับคำวิจารณ์ หรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองหรือวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลักดังนี้

11.1 เปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ๆ

11.2 เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่ต่อต้านหรือมีอคติ

11.3 กล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีต่อตนเอง

11.4 นำคำวิจารณ์หรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการปรับปรุง

12. การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Self destruction) หมายถึง ความมุ่งมั่นกระตือรือร้นที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น รวมถึงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น ไม่นิ่งนอนใจยอมรับสถานะที่เป็นอยู่ แต่ปรารถนาให้สิ่งต่างๆ รอบตัวดีขึ้น ตลอดจนมีความสามารถหรือมีศิลปะในการบริหารความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยวัดจากความมากน้อยของพฤติกรรมหลักดังนี้

12.1 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีการ หรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ

12.2 ไม่ยึดติด สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

12.3 สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

12.4 กระตือรือร้นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น

13. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) หมายถึง การมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงมีความสามารถในการมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่าง ใช้ความคล่องทางความคิดเพื่อให้ได้ปริมาณความคิดที่หลากหลายวิธี มีความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้ได้ทางเลือกที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ลักษณะของความคิดมีความแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม รวมถึงมีความละเอียดลออในเรื่องที่คิด โดยวัดจากความมากมายของพฤติกรรมหลักดังนี้

- 13.1 มีความคิดที่หลากหลายวิธีในการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ
- 13.2 ใช้ความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้ได้วิธีที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
- 13.3 กล้าเสนอความคิดที่แตกต่างจากความคิดของผู้อื่น
- 13.4 มีความละเอียดลออในเรื่องที่คิด

14. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่ม กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนทักษะความรู้และประสบการณ์ต่อกัน แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีการประชุมกลุ่ม ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นในกลุ่มโดยไม่ปิดกั้น มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานเป็นกลุ่ม รวมถึงไม่เห็นแก่ตัวและยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน โดยวัดจากความมากมายของพฤติกรรมหลักดังนี้

- 14.1 กระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม
- 14.2 แสดงความคิดเห็นของตนเสนอต่อกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ
- 14.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นหรือแสดงศักยภาพออกมาโดยไม่ปิดกั้น
- 14.4 ไม่เห็นแก่ตัวและยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน

15. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด หมายถึง ผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันดีกว่าผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงในปีที่ผ่านมา โดยประยุกต์ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้บาลานซ์สกอร์การ์ดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จ

16. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ การเพิ่มคุณภาพทรัพย์สินและการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาวัดความสำเร็จจากผลงานของพนักงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับผลงานของพนักงานในปีที่ผ่านมา รวมถึงการประยุกต์ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อวัดความสำเร็จดังนี้

- 16.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงการเงิน
- 16.2 การเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ
- 16.3 การเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ
- 16.4 การขยายสินเชื่อ
- 16.5 การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
- 16.6 การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

17. ความสำเร็จในการใช้บิลาณซ์สกอร์การ์ดลูกค้าด้านลูกค้า หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าขององค์กร 6 ด้าน ได้แก่ การมีภาพลักษณ์ในการเป็นสถาบันทางการเงินของประชาชน สามารถให้ประชาชนทุกพื้นที่มีโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน การทำให้เยาวชนและประชาชนมีวินัยในการออม การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับฐานลูกค้า การขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้นและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยพิจารณาวัดความสำเร็จจากผลงานของพนักงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับผลงานของพนักงานในปีที่ผ่านมา รวมถึงการประยุกต์ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อวัดความสำเร็จดังนี้

- 17.1 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี
- 17.2 การเพิ่มบัญชีเงินฝากเปิดใหม่
- 17.3 การเพิ่มยอดเงินฝาก
- 17.4 การนำเสนอให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไป
- 17.5 การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่
- 17.6 การเพิ่มยอดสินเชื่อใหม่
- 17.7 การรักษาลูกค้าเก่า
- 17.8 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- 17.9 การลดข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ

18. ความสำเร็จในการใช้บิลาณซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านกระบวนการภายในขององค์กร 6 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทางด้านอาชีพของประชาชน การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบ IT หรือ IS เพื่อใช้ในการบริการ บริหารหรือตัดสินใจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมและการเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าให้สะดวกขึ้น โดยพิจารณาวัดความสำเร็จจากผลงานของพนักงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับผลงานของพนักงานในปีที่ผ่านมา รวมถึงการประยุกต์ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อวัดความสำเร็จดังนี้

18.1 การเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และอาชีพของประชาชน

18.2 การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเพื่อลดระยะเวลาการรอคอยในการรับบริการของลูกค้า

18.3 การลดข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี

18.4 การลดจำนวนครั้งที่ถูกทวงถามข้อมูล หรือหักหักวงเงินจากสำนักงานเขต สำนักงานภาคหรือสำนักงานใหญ่

18.5 การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

18.6 การบันทึกข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลา

18.7 การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าให้สะดวกขึ้น

18.8 การเป็นตัวแทนขององค์กรออกไปให้บริการลูกค้านอกสถานที่

19. ความสำเร็จในการใช้บิลาณซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต หมายถึง

การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร 2 ด้าน ได้แก่ การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมและการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร โดยพิจารณาวัดความสำเร็จจากระดับความเป็นจริงของพนักงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับระดับความเป็นจริงของพนักงานในปีที่ผ่านมา รวมถึงการประยุกต์ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อวัดความสำเร็จดังนี้

19.1 ความพึงพอใจในการทำงาน

19.2 การเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

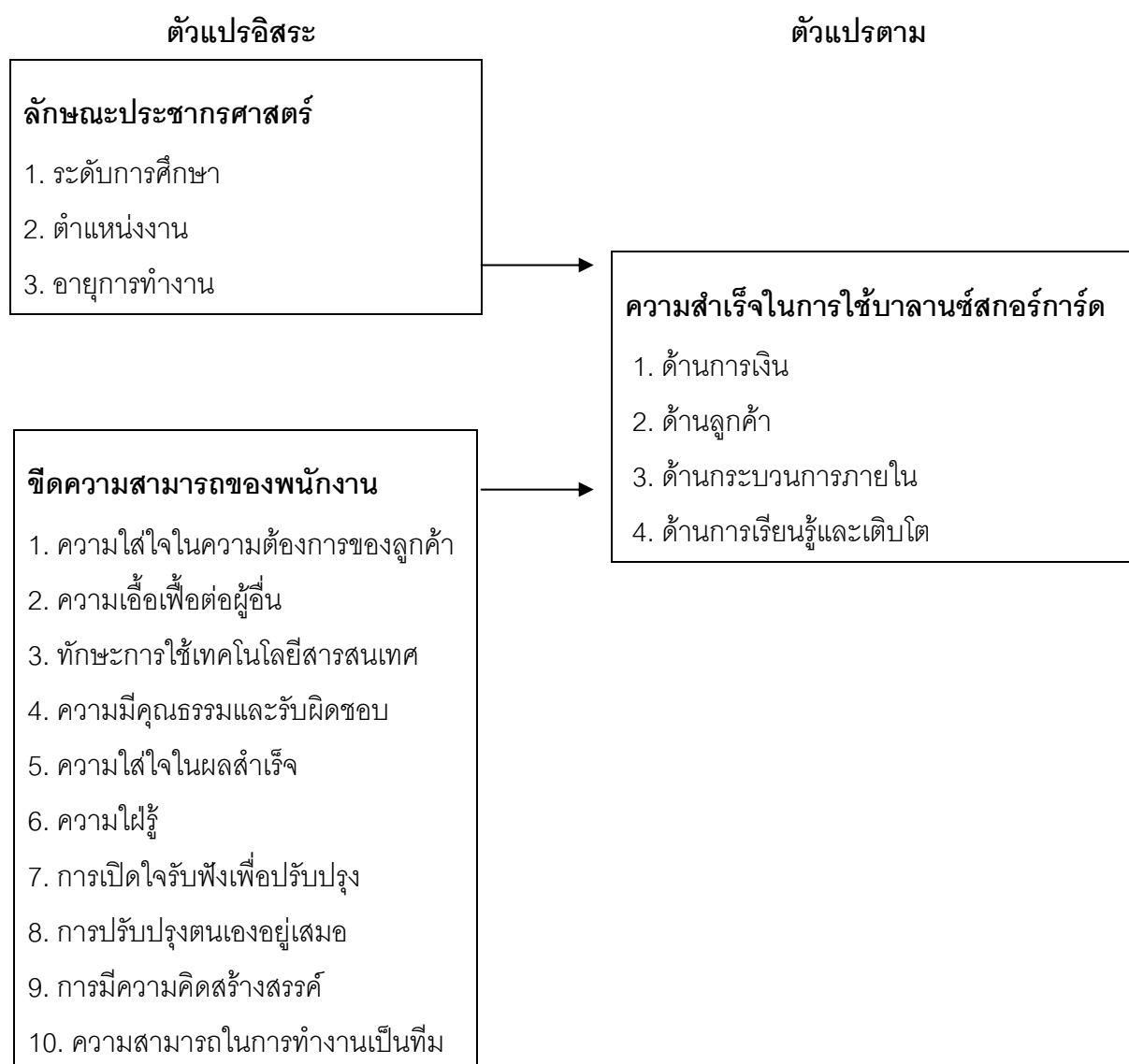
19.3 การเพิ่มขึ้นของขีดความสามารถทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ความใส่ใจในผลสำเร็จ ความใฝ่รู้ การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงและการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอของพนักงาน

19.4 การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

19.5 การรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน” มีกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบของเอกสารและงานวิจัยตามวรรณกรรมในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
2. ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
3. อายุงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
4. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความรู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน
5. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความรู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน
6. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความรู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

7. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาแลนซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
 - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบาลานซ์สกอร์การ์ด
2. ประวัติของธนาคารออมสิน
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ

1.1.1 ความเป็นมา แนวคิดและทฤษฎี (McClelland. 1973: 1-14)

คำว่าขีดความสามารถ (Competency) โดยส่วนใหญ่จะอ้างอิงมาจากแนวความคิดของ David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ในปี ค.ศ. 1973

การศึกษาทางด้านจิตวิทยา มักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวความคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต ซึ่งของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียวเพราะในปี ค.ศ. 1911 Frederick W. Taylor บิดาของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้กล่าวถึงสิ่งคล้ายกันกับขีดความสามารถมาก่อน แต่อย่างไรก็ตาม McClelland นับเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถและได้นำขีดความสามารถมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ซึ่ง McClelland ได้กล่าวว่าการทดสอบทางด้านสติปัญญาควรถูกแทนที่ด้วยการทดสอบขีดความสามารถ หรือ Competency-based testing โดยเหตุผลที่ McClelland เสนอก็คือ การวัดความฉลาดที่ผ่านมาในอดีตนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของคน โดยการวัดความถนัดทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในชีวิต โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่าผลคะแนนของความสามารถทางด้านสติปัญญาและผลการเรียนของคนเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งการใช้แบบวัดสติปัญญานี้ยังเป็นการละเลยกลุ่มชนส่วนน้อยอีกด้วย

ประเด็นที่ McClelland ให้ความสำคัญอย่างมาก คือ ความลำเอียงทางด้านวัฒนธรรมที่มีในแบบทดสอบวัดความถนัดเพราะแบบทดสอบนี้จะทำให้เครือข่ายของผู้มีสถานภาพทางสังคมสูงจะมีโอกาสทำคะแนนได้สูงกว่าผู้ที่มีสถานภาพทางสังคมต่ำกว่า

ทางเลือกที่ McClelland ได้เสนอเพื่อนำมาแทนที่แนวความคิดของการทำสอบเชาวน์ปัญญาแบบเก่า ประกอบไปด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

1.1.1.1 การทดสอบที่ดีที่สุดควรเป็นการทดสอบที่ตรงตามเกณฑ์อย่าง (Criterion sampling) โดยการเอาตัวอย่างของงานมาใช้และให้คนทดลองทำดู จะทำให้ทราบความสามารถของคนๆ นั้นว่าทำงานนั้นได้หรือไม่ได้ เกณฑ์ตัวอย่างจะมีส่วนที่เป็นทั้งทฤษฎีและที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ผู้ที่จะเป็นผู้ทดสอบ ต้องเข้าใจว่าพฤติกรรมของคนที่มีผลงานสูงจะมีความแตกต่างกับคนที่มีผลงานต่ำอย่างไร โดยต้องสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมและผลลัพธ์ของพฤติกรรมได้ด้วย

1.1.1.2 การทดสอบที่จะมาแทนที่แบบเก่านั้น ต้องถูกออกแบบมาเพื่อให้สะท้อนความเปลี่ยนแปลงที่บุคคลผู้นั้นได้เรียนรู้ไป เมื่อคนๆ หนึ่งได้รับการพัฒนาจะเกิดการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งจะแตกต่างกับการทดสอบแบบเก่าๆ คะแนนต่างๆ จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ทำให้คนที่ถูกทดสอบไม่ทราบผลการทดสอบของตนเอง จึงไม่เกิดการเรียนรู้ว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองอย่างไร

ซึ่งแนวคิดของ McClelland ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม McClelland ทำให้ขีดความสามารถได้รับความสนใจ ศึกษาและใช้กันต่อไป มาจนถึงปัจจุบัน

1.1.2 ความหมายของคำว่า "ขีดความสามารถ"

เฮย์ส์ (Hayes. 1979: 2-3) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ขีดความสามารถคือ ความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วย การมีความรู้ มีแรงขับ มีคุณลักษณะ มีบทบาทของสังคมและมีทักษะ

บอยาตซิส (Boyatzis. 1982: 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขีดความสามารถเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เบอร์กอยน์ (Burgoyne. 1989: 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขีดความสามารถคือ ความสามารถและความเต็มใจของบุคคลที่จะทำงานให้เสร็จ

วูดรUFF (Woodruff. 1991: 38) ให้ความหมายคำว่า ซีดความสามารถ ไว้ 2 นัยยะคือ
 นัยยะที่ 1 เป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
 นัยยะที่ 2 เป็นกลุ่มของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความสามารถ

มิทรานี ดาลซิล และ ฟิทท์ (Mitrani; Dalziel; & Fitt. 1992: 11) ได้อธิบายไว้ว่า
 ซีดความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

นอร์ดฮอก (Nordhaug. 1993: 49) ให้คำนิยามของคำว่า ซีดความสามารถ คือ ที่เกี่ยวกับงานอย่างชัดเจนว่าเป็นสิ่งที่ประกอบกันขึ้นมาจากความรู้ ทักษะและความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 38) ให้ความหมายว่า
 ซีดความสามารถ คือ คุณลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ประโยชน์

ริแลทท์ และ โลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995: 47) ให้ความหมายว่า ซีดความสามารถ คือ คุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรืองานนั้นๆ

พาร์รี่ (Parry. 1996: 48) ให้คำนิยามว่า ซีดความสามารถ คือ กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่มีผลกระทบต่อบทบาท และความรับผิดชอบหลักของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของงาน ซึ่งสามารถวัดตามมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับอย่างดีและสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมหรือการพัฒนา

โอ ฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4-5) ให้ความเห็นว่า ซีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะและค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าค่านิยมหรือทัศนคติจะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนา ซีดความสามารถ

กรีน (Green. 1999: 5) ให้คำนิยามว่า ซีดความสามารถ หมายถึง คำบรรยายที่เขียนขึ้นเพื่อให้สามารถนำมาวัดลักษณะนิสัยการทำงานและทักษะของบุคคลที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.1.3 องค์ประกอบของขีดความสามารถ (Rylatt; & Lohan. 1995: 23-27)

องค์ประกอบของแต่ละขีดความสามารถเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ รวมถึงทัศนคติที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1.1.3.1 บทบาทสำคัญ (Key role) อธิบายกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

1.1.3.2 หน่วยของขีดความสามารถ (Unit of competence) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มทักษะของงานอย่างกว้างๆ

1.1.3.3 ส่วนประกอบของขีดความสามารถ (Element of competence) อธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มเติมมากขึ้นจากหน่วยงานย่อยนั้นๆ โดยกล่าวถึงการกระทำที่เห็นได้หรือวัดได้ อาจระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์ก็ได้

1.1.3.4 เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance criteria) เป็นมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของขีดความสามารถที่ต้องระบุให้เชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถและความชัดเจนของผลสำเร็จ

1.1.3.5 เงื่อนไข (Conditions) เป็นความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน

1.1.3.6 คำแนะนำ (Evidence guide) อธิบายถึงเนื้อหา กลยุทธ์ของการประเมินปัญหาวิกฤตต่างๆ ของแต่ละหน่วยขีดความสามารถและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ ต้องให้ความสำคัญชัดเจนเกี่ยวกับขีดความสามารถที่อาจทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

1.1.4 ขอบเขตของขีดความสามารถ (Green. 1999: 22-29)

ขอบเขตของขีดความสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขอบเขต ดังนี้

1.1.4.1 ขีดความสามารถหลัก (Core competency and capabilities) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรจะมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (Technical knowledge and skills) หรือตอบคำถามว่าองค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความรู้ความสามารถอย่างไร

1.1.4.2 ค่านิยมและความเชื่อหลัก (Core values and belief) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรมีระบบการจัดการกับคนในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศ มีรูปแบบของวัฒนธรรมอย่างไร

1.1.4.3 ขีดความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน (Technical knowledge and job skills) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ (Technical knowledge and job

skills) อุปกรณ์ (Tools) หรือบริการ (Service) ขององค์กรอย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับขีดความสามารถหลัก

1.1.4.4 ขีดความสามารถทางด้านทักษะและด้านความสามารถในการแสดงออก (Performance skill and competencies) เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับองค์กรที่ต้องการหรือเป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยมหรือความเชื่อขององค์กร

1.1.5 ลักษณะของขีดความสามารถ (McLagan. 1977: 40-47)

ลักษณะขีดความสามารถสามารถสรุปในมุมต่างๆ ได้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1.1.5.1 ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency as task) เป็นการแสดงถึงว่า ขีดความสามารถต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

1.1.5.2 ขีดความสามารถตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as results) เป็นการแบ่งขีดความสามารถออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

1.1.5.3 ขีดความสามารถตามลักษณะของผลกระทำ (Competency as outputs) ขีดความสามารถลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกมาเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลที่ได้ (Outputs) จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพิมพ์เขียวความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

1.1.5.4 ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะและทัศนคติ (Competency as knowledge skill and attitude) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่า คนๆ นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยใช้ขีดความสามารถที่จะแสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก อาทิ การกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายและการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน เป็นต้น

1.1.5.5 ขีดความสามารถตามลักษณะของแต่ละคนที่มีอยู่ (Competency as attribute bundle) เป็นการประยุกต์กระบวนการของขีดความสามารถเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะหรือทัศนคติ อาทิ ภาวะผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ เป็นต้น

1.1.6 ประโยชน์ของขีดความสามารถ (Rylatt; & Lohan. 1995: 56-58)

ขีดความสามารถมีประโยชน์หลายระดับแตกต่างกัน สรุปได้ 4 ด้าน คือ

1.1.6.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน

1.1.6.1.1 มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงานและการปรับตัวต่อการทำงานเพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

1.1.6.1.2 เพิ่มความสามารถ ได้รู้ถึงพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะและฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด

1.1.6.1.3 พนักงานสามารถรู้ถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของตนเอง ที่ได้รับการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้รู้ถึงขีดความสามารถที่ต้องการในองค์กรหรือใช้เปรียบเทียบภายนอกองค์กรได้

1.1.6.1.4 องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถ แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

1.1.6.1.5 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้นเป็นการเตรียมที่จะกระตุ้นหรือจูงพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

1.1.6.2 ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1.6.2.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นความต้องการตามลักษณะงาน

1.1.6.2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบขีดความสามารถที่ต้องใช้ในงานกับขีดความสามารถที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่

1.1.6.2.3 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิตและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

1.1.6.2.4 สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กรในการตัดสินใจว่าทรัพยากรของตัวนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

1.1.6.2.5 ช่วยในการประเมินทั้งการประเมินผลกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากร ประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินผลงานของหน่วยงาน

1.1.6.2.6 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน และองค์กรมีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดขีดความสามารถไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

1.1.6.3 ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

1.1.6.3.1 สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็นและตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

1.1.6.3.2 ช่วยในการฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

1.1.6.3.3 ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

1.1.6.3.4 ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

1.1.6.4 ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ

1.1.6.4.1 ทำให้มีการพัฒนารูปแบบขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

1.1.6.4.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยพิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

1.1.6.4.3 เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบความเกี่ยวข้องกับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

1.1.6.4.4 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงขีดความสามารถ ที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียม โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.1.7 การประยุกต์ขีดความสามารถ (Conway. 1994: 56-58)

ขีดความสามารถสามารถนำไปประยุกต์และปรับใช้ในการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1.1.7.1 กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Management for result)

1.1.7.2 กิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจกับตลาดและลูกค้าจากการประเมินความสามารถขององค์กร (Knowing the market, caring for customers)

1.1.7.3 กิจกรรมเพื่อจัดการคน (Managing people)

1.1.7.4 กิจกรรมเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและการพิจารณาตัดสินใจ (Analyzing and applying judgment)

1.1.7.5 กิจกรรมเพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Solving problems and making decision)

1.1.7.6 กิจกรรมเพื่อการวางแผนในระยะยาว (Planning for the long term)

1.1.7.7 กิจกรรมเพื่อสร้างประสิทธิผลในการทำงานบนพื้นฐานของบุคคล (Being effective on an individual basic)

1.1.8 ตัวอย่างขีดความสามารถ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549: 131-172)

ความสามารถในการรับผิดชอบงาน (Accountability) นิยาม คือ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนดให้ รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลงานได้

การปรับตัว (Adaptability) นิยาม คือ ความสามารถในการปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงทั้งสถานที่ ลักษณะงานและระยะเวลา

การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) นิยาม คือ ความสามารถในการจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีการค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวม การวิเคราะห์และการเชื่อมโยงข้อมูลที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness) นิยาม คือ การใส่ใจในการทำงาน โดยการให้ความสำคัญและตรวจสอบรายละเอียดต่างๆ ของงาน รวมทั้งความถูกต้องของงาน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) นิยาม คือ ความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวเองและหน้าที่การงาน โดยสามารถปรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ต่อตัวเองได้เป็นอย่างดี

การสอนงาน (Coaching) นิยาม คือ ความสามารถในการสอนงานผู้อื่น หรือพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้อื่น รวมทั้งการจัดวางแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้

การสื่อสารทางการเขียน (Communication of writing) นิยาม คือ ความสามารถในการเขียนให้ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์และอักขระ สามารถสื่อแสดงให้ผู้อ่านรับรู้และเข้าใจในข้อความที่เขียน

การสื่อสารโดยวาจา (Communication of oral) นิยาม คือ ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเพื่อแสดงถึงความคิด ความรู้สึก การพูดที่ถูกต้องกาลเทศะ เหมาะสมกับภาษาทางกาย น้ำเสียง รวมทั้งการเคารพในความคิดของผู้อื่น

การสื่อสารโดยการฟังที่ดี (Communication of listening) นิยาม คือ ความสามารถในการเข้าใจจากการฟัง รวมทั้งความสามารถในการควบคุมปฏิกิริยาจากการได้ยิน ความอดทนและความตั้งใจในการรับฟัง

การสื่อสารโดยการอ่าน (Communication of reading) นิยาม คือ ความสามารถในการเข้าใจจากการอ่าน รวมทั้งความสามารถในการแปรผลจากการอ่านให้เป็นภาคปฏิบัติให้เกิดประโยชน์

การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer literacy) นิยาม คือ ทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมประยุกต์ต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการรายงานผลสรุป

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) นิยาม คือ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหรือการไม่เห็นด้วย โดยไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร รวมทั้งการค้นหาวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

การให้คำปรึกษา (Consulting) นิยาม คือ ทักษะในการให้คำแนะนำ ปรึกษาด้วยการค้นหาถึงความต้องการ หรือปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) นิยาม คือ ความสามารถในการปรับปรุงงานทั้งวิธีการ แนวความคิดและผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการ แนวความคิดและผลลัพธ์ที่ดีกว่า

ความร่วมมือ (Collaboration) นิยาม คือ ระดับการให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือกิจกรรมหรืองานขององค์กร ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้อื่น

การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) นิยาม คือ ความสามารถในการมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองหลายๆ ด้านและสามารถพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ

การให้ความสำคัญลูกค้า (Customer focus) นิยาม คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อลูกค้า

การตัดสินใจ (Decision making) นิยาม คือ ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์หนึ่งๆ และการใช้ข้อมูลหรือองค์ประกอบอื่นใดเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ

ความเอื้ออาทรมีน้ำใจ (Empathy) นิยาม คือ พฤติกรรมการแสดงออกถึงความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทรต่อกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเราและพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

ความอดทนอดกลั้น (Endurability) นิยาม คือ ความสามารถในการอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือกับบุคคลหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยยึดมั่นในการทำงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความกระตือรือร้น (Energetic/Enthusiasm) นิยาม คือ ภาวะตื่นตัวและความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการริเริ่มขวนขวายหาความรู้และการพัฒนาตนเอง

ความเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurship) นิยาม คือ การมีส่วนร่วมในการทำงานโดยถือเสมือนหนึ่งว่าหน่วยงานที่ทำงานอยู่เป็นเสมือนกิจการของตนที่ต้องรับผิดชอบทำงานให้ดีที่สุด

การยืดหยุ่น (Flexibility) นิยาม คือ ความสามารถในการปรับแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

การบรรลุผลตามเป้าหมาย (Goal orientation) นิยาม คือ ความมุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การทำงานได้โดยลำพัง (Independent work) นิยาม คือ ความสามารถในการวางแผนการบริหารจัดการตลอดจนแก้ปัญหางานที่รับผิดชอบโดยลำพังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal skill) นิยาม คือ การติดต่อและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือกับผู้อื่นทั้งในส่วนของสถานที่ทำงานและบุคคลภายนอก

การประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ หรือ การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovation/Initiative) นิยาม คือ การคิดค้นวิธีการ ความคิด รูปแบบหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่เป็นการลอกแบบหรือดัดแปลงจากสิ่งเดิม และสามารถพัฒนาให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ

ทักษะความรู้ (Knowledge/Technical skill) นิยาม คือ ทักษะในการประยุกต์ความรู้ทางเทคนิค หรือทางวิชาชีพในการพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ภาวะผู้นำ (Leadership) นิยาม คือ ความสามารถในการนำสมาชิกของกลุ่ม หรือผู้อื่นภายในคณะทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย

ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning) นิยาม คือ ความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การพัฒนางานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

การสนับสนุนแรงจูงใจ (Motivational support) นิยาม คือ การสร้างความคาดหวังและกำลังใจทั้งของตนเองและผู้อื่นให้มีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) นิยาม คือ ความสามารถในการเจรจาที่จะโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามตนเอง หรือเพื่อขจัดความขัดแย้งใดๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการใช้คำพูดที่เหมาะสม

การบริหารจัดการผลงาน (Performance management) นิยาม คือ ความสามารถในการบริหารกระบวนการทำงานตั้งแต่แรกเริ่มจนสิ้นสุดผลงาน โดยสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการแผนงาน (Plan management) นิยาม คือ ความสามารถในการบริหารจัดการความคิด แผนงานและการกระทำของตนให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างบรรทัดฐานส่วนบุคคล

ทักษะในการนำเสนอผลงาน (Presentation skill) นิยาม คือ การนำเสนอความคิดแผน ข้อมูลต่างๆ ต่อผู้อื่นโดยการใช้สื่อหรือวิธีการนำเสนอที่เหมาะสม รวมทั้งการใช้ภาษาและคำพูดที่เหมาะสม

การแก้ไขปัญหา (Problem solving) นิยาม คือ ความสามารถในการชี้แจงปัญหา การวิเคราะห์และการประเมินระดับความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขป้องกัน

การจัดการความเสี่ยง (Risk management) นิยาม คือ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจ และการยอมรับผลการตัดสินใจในความเสี่ยงนั้นๆ

การบริหารจัดการตนเอง (Self management) นิยาม คือ การยอมรับนับถือตนเอง การมองคุณค่าของตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง รวมถึงทัศนคติในเชิงบวกในการบริหารจัดการตนเอง

รักการให้บริการ (Service mind) นิยาม คือ จิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้า ปฏิบัติตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) นิยาม คือ การคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นสำคัญ

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) นิยาม คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่ม โดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้และประสบการณ์ต่อกัน

การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) นิยาม คือ ความเข้าใจและความชัดเจนในการมองสถานการณ์ในอนาคตโดยมีจุดมุ่งหมายและแนวคิดในการปฏิบัติ

สำหรับในปัจจุบันธนาคารออมสินได้นำขีดความสามารถมาใช้นองค์กรทั้งสิ้น 8 ด้าน ประกอบไปด้วย ขีดความสามารถทางด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า (Customer centric) ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น (Philanthropy) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT literacy) ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ (Integrity & accountability) ความใส่ใจในผลสำเร็จ (Result oriented) ความใฝ่รู้ (Personal mastery) การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง (Open mind & reflection) และการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Self destruction) ซึ่งการนำมาใช้นั้นยังไม่ได้ผ่านกระบวนการวิจัยที่ให้ผลสนับสนุนว่าขีดความสามารถทั้ง 8 ด้าน จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของขีดความสามารถทั้ง 8 ด้านกับความสำเร็จขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการใช้และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กร โดยในส่วนของผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาขีดความสามารถเพิ่มเติมอีก 2 ด้าน ประกอบไปด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) และความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นขีดความสามารถที่จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรเพิ่มขึ้น

โดยขีดความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีของ Joy P. Guilford ในการอ้างอิง ซึ่ง Guilford ได้อธิบายไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึงความสามารถทั่วไปในการทำงานของสมองที่มีความคิดได้หลายทาง (Divergent thinking) และในแต่

ละทางของความคิดมีความแตกต่างกัน ซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ รวมถึงการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ผลสำเร็จด้วย ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นต้องประกอบไปด้วยลักษณะพฤติกรรม 4 ประการ คือ ความคล่องในการคิด (Fluency) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดริเริ่ม (Originality) และความคิดละเอียดลออ (Elaboration) (Guilford. 1950: 444-454)

ในส่วนขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้วิจัยได้อ้างอิงขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมจากหนังสือชื่อ “การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ” ของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่ม โดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้และประสบการณ์ต่อกัน โดยผู้ที่มีขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูงจะแสดงออกถึงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ กระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม แสดงความคิดเห็นของตนเสนอต่อกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นหรือแสดงศักยภาพออกมาโดยไม่ปิดกั้น และไม่เห็นแก่ตัวและยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549: 171)

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบาลานซ์สกอร์การ์ด

1.2.1 ความเป็นมา แนวคิดและทฤษฎี (Kaplan; & Norton. 1992: 71-79)

บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารงานชนิดหนึ่ง ที่พัฒนาขึ้นโดย Professor Robert S. Kaplan อาจารย์มหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งได้ตีพิมพ์บทความเกี่ยวกับแนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดลงในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ.1992 โดยอธิบายแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short-term operational control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรด้วยมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 ด้าน ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดให้ความสำคัญในมุมมองด้านอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินควบคู่ไปกับมุมมองด้านการเงิน ซึ่งแตกต่างไปจากอดีตที่ให้ความสำคัญเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว และทั้ง 4 มุมมอง ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองการเรียนรู้และเติบโต

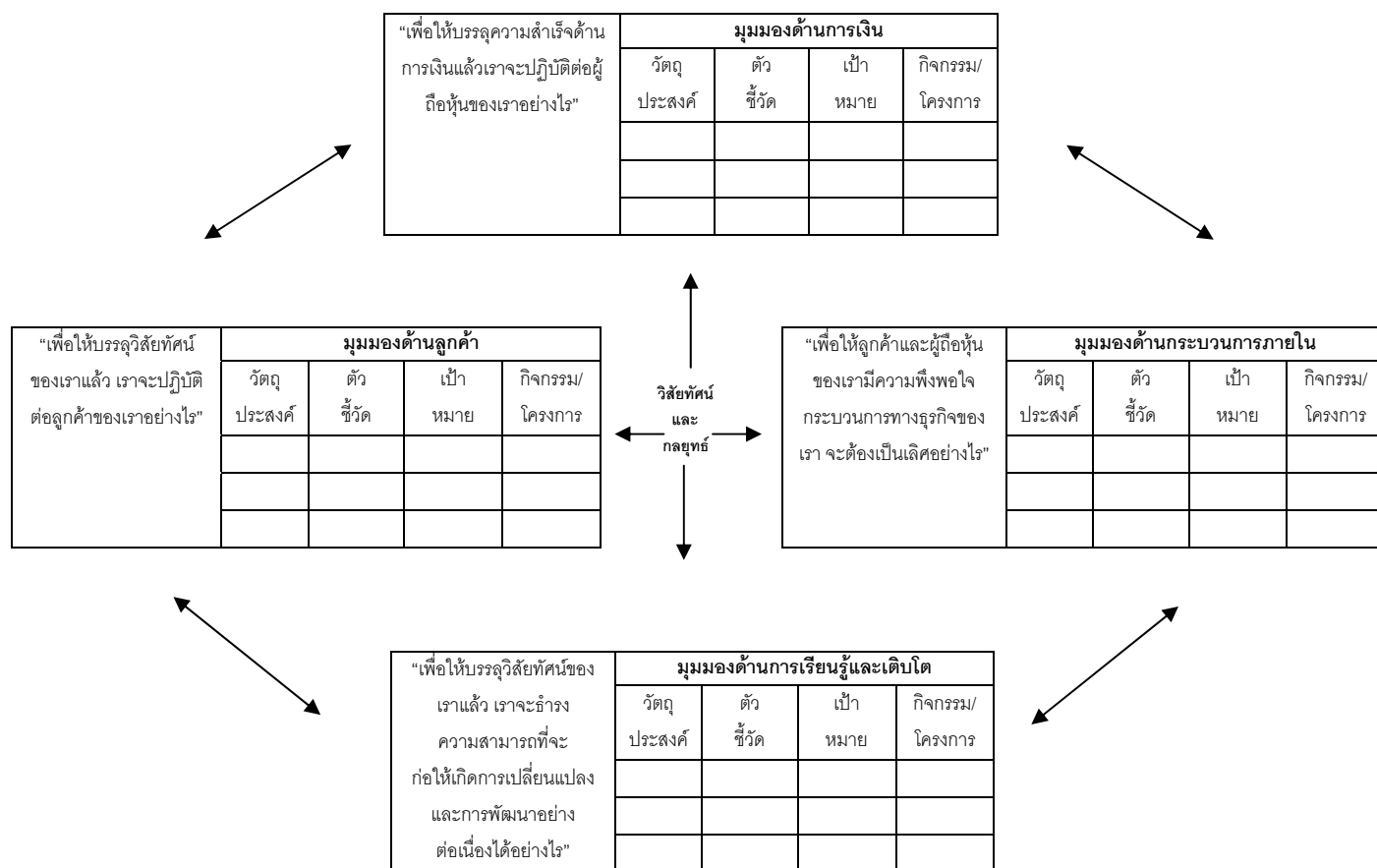
1.2.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อให้บรรลุความสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องปฏิบัติอย่างไรในสายตาของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นต้องการที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ทางการเงินอย่างไร แล้วกำหนดความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดตามที่ต้องการ ซึ่งเรียกว่า “ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงิน”

1.2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและประสบความสำเร็จทางด้านลูกค้า องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ลูกค้าต้องการที่จะให้องค์กรเป็นอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของตน แล้วกำหนดความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งเรียกว่า “ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้า”

1.2.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อให้ลูกค้าและผู้ถือหุ้นขององค์กรมีความพึงพอใจในกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรและประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารงานภายใน องค์กรจะต้องมีการบริหารงานภายในอย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า องค์กรควรจะต้องมีการพิจารณาว่ากระบวนการภายในอะไรบ้างที่จะก่อให้เกิดคุณค่าแก่เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นและลูกค้า แล้วกำหนดความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดตามคุณค่าที่ต้องการ ซึ่งเรียกว่า “ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการภายใน”

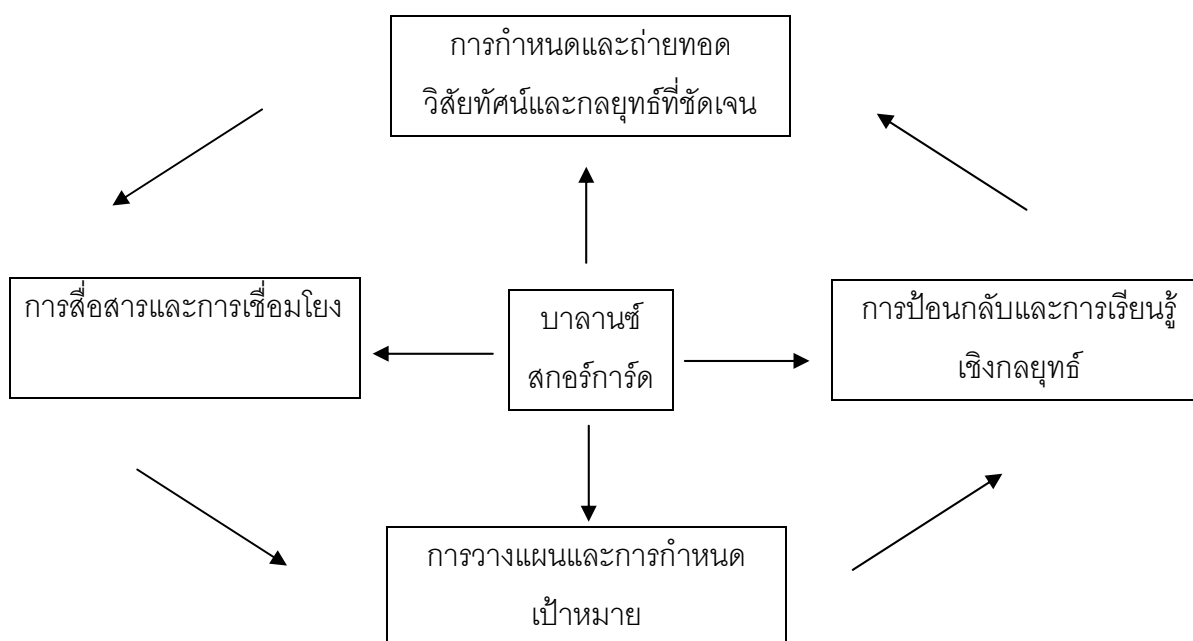
1.2.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า องค์กรจะต้องมีความพร้อมหรือปรับปรุงในด้านใดบ้างเกี่ยวกับพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จทางด้านการเรียนรู้และเติบโต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านใดบ้างจึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในทั้ง 3 มุมมองที่ผ่านมา แล้วกำหนดความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดเพื่อให้ได้พนักงานในแบบที่ต้องการในองค์กร ซึ่งเรียกว่า “ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต”



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของระบบบาลานซ์สกอร์การ์ด

ที่มา: Robert S. Kaplan; & David P. Norton. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. p.76.

มุมมองทั้ง 4 มุมมองจะช่วยสะท้อนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปกำหนดเป้าหมาย แผนการปฏิบัติการและวิธีการวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานให้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous process) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็นประเด็นสำคัญ ที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจและทุ่มเทในการดำเนินงาน โดย Kaplan และ Norton ได้อธิบายว่าเป็นวงจร (Cycle) ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนร่วมกัน (Clarifying and translation vision and strategy) ผ่านการสื่อสารเป้าหมาย (Communicating and linking) และกระตุ้นให้ทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับแผนงาน การจัดสรรทรัพยากร และการตั้งเป้าหมาย (Planning and target setting) ตลอดจนติดตามตรวจสอบการป้อนกลับและการเรียนรู้ (Strategic feedback and learning) ในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด (Kaplan; & Norton. 1996: 10-18)



ภาพประกอบ 2 โมเดลกระบวนการบาลานซ์สกอร์การ์ด

ที่มา: Robert S. Kaplan; & David P. Norton. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. p.77.

โดยบาลานซ์สกอร์การ์ดที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเหมาะสมจะให้ภาพกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการกำหนดความสัมพันธ์แบบเหตุไปสู่อุผล (Cause-and-effect relationship) ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการวัดผลลัพธ์ (Outcome measures) กับตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance drivers) ดังนั้นทุกๆ การวัดในบาลานซ์สกอร์การ์ด นอกจากจะสามารถวัดผลลัพธ์หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์แล้ว ยังจะต้องเป็นองค์ประกอบ (Elements) ในห่วงโซ่ของความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ซึ่งจะสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปยังทุกส่วนขององค์กร และส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

ถึงแม้ว่า Kaplan และ Norton ได้พัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดโดยมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผล (Measurement) ที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรสู่ระดับของฝ่ายบุคคลตามลำดับ แต่ต่อมาได้มีการพัฒนาบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ ด้วย อาทิ การใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) และ ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเพื่อเป็นระบบในการบริหารขององค์กร (Management System) เป็นต้น

1.2.2 ภายใต้มุมมองต่าง ๆ ของบาลานซ์สกอร์การ์ด

1.2.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Kaplan; & Norton. 1996: 47-62) มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะกับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้นมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1.2.2.1.1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue growth)

1.2.2.1.2 ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset utilization)

ในการที่จะทราบว่าวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินจะเป็นอย่างไรนั้น องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจนก่อนว่าจะมีทิศทางไปในทางไหน จากนั้นมุมมองด้านการเงินจึงจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่จะเพิ่มรายได้ องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ องค์กรก็ต้องกำหนดต่อไปว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้อย่างไร ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบไปด้วย

การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด กำไรสุทธิจากสินค้าหรือบริการใหม่

การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งลูกค้ากลุ่มใหม่นี้อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ในทั้งด้านภูมิภาค กลุ่มของลูกค้า

การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งได้แก่การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า

การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา

ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้ต้นทุนลดลง องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ โดยตัวอย่างวัตถุประสงค์ในการลดลงของต้นทุน รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ซึ่งหน่วยที่จะใช้วัดนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใด อาจจะเป็นหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยการผลิต หรือหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่นิยมใช้ประกอบด้วย ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง ต้นทุนต่อผลผลิต ต้นทุนต่อพนักงาน

การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้มักจะเป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด

การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่ใช้มักจะเป็นรายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน

การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset utilization) ทั้งนี้เนื่องจาก ถ้าองค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก และสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ไม่ได้มีการใช้งานอย่างเต็มที่ จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กร ดังนั้นจึงต้องมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ โดยส่วนมากตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) อัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน (Machine utilization)

1.2.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Kaplan; & Norton. 1996: 63-73) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1.2.2.2.1 ส่วนแบ่งตลาด (Market share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ จำนวนลูกค้าต่อพนักงาน

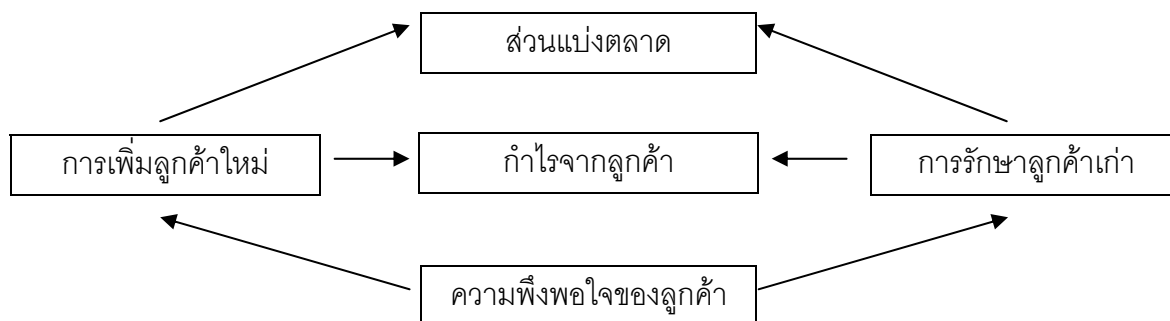
1.2.2.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนลูกค้าที่กลับมาซื้อหรือใช้บริการซ้ำ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด ดัชนีชี้วัดความจงรักภักดีของลูกค้า รายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด

1.2.2.2.3 การเพิ่มขึ้นของลูกค้า (Customer acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

1.2.2.2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร หรือตัวองค์กรเอง โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า จำนวนครั้งในการออกเยี่ยมเยียนลูกค้า ระยะเวลาเฉลี่ยในการติดต่อจากลูกค้าจนถึงการได้รับการตอบสนอง ระยะเวลาเฉลี่ยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1.2.2.2.5 การทำกำไรจากลูกค้า (Customer profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และ

ต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อน ซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity based costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า



ภาพประกอบ 3 วัตถุประสงค์หลักในมุมมองด้านลูกค้า

ที่มา: Robert S. Kaplan; & David P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. P.68.

อย่างไรก็ดีวัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใด ก็ต่อเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นมาแล้ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาสาเหตุหรือตัวชี้นำ (Drivers or leads) ที่ทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาสาเหตุหรือตัวชี้นำนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อน

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน (Which customer segments to penetrate?) จากนั้นจะต้องแสวงหาคุณค่า (Value proposition) ที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น

ดังนั้นในการจัดทำมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลักขององค์กร และอะไรคือคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ เป็นลูกค้าขององค์กรนานๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้กำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าภายใต้มุมมองด้านลูกค้า นั้น จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งได้แก่วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 และระดับที่เป็นตัวชี้นำ (Drivers) ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ และสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ระดับจะเป็นในลักษณะของเหตุและผล

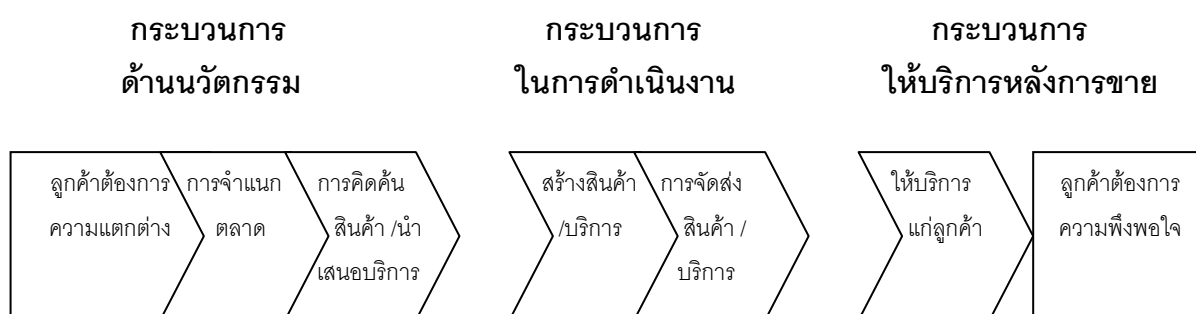
1.2.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Kaplan; & Norton. 1996: 92-107) ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญ ที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยผ่านกระบวนการพื้นฐาน 3 กระบวนการหลัก แล้วค่อยพิจารณาว่าภายใต้กระบวนการหลักทั้ง 3 นั้น สิ่งใดคือวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยกระบวนการหลักทั้ง 3 ประกอบไปด้วย

1.2.2.3.1 กระบวนการด้านนวัตกรรม (Innovation process) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรหลายๆ แห่ง โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้านนวัตกรรมของแต่ละองค์กรอาจจะแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หรือสิ่งที่แต่ละองค์กรต้องการ ได้แก่ จำนวนสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่คิดขึ้น ระยะเวลาที่ใช้ในการคิดค้นและนำสินค้าหรือบริการใหม่ๆ จนสามารถออกสู่ตลาด ต้นทุนในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้อยู่ตลอดเวลา สิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่นั้นต้องขายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับตัวชี้วัดนั้นก็จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยอาจจะเริ่มจากตัวง่ายก่อน ได้แก่ จำนวนสินค้าหรือบริการใหม่ต่อปี แต่ตัวชี้วัดดังกล่าวถือเป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณที่ไม่สามารถบอกถึงคุณภาพได้ ดังนั้นจึงมักจะมีการกำหนดตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งขึ้นมาควบคุม ได้แก่ ร้อยละของการอยู่รอดของสินค้าหรือบริการใหม่ (Survival rate) โดยในการใช้ตัวชี้วัดนี้องค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ออกมาให้ชัดเจนก่อนว่าเมื่อมีสินค้าหรือบริการใหม่ออกมา สินค้าหรือบริการนั้นจะต้องมียอดขายได้อย่างน้อยเท่าใด ภายในช่วงเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าอยู่รอด เนื่องจากสินค้าหรือบริการบางประเภทที่คิดค้นออกมาได้ แต่ขายไม่ได้ หรือขายได้ในช่วงแรก แต่พอนานเข้าก็ขายไม่ได้ นอกเหนือจากตัวชี้วัดในด้านปริมาณและคุณภาพแล้ว องค์กรอาจจะวัดในด้านของเวลา ได้แก่ ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ ร้อยละของการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ที่เกิดขึ้นเวลามาตรฐาน ส่วนในเรื่องของต้นทุนนั้นจะวัดโดยเทียบค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่ใช้จริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้

1.2.2.3.2 กระบวนการในการดำเนินงาน (Operational process) เป็นกระบวนการหลักอีกประการหนึ่งที่องค์กรจะต้องมี ซึ่งเช่นเดียวกับกระบวนการหลักอื่นๆ ที่จะมีความแตกต่างกันไปในองค์กรแต่ละแห่ง ซึ่งภายใต้กระบวนการในการดำเนินงานภายในยังสามารถแบ่งเป็นกระบวนการย่อยที่สำคัญได้อีก ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) การผลิตสินค้าและบริการ การจัดส่งสินค้าและบริการให้ลูกค้า การบริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะมุ่งเน้นที่กระบวนการย่อยใดขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความต้องการของลูกค้า ส่วนการสร้างตัวชี้วัดของกระบวนการเหล่านี้มักจะไม่มีปัญหาแต่อย่างใดเนื่องจาก

เป็นกระบวนการในด้านการดำเนินงานหลักที่มีภายในองค์กร และแต่ละกระบวนการก็มักจะมีตัวชี้วัดที่ใช้กันเป็นประจำอยู่แล้ว ได้แก่ จำนวนผลผลิต ระยะเวลาในการผลิตสินค้าหรือบริการ ร้อยละของการขนส่งที่ทันเวลา ระยะเวลาจากการสั่งซื้อสินค้าหรือบริการจนถึงการส่งมอบ ระยะเวลาในการหยุดทำงานของเครื่องจักร จำนวนของเสียต่อพนักงาน จำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุ จำนวนครั้งในการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

1.2.2.3.3 กระบวนการให้บริการหลังการขาย (Postsale service process) ในที่นี้รวมถึงการรับประกันในสินค้าหรือบริการด้วย ถือเป็นกระบวนการที่ทุกองค์กรพึงมี ซึ่งกระบวนการในการให้บริการหลังการขายมีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ร้อยละของการร้องขอบริการภายหลังการขาย



ภาพประกอบ 4 โมเดลลูกโซ่แห่งคุณค่าในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ที่มา: Robert S. Kaplan; & David P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. p.96.

1.2.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Kaplan; & Norton. 1996: 126-146) เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้บาลานซ์สกอร์การ์ด แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่า ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาและเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลักๆ ได้แก่

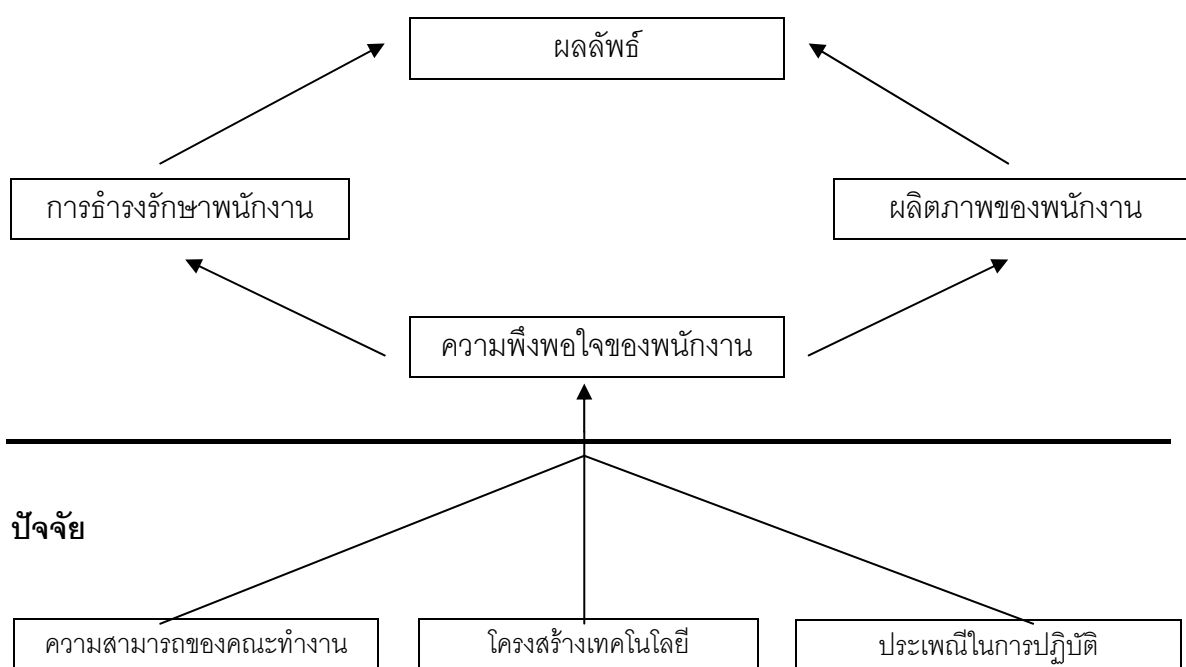
1.2.2.4.1 ด้านที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (Employee capabilities) ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ นั้น บุคลากรภายในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคลดังนี้

ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) ในส่วนของความพึงพอใจของพนักงานจำแนกได้เป็นขวัญกำลังใจของพนักงานกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างสูง เพราะความพึงพอใจของพนักงานจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพ การตอบสนองคุณภาพและการบริการลูกค้า ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำการสำรวจทัศนคติของพนักงาน การขาดงานโดยเฉลี่ยของพนักงาน

การรักษาพนักงาน (Employee retention) ในส่วนนี้จะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน (Turnover)

ผลผลิตภาพของพนักงาน (Employee productivity) สำหรับผลผลิตภาพของพนักงานมักจะวัดจากทักษะ ความสามารถของพนักงานในหลายลักษณะ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี การทำแบบทดสอบขีดความสามารถ (Competency test) หรือการทำการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้นๆ เพียงพอหรือยัง (Strategic skills coverage)

วัตถุประสงค์หลักของการวัดผล



ภาพประกอบ 5 โครงข่ายการวัดผลในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

ที่มา: Robert S. Kaplan; & David P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. p.129.

1.2.2.4.2 ด้านที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information systems capabilities) สำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศนั้นเป็นการพิจารณาว่านอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ เป็นการเปรียบเสมือนว่านอกเหนือจากทักษะแล้ว ระบบข้อมูลสารสนเทศก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจัดระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย ซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down-time rate) ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่การ Update ข้อมูล) อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้หรือไม่)

1.2.2.4.3 ด้านที่เกี่ยวกับการจูงใจ การมอบอำนาจหน้าที่และความสอดคล้องภายในองค์กร (Motivation empowerment and alignment) นอกจากองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถและระบบข้อมูลที่เหมาะสม แต่ถ้าวัฒนธรรมในการทำงานหรือระบบจูงใจขององค์กรไม่เหมาะสมแล้วย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงานด้วย ตัวอย่างของตัวชี้วัดภายใต้มุมมองนี้ ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ

1.2.3 ประโยชน์ของบาลานซ์สกอร์การ์ด (Armstrong, 2001: 688)

ประโยชน์ของบาลานซ์สกอร์การ์ดพอสรุปได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1.2.3.1 บาลานซ์สกอร์การ์ดสามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กร ทั้งบุคคลและทีมงานทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.2.3.2 บาลานซ์สกอร์การ์ดสามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

1.2.3.3 บาลานซ์สกอร์การ์ดสามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการ

1.2.3.4 บาลานซ์สกอร์การ์ดสามารถช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกแผนกอย่างยั่งยืน ผู้ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดย่อมสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจได้

2. ประวัติของธนาคารออมสิน

กิจการการออมสิน เริ่มขึ้นในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2456 ตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ที่ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชน รู้จักการประหยัด การเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงได้ทรงจัดตั้ง "คลังออมสิน" หรือ "ธนาคารออมสิน" ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 โดยสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ ดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 จากพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชปรารภความว่า “การรักษาทรัพย์สมบัติซึ่งประชากรราษฎรได้อุตสาหะประกอบการทำงานมาค้าขาย มีกำไรออมไว้เป็นทุนนอนได้แล้ว แต่การรักษาให้ปราศจากอันตรายเป็นการลำบาก เพราะไว้ที่ฝากฝังอันมั่นคง ส่วนการที่ประชาชนออมสินไว้ เพื่อประโยชน์การยืดยาวข้างหน้า ไม่จำเป็นเพื่อความเพลินใจชั่วขณะนั้น เป็นสิ่งควรอุดหนุนอย่างยิ่ง”

ต่อมาในปี พ.ศ. 2472 คลังออมสินได้อยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มแพร่หลายและเป็นที่นิยมของประชาชนมากขึ้น ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลเห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐบาล มีฐานะเป็นนิติบุคคลดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 มีการบริหารงานโดยอิสระภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบธนาคารออมสิน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2490 เป็นต้นมา

ในปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้กำกับโดยทั่วไปของ กระทรวงการคลัง มีสาขา 588 สาขาทั่วประเทศ มีอายุครบ 94 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2550 ที่ผ่านมานี้

2.1 วิสัยทัศน์ของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2549- พ.ศ. 2552

“เป็นสถาบันที่มั่นคงของประเทศ เพื่อการออมการลงทุน การสร้างเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาประเทศ และการบริการทางการเงินครบวงจรแก่ประชาชนทุกระดับทั่วประเทศ”

2.2 พันธกิจของธนาคารออมสิน

2.2.1 เป็นสถาบันการออมของประเทศ

2.2.2 เป็นสถาบันที่ดำเนินงานสนองนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก

2.2.3 เป็นสถาบันการลงทุนเพื่อการพัฒนา

2.2.4 เป็นสถาบันการเงินที่ดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะการแข่งขัน

2.3 ยุทธศาสตร์ของธนาคารออมสิน

- 2.3.1 ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
- 2.3.2 เสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานราก
- 2.3.3 เพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงิน
- 2.3.4 นโยบายเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน

2.4 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2550- พ.ศ. 2552

- 2.4.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.4.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถเหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4.3 การเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน

2.5 ความเป็นมาในการนำการบริหารขีดความสามารถมาใช้ในธนาคารออมสิน

ปัจจุบันธนาคารมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบการบริหารงานต่างๆ เพื่อพัฒนาธนาคารให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น แข่งขันได้ในธุรกิจประเภทเดียวกัน ธนาคารจึงได้มีการนำระบบบริหารขีดความสามารถ หรือ Competency based management มาใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถของพนักงานในธนาคารให้มีความสามารถตรงตามที่ธนาคารคาดหวัง เพื่อขับเคลื่อนธนาคารไปสู่เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ โดยมีกำหนดเริ่มต้นตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป

ระบบบริหารขีดความสามารถ นับได้ว่าเป็นระบบที่มีความเป็นสากลและแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ มีการนำมาใช้ทั้งภาครัฐและเอกชน จนทำให้เชื่อมั่นได้ว่าระบบดังกล่าวจะทำให้การพัฒนาบุคลากรของธนาคารมีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การสนับสนุนกลยุทธ์ของธนาคารมากขึ้น โดยธนาคารได้ลงทุนจ้างที่ปรึกษามาดำเนินการจัดทำขีดความสามารถ (Competency) เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้มีขีดความสามารถที่เพียงพอและเหมาะสมจนนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ในอนาคต ซึ่งธนาคารได้มีการกำหนดขีดความสามารถ หรือ GSB Competency ขึ้นพื้นฐานที่พนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมกัน ประกอบไปด้วยขีดความสามารถ 8 ด้านดังต่อไปนี้

2.5.1 ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า (Customer centric) หมายถึง ความตั้งใจในการให้บริการ ช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ ติดตามเสมือนเป็นธุระของตนเอง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อทั้งภายในและภายนอก ค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวัง วิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดที่ควรปรับปรุงในการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจเหนือความคาดหมายให้แก่ผู้รับบริการ โดยวัดจากพฤติกรรมหลักดังนี้

2.5.1.1 กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ

2.5.1.2 มีใจเอื้อเฟื้อ ปรารถนาให้ลูกค้ามีความสุข

2.5.1.3 ใส่ใจซักถามความต้องการของลูกค้า

2.5.1.4 ไม่ละเลยสิ่งที่ลูกค้าร้อง

2.5.2 ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น (Philanthropy) หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเฟื้อ ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เลือกปฏิบัติทั้งเพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและประชาชนทั่วไป สามารถเข้าใจความต้องการพื้นฐานและข้อจำกัดของแต่ละบุคคลโดยให้การตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ไม่เห็นแก่ตัวและยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยวัดจากพฤติกรรมหลักดังนี้

2.5.2.1 ยินดีในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

2.5.2.2 ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน

2.5.2.3 ใส่ใจความเดือดร้อนของผู้อื่น

2.5.2.4 คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่เห็นแก่ตนเอง

2.5.3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT literacy) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมพื้นฐานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งติดตามเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดจากพฤติกรรมหลัก ดังนี้

2.5.3.1 สามารถแก้ไขปัญหาในส่วน Hardware หรือ Software เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง

2.5.3.2 มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถใช้โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

2.5.3.3 นำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้

2.5.3.4 รู้และตามทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ

2.5.4 ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ (Integrity & accountability) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม รับผิดชอบ ใส่ใจในข้อเท็จจริงและใช้ข้อเท็จจริงนั้นในการตัดสินใจโดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึก ปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรตามระเบียบคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมอันดีของสังคม และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำอันอาจกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่น โดยวัดจากพฤติกรรมหลักดังนี้

2.5.4.1 มีความซื่อสัตย์ เที่ยงตรงและรับผิดชอบ

2.5.4.2 มีจริยธรรม ปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรตามระเบียบ คุณธรรม จริยธรรมขององค์กรและวัฒนธรรมของสังคม

2.5.4.3 เป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามทั้งต่อหน้าและลับหลัง รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นให้ประพฤติดี

2.5.4.4 มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระทำอันอาจกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร

2.5.5 ความใส่ใจในผลสำเร็จ (Result oriented) หมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำให้สำเร็จก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร วิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนการตัดสินใจดำเนินการใดๆ และเลือกทางเลือกที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน โดยวัดจากพฤติกรรมหลักดังนี้

2.5.5.1 มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ

2.5.5.2 คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดแก่องค์กรในทุกๆ กิจกรรมที่ปฏิบัติ

2.5.5.3 วิเคราะห์ต้นทุนหรือผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจดำเนินการ

2.5.5.4 มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน

2.5.6 ความใฝ่รู้ (Personal mastery) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการเปิดรับการเรียนรู้ ข้อมูลหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ รวมถึงยินดีที่จะแนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่นและสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร โดยวัดจากพฤติกรรมหลักดังนี้

2.5.6.1 กระตือรือร้นที่จะเปิดรับการเรียนรู้และนำมาพัฒนาตนเอง

2.5.6.2 เปิดใจรับฟังข้อมูลใหม่ๆ รวมถึงแนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน

2.5.6.3 ผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ

2.5.6.4 ผลักดัน สร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร

2.5.7 การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง (Open mind & reflection) หมายถึง การเปิดใจรับฟังแนวคิดหรือมุมมองใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นไม่ต่อต้านหรือมีอคติ รวมทั้งกล้ายอมรับคำวิจารณ์ หรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองหรือวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยวัดจากพฤติกรรมหลักดังนี้

2.5.7.1 เปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ๆ

2.5.7.2 เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่ต่อต้านหรือมีอคติ

2.5.7.3 กล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีต่อตนเอง

2.5.7.4 นำคำวิจารณ์หรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการปรับปรุง

2.5.8 การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Self destruction) หมายถึง ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น รวมถึงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น ไม่นิ่งนอนใจยอมรับสถานะที่เป็นอยู่ แต่ปรารถนาให้สิ่งต่างๆ รอบตัวดีขึ้น ตลอดจนมีความสามารถหรือมีศิลปะในการบริหารความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยวัดจากพฤติกรรมหลักดังนี้

2.5.8.1 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วิธีการ หรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ

2.5.8.2 ไม่ยึดติด สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

2.5.8.3 สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

2.5.8.4 กระตือรือร้นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น

2.6 ความเป็นมาในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในธนาคารออมสิน

ธนาคารได้เริ่มดำเนินโครงการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดสำหรับธนาคารออมสินมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เพื่อสร้างเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่ภาคการปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินให้ภายในธนาคารเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธนาคาร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของธนาคารสามารถกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ และสามารถสื่อให้ทุกๆ คนได้เห็นภาพรวมและเชื่อมโยงภารกิจของตนกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้ ตลอดจนธนาคารมีเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินผลทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล

ในปี พ.ศ. 2548 ธนาคารมีการออกแบบและจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดในระดับองค์กรและในปี พ.ศ. 2549 จะดำเนินการออกแบบและจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดในระดับหน่วยงานย่อย ซึ่งประกอบด้วย ฝ่าย สำนัก ภาค งาน เขต สาขาและกลุ่มงาน ในส่วนที่กำหนดเป็นต้นแบบตามขอบเขตที่กำหนดไว้ใน TOR และจะขยายผลไปสู่ทุกๆ ส่วนงานภายในธนาคาร เพื่อให้ในปี พ.ศ. 2550 ทุกส่วนงานสามารถกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานและกลยุทธ์ของธนาคารได้อย่างแท้จริง

2.6.1 วัตถุประสงค์ในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในธนาคารออมสิน

2.6.1.1 นำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.1.2 เพื่อสร้างระบบข้อมูลและสัญญาณเตือนที่สำคัญเพื่อการตัดสินใจทางการบริหารของธนาคาร

2.6.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในธนาคารออมสิน

2.6.2.1 ธนาคารมีเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินผล ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงานตามหลักบาลานซ์สกอร์การ์ด ที่สามารถกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จได้ในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของธนาคารได้อย่างแท้จริง

2.6.2.2 ธนาคารมีระบบงานข้อมูลและระบบสัญญาณเตือนที่ครอบคลุมภาวะเสี่ยงที่สำคัญๆ ให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพการณ์ทางธุรกิจทุกด้าน ทั้งในปัจจุบันและผลที่จะเกิดขึ้นในระยะต่อไป ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าหรือตัดสินใจทางการบริหารเพื่อให้ส่งผลไปถึงในอนาคตได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

2.6.2.3 ทุกหน่วยงานในองค์กรมีความเห็นชอบร่วมกันในกลยุทธ์

2.6.2.4 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องและมุ่งสู่กลยุทธ์อย่างเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

2.6.2.5 มีการประเมินผลองค์กรผ่านมุมมองที่สำคัญหลากหลายด้าน อย่างสมดุลทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งด้านการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน

2.6.2.6 การจัดสรรทรัพยากรเป็นอย่างเหมาะสม ตามกลยุทธ์การดำเนินงาน หน่วยงานรับผิดชอบ

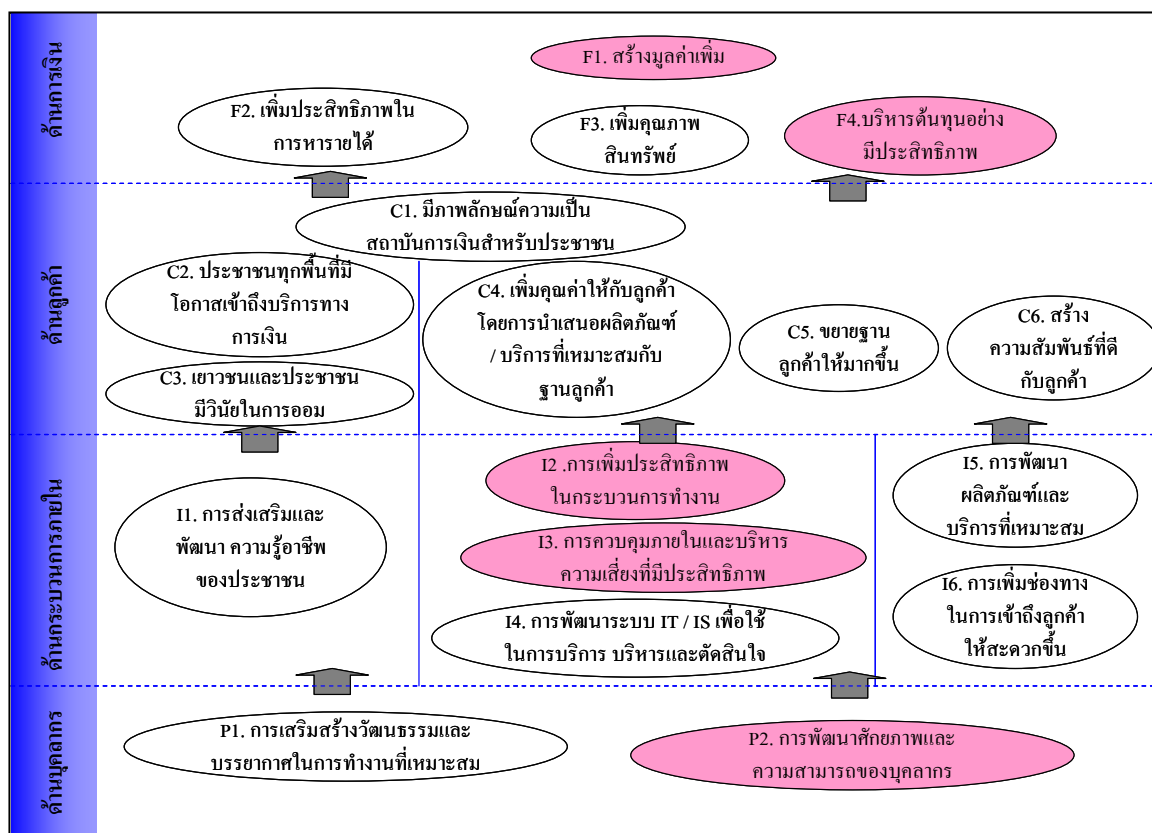
2.6.3 แผนการดำเนินงานของบาลานซ์สกอร์การ์ดในธนาคารออมสิน

ตาราง 1 แผนการดำเนินงานของบาลานซ์สกอร์การ์ดในธนาคารออมสิน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน		
	พ.ศ. 2548	พ.ศ. 2549	พ.ศ. 2550
1. ดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษาโครงการ	ก.ย.		
2. แต่งตั้งคณะทำงานโครงการ BSC	ก.ย.		
3. ประชาสัมพันธ์โครงการให้เกิดความเข้าใจ และร่วมมือ	ต.ค. 2548 – ธ.ค. 2549		
4. สร้างความรู้ ความเข้าใจ BSC ให้ผู้บริหาร และพนักงาน	ต.ค. 2548 – ธ.ค. 2549		
5. จัดทำ BSC ในระดับองค์กร	ต.ค. 2548 – พ.ค. 2549		
6. จัดทำ BSC ในระดับหน่วยงานย่อย		มี.ค.-ธ.ค.	
7. จัดเตรียม Software และเครื่องมือด้าน BSC		ธ.ค. 2548 – ม.ค. 2550	
8. สรุปผลเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อขยายผล ไปสู่ทุกหน่วยงาน		ธ.ค.	

ที่มา: ธนาคารออมสิน. (2550, กันยายน). บาลานซ์สกอร์การ์ด. (ออนไลน์).

2.6.4 แผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน



ภาพประกอบ 6 แผนที่กลยุทธ์ของธนาคารออมสินภายใต้มุมมอง 4 ด้านของบาลานซ์สกอร์การ์ด

ที่มา: ธนาคารออมสิน. (2550, กันยายน). บาลานซ์สกอร์การ์ด. (ออนไลน์).

ตาราง 2 วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
สข.-1. สร้างมูลค่าเพิ่ม	สข.-1.1 อัตราการเปลี่ยนแปลงมูลค่า EVA
สข.-2. เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้	สข.-2.1 อัตราการเพิ่มของรายได้จากดอกเบี้ยสุทธิ สข.-2.2 อัตราการเพิ่มของรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ
สข.-3. เพิ่มคุณภาพสินทรัพย์	สข.-3.1 อัตรา NPLs ต่อสินเชื่อกงเหลือ สข.-3.2 อัตราส่วน NPLs สำหรับสินเชื่อใหม่ สข.-3.3 อัตราการเปลี่ยนแปลง NPLs ของสินเชื่อนโยบายรัฐ
สข.-4. บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	สข.-4.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน
สข.-5. มีภาพลักษณ์การเป็นสถาบันการเงินสำหรับประชาชน	สข.-5.1 ผลสำรวจภาพลักษณ์ของสาขา
สข.-6. เยาวชนและประชาชนมีวินัยในการออม	สข.-6.1 จำนวนบัญชีเงินฝากที่เปิดใหม่ สข.-6.2 มูลค่าเงินฝากต่อบัญชี
สข.-7. เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าโดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่เหมาะสมกับฐานลูกค้า	สข.-7.1 จำนวนลูกค้าที่มีการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตั้งแต่ 2 ผลิตภัณฑ์ขึ้นไป สข.-7.2 รายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่
สข.-8. ขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น	สข.-8.1 จำนวนลูกค้าใหม่ สข.-8.2 ยอดสินเชื่อใหม่ สข.-8.3 จำนวนเงินที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อตามนโยบายรัฐ สข.-8.4 จำนวนรายได้ที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อตามนโยบายรัฐ
สข.-9. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	สข.-9.1 ระดับความพึงพอใจของลูกค้า สข.-9.2 Churn Rate ของลูกค้า สข.-9.3 จำนวนข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ
สข.-10. การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ อาชีพของประชาชน	สข.-10.1 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ และอาชีพของประชาชน สข.-10.2 ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ และอาชีพของประชาชน

ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
สข.-11. การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน	สข.-11.1 ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน
สข.-12. การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ	สข.-12.1 ผลการประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารความเสี่ยง สข.-12.2 ผลการประเมินด้านการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายในจากฝ่ายตรวจสอบภายใน
สข.-13. การส่งข้อมูลสารสนเทศเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลา	สข.-13.1 จำนวนครั้งที่ถูกทวงถามข้อมูลจากเขต ภาคและสำนักงานใหญ่
สข.-14. การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าให้สะดวกขึ้น	สข.-14.1 จำนวนช่องทางให้บริการที่เพิ่มใหม่ สข.-14.2 ร้อยละของช่องทางให้บริการใหม่ที่บรรลุเป้าหมาย Transaction สข.-14.3 จำนวนครั้งที่ให้บริการนอกสถานที่
สข.-15. การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม	สข.-15.1 ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน สข.-15.2 จำนวนครั้งการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน สข.-15.3
สข.-16. การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร	สข.-16.1 ร้อยละของพนักงานที่มี Competency ตามที่กำหนด สข.-16.2 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี

ที่มา: ธนาคารออมสิน. (2550, กันยายน). บาลานซ์สกอร์การ์ด. (ออนไลน์)

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฮย์ส (Hayes. 1979: 2-3) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของขีดความสามารถกับความสำเร็จของงาน พบว่า ขีดความสามารถ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีความรู้ มีแรงขับ มีคุณลักษณะ มีบทบาทของสังคมและมีทักษะ หากบุคคลที่มีองค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำเอาองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้ในการทำงานจะทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่าและสมบูรณ์มากกว่า

บอยาตซิส (Boyatzis. 1982: 12) ศึกษาเรื่อง ขีดความสามารถกับผลงาน พบว่า ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะวัดจากผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งงานบางงานการวัดผลงานอาจทำได้ง่ายแต่บางงานก็วัดได้ยาก ในการที่คนจะได้ผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องแสดงพฤติกรรมหรือมีการกระทำที่เรียกว่า “Specific actions” ออกมา ซึ่งตัวพฤติกรรมที่ว่านี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์คือตัวงานที่มีประสิทธิภาพสูงและสิ่งที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมเฉพาะออกมานี้เองจึงได้เรียกคุณสมบัติเหล่านี้ว่า “competencies”

ฮามेल และ พรฮาาลาด (Hamel; & Prahalad 1990: 122-128) ได้คิดค้น ความสามารถหลัก (Core competency) ขึ้นโดยเชื่อมโยงขีดความสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประโยชน์และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ และได้นิยามคำว่า ขีดความสามารถหลัก หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน โดยที่ขีดความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่าควรดำเนินงานอย่างไรให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งขึ้นโดยเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยยกตัวอย่างเปรียบเทียบกับรากของต้นไม้ ที่เมื่อมีความรู้ มีรากที่เข้มแข็ง ก็จะส่งผลให้ลำต้นมีความมั่นคงและสามารถเจริญเติบโต แผ่กิ่งก้านและในที่สุดก็ออกดอกผล ซึ่งก่อให้เกิดรายได้และผลกำไรตามมา

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer 1993: 9-13) ศึกษาเรื่องขีดความสามารถกับผลงาน พบว่า ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติที่ได้ผลสูงสุด สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

ขีดความสามารถเป็นลักษณะส่วนบุคคล และเป็นการบ่งบอกถึงแนวทางของพฤติกรรม ความคิดหรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่งๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ

แรงจูงใจ (Motivates) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมาย อาทิ แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จและต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ

ความคิดรวบยอดของคน (Self-concept) เป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude) คุณค่า (Value) และความนึกคิดของตนเอง (Self image) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้

ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล

ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลที่ได้

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

เป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัยและแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคลเพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรมและการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

มีหลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง

เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดขีดความสามารถ โดยจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ อาทิ วิธีการทางสถิติ เป็นต้น การใช้เกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิงมี 2 ลักษณะ คือ

เกณฑ์ของการปฏิบัติงานสูงสุด (Superior performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด

เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

แต่ลักษณะของขีดความสามารถจะต้องเกิดจากความปรารถนาหรือความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้เกิดประสิทธิผล และความสามารถนี้สามารถถ่ายโอนจากงานหนึ่งสู่งานหนึ่งได้ (Beard & Lee. 1994: 19) และจะต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับและปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาได้ (Parry. 1996: 48-56)

แรลลิน และ คูเลจ (Raelin; & Cooledge 1995: 24-33) ได้ศึกษาถึงผลงานของ Frederick W. Taylor เพื่อพิสูจน์หลักการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ พบว่า หลักการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์สามารถทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงได้ และเป็นจุดเริ่มต้นของแนวความคิดทางด้านขีดความสามารถ และได้กล่าวอีกว่า ขีดความสามารถคือการระบุและการพัฒนาขีดความสามารถหรือคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นพฤติกรรมของคนที่สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ ซึ่งขีดความสามารถเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ดีเกินความคาดหมาย

ริแลทท์ และ โลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995: 59) ได้ศึกษาเรื่อง ขีดความสามารถกับความสำเร็จขององค์กร พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

กรีน (Green. 1999: 4) ได้ศึกษาเรื่อง ขีดความสามารถ พบว่า ขีดความสามารถเป็นสิ่งที่บุคคลนำมาใช้แตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ โดยขีดความสามารถของบุคคลนี้จะช่วยลดความคลุมเครือ (Ambiguity) และช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของบุคคลได้ อันจะส่งผลสนับสนุนให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

คูเปอร์ (Cooper. 2000: 10) ได้กล่าวไว้ว่า ในปี ค.ศ.1996 ACA (American Compensation Association) ได้ทำการวิจัยโดยการส่งแบบสอบถามไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่างๆ มากกว่า 19,106 แห่งที่ตั้งอยู่ในอเมริกาเหนือ ผลปรากฏว่าบริษัทเหล่านั้นมีการนำขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จในองค์กรตามช่วงเวลาดังนี้

ตาราง 3 ค่าร้อยละของผลสำเร็จขององค์กรตามช่วงระยะเวลา

การประยุกต์	ระหว่าง การพัฒนา	น้อยกว่า		
		1 ปี	1 – 2 ปี	3 – 5 ปี
งานบุคลากร	29%	26%	29%	12%
การจัดการผลงาน	33%	25%	28%	11%
การฝึกอบรมและพัฒนา	44%	14%	25%	10%
การจ่ายผลตอบแทน	52%	17%	21%	7%

ที่มา: Kenneth Carlition Cooper. (2000). Effective Competency Modeling and Reporting. p.10.

โดยบริษัทเหล่านั้น ได้ระบุสาเหตุที่นำการบริหารจัดการขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ

มัลโดรว, บักเลย์ และเชย์ (Muldrow; Buckley; & Schay. 2002: 341-354) ศึกษาเรื่องขีดความสามารถกับประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการประเมินขีดความสามารถ (Competencies) ของตัวเองได้อย่างแม่นยำและสามารถที่จะดำเนินการปรับปรุงขีดความสามารถเหล่านี้ให้ดีขึ้น

ทาวน์เซนด์ (Townsend. 2005: Online) หัวหน้าคณะระบบข้อมูลของมหาวิทยาลัย Liverpool John Moores ประเทศอังกฤษ ศึกษาเรื่องบาลานซ์สกอ์การ์ด ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาโปรแกรมทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อนำไปสนับสนุนระบบข้อมูลสารสนเทศ จะเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้ระบบบาลานซ์สกอ์การ์ดให้ประสบความสำเร็จ โดยจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของคนในองค์กร ช่วยให้การนำเสนอผลงานทางด้านกราฟฟิคมีความง่ายและสะดวกสบาย มีทำงานร่วมกันและก่อให้เกิดการเรียนรู้

รอดนีย์ และ วิลเลียม (พสุ เดชะรินทร์. 2548: 149-150 อ้างอิงจาก Rodney; & William. 2000. Explaining Relative Firm Performance Using Financial and Non-Financial Measures: A Balanced Scorecard Analysis.) นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย Arkansas ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาถึง การใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ต่างๆ ในแผนที่ทางกลยุทธ์ โดยศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โดยใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์สมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1.ความพึงพอใจของลูกค้ากับการเพิ่มขึ้นของรายได้มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน องค์กรที่มีระดับความพอใจของลูกค้ามากกว่าปกติจะส่งผลให้ยอดขายขององค์กรมีมูลค่าสูงขึ้นประมาณ 44.5% ในขณะที่องค์กรที่มีระดับความพอใจของลูกค้าต่ำกว่าปกติ จะมียอดขายเพิ่มขึ้นเพียง 13.2% 2.ความพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับต้นทุนในการขายสินค้า โดยพบว่าถ้าลูกค้ามีความพอใจในสินค้าขององค์กรจะทำให้ต้นทุนในการขายสินค้าลดลง 3.ความพึงพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ คุณภาพของสินค้าและการบริการหลังการขาย 4.นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบว่ากระบวนการหรือปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดคุณค่าที่สำคัญทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งประกอบไปด้วย การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพวัดด้วยจำนวนปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังที่ซื้อเครื่องไปภายในระยะเวลา 1 ปี และการบริการหลังการขายที่ประกอบไปด้วยการซ่อมหรือแก้ไขปัญหาหลังการขายและความรู้ของช่างเทคนิค

เบียร์, วอลตัน, สเปคเตอร์ และลอร์เรนซ์ (นิศตาร์ก เวชยานนท์. 2549: 23 อ้างอิงจาก Beer; et al. 1984) นักศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย Havard ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองสิ่งที่ท้าทายได้ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญดังกล่าวประกอบไปด้วย องค์กรต้องมีพนักงานที่มีความสามารถ (Competence of employees) องค์กรต้องมีพนักงานที่มีความผูกพัน (Commitment of employees) ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของพนักงาน และประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ไซมอนเซน และ สมิธ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549: 88-89 อ้างอิงจาก Simonsen; & Smith. Online) ได้ศึกษาเรื่องการว่าจ้างพนักงานที่ไม่มีความสามารถ หรือไม่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า การว่าจ้างพนักงานที่ไม่มีความสามารถ หรือไม่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานในองค์กร อาจจะมีต้นทุนถึง 1.5 เท่าของค่าจ้างทั้งปีของพนักงานผู้นั้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของประชากร โดยมุ่งศึกษาเรื่อง “ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดของธนาคารออมสิน” ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและพนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 จำนวน 7,156 คน (ไม่รวมพนักงานส่วนกลาง) ประกอบไปด้วย ผู้บริหารและพนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1 จำนวน 548 คน ฝ่ายกิจการนครหลวง 2 จำนวน 506 คน ฝ่ายกิจการนครหลวง 3 จำนวน 481 คน ธนาคารออมสินภาค 4 จำนวน 573 คน ธนาคารออมสินภาค 5 จำนวน 485 คน ธนาคารออมสินภาค 6 จำนวน 479 คน ธนาคารออมสินภาค 7 จำนวน 512 คน ธนาคารออมสินภาค 8 จำนวน 467 คน ธนาคารออมสินภาค 9 จำนวน 472 คน ธนาคารออมสินภาค 10 จำนวน 562 คน ธนาคารออมสินภาค 11 จำนวน 500 คน ธนาคารออมสินภาค 12 จำนวน 530 คน ธนาคารออมสินภาค 13 จำนวน 519 คน และ ธนาคารออมสินภาค 14 จำนวน 522 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและพนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Finite Population) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1967: pp.886-887) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าไม่เกิน 5% ซึ่งจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 379 คน ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

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

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทน จำนวนประชากร
 e แทน ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{7,156}{1 + 7,156(0.05)^2} \\ &= 378.82 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 379 คน และผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนตัวอย่างอีก 25 % เพื่อจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรมากขึ้น โดยจำนวนที่เพิ่มขึ้นเท่ากับ 95 คน ซึ่งรวมได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 7,156 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) ของผู้บริหารและพนักงานตามสาขาที่สังกัดในแต่ละฝ่ายกิจการนครหลวงหรือธนาคารออมสินภาค

ตาราง 4 จำนวนตัวอย่างที่ทำการสุ่ม

ฝ่าย/ภาค	จำนวนพนักงานในฝ่าย*	จำนวนตัวอย่างที่ต้องทำการสุ่ม
กิจการนครหลวง 1	548 คน	$474 \times 548 / 7,156 = 36$ คน
กิจการนครหลวง 2	506 คน	$474 \times 506 / 7,156 = 34$ คน
กิจการนครหลวง 3	481 คน	$474 \times 481 / 7,156 = 32$ คน
ธนาคารออมสินภาค 4	573 คน	$474 \times 573 / 7,156 = 38$ คน
ธนาคารออมสินภาค 5	485 คน	$474 \times 485 / 7,156 = 32$ คน
ธนาคารออมสินภาค 6	479 คน	$474 \times 479 / 7,156 = 32$ คน
ธนาคารออมสินภาค 7	512 คน	$474 \times 512 / 7,156 = 34$ คน

ตาราง 4 (ต่อ)

ฝ่าย/ภาค	จำนวนพนักงานในฝ่าย*	จำนวนตัวอย่างที่ต้องทำการสุ่ม
ธนาคารออมสินภาค 8	467 คน	$474 \times 467 / 7,156 = 31$ คน
ธนาคารออมสินภาค 9	472 คน	$474 \times 472 / 7,156 = 31$ คน
ธนาคารออมสินภาค 10	562 คน	$474 \times 562 / 7,156 = 37$ คน
ธนาคารออมสินภาค 11	500 คน	$474 \times 500 / 7,156 = 33$ คน
ธนาคารออมสินภาค 12	530 คน	$474 \times 530 / 7,156 = 35$ คน
ธนาคารออมสินภาค 13	519 คน	$474 \times 519 / 7,156 = 34$ คน
ธนาคารออมสินภาค 14	522 คน	$474 \times 522 / 7,156 = 35$ คน
รวม	7,156 คน	474 คน

ที่มา: *ธนาคารออมสิน. (2550, มิถุนายน). ข้อมูลบุคลากร. (ออนไลน์)

2. วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถามตามความสะดวก เพื่อให้ได้ตัวอย่างพนักงานตามที่กำหนด

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยสร้างเครื่องมือและทำการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบไปด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choices question) จำนวน 6 ข้อ และคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) จำนวน 1 ข้อ

ข้อที่ 1 เพศ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ข้อที่ 2 อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 3 สถานภาพการสมรส ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ข้อที่ 4 ระดับการศึกษา ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 5 ตำแหน่งงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 6 อายุการทำงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio scale)

ข้อที่ 7 รายได้ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดความสามารถของพนักงาน เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended question) จำนวน 50 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่าคำตอบเป็นตัวเลข (Numerical rating scale question) โดยพิจารณาข้อมูลแบบอันตรภาค (Interval scale) เพื่อใช้สำหรับสถิติเชิงพรรณนาในการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแบ่งระดับลักษณะออกเป็นดังนี้

ระดับลักษณะมากที่สุด	=	5	คะแนน
ระดับลักษณะมาก	=	4	คะแนน
ระดับลักษณะปานกลาง	=	3	คะแนน
ระดับลักษณะน้อย	=	2	คะแนน
ระดับลักษณะน้อยที่สุด	=	1	คะแนน

จากนั้นจะพิจารณาข้อมูลที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แล้วจะนำข้อมูลมาจัดกลุ่มใหม่เป็น 5 กลุ่ม คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมาก เพื่อใช้วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานสำหรับทดสอบสมมติฐาน โดยให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้นใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของชั้นได้ดังนี้

ระดับลักษณะมากที่สุด	=	ระดับลักษณะสูงมาก
ระดับลักษณะมาก	=	ระดับลักษณะสูง
ระดับลักษณะปานกลาง	=	ระดับลักษณะปานกลาง
ระดับลักษณะน้อย	=	ระดับลักษณะต่ำ
ระดับลักษณะน้อยที่สุด	=	ระดับลักษณะต่ำมาก

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่า} &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

ระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละชั้นมีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ขีดความสามารถอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ขีดความสามารถอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ขีดความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ขีดความสามารถอยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อว์การ์ด เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended question) จำนวน 35 ข้อ ประกอบไปด้วย ตอนที่ 3.1 จำนวน 23 ข้อ และ ตอนที่ 3.2 จำนวน 12 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่าคำตอบเป็นตัวเลข (Numerical rating scale question) โดยพิจารณาข้อมูลแบบอันตรภาค (Interval scale) เพื่อใช้สำหรับสถิติเชิงพรรณนาในการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแบ่งระดับลักษณะออกเป็นดังนี้

ตอนที่ 3.1

ระดับลักษณะดีมาก	=	5	คะแนน
ระดับลักษณะดี	=	4	คะแนน
ระดับลักษณะเท่ากับ	=	3	คะแนน
ระดับลักษณะด้อยกว่า	=	2	คะแนน
ระดับลักษณะด้อยกว่ามาก	=	1	คะแนน

จากนั้นจะพิจารณาข้อมูลที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ดีดีมาก ดีดี เท่ากับ ด้อยกว่า และ ด้อยกว่ามาก แล้วจะนำข้อมูลมาจัดกลุ่มใหม่เป็น 5 กลุ่ม คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมาก เพื่อใช้วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานสำหรับทดสอบสมมติฐาน โดยให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้นใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของชั้นได้ดังนี้

ระดับลักษณะดีมาก	=	ระดับลักษณะสูงมาก
ระดับลักษณะดี	=	ระดับลักษณะสูง
ระดับลักษณะเท่ากับ	=	ระดับลักษณะปานกลาง
ระดับลักษณะด้อยกว่า	=	ระดับลักษณะต่ำ
ระดับลักษณะด้อยกว่ามาก	=	ระดับลักษณะต่ำมาก
ความกว้างของอันตรภาคชั้น	=	$\frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$
แทนค่า	=	$\frac{5 - 1}{5} = 0.80$

ระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละชั้นมีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ความสำเร็จของผลงานอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ความสำเร็จของผลงานอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ความสำเร็จของผลงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ความสำเร็จของผลงานอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ความสำเร็จของผลงานอยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 3.2

ระดับลักษณะสูงกว่ามาก	=	5	คะแนน
ระดับลักษณะสูงกว่า	=	4	คะแนน
ระดับลักษณะเท่ากับ	=	3	คะแนน
ระดับลักษณะต่ำกว่า	=	2	คะแนน
ระดับลักษณะต่ำกว่ามาก	=	1	คะแนน

จากนั้นจะพิจารณาข้อมูลที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ สูงกว่ามาก สูงกว่า เท่ากับ ต่ำกว่า และ ต่ำกว่ามาก แล้วจะนำข้อมูลมาจัดกลุ่มใหม่เป็น 5 กลุ่ม คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมาก เพื่อใช้วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานสำหรับทดสอบสมมติฐาน โดยให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้นใช้สูตร คำนวณช่วงกว้างของชั้นได้ดังนี้

ระดับลักษณะสูงกว่ามาก	=	ระดับลักษณะสูงมาก
ระดับลักษณะสูง	=	ระดับลักษณะสูง
ระดับลักษณะเท่ากับ	=	ระดับลักษณะปานกลาง
ระดับลักษณะต่ำกว่า	=	ระดับลักษณะต่ำ
ระดับลักษณะต่ำกว่ามาก	=	ระดับลักษณะต่ำมาก
ความกว้างของอันตรภาคชั้น	=	$\frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$
แทนค่า	=	$\frac{5 - 1}{5} = 0.80$

ระดับการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละชั้นมีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำมาก

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จ นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความเหมาะสมของแบบสอบถาม จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วนำกลับไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ คือ พนักงานธนาคารออมสิน สาขาสำโรง และพนักงานธนาคารออมสิน สาขาบางนา ซึ่งสังกัดอยู่ในฝ่ายกิจการนครหลวง 2 จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาหาความเชื่อถือหรือค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient of alpha) ของ (Cronbach) ซึ่งจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ซึ่งผลการทดสอบเป็นดังนี้ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient of alpha) เป็นดังต่อไปนี้

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของชุดความสามารถ

ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า	เท่ากับ	0.8575
ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น	เท่ากับ	0.8791
ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	เท่ากับ	0.8896
ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ	เท่ากับ	0.8289
ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ	เท่ากับ	0.8282
ด้านความใฝ่รู้	เท่ากับ	0.8907
ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	เท่ากับ	0.8891
ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	เท่ากับ	0.7976
ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	เท่ากับ	0.8470
ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม	เท่ากับ	0.7709

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

ด้านการเงิน	เท่ากับ	0.7750
ด้านลูกค้า	เท่ากับ	0.8866
ด้านกระบวนการภายใน	เท่ากับ	0.9084
ด้านการเรียนรู้และเติบโต	เท่ากับ	0.9199

3. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาควบคุมปริญญาโทเพื่อความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยนำแบบสอบถามไปแจกทั้งสิ้น 534 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 512 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.9 ของแบบสอบถามที่แจกทั้งสิ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of data) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory research) โดยมุ่งศึกษาถึงขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทำการแบ่งลักษณะของการเก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 จำนวน 474 คน โดยช่วงเวลาการเก็บแบบสอบถาม คือ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 – 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 และมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
- 1.2 ฝึกอบรมผู้ที่เก็บข้อมูลแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบขั้นตอนและวิธีการเก็บข้อมูล
- 1.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารออมสินตามที่ได้กำหนดไว้

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำวิจัย โดยช่วงระยะเวลาการรวบรวมข้อมูล คือ 1 มีนาคม พ.ศ. 2550 – 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศดังนี้

- 2.1 หนังสือทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 วารสารต่างๆ
- 2.3 ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต
- 2.4 ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตของธนาคารออมสิน
- 2.5 งบการเงินของธนาคารออมสิน

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกระทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาจัดทำ การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบ แบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จำนวน 38 ชุด คิดเป็นร้อยละ 7.4 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น

2. ทำการลงรหัส (Coding) โดยนำแบบสอบถามปลายปิดที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องเรียบร้อย แล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้

3. ทำการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ในแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อ 1-5 และ ข้อ 7 มาหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentages)

3.2 นำข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ในแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อ 6 มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และจัดกลุ่มข้อมูลอายุงานใหม่เพื่อให้สามารถทดสอบตามสมมติฐานได้

3.3 นำข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน ตอนที่ 2 มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3.4 นำข้อมูลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน ตอนที่ 3 มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4. ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรแบบมีปัจจัยเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way ANOVA) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงาน และตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ด ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

5. ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ดังนี้ ขีดความสามารถ ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการ เปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์ สกอ์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคาร ออมสิน

6. ใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ชีตความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม และตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (Elifson; Runyon; & Haber. 2004: 36)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละ หรือ ค่าเปอร์เซ็นต์
	f	แทน	ค่าความถี่ที่สำรวจได้
	n	แทน	ค่าจำนวนความถี่ทั้งหมด หรือ ค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (Bluman. 2004: 98)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ค่าผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Bluman. 2004: 119)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{n - 1}}$$

เมื่อ $S.D.$ แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน ค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

2.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way ANOVA)

2.1.1 ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน โดยใช้สูตร (Kerr; Hall; & Kozubr. 2002: 84-87)

ตาราง 5 สูตรคำนวณค่า F-test

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม(B)	k-1	$SS_{(B)}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$
ภายในกลุ่ม(W)	n-k	$SS_{(W)}$	$MS_{(W)} = \frac{SS_{(W)}}{n-k}$	
รวม (T)	n-1	$SS_{(T)}$		

$$F = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ ระหว่างกลุ่ม (k-1) และภายในกลุ่ม (n-k)
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	$SS_{(B)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม
	$SS_{(W)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้สูตรของ Fisher's Least Significant Difference (LSD) (Dunn. 1964: 241-252)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]} \quad \text{โดยที่ } \eta_i \neq \eta_j$$

เมื่อ	LSD	แทน	ผลต่างนัยสำคัญ
	$t_{1-\alpha/2; n-k}$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-Distribution ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n - k
	MSE	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)
	n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i
	n_j	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม j
	α	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน

2.1.2 ค่า Brown-Forsythe (β) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน
โดยใช้สูตร (Hartung & Stock. 2001:300)

$$\beta = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}} \quad \text{โดย ค่า} \quad MS_{(W)} = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_j}{N}\right) S_i^2$$

เมื่อ	β	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe
	$MS_{(B)}$	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	$MS_{(W)}$	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง
	n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	S_i^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Dunnett's T3 โดยใช้สูตร (Keppel. 1982 : 153-155)

$$t = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS_{(W)} \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	$\bar{X}_i$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i
	$\bar{X}_j$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ j
	n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i
	n_j	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ j

2.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้สูตร (Bluman. 2004: 499)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	แทน	ผลคะแนนรวมรายข้อ (Item) ของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum y$	แทน	ผลคะแนนรวม (Total) ของทั้งกลุ่ม
	$\sum x^2$	แทน	ผลคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน	ผลคะแนนชุด y แต่ละตัวอย่างยกกำลังสอง
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y
	n	แทน	จำนวนคน หรือ ค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในกรณีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยได้แปลความหมายระดับความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วยเกณฑ์ดังนี้ (Burn; & Bush. 1998: 552)

0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
0.76 – 0.90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
0.51 – 0.75	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

2.3 การวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + e$$

เมื่อ	Y	แทน	ตัวแปรตาม
	X	แทน	ตัวแปรอิสระ
	β_0	แทน	ค่าคงที่
	$\beta_{1,2,\dots,n}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
	e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน

นำข้อมูลตัวอย่างมาประมาณค่าสมการจะได้เป็น

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

โดยใช้สูตรประกอบการวิเคราะห์ดังนี้

2.3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) โดยใช้สูตร (Kerlinger & Pedhazur. 1973: 136-137)

$$R_{Y.12\dots k} = \sqrt{\beta_1 r_{y1} + \beta_2 r_{y2} + \dots + \beta_k r_{yk}}$$

เมื่อ	$R_{Y.12\dots k}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระที่ 1 ถึง k กับ ตัวแปรตาม
	$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระตัวที่ 1 ถึง K
	$r_{y1}, r_{y2}, \dots, r_{yk}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระตัวที่ 1, 2, ..., k
	k	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ

2.3.2 การทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ โดยใช้สูตรการทดสอบเอฟ (F-test) (Kerlinger & Pedhazur. 1973: 63)

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (N - k - 1)} \quad \text{โดยที่ } df_1 = k, df_2 = N - k - 1$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงแบบเอฟ
	R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
	N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
	k	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ

2.3.3 คำนำนัยสำคัญของตัวแปรอิสระ โดยใช้สูตร (Kerlinger & Pedhazur.

1973: 61)

$$b_i = \beta_i \frac{S_y}{S_i}$$

เมื่อ	b_i	แทน	ค่านำนัยสำคัญของตัวแปรอิสระตัวที่ i ในรูปคะแนนดิบ
	β_i	แทน	ค่านำนัยสำคัญของตัวแปรอิสระตัวที่ i ในรูปคะแนนมาตรฐาน
	S_i	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนจากตัวแปรอิสระ ตัวที่ i
	S_y	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตามตัวแปรตาม

2.3.4 การทดสอบนัยสำคัญของค่านำนัยสำคัญของตัวแปรอิสระ โดยใช้สูตร

การทดสอบที (t-test) (Kerlinger & Pedhazur. 1973: 119-120)

$$t_i = \frac{b_i}{SE_{bi}} \quad \text{โดยที่ } df = N - k - 1$$

เมื่อ	t_i	แทน	ค่าแจกแจงแบบทีของค่านำนัยสำคัญของตัวที่ i
	b_i	แทน	ค่านำนัยสำคัญในรูปคะแนนดิบของตัวแปร อิสระที่ i
	SE_{bi}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่านำนัย สำคัญของตัวแปรอิสระที่ i
	N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
	k	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ

2.4 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α Coefficient) โดยใช้สูตรของ Cronbach (Aiken. 1991: 100; citing Cronbach. 1951.)

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค เพื่อปรับปรุงให้แบบสอบถามได้ตามมาตรฐาน ซึ่งค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความน่าเชื่อถือได้มาก มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{(n-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ
	S_t^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม ทั้งฉบับ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดของธนาคารออมสิน การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$S.D.$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)
R^2_{adj}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณปรับค่าใหม่ตามขนาดข้อมูล (Adjusted R Square)
b	แทน	ค่าคงที่และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Unstandardized Coefficient)
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Standardized Coefficient)
SE	แทน	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error of the Estimate)
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
$Sig.$	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ช่วงปฏิเสธหรือยอมรับสมมติฐาน
$*$	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของงานวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดของธนาคารออมสิน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์หีบการเงินของธนาคารออมสิน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way ANOVA)

ตอนที่ 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 6 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	150	31.6
หญิง	324	68.4
รวม	474	100.0
อายุ		
20 – 29 ปี	46	9.7
30 – 39 ปี	195	41.1
40 – 49 ปี	195	41.1
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	38	8.0
รวม	474	100.0

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพการสมรส		
โสด	179	37.8
สมรส / อยู่ด้วยกัน	273	57.6
หย่าร้าง / แยกกันอยู่ / ม่าย	22	4.6
รวม	474	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	12.0
ปริญญาตรี	331	69.8
สูงกว่าปริญญาตรี	86	18.2
รวม	474	100.0
ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการระดับ 4	27	5.7
พนักงานปฏิบัติการระดับ 5	84	17.7
พนักงานปฏิบัติการระดับ 6	24	5.1
พนักงานปฏิบัติการระดับ 7	266	56.1
ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	61	12.9
ผู้จัดการสาขา	12	2.5
รวม	474	100.0
รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	24	5.1
10,001 – 20,000 บาท	117	24.7
20,001 – 30,000 บาท	132	27.8
30,001 – 40,000 บาท	120	25.3
ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป	81	17.1
รวม	474	100.0

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 474 คน โดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 และเพศชาย มีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี มีจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 ซึ่งเท่ากับกับผู้ที่อายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี มีจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 20-29 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

สถานภาพการสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส / อยู่ด้วยกัน มีจำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 และผู้ที่มีสถานภาพหย่าร้าง / แยกกันอยู่ / ม่าย มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ ระดับ 7 มีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 5 มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยผู้จัดการสาขา มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 6 มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการสาขา มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001 – 30,000 บาท มีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,001 – 40,000 บาท มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,001 – 20,000 บาท มีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าอายุงานต่ำสุด ค่าอายุงานสูงสุดและค่าเฉลี่ยอายุงาน

จำนวนพนักงานทั้งสิ้น(คน)	อายุงานต่ำสุด (ปี)	อายุงานสูงสุด (ปี)	ค่าเฉลี่ยอายุงาน (ปี)
474	2	36	14.43

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 474 คน โดยแสดงค่าอายุงานต่ำสุด ค่าอายุงานสูงสุดและค่าเฉลี่ยอายุงานได้ดังนี้

อายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานต่ำสุดคือ 2 ปี อายุงานสูงสุดคือ 36 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยอายุงานเท่ากับ 14.43 ปี

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเหมาะสมกับการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูลอายุงานใหม่ ดังต่อไปนี้

ตาราง 8 จำนวนและค่าร้อยละของอายุงาน

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
อายุงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	62	13.1
6 – 10 ปี	106	22.4
11 – 15 ปี	81	17.1
16 – 20 ปี	137	28.9
มากกว่า 20 ปี	88	18.5
รวม	474	100.0

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 474 คน โดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละได้ดังนี้

อายุนาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุนานอยู่ในช่วง 16 – 20 ปี มีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 รองลงมาได้แก่ ผู้มีอายุนานอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 ผู้ที่มีอายุนานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 ผู้มีอายุนานอยู่ในช่วง 11 – 15 ปี มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และผู้ที่มีอายุไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของขีดความสามารถ

ขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า</u>			
กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือกับลูกค้า	4.03	.632	สูง
ให้ความช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ	4.08	.645	สูง
ปรารถนาให้ลูกค้ามีความสุข	4.15	.686	สูง
ใส่ใจซักถามความต้องการของลูกค้า	3.97	.659	สูง
ไม่ละเลยสิ่งที่ลูกค้าร้องขอ	3.96	.639	สูง
รวม	4.04	.539	สูง
<u>ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น</u>			
ยินดีในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	4.12	.599	สูง
ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ	4.12	.610	สูง
ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน	4.15	.638	สูง
ใส่ใจความเดือดร้อนของผู้อื่น	3.88	.648	สูง
คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่เห็นแก่ตนเอง	4.04	.654	สูง
รวม	4.06	.505	สูง

ตาราง 9 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</u>			
สามารถแก้ไขปัญหา Hardware/Software เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง	3.23	.784	ปานกลาง
มีความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศขององค์กรโดยรวม	3.29	.697	ปานกลาง
มีความสามารถในการใช้โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	3.53	.700	สูง
นำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงงานของตนเอง	3.45	.711	สูง
รู้และตามทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ	3.31	.739	ปานกลาง
รวม	3.36	.608	ปานกลาง
<u>ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ</u>			
ยึดถือความซื่อสัตย์	4.59	.550	สูงมาก
ตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องโดยไม่ใช้อารมณ์และความรู้สึก	3.99	.615	สูง
ปฏิบัติตามจรรยาบรรณอันดีขององค์กร	4.25	.579	สูงมาก
ตั้งใจประพฤติดีอยู่เสมอทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น	4.17	.602	สูง
มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนเองทั้งผลดีและผลเสีย	4.27	.580	สูงมาก
รวม	4.25	.469	สูงมาก
<u>ความใส่ใจในผลสำเร็จ</u>			
มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ	4.27	.589	สูงมาก
คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดแก่องค์กรในทุกๆ กิจกรรมที่ปฏิบัติ	4.09	.581	สูง
วิเคราะห์ต้นทุนหรือผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจดำเนินการ	3.72	.661	สูง
ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองในการปฏิบัติงาน	4.09	.587	สูง
ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของสาขาในการปฏิบัติงาน	3.86	.682	สูง
รวม	4.01	.477	สูง

ตาราง 9 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ความรู้</u>			
กระตือรือร้นที่จะเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ๆ	4.05	.640	สูง
ค้นหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.90	.623	สูง
แนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน	3.77	.648	สูง
ผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ	3.71	.631	สูง
ผลักดันและสร้างค่านิยมการเรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร	3.59	.727	สูง
รวม	3.81	.526	สูง
<u>การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง</u>			
เปิดใจรับฟังแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ	4.07	.592	สูง
เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมการตัดสินใจ	4.06	.596	สูง
รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่ต่อต้านหรือมีอคติ	3.90	.626	สูง
กล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีต่อตนเอง	3.93	.615	สูง
นำคำวิจารณ์และความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการปรับปรุง	4.00	.585	สูง
รวม	3.99	.490	สูง
<u>การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ</u>			
ชอบปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ	3.83	.623	สูง
ไม่ยึดติดในการทำงานแบบเก่าๆ	3.89	.666	สูง
สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	3.99	.591	สูง
สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย	3.81	.617	สูง
กระตือรือร้นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น	3.96	.600	สูง
รวม	3.90	.497	สูง

ตาราง 9 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ระดับขีดความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>การมีความคิดสร้างสรรค์</u>			
มีความคิดที่หลากหลายในการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ	3.53	.617	สูง
สามารถมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่น	3.51	.607	สูง
ใช้ความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้ได้วิธีที่เป็นประโยชน์สูงสุด	3.77	.571	สูง
กล้าเสนอความคิดที่แตกต่างไปจากความคิดของผู้อื่น	3.63	.661	สูง
มีความละเอียดลออในเรื่องที่คิด	3.57	.620	สูง
รวม	3.60	.474	สูง
<u>ความสามารถในการทำงานเป็นทีม</u>			
กระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม	3.86	.635	สูง
แสดงความคิดเห็นของตนเสนอต่อกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	3.64	.680	สูง
ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นโดยไม่ปิดกั้น	3.92	.667	สูง
มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานเป็นกลุ่ม	3.91	.636	สูง
ยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน	3.97	.646	สูง
รวม	3.86	.541	สูง

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานได้ดังนี้

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การปรารถนาให้ลูกค้ามีความสุข การให้ความช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ การกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือกับลูกค้า การใส่ใจซักถามความต้องการของลูกค้าและการไม่ละเลยสิ่งที่ลูกค้าร้องขอ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.08, 4.03, 3.97 และ 3.96 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น

ขีดความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.06

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน การยินดีในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่เห็นแก่ตนเองและการใส่ใจความเดือดร้อนของผู้อื่น อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.12, 4.12, 4.04 และ 3.88 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ขีดความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การมีความสามารถในการใช้โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงงานของตนเอง อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และ 3.45 ตามลำดับ การรู้และตามทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ การมีความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศขององค์กรโดยรวมและการสามารถแก้ไขปัญหา Hardware หรือ Software เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31, 3.29 และ 3.23 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ

ขีดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การยึดถือความซื่อสัตย์ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระทำของตนเองทั้งผลดีและผลเสียและการปฏิบัติตามจริยธรรมอันดีขององค์กร อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59, 4.27 และ 4.25 ตามลำดับ การตั้งใจประพฤติดีอยู่เสมอทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นและการตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องโดยไม่ใช้อารมณ์และความรู้สึก อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ 3.99 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.01

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 การคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดแก่องค์กรในทุกๆ กิจกรรมที่ปฏิบัติ การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองในการปฏิบัติงาน การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของสาขาในการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ต้นทุนหรือผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจดำเนินการ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09, 4.09, 3.86 และ 3.72 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านความใฝ่รู้

ขีดความสามารถด้านความใฝ่รู้ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การกระตือรือร้นที่จะเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ๆ การค้นหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง การแนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน การผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและการผลักดันและสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05, 3.90, 3.77, 3.71 และ 3.59 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง

ขีดความสามารถด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การเปิดใจรับฟังแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมการตัดสินใจ การนำคำวิจารณ์และความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการปรับปรุง การกล่าวยอมรับคำวิจารณ์ที่มีต่อตนเองและการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่ต่อต้านหรือมีอคติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07, 4.06, 4.00, 3.93 และ 3.90 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

ขีดความสามารถด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การกระตือรือร้นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น การไม่ยึดติดในการทำงานแบบเก่าๆ การขอปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ และการสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.96, 3.89, 3.83 และ 3.81 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ขีดความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การใช้ความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้ได้วิธีที่เป็นประโยชน์สูงสุด การกล้าเสนอความคิดที่แตกต่างไปจากความคิดของผู้อื่น การมีความละเอียดลออในเรื่องที่คิด การมีความคิดที่หลากหลายในการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ และการสามารถมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่น อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.63, 3.57, 3.53 และ 3.51 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านความสามารถการทำงานเป็นทีม

ขีดความสามารถด้านความสามารถการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน การส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นโดยไม่ปิดกั้น การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานเป็นกลุ่ม การกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มและการแสดงความคิดเห็นของตนเสนอต่อกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 3.92, 3.91, 3.86 และ 3.64 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด	ระดับความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การเงิน			
การสร้างมูลค่าเพิ่ม (EVA) ในเชิงการเงินให้กับองค์กร	3.55	.629	สูง
การเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิให้กับองค์กร	3.63	.648	สูง
การเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการให้กับองค์กร	3.70	.632	สูง
การขยาย (Spread) สินเชื่อให้กับองค์กร	3.52	.713	สูง
การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้กับองค์กร	3.47	.799	สูง
การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้กับองค์กร	3.59	.693	สูง
รวม	3.56	.531	สูง

ตาราง 10 (ต่อ)

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด	ระดับความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ลูกค้า</u>			
การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	3.96	.574	สูง
การเพิ่มบัญชีเงินฝากเปิดใหม่ให้กับองค์กร	3.73	.680	สูง
การเพิ่มยอดเงินฝากให้กับองค์กร	3.74	.702	สูง
การนำเสนอให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตั้งแต่ 2 ชนิด	3.80	.642	สูง
การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร	3.82	.606	สูง
การเพิ่มยอดสินเชื่อใหม่ให้กับองค์กร	3.66	.710	สูง
การรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่กับองค์กร	3.75	.678	สูง
การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	3.91	.676	สูง
การลดข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ	3.73	.714	สูง
รวม	3.80	.474	สูง
<u>กระบวนการภายใน</u>			
การเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และอาชีพของประชาชน	3.50	.695	สูง
การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานเพื่อลดระยะเวลาการรอคอยของลูกค้า	3.79	.638	สูง
การลดข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี	3.78	.633	สูง
การลดจำนวนครั้งที่ถูกทวงถามข้อมูลหรือทักท้วงงาน	3.76	.693	สูง
การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง	3.72	.611	สูง
การบันทึกข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลา	3.77	.641	สูง
การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าให้สะดวกขึ้น	3.72	.628	สูง
การเป็นตัวแทนขององค์กรออกไปให้บริการลูกค้านอกสถานที่	3.74	.715	สูง
รวม	3.70	.476	สูง

ตาราง 10 (ต่อ)

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด	ระดับความสำเร็จ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>การเรียนรู้และเติบโต</u>			
ความพึงพอใจในการทำงาน	3.71	.675	สูง
การเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน	3.72	.641	สูง
ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า	3.91	.599	สูง
ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น	3.88	.585	สูง
ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.69	.670	สูง
ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ	3.95	.617	สูง
ความใส่ใจในผลสำเร็จ	3.93	.606	สูง
ความใฝ่รู้	3.90	.656	สูง
การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	3.89	.587	สูง
การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	3.90	.589	สูง
การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม	3.73	.741	สูง
การรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร	3.84	.645	สูง
รวม	3.78	.481	สูง

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานได้ดังนี้

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการให้กับองค์กร การเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิให้กับองค์กร การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้กับองค์กร การสร้างมูลค่าเพิ่ม (EVA) ในเชิงการเงินให้กับองค์กร การขยาย (Spread) สินเชื่อให้กับองค์กรและการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้กับองค์กร อยู่ในระดับระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70, 3.63, 3.59, 3.55, 3.52 และ 3.47 ตามลำดับ

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้า

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้า พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร การนำเสนอให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตั้งแต่ 2 ชนิด การรักษาคูกค้าเก่าให้คงอยู่กับองค์กร การเพิ่มยอดเงินฝากให้กับองค์กร การเพิ่มบัญชีเงินฝากเปิดใหม่ให้กับองค์กร การลดข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการและการเพิ่มยอดสินเชื่อใหม่ให้กับองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.90, 3.82, 3.80, 3.75, 3.74, 3.73, 3.73 และ 3.66 ตามลำดับ

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายใน

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายใน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเพื่อลดระยะเวลา การรอคอยในการรับบริการของลูกค้า การลดข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี การบันทึกข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลา การลดจำนวนครั้งที่ถูกทวงถามข้อมูลหรือทักท้วงงานจากเขต ภาคหรือสำนักงานใหญ่ การเป็นตัวแทนขององค์กรออกให้บริการลูกค้านอกสถานที่ การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าให้สะดวกขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย Transaction และการเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และอาชีพของประชาชน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79, 3.78, 3.77, 3.76, 3.74, 3.72, 3.72 และ 3.50 ตามลำดับ

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ความใส่ใจในผลสำเร็จ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ความใฝ่รู้ การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น การรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม การเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95, 3.93, 3.91, 3.90, 3.90, 3.89, 3.88, 3.84, 3.73, 3.72, 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์งบการเงินของธนาคารออมสิน

ตาราง 11 ค่าอัตราส่วนทางการเงิน ณ ไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2550 กับ ปี พ.ศ.2549

อัตราส่วนทางการเงิน	การวิเคราะห์งบการเงิน			
	พ.ศ.2550 (ไตรมาส 3)	พ.ศ.2549 (ไตรมาส 3)	ส่วนต่าง 2550 - 2549	เปรียบเทียบ
<u>ความสามารถในการทำกำไร</u>				
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	62.10	68.19	- 6.09	ต่ำกว่า
อัตรากำไรสุทธิ (%)	29.59	29.88	- 0.29	ต่ำกว่า
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%)	15.80	14.12	1.68	สูงกว่า
อัตราดอกเบี้ยรับ (%)	6.55	6.22	0.33	สูงกว่า
อัตราดอกเบี้ยจ่าย (%)	2.56	2.00	0.56	สูงกว่า
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (%)	4.39	3.66	0.73	สูงกว่า
อัตราดอกเบี้ยรับและผลตอบแทนรวม (%)	5.71	5.53	0.18	สูงกว่า
<u>ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</u>				
อัตรารายได้ดอกเบี้ยสุทธิต่อสินทรัพย์ (%)	3.49	3.50	- 0.01	ต่ำกว่า
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ หรือ ROA (%)	1.79	1.63	0.16	สูงกว่า
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ ROE (%)	15.80	14.12	1.68	สูงกว่า
อัตรากาหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.06	0.06	-	เท่ากับ
รายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (เท่า)	4.15	3.73	0.42	สูงกว่า
กำไรสุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (เท่า)	1.23	1.12	0.11	สูงกว่า
รายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายรวม (เท่า)	1.42	1.43	- 0.01	ต่ำกว่า

ตาราง 11 (ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	การวิเคราะห์งบการเงิน			
	พ.ศ.2550 (ไตรมาส 3)	พ.ศ.2549 (ไตรมาส 3)	ส่วนต่าง 2550 - 2549	เปรียบเทียบ
<u>ประสิทธิภาพของพนักงาน</u>				
ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้รวม (%)	16.66	18.83	- 2.17	ต่ำกว่า
รายได้รวมต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	4.79	4.04	0.75	สูงกว่า
กำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	1.42	1.21	0.21	สูงกว่า
สินเชื้อมต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	49.46	45.25	4.21	สูงกว่า
เงินฝากต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	69.20	63.89	5.31	สูงกว่า
สินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	83.07	75.00	8.07	สูงกว่า
สินทรัพย์ต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)	82.23	74.70	7.53	สูงกว่า

ที่มา: ธนาคารออมสิน. (2550, พฤศจิกายน). งบการเงิน. (ออนไลน์)

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์งบการเงินของธนาคารออมสินระหว่างไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2550 กับไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2549 ด้วยอัตราส่วนทางการเงิน 3 ด้าน ได้แก่ อัตราส่วนทางการเงินด้านความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานและอัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพของพนักงาน สามารถวิเคราะห์และเปรียบเทียบได้ดังนี้

อัตราส่วนทางการเงินด้านความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนทางการเงินด้านความสามารถในการทำกำไร พบว่า

อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น อัตราดอกเบี้ยรับ อัตราดอกเบี้ยจ่าย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและอัตราดอกเบี้ยรับและผลตอบแทนรวมของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 สูงกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 1.68%, 0.33%, 0.56%, 0.73% และ 0.18% ตามลำดับ

อัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 ต่ำกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 6.09% และ 0.29% ตามลำดับ

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พบว่า

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ หรือ ROA อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ ROE รายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรสุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 สูงกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 0.16%, 1.68%, 0.42 เท่า และ 0.11 เท่า ตามลำดับ

อัตราการหมุนของสินทรัพย์ของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 เท่ากับ ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549

อัตรารายได้ดอกเบี้ยสุทธิต่อสินทรัพย์และรายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายรวมของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 ต่ำกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 0.01% และ 0.01% ตามลำดับ

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพของพนักงาน

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพของพนักงาน พบว่า

รายได้รวมต่อจำนวนพนักงาน กำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงาน สินเชื่อต่อจำนวนพนักงาน เงินฝากต่อจำนวนพนักงาน สินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ต่อจำนวนพนักงานและสินทรัพย์ต่อจำนวนพนักงานของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 สูงกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 0.75 ล้านบาท/คน, 0.21 ล้านบาท/คน, 4.21 ล้านบาท/คน, 5.31 ล้านบาท/คน, 8.07 ล้านบาท/คน และ 7.53 ล้านบาท/คน ตามลำดับ

ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้รวมของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 ต่ำกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 2.17%

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way ANOVA) ในส่วนนี้ตัวแปรที่นำมาศึกษา ได้แก่

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานของพนักงานธนาคารออมสิน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

มีผลการทดสอบดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.3 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.4 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มระดับการศึกษามีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

ตาราง 12 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว จำแนกตามระดับการศึกษา

ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด	แหล่ง ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
<u>การเงิน</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.145	0.072	0.256	0.774
	ภายในกลุ่ม	471	133.184	0.283		
	รวม	473	133.329			
<u>ลูกค้า</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.147	0.208	0.928	0.396
	ภายในกลุ่ม	471	105.769	0.225		
	รวม	473	106.186			
<u>กระบวนการภายใน</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.370	0.185	0.815	0.443
	ภายในกลุ่ม	471	107.009	0.227		
	รวม	473	107.379			
<u>การเรียนรู้และเติบโต</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.293	0.146	0.631	0.533
	ภายในกลุ่ม	471	109.233	0.232		
	รวม	473	109.526			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.774 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 1.1 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.396 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 1.2 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.3

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.443 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 1.3 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.4

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.533 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 1.4 ที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ด
ของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ออร์การ์ดด้านการเงิน
ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H₁ : อย่างน้อยสองกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของ ธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ออร์การ์ดด้านลูกค้า
ของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H₁ : อย่างน้อยสองกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ด
ด้านลูกค้ำของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.3 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้าน
กระบวนการภายในของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H₁ : อย่างน้อยสองกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ด
ด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.4 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H₁ : อย่างน้อยสองกลุ่มตำแหน่งงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

ตาราง 13 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด	แหล่ง ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
<u>การเงิน</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.729	0.365	1.295	0.275
	ภายในกลุ่ม	471	132.600	0.282		
	รวม	473	133.292			
<u>ลูกค้า</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.394	0.197	0.877	0.417
	ภายในกลุ่ม	471	105.792	0.225		
	รวม	473	106.186			
<u>กระบวนการภายใน</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.030	0.015	0.066	0.936
	ภายในกลุ่ม	471	107.349	0.228		
	รวม	473	107.379			
<u>การเรียนรู้และเติบโต</u>	ระหว่างกลุ่ม	2	0.066	0.033	0.142	0.868
	ภายในกลุ่ม	471	109.460	0.232		
	รวม	473	109.526			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.275 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 2.1 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.417 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 2.2 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.3

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.936 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 2.3 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.4

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.868 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 2.4 ที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 อายุงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของ
ธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.1 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของ
ธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของ
ธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้าน
การเงินของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.2 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของ
ธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของ
ธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้าน
ลูกค้าของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.3 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการ
ภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการ
ภายในของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้าน
กระบวนการภายในของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.4 ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และ
เติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทุกกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้
และเติบโตของธนาคารออมสินไม่แตกต่างกัน

H_1 : อย่างน้อยสองกลุ่มอายุงานมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้าน
การเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินแตกต่างกัน

ตาราง 14 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว จำแนกตามอายุงาน

ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด	แหล่ง ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
<u>การเงิน</u>	ระหว่างกลุ่ม	4	1.105	0.276	0.980	0.418
	ภายในกลุ่ม	469	132.224	0.282		
	รวม	473	133.329			
<u>ลูกค้า</u>	ระหว่างกลุ่ม	4	0.874	0.218	0.973	0.422
	ภายในกลุ่ม	469	105.313	0.225		
	รวม	473	106.186			
<u>กระบวนการภายใน</u>	ระหว่างกลุ่ม	4	0.549	0.137	0.603	0.661
	ภายในกลุ่ม	469	106.830	0.228		
	รวม	473	107.379			
<u>การเรียนรู้และเติบโต</u>	ระหว่างกลุ่ม	4	1.032	0.258	1.115	0.348
	ภายในกลุ่ม	469	108.493	0.231		
	รวม	473	109.526			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.1

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.418 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มอายุงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3.1 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.2

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.422 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มอายุงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3.2 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.3

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.661 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มอายุงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3.3 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.4

ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในพนักงานธนาคารออมสินที่มีอายุงานต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.348 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในทุกกลุ่มอายุงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3.4 ที่ตั้งไว้

ตอนที่ 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในส่วนนี้ตัวแปรที่นำมาศึกษา ได้แก่

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความรู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสิน กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

มีผลการทดสอบดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4 ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความรู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

มีสมมติฐานย่อยดังนี้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.1 ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.10 ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

สมมติฐานข้อที่ 5 ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

มีสมมติฐานย่อยดังนี้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5.1 ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5.10 ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

สมมติฐานข้อที่ 6 ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

มีสมมติฐานย่อยดังนี้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.1 ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.2 ชี้ความสามารถด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่นของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่นของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.3 ชี้ความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H₁ : ชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.4 ชี้วัดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบของพนักงานธนาคารออมสิน
ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคาร
ออมสิน

H₁ : ชีตความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานธนาคารออมสิน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.5 ชี้ความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H_1 : ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.6 ชี้วัดความสามารถด้านความรู้ของพนักงานธนาคารออมสิน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถด้านความรู้ของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถด้านความรู้ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.7 ชี้ความสามารถด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงของ พนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการ ภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H₁ : ขีดความสามารถด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.8 ชี้วัดความสามารถด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้ balloons ที่สกรรการ์ด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H_1 : ชีตความสามารถด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.9 ชี้ความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H₁ : ชีตความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้ balloons for order การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6.10 ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคาร
ออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของ
ธนาคารออมสิน

H₁ : ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

สมมติฐานข้อที่ 7 ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

มีสมมติฐานย่อยดังนี้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7.1 ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

H_1 : ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7.2 ชีตความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

H_1 : ชีตความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7.3 ชี้ความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้ และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคาร
ออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของ
ธนาคารออมสิน

H₁ : ชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของของพนักงานธนาคาร
ออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของ
ธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7.4 ชี้วัดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อ
พนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บุคลากรด้านการเรียนรู้
และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบของพนักงานธนาคารออมสิน
ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคาร
ออมสิน

H_1 : ชีตความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบของพนักงานธนาคารออมสิน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7.5 ชี้ความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

H_1 : ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7.9 ชี้ความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชี้ความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

H_1 : ชี้ความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7.10 ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

H_1 : ชี้ความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ขีดความสามารถ	ค่าทางสถิติ	ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด			
		การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการ ภายใน	เรียนรู้ เติบโต
ความใส่ใจ ในความต้องการ ของลูกค้า	Pearson				
	Correlation (r)	0.322*	0.362*	0.364*	0.375*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ความเอื้อเฟื้อ ต่อผู้อื่น	Pearson				
	Correlation (r)	0.336*	0.350*	0.338*	0.414*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ทักษะ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	Pearson				
	Correlation (r)	0.221*	0.261*	0.222*	0.305*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำ
ความมีคุณธรรม และรับผิดชอบ	Pearson				
	Correlation (r)	0.294*	0.343*	0.338*	0.389*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

ตาราง 15 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ค่าทางสถิติ	ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด			
		การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการ ภายใน	เรียนรู้ เติบโต
ความใส่ใจ ในผลสำเร็จ	Pearson Correlation (r)	0.317*	0.383*	0.382*	0.408*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ความใส่ใจรู้	Pearson Correlation (r)	0.303*	0.350*	0.364*	0.445*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
การเปิดใจรับฟัง เพื่อปรับปรุง	Pearson Correlation (r)	0.266*	0.359*	0.388*	0.398*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
การปรับปรุง ตนเองอยู่เสมอ	Pearson Correlation (r)	0.314*	0.361*	0.372*	0.379*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	การ แปลผล	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

ตาราง 15 (ต่อ)

ขีดความสามารถ	ค่าทางสถิติ	ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด			
		การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการ ภายใน	เรียนรู้ เติบโต
การมีความคิด สร้างสรรค์	Pearson				
	Correlation (r)	0.316*	0.352*	0.377*	0.366*
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000
	(2-tailed)				
ความสามารถใน การทำงานเป็นทีม	การ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
	แปลผล				
	Pearson				
	Correlation (r)	0.382*	0.435*	0.451*	0.487*
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000
	(2-tailed)				
	การ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
	แปลผล				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4 พบว่า สมมติฐานย่อยทุกข้อ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 และ 4.10 ที่ตั้งไว้

และเมื่อพิจารณาหาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอและด้านความใฝ่รู้ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.382, 0.336, 0.322, 0.317, 0.316, 0.314 และ 0.303 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ขีดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.294, 0.266 และ 0.221 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้า

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 5 พบว่า สมมติฐานย่อยทุกข้อ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9 และ 5.10 ที่ตั้งไว้

และเมื่อพิจารณาหาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านความใฝ่รู้และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.435, 0.383, 0.362, 0.361, 0.359, 0.352, 0.350, 0.350 และ 0.343 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ขีดความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.261 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายใน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 6 พบว่า สมมติฐานย่อยทุกข้อ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9 และ 6.10 ที่ตั้งไว้

และเมื่อพิจารณาหาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใฝ่รู้ ด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่นและด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.451, 0.388, 0.382, 0.377, 0.372, 0.364, 0.364, 0.338 และ 0.338 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.222 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 7 พบว่า สมมติฐานย่อยทุกข้อ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9 และ 7.10 ที่ตั้งไว้

และเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านความใฝ่รู้ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.487, 0.445, 0.414, 0.408, 0.398, 0.389, 0.379, 0.375, 0.366 และ 0.305 ตามลำดับ

ตอนที่ 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในส่วนนี้ตัวแปรที่นำมาศึกษา ได้แก่

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ชีตความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

มีผลการทดสอบดังนี้

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงิน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ชีตความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

H_1 : ชีตความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

และแบบจำลองสมการที่ใช้ในการวิจัยเป็นดังนี้

ความสำเร็จด้านการเงิน = $a + b_1$ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า + b_2 ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น + b_3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ + b_4 ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ + b_5 ความใส่ใจในผลสำเร็จ + b_6 ความใฝ่รู้ + b_7 การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง + b_8 การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ + b_9 การมีความคิดสร้างสรรค์ + b_{10} ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้า สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

และแบบจำลองสมการที่ใช้ในการวิจัยเป็นดังนี้

ความสำเร็จด้านลูกค้า = $a + b_1$ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า + b_2 ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น + b_3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ + b_4 ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ + b_5 ความใส่ใจในผลสำเร็จ + b_6 ความใฝ่รู้ + b_7 การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง + b_8 การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ + b_9 การมีความคิดสร้างสรรค์ + b_{10} ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายใน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

และแบบจำลองสมการที่ใช้ในการวิจัยเป็นดังนี้

ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน = $a + b_1$ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า + b_2 ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น + b_3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ + b_4 ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อ + b_5 ความใส่ใจในผลสำเร็จ + b_6 ความใฝ่รู้ + b_7 การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง + b_8 การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ + b_9 การมีความคิดสร้างสรรค์ + b_{10} ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

H_1 : ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

และแบบจำลองสมการที่ใช้ในการวิจัยเป็นดังนี้

ความสำเร็จด้านการเรียนรู้และเติบโต = $a + b_1$ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า + b_2 ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น + b_3 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ + b_4 ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ + b_5 ความใส่ใจในผลสำเร็จ + b_6 ความใฝ่รู้ + b_7 การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง + b_8 การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ + b_9 การมีความคิดสร้างสรรค์ + b_{10} ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ตาราง 16 ค่าสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized (b)	Standardized (β)	t	Sig.
<u>ความสำเร็จด้านการเงิน</u>				
Constant (a)	1.494	-	7.094	0.000
ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	0.222	0.226	4.124	0.000
ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น	0.177	0.169	3.397	0.001
การมีความคิดสร้างสรรค์	0.134	0.120	2.351	0.019
Adjusted R Square = 0.176		Std error of the Estimate (SE) = 0.482		
F = 34.602*		Sig = 0.000		
<u>ความสำเร็จด้านลูกค้า</u>				
Constant (a)	1.573	-	7.982	0.000
ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	0.282	0.322	7.076	0.000
ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อ	0.177	0.175	3.906	0.000
ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.116	0.149	3.569	0.000
Adjusted R Square = 0.234		Std error of the Estimate (SE) = 0.415		
F = 49.253*		Sig = 0.000		
<u>ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน</u>				
Constant (a)	1.322	-	6.477	0.000
ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	0.217	0.246	4.571	0.000
การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	0.125	0.128	2.503	0.013
การมีความคิดสร้างสรรค์	0.138	0.137	2.777	0.006
ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อ	0.129	0.127	2.740	0.006
Adjusted R Square = 0.249		Std error of the Estimate (SE) = 0.413		
F = 40.208*		Sig = 0.000		

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized (b)	Standardized (β)	t	Sig.
<u>ความสำเร็จด้านการเรียนรู้และเติบโต</u>				
Constant (a)	1.150	-	6.033	0.000
ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	0.271	0.304	6.486	0.000
ความใฝ่รู้	0.131	0.144	2.715	0.007
ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ	0.137	0.172	3.910	0.000
ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.098	0.124	2.781	0.006
Adjusted R Square = 0.311 Std error of the Estimate (SE) = 0.399				
F = 54.440* Sig = 0.000				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน ในระดับต่ำมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.222, 0.177 และ 0.134 ตามลำดับ หมายความว่า เมื่อขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.222 หน่วย เมื่อขีดความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.177 หน่วย และเมื่อขีดความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.134 หน่วย โดยสามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านการเงิน = $1.494 + 0.222$ (ความสามารถในการทำงานเป็นทีม) + 0.177 (ความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น) + 0.134 (การมีความคิดสร้างสรรค์)

ค่า Standardized (β) ของขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากับ 0.226, 0.169 และ 0.120 ตามลำดับ หมายความว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.176 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 17.6 ส่วนอีกร้อยละ 82.4 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) มีค่าเท่ากับ 0.482 หน่วย

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านลูกค้า

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.282, 0.177 และ 0.116 ตามลำดับ หมายความว่า เมื่อขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.282 หน่วย เมื่อขีดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.177 หน่วย และเมื่อขีดความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกออร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.116 หน่วย โดยสามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านลูกค้า = $1.573 + 0.282$ (ความสามารถในการทำงานเป็นทีม) + 0.177 (ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ) + 0.116 (ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)

ค่า Standardized (β) ของขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเท่ากับ 0.322, 0.175 และ 0.149 ตามลำดับ หมายความว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.234 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 23.4 ส่วนอีกร้อยละ 76.6 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) มีค่าเท่ากับ 0.415 หน่วย

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายใน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.217, 0.125, 0.138 และ 0.129 ตามลำดับ หมายความว่า เมื่อขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.217 หน่วย เมื่อขีดความสามารถด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.125 หน่วย เมื่อขีดความสามารถด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.138 หน่วย และเมื่อขีดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.129 หน่วย โดยสามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน = $1.322 + 0.217$ (ความสามารถในการทำงานเป็นทีม) + 0.125 (การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง) + 0.138 (การมีความคิดสร้างสรรค์) + 0.129 (ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ)

ค่า Standardized (β) ของขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ มีค่าเท่ากับ 0.246, 0.128, 0.137 และ 0.127 ตามลำดับ หมายความว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงและด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ตามลำดับ

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.249 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 24.9 ส่วนอีกร้อยละ 75.1 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) มีค่าเท่ากับ 0.413 หน่วย

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.271, 0.131, 0.137 และ 0.098 ตามลำดับ หมายความว่า เมื่อขีดความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.271 หน่วย เมื่อขีดความสามารถด้านความใฝ่รู้ มีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินจะเพิ่มขึ้น 0.131 หน่วย เมื่อขีดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

จะเพิ่มขึ้น 0.137 หน่วย และเมื่อขีดความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าสูงขึ้น 1 หน่วย ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน จะเพิ่มขึ้น 0.098 หน่วย โดยสามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านการเรียนรู้และเติบโต = $1.150 + 0.271$ (ความสามารถในการทำงานเป็นทีม) + 0.131 (ความใฝ่รู้) + 0.137 (ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ) + 0.098 (ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)

ค่า Standardized (β) ของขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเท่ากับ 0.304, 0.144, 0.172 และ 0.124 ตามลำดับ หมายความว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใฝ่รู้และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.311 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว ในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 31.1 ส่วนอีกร้อยละ 68.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) มีค่าเท่ากับ 0.399 หน่วย

ตาราง 17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว

ลักษณะประชากรศาสตร์	ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน			
	การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการ ภายใน	เรียนรู้ เติบโต
ระดับการศึกษา	X	X	X	X
ตำแหน่งงาน	X	X	X	X
อายุงาน	X	X	X	X
หมายเหตุ	เครื่องหมาย ✓	หมายความว่า สอดคล้องกับสมมติฐาน		
	เครื่องหมาย X	หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน		

ตาราง 18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ขีดความสามารถของพนักงาน	ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน			
	การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการ ภายใน	เรียนรู้ เติบโต
ใส่ใจลูกค้า	✓	✓	✓	✓
เอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น	✓	✓	✓	✓
ทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓
คุณธรรมและรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓
ใส่ใจผลสำเร็จ	✓	✓	✓	✓
ใฝ่รู้	✓	✓	✓	✓
เปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	✓	✓	✓	✓
ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓
ความคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓
การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน
 เครื่องหมาย X หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตาราง 19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ

ขีดความสามารถของพนักงาน	ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน			
	การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการ ภายใน	เรียนรู้ เติบโต
Constant	1.494	1.573	1.322	1.150
ใส่ใจลูกค้า	X	X	X	X
เชื่อใจต่อผู้อื่น	✓ (0.177)	X	X	X
ทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ	X	✓ (0.116)	X	✓ (0.098)
คุณธรรมและรับผิดชอบ	X	✓ (0.177)	✓ (0.129)	✓ (0.137)
ใส่ใจผลสำเร็จ	X	X	X	X
ใฝ่รู้	X	X	X	✓ (0.131)
เปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	X	X	✓ (0.125)	X
ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	X	X	X	X
ความคิดสร้างสรรค์	✓ (0.134)	X	✓ (0.138)	X
การทำงานเป็นทีม	✓ (0.222)	✓ (0.282)	✓ (0.217)	✓ (0.271)

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายความว่า มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระ

เครื่องหมาย X หมายความว่า ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน อันจะนำผลสำเร็จมาสู่ธนาคารออมสินในอนาคต ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานและปัจจัยทางด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานกับปัจจัยด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
3. เพื่อศึกษาคำแนะนำนักความสำคัญของปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

สมมติฐานในการวิจัย

1. ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
2. ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน
3. อายุงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

4. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

5. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

6. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

7. ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารและพนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 จำนวน 7,156 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

พนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 ซึ่งได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 379 คน จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 7,156 คน และผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนตัวอย่างอีก 25% เพื่อจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรมากขึ้น โดยจำนวนที่เพิ่มขึ้นเท่ากับ 95 คน ซึ่งรวมได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 7,156 คน โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 474 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) และ ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะทางด้านลักษณะประชากรศาสตร์ เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choices question) จำนวน 6 ข้อ และคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชี้วัดความสามารถของพนักงาน เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended question) จำนวน 50 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่าคำตอบเป็นตัวเลข (Numerical rating scale question) โดยพิจารณาข้อมูลแบบอันตรภาค (Interval scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สคอร์การ์ด เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended question) จำนวน 35 ข้อ ประกอบไปด้วย ตอนที่ 3.1 จำนวน 23 ข้อ และ ตอนที่ 3.2 จำนวน 12 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่าคำตอบเป็นตัวเลข (Numerical rating scale question) โดยพิจารณาข้อมูลแบบอันตรภาค (Interval scale)

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จ นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความเหมาะสมของแบบสอบถาม จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้วนำกลับไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ คือ พนักงานธนาคารออมสิน สาขาสำโรง และพนักงานธนาคารออมสิน สาขาบางนา ซึ่งสังกัดอยู่ในฝ่ายกิจกรรมนครหลวง 2 จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาหาความเชื่อถือหรือค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient of alpha) ของ (Cronbach) ซึ่งจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

ซึ่งผลการทดสอบเป็นดังนี้ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient of alpha) เป็นดังต่อไปนี้

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient of alpha) ของตัวแปรปัจจัย

ขีดความสามารถ	ค่า ความเชื่อมั่น	ความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด	ค่า ความเชื่อมั่น
1. ใส่ใจลูกค้า	0.8575	1. การเงิน	0.7750
2. เชื้อเพื่อต่อผู้อื่น	0.8791	2. ลูกค้า	0.8866
3. ทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.8896	3. กระบวนการภายใน	0.9084
4. คุณธรรมและรับผิดชอบ	0.8289	4. การเรียนรู้และเติบโต	0.9199
5. ใส่ใจในผลสำเร็จ	0.8282		
6. ใฝ่รู้	0.8907		
7. เปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	0.8891		
8. ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	0.7976		
9. ความคิดสร้างสรรค์	0.8470		
10. การทำงานเป็นทีม	0.7709		

3. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาควบคุมปริมาณนิพนธ์ เพื่อความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยนำแบบสอบถามไปแจกทั้งสิ้น 534 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 512 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.9 ของแบบสอบถามที่แจกทั้งสิ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทำการแบ่งลักษณะของการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากผู้วิจัยได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารออมสินในฝ่ายกิจการนครหลวง 1-3 และธนาคารออมสินภาค 4-14 จำนวน 474 คน โดยช่วงเวลาการเก็บแบบสอบถาม คือ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 – 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 และมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
- 1.2 ฝึกอบรมผู้ที่เก็บข้อมูลแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบขั้นตอนและวิธีการเก็บข้อมูล
- 1.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารออมสินตามที่ได้กำหนดไว้

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำวิจัย โดยช่วงระยะเวลาการรวบรวมข้อมูล คือ 1 มีนาคม พ.ศ. 2550 – 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศดังนี้

- 2.1 หนังสือทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 วารสารต่างๆ
- 2.3 ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต
- 2.4 ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตของธนาคารออมสิน
- 2.5 งบการเงินของธนาคารออมสิน

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกระทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาจัดทำ การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 38 ชุด คิดเป็นร้อยละ 7.4 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น

2. ทำการลงรหัส (Coding) โดยนำแบบสอบถามปลายปิดที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้

3. ทำการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ในแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อ 1-5 และ ข้อ 7 มาหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentages)

3.2 นำข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ในแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อ 6 มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และจัดกลุ่มข้อมูลอายุงานใหม่เพื่อให้สามารถทดสอบตามสมมติฐานได้

3.3 นำข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน ตอนที่ 2 มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3.4 นำข้อมูลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน ตอนที่ 3 มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4. ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรแบบมีปัจจัยเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way ANOVA) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงาน และตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

5. ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ดังนี้ ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

6. ใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม และตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยข้อมูลเรื่องขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารออมสิน

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 และเพศชาย มีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี มีจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 ซึ่งเท่ากับกับผู้ที่อายุอยู่ในช่วง 40-49 ปี มีจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 20-29 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

สถานภาพการสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส / อยู่ด้วยกัน มีจำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 และผู้ที่มีสถานภาพหย่าร้าง / แยกกันอยู่ / ม่าย มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 7 มีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 5 มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยผู้จัดการสาขา มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 6 มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และผู้ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการสาขา มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

อายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นผู้มีอายุงานอยู่ในช่วง 16 – 20 ปี มีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 รองลงมาได้แก่ ผู้มีอายุงานอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 ผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 ผู้มีอายุงานอยู่ในช่วง 11 – 15 ปี มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และผู้ที่มีอายุไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001 – 30,000 บาท มีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,001 – 40,000 บาท มีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,001 – 20,000 บาท มีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การปรารถนาให้ลูกค้ามีความสุข การให้ความช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ การกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือกับลูกค้า การใส่ใจซักถามความต้องการของลูกค้าและการไม่ละเลยสิ่งที่ลูกค้าร้องขอ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.08, 4.03, 3.97 และ 3.96 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น

ขีดความสามารถด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน การยินดีในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่เห็นแก่ตนเองและการใส่ใจความเดือดร้อนของผู้อื่น อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.12, 4.12, 4.04 และ 3.88 ตามลำดับ

ขีดความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ขีดความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การมีความสามารถในการใช้โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงงานของตนเอง อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และ 3.45 ตามลำดับ การรู้และตามทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ การมีความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศขององค์กรโดยรวมและการสามารถแก้ไขปัญหา Hardware หรือ Software เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31, 3.29 และ 3.23 ตามลำดับ

ขีดความสามารถในด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ

ขีดความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การยึดถือความซื่อสัตย์ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อภาระทำของตนเองทั้งผลดีและผลเสียและการปฏิบัติตามจริยธรรมอันดีขององค์กร อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59, 4.27 และ 4.25 ตามลำดับ การตั้งใจประพฤติดีอยู่เสมอทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นและการตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องโดยไม่ใช้อารมณ์และความรู้สึก อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ 3.99 ตามลำดับ

ขีดความสามารถในด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ

ขีดความสามารถด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 การคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดแก่องค์กรในทุกๆ กิจกรรมที่ปฏิบัติ การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองในการปฏิบัติงาน การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของสาขาในการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ต้นทุนหรือผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจดำเนินการ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09, 4.09, 3.86 และ 3.72 ตามลำดับ

ขีดความสามารถในด้านความใฝ่รู้

ขีดความสามารถด้านความใฝ่รู้ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การกระตือรือร้นที่จะเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ๆ การค้นหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง การแนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน การผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและการผลักดันและสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05, 3.90, 3.77, 3.71 และ 3.59 ตามลำดับ

ขีดความสามารถในการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง

ขีดความสามารถด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การเปิดใจรับฟังแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมการตัดสินใจ การนำคำวิจารณ์และความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการปรับปรุง การกล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีต่อตนเองและการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่ต่อต้านหรือมีอคติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07, 4.06, 4.00, 3.93 และ 3.90 ตามลำดับ

ขีดความสามารถในการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

ขีดความสามารถในการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การกระตือรือร้นในการสร้างเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น การไม่ยึดติดในการทำงานแบบเก่าๆ การชอบปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ และการสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.96, 3.89, 3.83 และ 3.81 ตามลำดับ

ขีดความสามารถในการมีความคิดสร้างสรรค์

ขีดความสามารถในการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การใช้ความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้ได้วิธีที่เป็นประโยชน์สูงสุด การกล้าเสนอความคิดที่แตกต่างไปจากความคิดของผู้อื่น การมีความละเอียดลออในเรื่องที่คิด การมีความคิดที่หลากหลายในการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ และการสามารถมองปัญหาต่างๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่น อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.63, 3.57, 3.53 และ 3.51 ตามลำดับ

ขีดความสามารถในด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ขีดความสามารถด้านความสามารถการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน การส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นโดยไม่ปิดกั้น การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานเป็นกลุ่ม การกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มและการแสดงความคิดเห็นของตนเสนอต่อกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 3.92, 3.91, 3.86 และ 3.64 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการให้กับองค์กร การเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิให้กับองค์กร การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้กับองค์กร การสร้างมูลค่าเพิ่ม (EVA) ในเชิงการเงินให้กับองค์กร การขยาย (Spread) สินเชื่อให้กับองค์กรและการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้กับองค์กร อยู่ในระดับระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70, 3.63, 3.59, 3.55, 3.52 และ 3.47 ตามลำดับ

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้า

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้า พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร การนำเสนอให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตั้งแต่ 2 ชนิด การรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่กับองค์กร การเพิ่มยอดเงินฝากให้กับองค์กร การเพิ่มบัญชีเงินฝากเปิดใหม่ให้กับองค์กร การลดข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการและการเพิ่มยอดสินเชื่อใหม่ให้กับองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.90, 3.82, 3.80, 3.75, 3.74, 3.73, 3.73 และ 3.66 ตามลำดับ

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายใน

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายใน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเพื่อลดระยะเวลาการรอคอยในการรับบริการของลูกค้า การลดข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี การบันทึกข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันเวลา การลดจำนวนครั้งที่ถูกทวงถามข้อมูลหรือทักท้วงงานจากเขต ภาคหรือสำนักงานใหญ่ การเป็นตัวแทนขององค์กรออกให้บริการลูกค้านอกสถานที่ การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าให้สะดวกขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย Transaction และการเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และอาชีพของประชาชน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79, 3.78, 3.77, 3.76, 3.74, 3.72, 3.72 และ 3.50 ตามลำดับ

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต

ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโต พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

เมื่อศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ความใส่ใจในผลสำเร็จ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ความใฝ่รู้ การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น การรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม การเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95, 3.93, 3.91, 3.90, 3.90, 3.89, 3.88, 3.84, 3.73, 3.72, 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์งบการเงินของธนาคารออมสิน

อัตราส่วนทางการเงินด้านความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนทางการเงินด้านความสามารถในการทำกำไร พบว่า

อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น อัตราดอกเบี้ยรับ อัตราดอกเบี้ยจ่าย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและอัตราดอกเบี้ยรับและผลตอบแทนรวมของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 สูงกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 1.68%, 0.33%, 0.56%, 0.73% และ 0.18% ตามลำดับ

อัตรากำไรขั้นต้นและอัตรากำไรสุทธิของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 ต่ำกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 6.09% และ 0.29% ตามลำดับ

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พบว่า

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ หรือ ROA อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ ROE รายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและกำไรสุทธิต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 สูงกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 0.16%, 1.68%, 0.42 เท่า และ 0.11 เท่า ตามลำดับ

อัตราการหมุนของสินทรัพย์ของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 เท่ากับ ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549

อัตรารายได้ดอกเบี้ยสุทธิต่อสินทรัพย์และรายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายรวมของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 ต่ำกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 0.01% และ 0.01% ตามลำดับ

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพของพนักงาน

อัตราส่วนทางการเงินด้านประสิทธิภาพของพนักงาน พบว่า

รายได้รวมต่อจำนวนพนักงาน กำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงาน สินเชื่อต่อจำนวนพนักงาน เงินฝากต่อจำนวนพนักงาน สินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ต่อจำนวนพนักงานและสินทรัพย์ต่อจำนวนพนักงานของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 สูงกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 0.75 ล้านบาท/คน, 0.21 ล้านบาท/คน, 4.21 ล้านบาท/คน, 5.31 ล้านบาท/คน, 8.07 ล้านบาท/คน และ 7.53 ล้านบาท/คน ตามลำดับ

ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้รวมของไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 ต่ำกว่า ไตรมาสที่ 3 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีค่าส่วนต่างเท่ากับ 2.17%

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยเดียว (One-Way Analysis of Variance: One-Way ANOVA)

สมมติฐานข้อที่ 1 ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในทุกระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในทุกตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 อายุงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในทุกอายุงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

สมมติฐานข้อที่ 4 ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอและด้านความใฝ่รู้ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.382, 0.336, 0.322, 0.317, 0.316, 0.314 และ 0.303 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ชีตความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.294, 0.266 และ 0.221 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 5 ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านความใฝ่รู้และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.435, 0.383, 0.362, 0.361, 0.359, 0.352, 0.350, 0.350 และ 0.343 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.261 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 6 ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาหาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใฝ่รู้ ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.451, 0.388, 0.382, 0.377, 0.372, 0.364, 0.364, 0.338 และ 0.338 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.222 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 7 ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาหาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ด้านความใฝ่รู้ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเท่ากับ 0.487, 0.445, 0.414, 0.408, 0.398, 0.389, 0.379, 0.375, 0.366 และ 0.305 ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบไล่ตัวแปรอิสระเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน ในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.222, 0.177 และ 0.134 ตามลำดับ สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านการเงิน = $1.494 + 0.222 (\text{ความสามารถในการทำงานเป็นทีม}) + 0.177 (\text{ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น}) + 0.134 (\text{การมีความคิดสร้างสรรค์})$

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.176 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 17.6 ส่วนอีกร้อยละ 82.4 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) มีค่าเท่ากับ 0.482 หน่วย

2. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน ในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.282, 0.177 และ 0.116 ตามลำดับ สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านลูกค้า = $1.573 + 0.282$ (ความสามารถในการทำงานเป็นทีม) + 0.177 (ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ) + 0.116 (ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.234 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ออร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 23.4 ส่วนอีกร้อยละ 76.6 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) มีค่าเท่ากับ 0.415 หน่วย

3. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ออร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ออร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.217, 0.125, 0.138 และ 0.129 ตามลำดับ สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน = $1.322 + 0.217$ (ความสามารถในการทำงานเป็นทีม) + 0.125 (การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง) + 0.138 (การมีความคิดสร้างสรรค์) + 0.129 (ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ)

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.249 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สก็ออร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 24.9 ส่วนอีกร้อยละ 75.1 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) มีค่าเท่ากับ 0.413 หน่วย

4. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขีดความสามารถด้านอื่นๆ ที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

เมื่อพิจารณาหาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในระดับต่ำมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) เท่ากับ 0.271, 0.131, 0.137 และ 0.098 ตามลำดับ สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

ความสำเร็จด้านการเรียนรู้และเติบโต = $1.150 + 0.271$ (ความสามารถในการทำงานเป็นทีม) + 0.131 (ความใฝ่รู้) + 0.137 (ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ) + 0.098 (ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)

และค่า Adjusted R Square (R^2_{adj}) มีค่าเท่ากับ 0.311 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวในสมการนี้สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินได้ร้อยละ 31.1 ส่วนอีกร้อยละ 68.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาและความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) มีค่าเท่ากับ 0.399 หน่วย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ชีตความสามารถของพนักงานของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน พบว่า ทุกด้านมีระดับความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อประเมินผลด้านความสามารถในการทำกำไร และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารออมสิน โดยผลการวิเคราะห์งบการเงิน สรุปได้ว่า ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารออมสินในไตรมาส 3 ของ ปี พ.ศ.2550 โดยรวมสูงกว่าในไตรมาส 3 ของ ปี พ.ศ.2549

2. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน พบว่า มีระดับความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อประเมินผลด้านประสิทธิภาพของพนักงานธนาคารออมสิน โดยผลการวิเคราะห์งบการเงิน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของพนักงานธนาคารออมสินในไตรมาส 3 ของปี พ.ศ. 2550 โดยรวมสูงกว่าในไตรมาส 3 ของ ปี พ.ศ.2549

3. ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของ ธนาคารออมสิน โดยเฉพาะระดับการศึกษาเป็นผลพวงมาจากการวัดความถนัดทางวิชาการ ซึ่งจะมี ความสัมพันธ์กับผลการเรียนในอดีตและทำให้สามารถสำเร็จการศึกษาในระดับต่างๆ ได้ แต่จะไม่มี ความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของงานในปัจจุบัน กล่าวคือ ไม่ว่าพนักงานจะมีการศึกษาในระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ก็จะมีผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จในการใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ดไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973: 1-14) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดความฉลาดที่ผ่านมามีในอดีตนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน โดยการ วัดความถนัดทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับผลการเรียน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของงาน

4. ชีตความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเอง อยู่เสมอ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสินในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 9-13)

ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปและเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับควมมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติที่ได้ผลสูงสุด เช่นเดียวกับ แนวคิดของ มิทรานี ดาลซิดและฟิทท์ (Mitrani; Dalziel; & Fitt. 1992: 11) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน และแนวคิดของ รีเลทท์และโลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995: 59) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

5. ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน และชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ โบยาตซีส (Boyatzis. 1982: 52) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นสิ่งที่มิอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่นเดียวกับ แนวคิดของ ฮาเมล และ พรอาฮาลาด (Hamel; & Prahalad 1990: 122-128) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถหลักเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ และ แนวคิดของ แรลลินและคูเลจ (Raelin; & Cooledge 1995: 24-33) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถคือการระบุและการพัฒนาชีตความสามารถหรือคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นพฤติกรรมของคนที่สามารถสังเกตเห็นและวัดได้ ซึ่งชีตความสามารถเหล่านี้

จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ดีเกินความคาดหมาย และ แนวคิดของ เฮย์ส์ (Hayes. 1979: 2-3) ได้กล่าวว่า หากบุคคลนำเอาขีดความสามารถไปใช้ในการทำงานจะทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่าและ สมบูรณ์กว่า และ แนวคิดของ นอร์ดฮอก (Nordhaug. 1993: 49) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถเป็นสิ่งที่ประกอบกันขึ้นมาจากความรู้ ทักษะและความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย และ แนวคิดของ กรีน (Green. 1999: 4) ได้กล่าวว่า ขีดความสามารถเป็นสิ่งที่บุคคลนำมาใช้แตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนทำงานโดยขีดความสามารถของบุคคลนี้จะช่วยลดความคลุมเครือ (Ambiguity) และช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของบุคคลได้ อันจะส่งผลสนับสนุนให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์

6. ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ รอดนีและวิลเลียม (พสุ เดชะรินทร์. 2548: 149-150 อ้างอิงจาก Rodney; & William. 2000. Explaining Relative Firm Performance Using Financial and Non-Financial Measures: A Balanced Scorecard Analysis.) ได้ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้ากับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงิน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อาทิ 1.ความพึงพอใจของลูกค้ากับการเพิ่มขึ้นของรายได้มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน กล่าวคือ เมื่อความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้รายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย 2 .ความพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับต้นทุนในการขายสินค้า กล่าวคือ เมื่อความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ต้นทุนในการขายสินค้าลดลง เป็นต้น และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อาทิ 1.ความพึงพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ คุณภาพของสินค้าและการบริการหลังการขาย กล่าวคือ เมื่อคุณภาพของสินค้าและการบริการหลังการขายสูงขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น 2.กระบวนการหรือปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดคุณค่าที่สำคัญจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กล่าวคือ เมื่อกระบวนการหรือปัจจัยภายในองค์กรต่างๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจะส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น เป็นต้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ชีตความสามารถของพนักงานของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน ผู้วิจัยเสนอแนะได้ดังนี้

1. จากการวิจัย พบว่า โดยรวมพนักงานธนาคารออมสินมีระดับชีตความสามารถด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพนักงานธนาคารออมสินส่วนใหญ่คิดว่าตนเองมีชีตความสามารถด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับชีตความสามารถด้านอื่นๆ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินจัดให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่พนักงานธนาคารออมสินอย่างเร่งด่วน อันจะส่งผลให้ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสินสูงขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งผลของการวิจัยในส่วนนี้ยังทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินสามารถวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมระดับชีตความสามารถให้กับพนักงานธนาคารออมสินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดหรือปรับปรุงมาตรฐานระดับชีตความสามารถของพนักงานธนาคารออมสินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2550 - พ.ศ. 2552 ของธนาคารออมสินที่ได้วางเอาไว้

2. จากการวิจัย พบว่า โดยรวมผลงานของพนักงานธนาคารออมสินสามารถตอบสนองความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการเรียนรู้และเติบโต ด้านกระบวนการภายในและด้านการเงิน ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอแนะให้สำนักกลยุทธ์และแผนงานของธนาคารออมสินใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือปรับเปลี่ยนดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators: KPIs) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคารออมสินมากยิ่งขึ้น อาทิ การนำดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งเป็นด้านที่มีความสำเร็จในระดับต่ำที่สุดมาตรวจสอบหาสาเหตุ ถ้าพบว่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานดังกล่าวมีความยากในการปฏิบัติหรือตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป อาจดำเนินการแก้ไขโดยปรับเปลี่ยนดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหรือลดเป้าหมายลง หรือ การนำดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านลูกค้า ซึ่งเป็นด้านที่มีความสำเร็จในระดับสูงที่สุดมาตรวจสอบหาสาเหตุ ถ้าพบว่า ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานดังกล่าวมีความเหมาะสมก็ให้คงไว้ แต่ถ้าพบว่าตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไป อาจดำเนินการแก้ไขโดยเพิ่มเป้าหมายให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความท้าทายในงาน เป็นต้น

3. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดทุกๆ ด้านของธนาคารออมสิน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะมีสาเหตุมาจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ที่มีลักษณะประชากรศาสตร์กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 7 และมีอายุงานอยู่ในช่วง 16-20 ปี จึงส่งผลให้แต่ละกลุ่มของระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานไม่มีความแตกต่างในเรื่องของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเมื่อนำไปทดสอบสมมติฐาน ถึงแม้ผลการวิจัยในครั้งนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของแมคเคอแลนด์ แต่ก็มึนักวิชาการจำนวนไม่น้อยที่ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากแมคเคอแลนด์ โดยมีความคิดเห็นว่า ระดับการศึกษาที่ได้รับมาจากการวัดความฉลาดในอดีตและขีดความสามารถในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีส่วนช่วยให้งานประสบความสำเร็จทั้งสิ้น

4. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสิน (ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม นอกเหนือจากขีดความสามารถที่ธนาคารออมสินใช้อยู่ในปัจจุบัน 8 ประการ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดในทุกๆ ด้านของธนาคารออมสินมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะให้ฝ่ายทรัพยากรของธนาคารออมสินบุคคลพิจารณาบรรจุขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมเข้าเป็นอีกหนึ่งขีดความสามารถหลัก (Core competency) ที่พนักงานธนาคารออมสินพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร

5. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ. 2551 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงานอย่างเร่งด่วนภายในสิ้นปี พ.ศ. 2550

6. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้าของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ. 2551 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านลูกค้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพนักงานอย่างเร่งด่วนภายในสิ้นปี พ.ศ. 2550

7. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ. 2551 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานอย่างเร่งด่วนภายในสิ้นปี พ.ศ. 2550

8. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ถ้านโยบายในปี พ.ศ. 2551 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสำเร็จด้านการเรียนรู้และเติบโต ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินควรจัดการพัฒนาและฝึกอบรมชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อพนักงานอย่างเร่งด่วนภายในสิ้นปี พ.ศ. 2550

9. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความเอื้อเพื่อต่อผู้อื่น ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ด้านความใฝ่รู้ ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินเป็นชีตความสามารถที่อยู่บนสมการเชิงเส้นตรงทั้งสี่สมการของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน โดยมีค่าน้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินใช้สมการเชิงเส้นตรงทั้งสี่สมการเป็นข้อมูลเพื่อคำนวณระดับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านต่างๆ ตามที่ต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อก่อให้เกิดความคุ้มค่าภายใต้งบประมาณการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีอยู่อย่างจำกัด

10. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จและด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอของพนักงานธนาคารออมสินเป็นชีตความสามารถที่ไม่ได้อยู่บนสมการเชิงเส้นตรงทั้งสี่สมการของความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะมีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนของคำถามที่ใช้วัดระดับชีตความสามารถ โดยผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นว่าชีตความสามารถดังกล่าวยังคงมีความสำคัญต่อผลสำเร็จในการดำเนินงานของธนาคารออมสิน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่าให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินคงงบประมาณเดิมในการฝึกอบรมชีตความสามารถด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จและด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเอาไว้ในปีต่อไป

11. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารออมสินมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดในทุกๆ ด้านของธนาคารออมสินมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสินนำข้อมูลของชีตความสามารถดังกล่าวไปต่อยอดงานวิจัย โดยการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพนักงาน (Discriminant Analysis) และใช้ระดับชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม เพื่อให้ได้สมการในการจำแนกกลุ่มพนักงานและนำสมการดังกล่าวไปพยากรณ์พนักงานคนใหม่ว่าควรจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาระดับชีตความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อันจะเป็นประโยชน์ในการหาผู้ที่สมควรต้องเข้าการพัฒนาและฝึกอบรม และนำไปสู่ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ แพร์รี (Parry. 1996: 48) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับและปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าได้ และแนวคิดของ โอ ฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4-5) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ชีตความสามารถของพนักงานของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน ผู้วิจัยเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาวิจัยชีตความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของธนาคารออมสินเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาหาค่าน้ำหนักความสำคัญและระดับความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดในด้านต่างๆ ของธนาคารออมสิน โดยเปรียบเทียบกับชีตความสามารถด้านอื่นๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาชีตความสามารถให้มีความเหมาะสมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ควรทำการศึกษาวิจัยชีตความสามารถแบบเจาะลึกถึงรายละเอียดของพฤติกรรมต่างๆ ภายใตชีตความสามารถนั้นๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การตอบสนองความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

3. ควรทำการศึกษาวิจัยปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากปัจจัยด้านชีตความสามารถ เพราะความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสินไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านชีตความสามารถเพียงอย่างเดียว

4. ควรกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างให้มีความละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐานทางด้านลักษณะประชากรศาสตร์ โดยให้แต่ละกลุ่มของระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงานมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มในการทดสอบสมมติฐานได้ดียิ่งขึ้น

5. ควรวิเคราะห์งบการเงินควบคู่ไปกับการทำวิจัยทุกครั้ง เพื่อนำผลของการวิเคราะห์งบการเงินไปสนับสนุน ตอนที่ 3 การประเมินผลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดภายใต้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานต่างๆ หากผลการวิเคราะห์งบการเงินเป็นไปในทางเดียวกันกับผลการประเมินความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดภายใต้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานต่างๆ จะส่งผลให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

6. ในการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การประเมินระดับชีตความสามารถ และ ตอนที่ 3 การประเมินผลความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดภายใต้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งทั้ง 2 ตอน เป็นการประเมินตนเองโดยพนักงาน ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ผู้ที่มีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อลดความลำเอียงและสร้างความน่าเชื่อถือในการตอบแบบสอบถามของพนักงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พลุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Aiken, Lewis R. (1991). *Psychological Testing and Assessment*. 7th ed. Boston: Allyn and
Bacon.
- Armstrong, Michael. (2001). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan
Page Limited.
- Beard, D.; & Lee, G. (1994). *Development Centers: Realizing the Potential of Your
Employees*. New York: McGraw-Hill.
- Bluman, Allan G. (2004). *Elementary Statistics: A Step by Step Approach*. New York:
McGraw-Hall
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager*. AGPS: Canberra
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Burgoyne, J. G. (1989). Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency
Approaches to Management Development. *Management Education and
Development*. 20(1): 56-61.
- Burn, Alvin.; & Bush, Roland. (1998). *Marketing Research*. 2nd ed. New Jersey: Prentice
Hall.
- Conway, C. (1994). Developing Senior Management Competences at Ocean Group.
Management Development Review. 7-12.
- Cooper, Kenneth Carlton. (2000). *Effective Competency Modeling and Reporting*.
New York: AMACOM.
- Dunn, O. J. (1964). Multiple Comparisons Using Rank Sums. *Techometrics*. 241-252.
- Elifson, Kirk.; Runyon, Richard P.; & Haber, Audrey. (1998). *Fundamentals of Social
Statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Green, Paul C. (1999). *Building Robust Competencies*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Guilford, Joy P. (1950). Creativity. *American Psychologist*. 5: 444-454.
- Hamel, Gary.; & Prahalad, C. K. (1994, July-August). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 122-128.
- Hayes, J. L. (1979). A New Look at Managerial Competence: The AMA Model of Worthy Performance. *Management Review*. 68(11): 2-3.
- Hartung, Maurice L.; & Stock, James E. (2001). *Foundation of Elementary School Arithmetic*. Chicago: Scott Foresman.
- Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (1992, January-February). The Balanced scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. (70): 71-79.
- Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 76-77.
- Karlinger, Fred N.; & Elazer, Pedhazur J. (1973). *Multipieregression in Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kerr, Alistair W.; Hall, Howard K; & Kozub, Stephen A. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. London: SAGE Publications.
- Keppel, G. (1982). *Design and Analysis: A Research's Handbook*. New Jersey: Prentice Hall.
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 28(1): 1-14.
- McLagan, Patricia A. (1997). Competencies: The Next Generation. *Training and Development*. 5(5): 40-47.
- Mitrani, A.; Dalziel, M.; & Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management: Value Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward*. London: Kogan Page.
- Muldrow, Wrightm.; Buckley, Timothy.; & Schay, Brigitte. (2002, Fall). Creating High-Performance Organization in the Public Sector. *Human Resource Management*. 41(3): 341-354.

- Nordhaug, Odd. (1993). *Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning*. New York: Oxford University Press.
- O'Hagan, K. (1996). *Competence in Social Work Practice: A Practice Guide for Professionals*. London: Jessica Kingley.
- Parry, B. S. (1996). The Quest for Competencies: *Training*. 7(33): 48-56.
- Raelin, Joseph A.; & Cooledge, A. Sims. (1995). From Generic to Organic Competencies. *Human Resource Planning*. 18(3): 24-33.
- Robbins, Stephen P.; & Coulter, Mary. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rylatt, A.; & Lohan K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Spencer, L. M.; & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Willey and Sons.
- Townsend, John. (2005). *Are We There Yet?: Balanced Scorecard and Managing Change*. Liverpool: Liverpool John Moores University. Retrieved April 24, 2008, from [http:// www.mc.manchester.ac.uk/eunis2005/medialibrary/papers/paper](http://www.mc.manchester.ac.uk/eunis2005/medialibrary/papers/paper)
- Woodruffe, C. (1991, September). Competent by Any Other Name. *Personnel Management*. 38-43.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistic: An Introductory analysis*. 2nd ed. New York: Harpar and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง

ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาขีดความสามารถของพนักงานบางประการ
ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน ซึ่งใช้ประกอบการศึกษา
ระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบไปด้วย 3 ตอน เพื่อให้ง่ายต่อการทำแบบสอบถามและ
ประมวลผล ดังนี้

ตอนที่ 1 : ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารออมสิน

ตอนที่ 2 : ขีดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน

ตอนที่ 3 : ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบจากการตอบ

แบบสอบถามแต่ประการใด และการเสนอผลการวิจัยเป็นภาพโดยรวมเท่านั้น

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามโครงการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการใช้บาลานซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

ตอนที่ 1 : ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารออมสิน

คำชี้แจง : ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 20 – 29 ปี

() 30 – 39 ปี

() 40 – 49 ปี

() ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

() โสด

() สมรส / อยู่ด้วยกัน

() หย่าร้าง / แยกกันอยู่ / ม่าย

4. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

5. ตำแหน่งงาน

() ผู้จัดการสาขา

() ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

() พนักงานปฏิบัติการระดับ

6. อายุงาน ปี

7. รายได้ต่อเดือน

() ไม่เกิน 10,000 บาท

() 10,001 – 20,000 บาท

() 20,001 – 30,000 บาท

() 30,001 – 40,000 บาท

() ตั้งแต่ 40,001 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 : วัดความสามารถของพนักงานธนาคารออมสิน

คำชี้แจง : ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือกับลูกค้า					
2. ให้ความช่วยเหลือลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
3. ประารถนาให้ลูกค้ามีความสุข					
4. ใส่ใจซักถามความต้องการของลูกค้า					
5. ไม่ละเลยสิ่งที่ลูกค้าร้องขอ					
ความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. ยินดีในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น					
2. ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ					
3. ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน					
4. ใส่ใจความเดือดร้อนของผู้อื่น					
5. คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่เห็นแก่ตนเอง					
ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. สามารถแก้ไขปัญหา Hardware หรือ Software เบื้องต้นได้ด้วยตนเอง					
2. มีความรู้ ความเข้าใจในระบบสารสนเทศขององค์กรโดยรวม					
3. มีความสามารถในการใช้โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
4. นำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงงานของตนเอง					
5. รู้และตามทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ					
ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. ยึดถือความซื่อสัตย์					
2. ตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องโดยไม่ใช้อารมณ์และความรู้สึก					
3. ปฏิบัติตนตามจริยธรรมอันดีขององค์กร					
4. ตั้งใจประพฤติดีอยู่เสมอ ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น					
5. มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการทำหน้าที่ของตนเองทั้งผลดีและผลเสีย					

ความใส่ใจในผลสำเร็จ	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ					
2. คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดแก่องค์กรในทุก ๆ กิจกรรมที่ปฏิบัติ					
3. วิเคราะห์ต้นทุนหรือผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจดำเนินการ					
4. ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเองในการปฏิบัติงาน					
5. ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของสาขาในการปฏิบัติงาน					
ความใฝ่รู้	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. กระตือรือร้นที่จะเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ					
2. ค้นหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
3. แนะนำและถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
4. ผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ					
5. ผลักดันและสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร					
การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. เปิดใจรับฟังแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ					
2. เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมการตัดสินใจ					
3. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่ต่อต้านหรือมีอคติ					
4. กล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีต่อตนเอง					
5. นำคำวิจารณ์และความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการปรับปรุง					
การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. ชอบปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ					
2. ไม่ยึดติดในการทำงานแบบเก่า ๆ					
3. สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง					
4. สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย					
5. กระตือรือร้นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น					

การมีความคิดสร้างสรรค์	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. มีความคิดที่หลากหลายในการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ					
2. สามารถมองปัญหาต่าง ๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่น					
3. ใช้ความยืดหยุ่นทางความคิดเพื่อให้ได้วิธีที่เป็นประโยชน์สูงสุด					
4. กล้าเสนอความคิดที่แตกต่างไปจากความคิดของผู้อื่น					
5. มีความละเอียดลออในเรื่องที่คิด					
ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
1. กระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม					
2. แสดงความคิดเห็นของตนเสนอต่อกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ					
3. ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นโดยไม่ปิดกั้น					
4. มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานเป็นกลุ่ม					
5. ยกย่องความสำเร็จในการทำงานแก่สมาชิกของกลุ่มทุกคน					

ตอนที่ 3 : ความสำเร็จในการใช้ баланซ์สกอ์การ์ดของธนาคารออมสิน

3.1 ความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านกระบวนการภายใน

คำชี้แจง: ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับผลงานของท่านที่ปฏิบัติได้ในปัจจุบัน (ผลงานส่วนบุคคล มิใช่ผลงานโดยรวมของสาขา) โดยเปรียบเทียบกับผลงานของท่านที่ปฏิบัติได้ในปีที่ผ่านมาให้ตรงกับระดับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

ผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน	ระดับความเป็นจริงเปรียบเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา				
	ด้อยกว่ามาก (1)	ด้อยกว่า (2)	เท่ากับ (3)	ดีกว่า (4)	ดีกว่ามาก (5)
1. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (EVA) ในเชิงการเงินให้กับองค์กร					
2. การเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิให้กับองค์กร					
3. การเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการให้กับองค์กร					
4. การขยาย (Spread) สินเชื่อให้กับองค์กร					
5. การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ให้กับองค์กร					
6. การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้กับองค์กร					

ผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า	ระดับความเป็นจริงเปรียบเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา				
	น้อยว่ามาก (1)	น้อยกว่า (2)	เท่ากับ (3)	ดีกว่า (4)	ดีกว่ามาก (5)
1. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร					
2. การเพิ่มบัญชีเงินฝากเปิดใหม่ให้กับองค์กร					
3. การเพิ่มยอดเงินฝากให้กับองค์กร					
4. การนำเสนอให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไป					
5. การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร					
6. การเพิ่มยอดสินเชื่อใหม่ให้กับองค์กร					
7. การรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่กับองค์กร					
8. การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า					
9. การลดข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ					

ผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จ ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน	ระดับความเป็นจริงเปรียบเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา				
	น้อยว่ามาก (1)	น้อยกว่า (2)	เท่ากับ (3)	ดีกว่า (4)	ดีกว่ามาก (5)
1. การเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และอาชีพ ของประชาชน					
2. การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เพื่อลด ระยะเวลาการรอคอยในการรับบริการของลูกค้า					
3. การลดข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี					
4. การลดจำนวนครั้งที่ถูกทวงถามข้อมูลหรือทักท้วงงานจาก เขต ภาคหรือสำนักงานใหญ่					
5. การเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการบริหาร ความเสี่ยง					
6. การบันทึกข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา					
7. การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าให้สะดวกขึ้นเพื่อบรรลุ เป้าหมาย Transaction					
8. การเป็นตัวแทนขององค์กรออกให้บริการลูกค้านอกสถานที่					

3.2 ความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

คำชี้แจง : ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริง ณ ปัจจุบันของ
ตัวท่านมากที่สุด โดยเปรียบเทียบกับระดับความเป็นจริงของตัวท่านในปีที่ผ่านมา

ปัจจัยที่วัดความสำเร็จ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	ระดับความเป็นจริงเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา				
	ต่ำ่มาก (1)	ต่ำกว่า (2)	เท่ากับ (3)	สูงกว่า (4)	สูง่มาก (5)
1. ความพึงพอใจในการทำงาน					
2. การเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน					
3. ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า					
4. ความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น					
5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
6. ความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ					
7. ความใส่ใจในผลสำเร็จ					
8. ความใฝ่รู้					
9. การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง					
10. การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ					
11. การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม					
12. การรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร					

***** ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม *****

ภาคผนวก ข.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. อาจารย์ ธนภูมิ อติเวทิน | ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ปัญญา มีถาวรกุล | ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. อาจารย์ รัฐ สาทิเรือง | ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. อาจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา | ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 5. อาจารย์ สุวรรณี ตริวัฒนวงศ์ | ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นายวีระ แก้วอบเชย
วัน เดือน ปี เกิด	3 มีนาคม 2520
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	199/490 หมู่ที่ 3 หมู่บ้านพฤษภา 15 ถนนบางพลี-ตำหรุ ต.แพรกษาใหม่ อ.เมือง จ.สมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10280
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	พนักงานปฏิบัติการระดับ 6
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคารออมสินสาขาคลองด่าน ต.คลองด่าน อ.บางบ่อ จ.สมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10550
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) กลุ่มวิชาการบัญชี วิทยาลัยพณิชยการบางนา
พ.ศ. 2540	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาการบัญชี วิทยาลัยพณิชยการบางนา
พ.ศ. 2542	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2551	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ